

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

João Miguel Félix Ribeiro

Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira  
Coimbra, setembro de 2023

Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

João Miguel Félix Ribeiro

ISCAC | 2023





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

João Miguel Félix Ribeiro

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, setembro de 2023

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

À promessa de futuro!

Para A.

## **AGRADECIMENTOS**

Num momento de concretização académica e pessoal, cumpre-me agradecer a todos os que contribuíram para a realização deste percurso.

Ao Professor António Calheiros, por todo o apoio, motivação, ensinamentos partilhados e confiança depositada ao longo de todo o Mestrado.

A todo o corpo docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, agradeço os seus contributos para o meu desenvolvimento académico e pessoal.

Agradeço ao Filipe Gonçalves e a todo o Grupo Dona Maria por estes excelentes anos de partilhas e cooperação, destacando todo o apoio que me foi dado para a concretização deste projeto.

À minha família, pelo suporte e incentivo.

À Inês pelo apoio incedível ao longo de toda a nossa caminhada.

## **RESUMO**

O presente projeto teve como principal objetivo desenvolver um sistema integrado de gestão de recursos humanos, através da formulação de um conjunto de ferramentas adaptadas a uma unidade hoteleira que será inaugurada futuramente. Os instrumentos elaborados incluem: manual de funções, manual de competências, elaboração dos processos de recrutamento e seleção de candidatos, manual de acolhimento e integração, manual de avaliação de desempenho, estruturação de mecanismos de levantamento de necessidades e avaliação de processos de formação e elaboração de um sistema de recompensas.

Recorreu-se a uma metodologia qualitativa, tendo sido realizadas um conjunto de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas a especialistas do setor hoteleiro e foram analisados documentos relevantes, que permitiram recolher informação para alavancar a construção das ferramentas. A elaboração dos instrumentos teve em conta as necessidades da empresa e as boas-práticas do setor hoteleiro, de forma a potenciar o desenvolvimento da unidade hoteleira. Contudo, a sua aplicação só será realizada posteriormente, uma vez que à data da finalização deste trabalho, o hotel ainda se encontra numa fase embrionária.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção, Análise de Funções, Acolhimento, Desempenho, Formação, Recompensas.

## **ABSTRACT**

The present project objective was made the development of an integrated human resource management system, through the formulation of a set of tools adapted to a hotel unit that will be inaugurated in the nearby future. The developed instruments include: a job description manual, a competency manual, a recruitment and selection process, an onboarding manual, a performance management system, structuring mechanisms for despite development needs and training evaluation, and develop a rewards system.

A qualitative methodology was employed, involving a series of semi-structured and unstructured interviews with experts in the hotel industry. Important documents were also analyzed to gather information that would support the construction of the tools. The development of the proposed instruments took into account the company's needs and best practices in the hotel industry, aiming to enhance the development of the hotel unit. However, their application will only be carried out later, as of the date of the completion of this work, the hotel is still in an embryonic phase.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Selection, Job Analysis, Onboarding, Performance, Training, Rewards.

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 Revisão da Literatura .....	3
1.1 Gestão de Recursos Humanos .....	3
1.2 Análise e Descrição de Funções .....	4
1.2.1 Competências .....	5
1.2.2 Análise de Funções .....	5
1.3 Recrutamento e Seleção .....	8
1.3.1 Recrutamento .....	8
1.3.2 Seleção .....	9
1.4 Acolhimento e Integração .....	12
1.4.1 Definição do Processo .....	13
1.4.2 Instrumentos de Acolhimento .....	15
1.5 Sistema de Avaliação de Desempenho .....	16
1.5.1 Avaliação de Desempenho .....	17
1.5.2 Gestão por Objetivos .....	19
1.5.3 A Gestão de Desempenho .....	20
1.5.4 Sistemas de Notação .....	21
1.6 Planos de Formação e Desenvolvimento de Talento .....	21
1.6.1 A Formação nas Organizações .....	21
1.6.2 O Processo de Formação .....	22
1.6.3 Desenvolvimento de Talento .....	25
1.7 Sistema de Recompensas .....	26
1.7.1 Motivação .....	27
1.7.2 Recompensas .....	27

2	Metodologia.....	31
2.1	Objetivos gerais do projeto .....	31
2.2	Processo de recolha de informação .....	33
2.2.1	Entrevistas a agentes do setor .....	33
2.2.2	Análise Documental.....	36
2.2.3	Levantamento de necessidades junto dos administradores.....	36
3	Estudo aplicado.....	38
3.1	Apresentação da empresa.....	38
3.1.1	Estrutura orgânica da unidade hoteleira.....	39
3.1.2	Tipologia de Serviços .....	40
3.2	Análise de funções .....	41
3.3	Recrutamento e seleção.....	43
3.3.1	Diagnóstico de necessidades.....	43
3.3.2	Atração de candidatos .....	44
3.3.3	Seleção .....	45
3.4	Acolhimento e integração .....	48
3.5	Avaliação de desempenho.....	49
3.5.1	Plano de Ação Anual .....	50
3.5.2	Autoavaliação .....	51
3.5.3	Reunião de avaliação de desempenho .....	52
3.6	Formação.....	52
3.6.1	Levantamento de Necessidades Formativas .....	53
3.6.2	Formações iniciais a implementar .....	54
3.6.3	Avaliação da formação .....	55
3.7	Sistema de recompensas.....	55
3.7.1	Salários.....	56

3.7.2	Prêmios .....	58
3.7.3	Férias.....	58
4	Reflexão crítica .....	59
4.1	Análise de funções .....	59
4.2	Recrutamento e seleção.....	60
4.3	Acolhimento e integração .....	62
4.4	Avaliação de desempenho.....	63
4.5	Formação e desenvolvimento de talento .....	64
4.6	Sistema de recompensas.....	66
	CONCLUSÃO .....	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
	ANEXOS .....	81
	ANEXO 1 - Guião de Entrevista .....	82
	ANEXO 2 – Manual de Funções .....	85
	ANEXO 3 – Diretório de Competências .....	112
	ANEXO 4 – Processos de Recrutamento .....	121
	ANEXO 5 – Processos de Seleção .....	129
	ANEXO 6 – Manual de Acolhimento e Integração.....	144
	ANEXO 7 – Manual de Avaliação de Desempenho.....	155
	ANEXO 8 – Ficha de Levantamento de Necessidades Formativas.....	204
	ANEXO 9 – Plano Formativo Inicial .....	206
	ANEXO 10 – Questionário de Avaliação da Formação .....	209

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Estrutura de entrevista.....	11
Tabela 2 – Ficha de enquadramento da função de empregado(a) de mesa e bar.....	41
Tabela 3 – Perfil de competências da função de empregado(a) de mesa e bar.....	42
Tabela 4 – Anúncio de emprego para empregado(a) de mesa e bar. ....	45
Tabela 5 – Grelha de avaliação curricular para empregado(a) de mesa e bar. ....	46
Tabela 6 – Programa de acolhimento de novos trabalhadores.....	49
Tabela 7- Tabela salarial proposta. Fonte: Elaboração Própria .....	57

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Ciclo de desempenho .....	20
Figura 2 – Organograma da unidade hoteleira.....	39

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*

PAA – Plano de Ação Anual

AHRESP – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

F&B – *Food and Beverage*

E1 – Entrevista 1

E2 – Entrevista 2

E3 – Entrevista 3

E4 – Entrevista 4

E5 – Entrevista 5

## **INTRODUÇÃO**

A relevância das pessoas como fator crítico de negócio tem ganho, ao longo dos anos, uma dimensão cada vez maior (Gomes, 2017). É através dos seus recursos humanos (RH) que as empresas adquirem vantagem competitiva relativamente à concorrência, devendo desenvolver táticas que potenciem a *performance* dos seus trabalhadores (J. B. Barney & Wright, 1998).

Contudo, a gestão de recursos humanos tem sido, de alguma forma, menosprezada nas empresas de pequena e média dimensão, apesar das vantagens que a sua aplicabilidade demonstra na *performance* e nos índices de motivação dos trabalhadores (Melo & Machado, 2020).

Tal como refere Veloso (2007), os comportamentos dos indivíduos influenciam os resultados das empresas, como tal é importante colocar em prática um conjunto de práticas de RH congruentes com a estratégia da organização, de forma a impactar os resultados desta. O setor hoteleiro é um setor onde, particularmente, os trabalhadores são considerados como elementos principais de um serviço prestado diretamente ao cliente (Martins & Machado, 2005). Assim, o desempenho destes influencia diretamente os resultados da organização junto dos seus clientes, tornando premente que as empresas consigam desenvolver estratégias que potenciem os índices de motivação dos seus trabalhadores e melhorem a qualidade do serviço prestado junto dos clientes (Sabri *et al.*, 2019).

O presente trabalho de projeto teve como principal objetivo desenvolver um conjunto de ferramentas referentes aos diferentes subsistemas de RH que, interligados, permitem apoiar o desenvolvimento dos trabalhadores de uma nova unidade hoteleira, a inaugurar, previsivelmente, em 2025. Os diferentes subsistemas de RH devem ser elaborados, implementados e desenvolvidos de forma coordenada e cuidada, para que possam potenciar o alcance das metas estratégicas e garantir que, tanto a empresa, como os seus trabalhadores, saiam favorecidos deste processo, numa lógica de “ganhar-ganhar” (Alles, 2009).

Atendendo à preocupação do Grupo Dona Maria em construir uma equipa consistente, motivada e preparada para desenvolver este novo projeto hoteleiro, foram recolhidas informações que permitiram conceber o planeamento de RH para a organização, através do levantamento de necessidades de RH, serviços do hotel, principais políticas da unidade

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

e principais estratégias definidas. Segundo Calheiros (2019), o planeamento de RH serve como base para a estruturação dos outros subsistemas que coordenam o desenvolvimento da organização. Assim, foram desenvolvidas as seguintes ferramentas:

- 1) o manual de funções, que será a base das restantes ferramentas de gestão de RH (Singh, 2008);
- 2) os processos de recrutamento e seleção, de forma a “garantir que a organização obtém e mantém as pessoas de que necessita e as utiliza de forma eficiente” (Calheiros, 2019: 63);
- 3) o manual de acolhimento, que pretende apoiar o trabalhador na sua fase de adaptação à organização (Mosquera, 2002);
- 4) o sistema de avaliação de desempenho, que pretende medir a performance dos trabalhadores, equipas e organização (Camara, 2015);
- 5) os planos de formação e desenvolvimento de talento, que possibilitam a aprendizagem dos formandos e a transferência de conhecimentos para o desempenho da função (Velada, 2008);
- 6) um sistema de recompensas adaptado à unidade hoteleira, de forma a incentivar e reter os trabalhadores mais talentosos na empresa (Garcia, 2016).

Numa primeira fase foi realizada uma revisão da literatura nesta temática, de forma a entender os principais conceitos necessários ao desenvolvimento deste projeto e validar a construção das ferramentas propostas. Na segunda fase, é descrita a metodologia utilizada neste trabalho, que permitiu a elaboração dos mecanismos propostos. Por fim, realizou-se uma reflexão crítica acerca do trabalho realizado.

## **1 Revisão da Literatura**

Ao longo deste capítulo serão apresentadas um conjunto de teorias que estão na base da elaboração das ferramentas de gestão de recursos humanos que serão desenvolvidas neste trabalho de projeto. Assim, pretende-se encontrar validação e suporte científico que permitam enriquecer os resultados finais deste trabalho.

Numa primeira fase será dado destaque à importância da gestão de recursos humanos no desenvolvimento das organizações e, posteriormente, aos subsistemas de recursos humanos, que serão desenvolvidos ao longo deste projeto.

### **1.1 Gestão de Recursos Humanos**

Muitos autores, tal como Dessler (1997), estruturaram o seu pensamento de acordo com as práticas mais relevantes de gestão de pessoas numa organização. No entender deste autor, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pretende desenvolver um conjunto de práticas que comprometam os trabalhadores com a organização, permitindo gerir processos de mudança de forma mais eficaz e eficiente, através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de recursos humanos. Para Sottomayor *et al.* (2018:182), gerir pessoas consiste num “conjunto de práticas e processos que devem estar estruturados de forma a atrair, desenvolver, motivar e reter o capital humano da organização”. Segundo Armstrong e Taylor (2014), a gestão de recursos humanos caracteriza-se pelo conjunto de atividades que coordenam e potenciam o trabalho desenvolvido pelos colaboradores das organizações e a forma como o trabalho está distribuído pela empresa. Para que isso seja possível, estas devem ser encaradas como fator crítico do negócio, uma vez que o desempenho dos trabalhadores está diretamente relacionado com a *performance* da organização (Veloso, 2007). Desta forma, para que o contributo dos trabalhadores gere resultados positivos na empresa, é necessário a existência de uma liderança que entenda o contributo de cada trabalhador como “valioso, raro, imperfeitamente imitável” e para o qual não há “substitutos estratégicos equivalentes” (J. Barney, 1991, 2001 *apud* Sottomayor *et al.* 2018: 181). Neste sentido, Rego *et al.* (2015: 52) alertam para a necessidade de as empresas encontrarem mecanismos que assegurem a “capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho”.

Dada a complexidade deste tipo de gestão e a sua influência nos resultados organizacionais, a GRH está dividida em subsistemas que permitem obter maiores

proveitos, tanto para os trabalhadores como para a empresa (Alles, 2009). Os subsistemas que compõem a gestão de pessoas são (Rego *et al.*, 2015: 57):

1. Planeamento de recursos humanos;
2. Recrutamento e seleção;
3. Formação e desenvolvimento de carreiras;
4. Gestão e avaliação de desempenho;
5. Sistemas de recompensas;
6. Higiene e segurança no trabalho.

Estas dimensões permitem às empresas e ao seu departamento de RH estruturar e definir um conjunto de técnicas que possibilitam dirigir os contributos dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2006).

Não obstante, em muitas Pequenas e Médias Empresas, os modelos que se utilizam para gerir pessoas são práticas isoladas de RH ou são modelos de gestão de RH adaptados de empresas de grande dimensão (Melo & Machado, 2020). Segundo estes autores, tais fatores colocam em causa o próprio processo de gestão de pessoas, que muitas vezes é remetido para segundo plano, dando-se maior relevância e depositando-se mais energia noutros tipos de recursos da empresa.

De seguida são descritos os subsistemas da GRH que vão ser desenvolvidos no âmbito do projeto:

- Análise e descrição de funções;
- Recrutamento e seleção;
- Acolhimento e integração;
- Avaliação de desempenho;
- Formação e desenvolvimento de talento;
- Sistema de recompensas.

## **1.2 Análise e Descrição de Funções**

Uma correta análise de funções permite obter, por parte de uma organização, a descrição das responsabilidades e competências necessárias para o desempenho de uma função (Goodstein *et al.*, 2009). A análise e descrição de funções revela-se assim, segundo

Siddique (2004), numa importante ferramenta de GRH, na medida em que permite gerar informações relevantes de apoio ao desenvolvimento da organização.

### **1.2.1 Competências**

Uma “competência” pode ser considerada um atributo, de cariz técnico, de gestão ou comportamental, que permite que uma pessoa realize determinada tarefa (Camara, 2015). Contudo, este termo pode ter outras definições e variar entre autores. Por exemplo, para Armstrong e Taylor (2014) competência é um atributo que permite que determinada pessoa concretize ou supere um determinado objetivo específico.

De forma a compreender melhor as competências necessárias para cada função, as organizações estruturam um perfil de competências que, por sua vez, permite gerar informação relevante de suporte à gestão do departamento e da organização (Pires, 2018). Não obstante, deverá ser elaborado um documento que especifique qual o significado, a importância e os níveis de cada competência – o diretório de competências. Tal documento deve ser de fácil interpretação e ajustável às exigências da empresa e do mercado (Armstrong & Taylor, 2014). Este diretório de competências deverá estar adaptado à realidade da empresa e tem como finalidade identificar o nível de proficiência requerido para cada função. Esta informação será preponderante para a aplicação noutros subsistemas de recursos humanos (Staškeviča, 2019). No entanto, existe a possibilidade de adotar modelos concebidos e validados por especialista da área. Estes modelos-padrão poderão ser adaptados à organização, assumindo-se, para isso, o risco de estes não serem totalmente compatíveis com a realidade da empresa (Calheiros, 2019).

### **1.2.2 Análise de Funções**

A análise de uma função é um processo de recolha da informação que permite descrever o conjunto de comportamentos, competências e atividades que caracterizam um cargo numa organização e que servirá de base para a descrição da respetiva função (Goodstein *et al.*, 2009). Esta informação deve ser tratada de forma objetiva, integra e rigorosa, para que a sua utilização permita potenciar o desempenho dos trabalhadores (Fine & Getkate, 2014). Singh (2008) atenta ainda que este sistema deve ser aberto e assumir uma adaptabilidade em consonância com as rápidas alterações e necessidades do mercado de trabalho, de forma a servir os interesses da organização.

De forma a entender este processo, podem enumerar-se cinco fases da realização de uma análise de funções (Ivancevich, 2007) *apud* Calheiros, 2019: 71):

1. Analisar a organização;
2. Definir as aplicações a dar à análise de funções;
3. Determinar as funções a analisar;
4. Recolher as informações sobre as funções;
5. Preparar as descrições das funções.

Para realizar a análise de funções, deve-se, numa primeira instância, perceber a organização e o seu momento. Esta etapa permite que seja definido o seguimento a dar ao processo de análise de funções, uma vez que, este, é o ponto de partida para muitos outros subsistemas de recursos humanos (Sousa *et al.*, 2006 *apud* Serra, 2018). Deste modo, as empresas devem identificar, previamente, o tipo de finalidade da sua estruturação, se pretendem desenvolver uma análise de funções para um processo isolado ou utilizá-la para desenvolver os outros subsistemas de RH, tendo por base a análise de funções (Calheiros, 2019).

Todos os métodos de recolha de informação apresentam vantagens e desvantagens, podendo ser utilizada mais do que uma técnica de forma a obter um resultado com uma margem de erro minimizada. Desta forma, existem algumas possibilidades adicionais, tais como (Calheiros, 2019):

- A observação, que corresponde à perceção que uma pessoa tem sobre as rotinas laborais da função a analisar;
- A entrevista, que permite explorar, aprofundadamente, o conjunto de tarefas realizado naquela função;
- O questionário, que fornece um conjunto de respostas que pode ser facilmente interpretado;
- Os diários, que possibilitam concentrar um conjunto de informações relativas às tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, e que, assim, facilitam o aprofundar do conhecimento sobre as especificidades do posto de trabalho.

Recolhida a informação específica sobre a função analisada, Camara (2015) sugere que essa análise pode determinar as competências técnicas, de gestão e comportamentais que

permitam ao colaborador desenvolver o seu trabalho de forma eficiente, eficaz e ao encontro das necessidades estratégicas da organização.

A descrição da função é, por fim, o culminar deste processo, a partir do qual se pode começar a utilizar os dados que foram recolhidos e organizados, junto de outros pilares da gestão de pessoas. De uma forma geral, na descrição da função deve constar uma breve informação sobre a função, qual a missão e principais objetivos, a quem reporta e que tipo de tarefas desempenha, as condições em que desenvolve a atividade laboral e outra informação que possa ser considerada relevante para a função e para a aplicação a dar ao documento (Rego *et al.*, 2015).

O conjunto de funções analisadas e descritas constitui o manual de funções, que será a base para muitas das decisões tomadas pela gestão de recursos humanos, nomeadamente através da aplicação dada a este processo e que terá impacto sobre o ciclo de vida do trabalhador na empresa (Goodstein *et al.*, 2009).

Atendendo à elaboração dos processos de recrutamento, o resultado da análise de funções servirá de base para a elaboração dos mesmos, uma vez que permite identificar as necessidades a colmatar pela organização e identificar as competências que preenchem essas lacunas (Marques, 2021). Neste sentido, C. R. Gonçalves (2018) enumera as principais vantagens que a descrição de funções assume perante os processos de recrutamento:

- Esclarecer o candidato sobre o que é esperado pelo gestor;
- Conhecer a estrutura da função a que se candidata;
- Os gestores asseguram que todas as atividades, tarefas e responsabilidades estão, estruturalmente, alocadas;
- Os salários são definidos de uma forma coerente e equitativa;
- Trabalhador e chefias identificam, sem interpretações subjetivas, as características da função;
- A organização gere de forma sustentada e eficaz todo o ciclo de vida do trabalhador na organização.

Assim, impera que a informação esteja em constante atualização para garantir o sucesso das tomadas de decisão do departamento de RH (Marques, 2021).

### **1.3 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e a seleção, embora sejam conceitos díspares e que trazem noções distintas para a GRH, são, usualmente, remetidos para um subsistema conjunto, dada a interdependência destes conceitos. Assim, os processos de recrutamento e seleção pretendem identificar a pessoa necessária à realização das tarefas da função, de forma motivada e propensa para o desenvolvimento competitivo e produtivo da organização (Mendes & Coelho, 2009).

#### **1.3.1 Recrutamento**

Como afirma Chiavenato (2006: 165), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Num prisma mais estratégico, quando as organizações planeiam iniciar um processo de recrutamento, estas devem atender à necessidade que o suscitou. Seja por necessidade de mão-de-obra, necessidade de perceber o mercado (*benchmarking*) ou para antever a perda de um trabalhador talentoso, contudo não existe a obrigatoriedade, por parte das organizações, para efetivarem a contratação de um candidato ao concurso em aberto (Rego *et al.*, 2015). Assim, quando se inicia um processo de recrutamento, as empresas consideram qual o perfil do candidato que procuram e de que forma é que as suas características se enquadram nos objetivos que a empresa tem para este (Sottomayor *et al.*, 2018). Atualmente, o uso de ferramentas tecnológicas e disruptivas facilitam a identificação do perfil desejado, pois permitem cruzar informação entre os tipos de competências que os trabalhadores detêm, as competências que as empresas necessitam e aquelas que os candidatos demonstram (Siddique, 2004).

Consoante o perfil pretendido para colmatar a vaga em aberto, a organização pode optar por um processo de recrutamento externo, interno ou misto. O recrutamento externo, privilegia a entrada de novos membros na organização, seja pela falta de trabalhadores ou pela necessidade de incluir nas equipas de trabalho pessoas que possuam um nível de competências diferenciado do já existente. O recrutamento interno é utilizado quando as competências que a empresa necessita já existem no interior da organização, com a vantagem do trabalhador que assume o cargo já conhecer a cultura e o propósito da empresa (Rana, 2021).

A tomada de decisão sobre um destes tipos de recrutamento pode depender de diversos fatores, tais como: os níveis de procura e de oferta, a existência de trabalhadores com as competências requeridas, a visão da empresa para a vaga em aberto ou a possibilidade de progressão na carreira (Rego *et al.*, 2015). Por fim, a empresa tem de optar pelos meios de divulgação do processo de recrutamento, consoante o perfil que procuram, podendo utilizar mais do que um meio, entre os quais os anúncios em plataformas *online*, jornais, centros de emprego, centros de formação, redes de contactos, entre outros (Coimbra, 2019).

Assim, a escolha dos métodos de divulgação das vagas em aberto tem custos e alcances diferentes. Segundo Matosinhos (2012) *apud* Calheiros (2019), as plataformas de emprego *online*, o *website* da empresa e a base de dados de candidaturas lideram a escolha dos meios de recrutamento para os consultores de recrutamento presentes no referido estudo. Por outro lado, a investigação de C. R. Gonçalves (2018) evidencia a importância das redes sociais *online* como o *Facebook* e o *LinkedIn* na divulgação da marca da empresa e das suas oportunidades laborais, destacando, igualmente, a utilização dos *websites* NetEmprego e NetEmprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) como as principais fontes de recrutamento utilizadas pelos candidatos.

Em suma, a *internet*, como meio de divulgação de vagas, alia a rapidez do processo, e o aumento do alcance dos anúncios, a um baixo custo com o processo, permitindo que as empresas possam processar de forma célere os dados que lhes possibilitam selecionar o candidato mais adequado (Rego *et al.*, 2015). A referenciação de candidatos por parte de funcionários da empresa permite melhorar o sentido de pertença e o reconhecimento do contributo desses funcionários no sucesso da organização (Chiavenato, 2006). Segundo o mesmo autor, os arquivos de candidatos, onde se encontram as candidaturas espontâneas e os candidatos não selecionados em outros processos de recrutamento, apresentam baixos custos, garantindo a valorização deste tipo de candidaturas. A divulgação de vagas junto de instituições de ensino permite alcançar candidatos com formação específica na área e com potencial de desenvolvimento futuro (Armstrong & Taylor, 2014).

### **1.3.2 Seleção**

O processo de seleção dá seguimento ao recrutamento. É nesta fase que a empresa aplica a metodologia que melhor se adequa à escolha dos candidatos, cuja capacidade de

desempenho esteja ao alcance da função em aberto. Esta decisão deve “basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com a dos candidatos” (Rego *et al.*, 2015: 230). Calheiros (2019) fundamenta que estes processos têm de ser criteriosamente conduzidos, garantindo sempre a credibilidade do processo e ajustando o método de seleção ao processo em causa.

Existem diversos métodos de avaliação de uma candidatura. No entanto, a escolha do método está relacionada com a finalidade e complexidade do processo em causa. Os métodos mais utilizados para selecionar candidatos são (Calheiros, 2019):

- Análise do currículo, que permite fazer uma primeira triagem acerca dos candidatos que cumprem, ou não, os requisitos definidos para a seleção;
- Inventários de personalidade, que possibilitam aferir se o candidato se encontra dentro do perfil comportamental adequado ao cargo;
- Testes de capacidade cognitiva, medem diversas componentes que permitem determinar a inteligência e destreza do candidato para realizar determinada tarefa;
- Entrevistas, que podem ser estruturadas ou não-estruturadas, consistem numa conversa entre pelo menos duas pessoas, onde o objetivo do entrevistador passa por recolher o máximo de informação (verbal e não-verbal) sobre o candidato e, em contrapartida, o entrevistado tenta recolher mais informações sobre a empresa e a função a que se candidata;
- *Work samples*, definem-se como testes que permitem colocar o candidato numa posição fictícia correspondente ao que o espera na realidade, de forma a averiguar quais as ações que tomaria de forma a resolver uma determinada situação. Este tipo de teste pode ser oral, escrito ou prático;
- Testes de conhecimento do cargo, que avaliam o real conhecimento do candidato sobre a posição que pretende ocupar;
- Testes de integridade, de forma a assegurar que não existem *handicaps* comportamentais na contratação daquele candidato;
- *Assessment centres*, permitem colocar um ou mais candidatos perante uma sequência de testes, junto de avaliadores especializados, que irão recolher informações mais aprofundadas sobre o perfil de cada pessoa.

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

A análise curricular permite que a empresa possa constatar a existência de requisitos contrastantes com os requeridos pela empresa (Rego *et al.*, 2015). Através desta análise, a empresa poderá observar a existência de qualificações, experiência laboral e outras informações relevantes para o cargo a que se candidata e, assim, tomar uma decisão de forma mais sustentada (Armstrong & Taylor, 2014).

A entrevista de seleção é uma das práticas mais comuns para selecionar candidatos. Calheiros (2019: 128) apresenta a estrutura e as fases que devem reger uma entrevista, tal como mostra a tabela 1:

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Exemplos de questões</b>
<b>Quebra-gelo</b>	Criar empatia e explicar o processo para que o candidato se sinta confortável;  Importante também para a forma como o processo é percecionado pelos candidatos.	Teve dificuldade em encontrar as nossas instalações?  O que sabe sobre a nossa empresa?  Como tomou conhecimento desta vaga?
<b>Validação do percurso</b>	Proceder à revisão biográfica com o objetivo de clarificar eventuais lacunas no CV e perceber a motivação e lógica das principais decisões tomadas ao longo da carreira.	Porque decidiu mudar do cargo x para o cargo y?  Entre a data x e a data y não há nenhuma informação sobre ocupação. O que fez durante esse período?
<b>Avaliação de Competências</b>	Perceber se o candidato possui/domina as competências requeridas para o cargo.	Neste cargo é necessário realizar a tarefa x. Pode-me dar um exemplo de ter realizado essa tarefa e de como o fez?  Suponha que surge o problema y? Como faria para o resolver?
<b>Perceção de ajustamento cultural</b>	Procura perceber se o candidato tem o perfil adequado para se integrar na cultura da organização.  As questões que o candidato colocar podem também dar indicação do que é por ele valorizado.	Porque quer trabalhar na nossa organização?  Descreva o seu dia de trabalho ideal.

*Tabela 1 – Estrutura de entrevista. Fonte: Calheiros (2019:128)*

A análise de funções fornece a informação necessária ao recrutador para que este consiga cativar o candidato durante a entrevista de seleção, bem como enquadrar o perfil deste com as necessidades do cargo (Goodstein *et al.*, 2009). Contudo, Chiavenato (2006) atenta que o processo de seleção não pode estar cingido apenas ao cumprimento dos requisitos para a função aquando do momento de seleção, mas, sobretudo, à capacidade evolutiva e à *performance* futura que o trabalhador venha a alcançar. Desta forma, não se deverão considerar apenas as competências técnicas e os conhecimentos do candidato, mas, também, os restantes fatores preditores de um bom desempenho, como são as características de personalidade que permitam o *engagement* do candidato no seio da equipa onde este ingressará (Ivancevich *et al.*, 2014).

Os *work samples* são testes práticos que permitem obter informações sobre o real conhecimento do trabalhador em realizar as atividades específicas da função a que se candidata (Coimbra, 2019). Neste caso, é pedido ao candidato que realize um pequeno teste, semelhante a um processo desenvolvido pelo cargo que pretende ocupar, de forma a observar a destreza técnica e verbal do candidato, que não poderia ser observada de outra forma (Rego *et al.*, 2015).

#### **1.4 Acolhimento e Integração**

O acolhimento e a integração de um novo trabalhador numa empresa caracteriza-se por ser um processo que se inicia durante a fase de recrutamento e seleção de um candidato e que se prolonga até ao enquadramento dessa pessoa como trabalhador da empresa, através de um conjunto estruturado de processos que promove o enquadramento do mesmo como parte integrante de uma equipa (Sottomayor *et al.*, 2018). Assim, os programas de acolhimento e integração de novos trabalhadores nas empresas têm como principal objetivo orientar e integrar, de forma eficiente, eficaz e duradoura, os novos membros numa organização (Vernon, 2012).

A entrada de novos trabalhadores nas empresas traz novas dinâmicas aos grupos de trabalho, o que pode provocar mudanças numa organização (Bauer & Erdogan, 2012). Esta entrada pode abalar a estrutura de trabalho que já existia, pelo que se torna premente que a empresa comunique a chegada de um novo membro e que tente fomentar a sua inclusão no seio da equipa de trabalho (Mosquera, 2002).

### **1.4.1 Definição do Processo**

A ligação entre o trabalhador e a empresa começa antes do primeiro dia de trabalho do recém-admitido, uma vez que o primeiro contacto com a organização ocorre no momento em que se candidata à vaga em aberto (Bauer, 2010).

A partir da escolha do candidato surgem as fases de acolhimento e integração, ou de socialização como é designada por alguns autores (Bauer, 2010; Ivancevich *et al.*, 2014; Mosquera, 2002). Estas fases definem-se, não só pela receção dos novos trabalhadores, mas também pela necessidade de ajudá-los a adaptarem-se rapidamente à empresa. Neste sentido, pode considerar-se que este processo não é mais do que apoiar o novo trabalhador a conectar-se com a sua nova função e com a sua nova equipa (Bauer, 2010), sendo que o sucesso da pessoa na organização vai depender da forma como este processo seja conduzido (Mosquera, 2002).

Segundo Feldman (1981) *apud* Cunha *et al.* (2007: 207), o processo de socialização tem como base a necessidade de o trabalhador reunir um “conjunto de comportamentos” que lhe permita realizar “convenientemente o seu papel”, desenvolver “competências e capacidades relacionadas com o trabalho” e alinhar-se com os “valores e normas do grupo”.

Segundo Cunha *et al.* (2007), o processo de socialização divide-se em três fases: pré-ingresso, acomodação e metamorfose. A fase de pré-ingresso corresponde à forma como o trabalhador percebe e se identifica com a empresa antes de firmar um vínculo com a mesma, nomeadamente durante o processo de recrutamento. A fase de acomodação, corresponde ao período de adaptação do trabalhador à nova função, à equipa e à organização. A fase de metamorfose acontece quando o trabalhador se sente entrosado com a sua nova função, com a empresa e com os colegas. Esta fase pode durar algum tempo até estar dominada.

Por outro lado, os processos de socialização do novo membro da organização podem ser desenvolvidos consoante as seguintes variáveis, segundo Van Maanen e Schein (1979) *apud* S. Ferreira, 2008):

- Individual ou coletiva – O novo trabalhador é apresentado à sua nova função recebendo formação individual ou juntamente com outros membros que estejam a ingressar na empresa;

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Formal ou informal – Caracteriza-se pela existência de processos estruturados que permitem facultar as ferramentas necessárias ao desempenho da função ou informal, se o trabalhador for colocado de imediato junto da sua nova equipa e for adquirindo competências junto dos novos companheiros;
- Isolada ou em série – A cultura do processo deixa o trabalhador isolado, fazendo com que a sua integração esteja dependente da sua capacidade de adaptação. Ou em série, se o trabalhador receber o apoio de membros da organização que o ajudem a identificar-se com a cultura organizacional;
- Investidura ou despojamento – A empresa procura que o trabalhador desenvolva a sua identidade junto da empresa ou, pelo contrário, assuma um papel submisso aos valores da organização;
- Fixas ou variáveis – Fixas quando são atribuídas metas de socialização ao novo trabalhador ou variáveis quando o processo se adapta à capacidade de entrosamento do trabalhador;
- Sequenciais ou aleatórias – O trabalhador vai passando por fases sequenciais de adaptação à função ou vai atingindo as metas de entrosamento de acordo com as competências demonstradas.

A empresa deverá, assim, optar pelos métodos que permitam alinhar todo este processo de socialização com o desempenho dos novos trabalhadores, de forma a obter resultados que satisfaçam as necessidades organizacionais (Bauer *et al.*, 2007). Noutra perspetiva, a forma como é conduzida a entrada de novos trabalhadores numa organização pode tornar-se fulcral na retenção dos mesmos. Carucci (2018) alude para que as organizações planifiquem estes processos baseados em dimensões técnicas, organizacionais e sociais. Segundo o autor, a nível organizacional, a empresa deve garantir que o trabalhador tem conhecimento da política da empresa e dos valores em que a conduta de cada trabalhador deve assentar. Para isso, o autor sugere que sejam realizadas reuniões intervaladas para garantir um melhor entrosamento do indivíduo na organização.

A nível técnico, a empresa deverá garantir que o novo trabalhador perceciona corretamente as dimensões da sua função e do que a empresa espera dele. Para isso, deverão ser fixados objetivos claros, acompanhados de uma comunicação ativa e eficaz.

Na dimensão social, torna-se muito importante que o trabalhador sinta que o seu contributo é valorizado. Assim, a empresa deve garantir que o trabalhador é acompanhado e que está devidamente entrosado com os restantes membros da organização.

Segundo Mosquera (2002), torna-se fundamental que a empresa consiga desenvolver mecanismos que permitam a gradual e eficaz integração do novo trabalhador na empresa, não só com os novos processos e procedimentos que terá de desenvolver, mas também nas relações com as chefias e com os seus pares, de forma a controlar alguma ansiedade natural destes processos. Neste sentido, a conceção de um clima comunicativo e transparente potencia a celeridade do processo de integração, permitindo que o trabalhador conheça de forma mais detalhada a realidade em que vai estar inserido e desenvolva, desde início, um forte compromisso organizacional. Todas estas etapas devem ser entendidas como fulcrais para o desempenho da organização, o desempenho das equipas e o desempenho individual, sendo esta integração, tarefa da responsabilidade conjunta de todos os trabalhadores da empresa (Sottomayor *et al.*, 2018).

#### **1.4.2 Instrumentos de Acolhimento**

Segundo Rego *et al.* (2015), os programas de acolhimento e integração devem consistir na entrega de um manual de acolhimento aos trabalhadores com um conjunto de informações importantes, uma visita pelas instalações da organização que permita ao trabalhador conhecer as áreas funcionais da empresa e fornecer formação específica de acolhimento e integração que permita ao novo membro conhecer algumas técnicas e especificidades aportadas à sua nova função.

O manual de acolhimento é um documento que deve ser entregue ao novo trabalhador e que, como a designação indica, deve conter uma série de informações relevantes para auxiliarem a integração do novo trabalhador na empresa (Calheiros, 2019). Esta informação permite promover o *engagement* do trabalhador com a organização, sendo igualmente uma fonte de informação que permite ao trabalhador rever, em qualquer momento, diretrizes que promovam o seu alinhamento com o propósito da organização (L. Fernandes, 2015).

O manual de acolhimento deve conter a seguinte informação, segundo Calheiros (2019: 161):

- Mensagem de boas-vindas;
- Informações gerais sobre a organização;

- Principais políticas organizacionais;
- Procedimentos organizacionais transversais;
- Mapa das instalações;
- Descrição do programa de acolhimento;
- Outras informações úteis.

Contudo, este documento deverá ser elaborado apenas com informação relevante e estar adequado ao momento de integração do colaborador. Excesso de informação pode tornar o processo de integração confuso e desviar a atenção do trabalhador para pontos menos relevantes ou para os quais não tem ainda capacidade de atuação (Mosquera, 2002).

O programa de acolhimento pode ser formal ou informal e não só ajuda a esclarecer o trabalhador sobre os seus primeiros passos na empresa, como pode ser o ponto de partida para uma boa integração na organização (Rego *et al.*, 2015) Segundo Sottomayor *et al.*, (2018: 213), este programa deve prolongar-se durante algum tempo, de forma a “reorientar o colaborador, evitar que ele abandone a organização e detetar erros no processo de acolhimento que devem ser corrigidos em futuras contratações”.

Segundo Mosquera (2002), os programas de acolhimento devem incluir processos de formação iniciais que permitam ao novo trabalhador entrosar-se com o ambiente organizacional, com os objetivos estratégicos de negócio, na função que vai ocupar e com o impacto do seu desempenho nos resultados da organização. Para a autora, a alocação de um tutor ao novo trabalhador, pode promover a rápida integração do novo membro, uma vez que serão transmitidas informações e conselhos específicos sobre o cargo e sobre a empresa. Segundo Calheiros (2019), o papel de mentor é entregue, por norma, a um elemento com experiência dentro da organização de forma a potenciar o desenvolvimento de carreira do novo trabalhador.

## **1.5 Sistema de Avaliação de Desempenho**

Integrados os trabalhadores nas suas funções, as organizações precisam de criar mecanismos geradores de informação sobre o desempenho dos mesmos e da organização. Neste sentido, Bancalheiro (2007) atenta para a importância de os gestores de recursos

humanos desenvolverem mecanismos que permitam medir o contributo dos trabalhadores da organização.

### **1.5.1 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho mede, formal e/ou informalmente, o contributo de uma pessoa em determinadas tarefas e num determinado período de tempo. Avalia, igualmente, a capacidade do trabalhador em se adaptar às necessidades futuras do cargo e da empresa (Chiavenato, 2006).

Para Camara (2015), a avaliação de desempenho permite aferir o resultado dos objetivos que o trabalhador acordou atingir, bem como a dimensão comportamental adequada a cada função. Segundo o estudo de Pereira e Caetano (2006), quando as avaliações tendem a aferir estas duas dimensões, a avaliação dos resultados do desempenho corresponde à dimensão quantitativa do trabalho e a avaliação dos comportamentos à dimensão qualitativa demonstrada.

Segundo Pontes (2021) existem seis métodos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados pelas empresas:

- Avaliação pela chefia – Realizada diretamente entre chefia e trabalhador, pretende obter informações mais credíveis;
- Autoavaliação – Normalmente, ocorre num modelo misto onde são utilizadas outras formas de avaliação. Tem o intuito de promover uma visão introspetiva do desempenho do próprio funcionário;
- Avaliação de subordinados – Permite que os trabalhadores avaliem a sua chefia direta, fornecendo assim dados sobre o desempenho do seu líder, que poderão servir de base para a melhoria da sua relação com os seus liderados;
- Avaliação de pares – Pretende fornecer *feedback* sobre o desempenho de pessoas com o mesmo nível hierárquico, dentro da mesma equipa ou em diferentes departamentos;
- Avaliação pelo cliente – Permite aferir o impacto do desempenho do trabalhador junto do cliente;
- Avaliação 360° – Objetiva agregar todos os tipos de avaliação de desempenho num só processo, obtendo informação mais ampla e detalhada sobre o desempenho do trabalhador.

Como se pode reter, a avaliação tem pelo menos duas figuras principais que são o avaliador e o avaliado. É comum que o avaliador seja a chefia direta do avaliado, pois é este quem poderá ter uma noção pormenorizada do desempenho do trabalhador. Contudo, esta chefia será, também, avaliada pelo seu desempenho, processo esse que será conduzido pela respetiva chefia e assim sucessivamente ao longo da cadeia hierárquica (Camara, 2015). Cabe às organizações desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que se adequa à estratégia da empresa (Gordo, 2010).

O departamento de recursos humanos coloca ao dispor o seu conhecimento e as ferramentas necessárias para apoiar as chefias no controlo e na melhoria do desempenho dos trabalhadores. Cumpre, assim, a este pilar da empresa desenvolver não só o sistema de avaliação, como o manual de suporte para uma eficiente aplicação do modelo por parte das chefias avaliadoras (Chiavenato, 2006).

Vários autores (Caetano, 2008; Camara, 2015; Rego *et al.*, 2015) referem que existem determinados comportamentos a evitar por parte do avaliador durante a avaliação de desempenho e que podem trazer consequências nefastas ao processo e à própria evolução do trabalhador. De entre os vários erros que podem ocorrer, destaca-se:

- Efeito de halo – consiste na avaliação de um trabalhador por um traço comportamental ou atributo técnico positivo, descorando a importância das competências como um todo, ou seja, a avaliação não se baseia no real desempenho, mas numa característica do avaliado;
- Erro de leniência/severidade – baseia-se na propensão do avaliador para atribuir uma nota acima da média ou abaixo da mesma, recorrentemente, sem que isso reflita corretamente o real desempenho do trabalhador;
- Erro de tendência central e restrição de amplitude – trata-se de atribuir uma nota próxima do centro da escala, de forma a transmitir maior homogeneidade no grupo e a evitar grandes discrepâncias entre notas dos trabalhadores;
- Efeito de Horn – tendência para avaliar um trabalhador abaixo do seu real valor, atendendo a uma característica negativa marcante;
- Recenticidade – avalia-se o trabalhador, apenas, com base em acontecimentos próximos do momento da avaliação.

### **1.5.2 Gestão por Objetivos**

A gestão por objetivos promove uma avaliação de desempenho melhorada e participada, uma vez que as organizações procuram integrar e envolver os seus trabalhadores na definição dos objetivos traçados e, assim, promover os índices de motivação na organização (Chiavenato, 2006). Segundo Cunha e Rego (2009), os objetivos mais difíceis, quando aceites pelos trabalhadores, poderão conduzir a uma *performance* mais elevada. Os objetivos definidos devem obedecer à sigla SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*). Segundo Camara (2015), estes objetivos são:

- S (específicos) – Devem ser facilmente interpretados, de forma a que o colaborador não sinta dificuldade em perceber a sua missão;
- M (mensuráveis) – O trabalhador deve conseguir interpretar de que forma é que será possível quantificar o seu contributo, ou seja, de que forma é que este pode ser medido;
- A (atingíveis) – O trabalhador deve sentir que consegue atingir o objetivo;
- R (relevante) – O objetivo deve estar adequado à função do trabalhador, de forma a que este não sinta que está a fazer algo que não lhe compete;
- S (situados no tempo) – Devem ter um prazo bem definido para que o trabalhador consiga articular o seu esforço entre os diversos objetivos que lhe são atribuídos e cumprir os prazos impostos pela empresa.

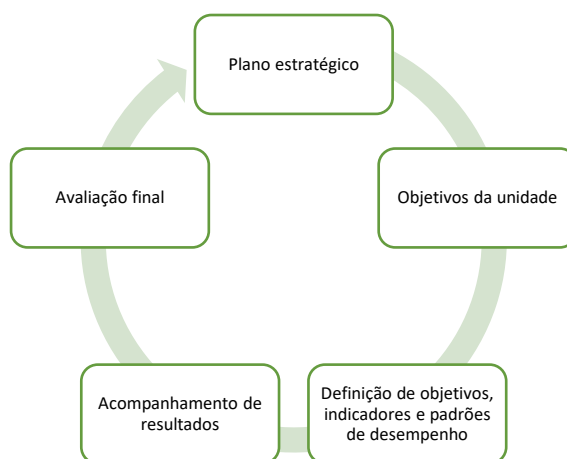
Cumprindo este conjunto de regras, as empresas poderão definir os objetivos globais que satisfaçam as necessidades organizacionais, nomeadamente para a obtenção de lucro. Assim, os gestores da empresa vão fragmentando estes objetivos de grande dimensão em objetivos de equipa ou departamentais e, posteriormente, em objetivos individuais. Este fenómeno denomina-se desdobramento em cascata e tem como finalidade promover o envolvimento de toda a estrutura da organização na concretização da estratégia da mesma (Torrington *et al.*, 2008). Este desdobramento dos objetivos globais, pelos diferentes departamentos da organização, permite que se estabeleça, ainda, uma divisão entre aqueles que são centros de custo e os que são centros de proveito. Os que são centros de custos, não geram, diretamente, lucro à empresa e têm a finalidade de promover o apoio necessário aos centros de proveitos. Por sua vez, os centros de proveitos são as divisões operacionais que “geram negócio, que faturam e trazem dinheiro para a empresa” (Camara, 2015: 45). Esta premissa vai ao encontro do que defende Drucker (2001), em que os objetivos traçados no plano anual devem ser relevantes, não só para o trabalhador,

como para o desempenho da empresa, uma vez que a sua concretização envolve investimento e os dividendos deverão ser superiores ao custo da operação.

### 1.5.3 A Gestão de Desempenho

Avaliar o desempenho e gerir o desempenho são temas bastante diferentes, mas que se encontram interligados. A gestão de desempenho é um processo cíclico que permite controlar, apoiar e potenciar os esforços dos trabalhadores, de forma contínua e durante um determinado período de tempo, em prol do cumprimento de objetivos individuais e de negócio. Este processo culmina com a avaliação do desempenho do trabalhador e com a respetiva fixação de novos objetivos para o ciclo seguinte (Camara, 2015). Assim, “a gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos” (Rego *et al.*, 2015: 493).

Neste sentido, Pontes (2021) caracteriza o ciclo de desempenho, como nos mostra a figura 1. Os valores da organização e a comunicação constante servem de base ao sucesso deste processo.



*Figura 1- Ciclo de desempenho. Adaptado de: Pontes (2021)*

O plano estratégico permite definir os objetivos globais, de equipa, e os individuais, bem como os meios disponíveis para obter esses resultados. Durante este ciclo, é fundamental que exista um acompanhamento do processo, de forma a evitar possíveis desvios no rumo traçado entre o avaliador e o avaliado. Para isto, deverão existir avaliações intercalares e um *feedback* constante. Este processo terminará com a avaliação de desempenho do

período que finda e com o estabelecimento de novas metas e objetivos para o ano seguinte (Camara, 2015).

O período de tempo análogo ao ciclo de desempenho denomina-se Plano de Ação Anual (PAA). Por norma, ocorre durante o ciclo económico anual e nele devem constar as metas a alcançar, bem como os *timings* e a disponibilidade de recursos cruciais ao cumprimento dos objetivos (Armstrong & Taylor, 2014). Contudo, existem certas exceções como as contratações durante o ciclo económico, os trabalhadores com contratos de curta duração e as promoções. Nestes casos, o PAA e a respetiva avaliação de desempenho devem ser ajustados à condição do trabalhador, de forma a conduzir e potenciar o seu desempenho e a *performance* organizacional (Camara, 2015).

#### **1.5.4 Sistemas de Notação**

Existem funções, dentro das organizações, às quais não se torna possível utilizar um modelo de gestão por objetivos, porque muitos dos processos da função não obedecerem à sigla SMART. Nestes casos, em que o cerne da função implica a constante repetição de processos, este modelo é substituído pelo sistema de notação, que permite avaliar sobretudo os comportamentos e a concretização de tarefas desses trabalhadores (Camara, 2015).

Segundo o autor, este tipo de processo incide, sobretudo, em aspetos comportamentais da função e na produtividade. Também nos sistemas de notação impera a necessidade de existência de uma comunicação constante e de o trabalhador estar enquadrado com os parâmetros em que será avaliado.

### **1.6 Planos de Formação e Desenvolvimento de Talento**

A formação e o desenvolvimento de competências permitem melhorar trabalhadores, equipas e a produtividade da organização, pela aprendizagem e melhoria de competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores da empresa (Sekiou *et al.*, 2001 *apud* Costa, 2021).

#### **1.6.1 A Formação nas Organizações**

Segundo Velada (2008: 13), os processos de formação são considerados como “o mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências, ou de melhoria dos já existentes”. Desta forma, a formação pode ser entendida como “o

processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Rego *et al.*, 2015: 380). Contudo, a aquisição de ensinamentos e competências incide também no desenvolvimento do indivíduo como pessoa, o que, indiretamente, trará amplos benefícios para a empresa e para a sociedade (Bernardes, 2008). Assim, as atividades formativas podem ter diferentes propósitos, como evidencia Cardim (2009):

- Atualização - através de novas ferramentas que permitam ao trabalhador desempenhar a sua função;
- Reciclagem - renovação de conceitos e técnicas que permitam manter o nível de desempenho de uma função;
- Formação de promoção ou complementar - permite aumentar o leque de competências do trabalhador, de forma a antever uma possível mudança de cargo na empresa.

Os processos de formação devem ser construídos com base nos interesses das partes envolvidas, sendo a avaliação de desempenho uma excelente fonte de informação sobre as necessidades de melhoria dos trabalhadores. Por conseguinte, as organizações devem procurar identificar quais as linhas comuns que promovem o desenvolvimento da empresa e do trabalhador (Gomes, 2017).

### **1.6.2 O Processo de Formação**

Destacada a importância da formação numa empresa, Cardim (2009) salienta as principais linhas orientadoras que estes processos devem adotar:

- Estabelecer a orientação geral para o processo de formação;
- Realizar o levantamento das necessidades formativas;
- Elaborar o plano da formação;
- Desenvolver a ação formativa;
- Controlar e avaliar a formação.

Segundo este autor, todas as fases anteriormente mencionadas confluem para o sucesso da aplicação das práticas de formação. Assim, primeiramente, a empresa deve definir qual a sua política de formação e identificar quais os recursos que estarão à disposição da

organização para desenvolver este tipo de práticas. Posteriormente, deverão ser determinadas quais as áreas a melhorar ou quais as necessidades futuras que se pretendem antecipar a nível formativo, através do levantamento das necessidades formativas junto das áreas funcionais da organização. É através do levantamento das necessidades formativas que será construído o plano de formação, que pretende responder às necessidades atuais e futuras da empresa, do cargo e do trabalhador (Velada, 2008).

O levantamento de necessidades formativas pode ser realizado com recurso a diversas técnicas, entre as quais a avaliação de desempenho, observação, questionários, entrevistas às chefias, entre outras (Chiavenato, 2006). Por outro lado, a análise de funções permite alinhar o processo de formação às necessidades da organização e validar a pertinência da necessidade formativa como fator crítico de sucesso da função (Ceitil, 2002).

Os métodos formativos que cada organização associa ao processo formativo estão dependentes de diversos fatores. Segundo Noe *et al.* (2006) *apud* Velada (2008), a empresa pode optar por métodos expositivos, ativos ou grupais, dependendo do interesse final da atividade formativa, em que, segundo os autores, o método expositivo privilegia a transmissão de informação entre formador e formando, o método ativo promove o desenvolvimento de competências de uma forma mais prática e com maior incidência sobre sua aplicação em ambiente laboral e, por fim, o método grupal que pretende desenvolver competências de equipa.

A empresa deve, depois, optar entre a formação na empresa ou formação interempresas (Ceitil, 2002). A formação na empresa é administrada por formadores internos ou externos e tem o objetivo de preparar os indivíduos para as especificidades da função que ocupam naquela empresa. A formação interempresas é dirigida por formadores externos, fora da empresa, em conjunto com trabalhadores de outras organizações e visa desenvolver individualmente o trabalhador, que depois estará dependente das suas capacidades próprias para colocar a sua aprendizagem ao serviço da organização.

Segundo os autores Chiavenato (2006) e Rego *et al.* (2015) um processo de formação deve assentar em objetivos muito bem estruturados e responder às seguintes questões:

- Quem participa?
- Quem forma?
- Qual o conteúdo?
- Onde?
- Como?

- Quando?
- Quanto?
- Objetivo?

Os processos de aprendizagem tendem a melhorar a componente comportamental e/ou a componente técnica do trabalhador. Neste sentido, Vicente e Cópio (2021) alertam para o facto de as formações de cariz comportamental serem, tendencialmente, mais difíceis de implementar, pelo que será necessário despender mais tempo e energia no processo relativamente às formações de componente técnica. Esta premissa torna-se essencial para garantir que o trabalhador consegue colocar em prática os ensinamentos adquiridos. Por outro lado, Rego *et al.* (2015) consideram que as empresas não podem apenas realizar as ações formativas e esperar que os resultados surjam naturalmente. Os autores sugerem que a empresa promova mecanismos de controlo ao desenvolvimento da formação, garantindo, assim, que os programas lecionados, os formadores e os formandos estão alinhados com o processo e com as necessidades da empresa.

Segundo Vicente e Cópio (2021), a avaliação da formação possui um papel fundamental no processo, uma vez que permite avaliar a dimensão do impacto da aprendizagem em diferentes níveis, fornecendo ainda dados que permitem à organização verificar o sucesso da formação ou a necessidade de atuar em determinados aspetos. Contudo, esta é uma prática nem sempre utilizada pelas empresas, o que dificulta a perceção do real impacto do processo (Barreira, 2018).

Existem diferentes técnicas para avaliar a formação, contudo, o Modelo Hierárquico de Resultados da Formação desenvolvido Kirpatrick apresenta-se como um método prático e bastante utilizado para a avaliação da formação (Rego *et al.*, 2015; Velada, 2008).

Este modelo pretende avaliar a formação em quatro níveis (Barreira, 2018):

1. Reação – pretende avaliar o grau de satisfação dos participantes com base na perceção que cada formando tem sobre o processo em que participou;
2. Avaliação da aprendizagem – verifica junto do formando a aquisição ou reforço das competências objetivadas no plano de formação;
3. Avaliação de comportamentos – consiste em atentar se a formação surte efeitos comportamentais no formando e se os mesmos influenciam positivamente o desempenho da função laboral que ocupa;

4. Avaliação de resultados – mede o impacto que o processo formativo teve sobre os resultados da organização. Segundo o autor, técnicas como o retorno sobre o investimento e a análise do custo-benefício são utilizadas como ferramentas que permitem avaliar esta quarta dimensão.

### **1.6.3 Desenvolvimento de Talento**

O talento pode ser inato ou desenvolvido ao longo da vida. Neste sentido, é do interesse das empresas contratar os trabalhadores mais talentosos e desenvolver competências que permitam a constante superação dos seus trabalhadores.

Segundo Wahyuningtyas (2016) *apud* Rivai *et al.* (2021), os trabalhadores talentosos encontram-se nas mais diversas funções de uma organização e demonstram a capacidade de desempenhar uma determinada tarefa com índices de elevada qualidade. Neste sentido, o desenvolvimento de talento numa organização incide diretamente sobre a performance, eficiência e competitividade da empresa (Sabuncu & Karacay, 2016).

O conhecimento do potencial de cada trabalhador permite que, a nível estratégico, a empresa consiga projetar o desenvolvimento individual de um indivíduo e adaptá-lo aos interesses estratégicos da organização (Carvalho, 2011). Assim, o desenvolvimento dos trabalhadores deve estar alinhado com a estratégia da organização, uma vez que a formação pode ser encarada como um mecanismo “facilitador do processo de mudança, contribuindo poderosamente para o desenvolvimento das novas competências organizacionais” (Ceitil, 2002). Contudo, o potencial de cada trabalhador deve estar ajustado aos programas em que participa, de forma a manter o sentido de motivação do trabalhador sobre o processo e potenciar os proveitos para ambas as partes (Fernández-Aráoz *et al.*, 2011).

Os processos de desenvolvimento de talento tendem, assim, a produzir vantagens competitivas para a empresa. Segundo Alles (2009), os programas de desenvolvimento de talento permitem que a organização:

- Antecipe a saída de um trabalhador, seja por reforma ou por opção do trabalhador;
- Promova o desenvolvimento dos trabalhadores, seja a nível competitivo, como pessoal;
- Mantenha os trabalhadores constantemente motivados;
- Retenha os trabalhadores mais talentosos.

Neste sentido, as organizações procuram ajustar as melhores práticas de forma a manter os níveis de motivação dos trabalhadores, evitando igualmente que eles partam em busca de novos desafios. Comumente, os trabalhadores procuram projetar as suas próprias carreiras, dando prioridade ao seu desenvolvimento pessoal, priorizando novas experiências laborais, menos rígidas e mais desafiantes, saindo, assim, da sua zona de conforto e procurando em diferentes organizações estímulos que os motivem e que lhes permitam desenvolver novas competências (Camara, 2016). No sentido inverso, poderá acontecer que, quando os trabalhadores sentem que a empresa não promove o seu desenvolvimento individual, estes baixem os níveis de comprometimento em relação à organização (Castro-Casal *et al.*, 2019).

O estudo de Rivai *et al.* (2021), evidencia que a forma como a gestão de talento é dirigida pela organização, impacta o desempenho dos trabalhadores e a satisfação com o trabalho, sendo estes fatores importantes para a retenção dos trabalhadores. Assim, torna-se fundamental que as empresas estejam estruturalmente envolvidas na execução de projetos de desenvolvimento, promovendo a ligação aos outros subsistemas de recursos humanos.

As empresas que atendam às necessidades individuais dos trabalhadores tendem a manter altos os seus níveis de motivação (Alles, 2009). Boléo (2019) afirma que os processos de *team building* aumentam a motivação dos trabalhadores e a sua satisfação com o trabalho, o que promove o desenvolvimento das equipas de trabalho. Neste sentido, J. Ferreira (2022) atenta para o crescimento da procura por atividades, nomeadamente atividades *outdoor*, que potenciam a conceção de sinergias entre as equipas de trabalho.

## **1.7 Sistema de Recompensas**

Os sistemas de recompensas são processos desenvolvidos pelas empresas de forma a garantir a entrega de benefícios financeiros e não financeiros aos seus trabalhadores, e consequentemente a manter um equilíbrio entre as partes envolvidas, garantindo o desenvolvimento da estratégia organizacional (Armstrong & Taylor, 2014).

Segundo Sottomayor *et al.* (2018), os sistemas de recompensas devem ser desenhados em interoperabilidade com o sistema de avaliação de desempenho para que, assim, possam premiar o desempenho dos trabalhadores consoante o seu mérito e os resultados da avaliação, mantendo a equidade do processo. Assim, estes sistemas pretendem manter os trabalhadores satisfeitos com o trabalho e motivados em concretizar os objetivos

definidos pelas organizações para que, desta forma, melhorem as suas performances (Freitas, 2020).

### **1.7.1 Motivação**

A motivação é um conjunto de comportamentos e atitudes assumidos por uma pessoa e que origina uma determinada ação (Armstrong & Taylor, 2014). Nas organizações, este conceito pode ser entendido como “a disponibilidade dos indivíduos para despendere níveis elevados de esforço para atingir os objetivos da organização” (Mações, 2018: 275). Segundo este autor, para que os objetivos sejam cumpridos não basta que os trabalhadores estejam motivados, sendo necessário alinhar os comportamentos dos trabalhadores em prol desses objetivos.

Segundo Cunha *et al.* (2007), a motivação com o trabalho pode ser considerada em duas dimensões: intrínseca e extrínseca. A intrínseca corresponde à satisfação interior resultante do desempenho da função e que tem propensão para se prolongar temporalmente. A extrínseca respeita à necessidade de obter contrapartidas, materiais ou sociais, em determinado momento.

O esforço por compreender os estímulos que mantêm os trabalhadores motivados torna-se, assim, essencial para promover a performance organizacional, sendo que as chefias deverão estar atentas aos sinais que revelem se os trabalhadores estão verdadeiramente motivados e em que medida podem atuar nesse sentido (Mações, 2018). Contudo, dever-se-á verificar se estão reunidas as condições ideais para o desempenho das suas funções, uma vez que a motivação dos trabalhadores pode ser influenciada por outros fatores e refletir-se no seu desempenho (Sabri *et al.*, 2019).

### **1.7.2 Recompensas**

As recompensas influenciam significativamente os comportamentos e o desempenho dos trabalhadores (Ivancevich *et al.*, 2014). Segundo Camara (2016), um sistema de recompensas bem estruturado deve recompensar quem demonstra comportamentos congruentes com as boas práticas organizacionais.

Mais do que recompensar uma pessoa pela complexidade do cargo que ocupa, as empresas devem recompensar o esforço e as competências demonstradas pelo trabalhador (Rego *et al.*, 2015). Contudo, Chiavenato (2006) alude para a existência de sistemas de punição. Se os trabalhadores não apresentarem comportamentos congruentes com o

propósito da empresa, segundo o autor, deverão ser penalizados de forma a prevenir possíveis reincidências comportamentais indesejadas.

Camara (2016) entende que um sistema de recompensas eficaz deve ir ao encontro dos objetivos da organização, o que permite alinhar esforços dos trabalhadores em prol das metas da empresa e deve estar adequado às expectativas dos trabalhadores, que devem sentir que participam num processo justo e equitativo.

Neste sentido, Rego *et al.* (2015) atentam que a equidade organizacional pode dividir-se em três dimensões:

- Equidade interna – As compensações devem estar ajustadas aos cargos e funções da empresa, devendo cada função ter uma compensação específica correspondente;
- Equidade externa – Verifica-se quando existe uma perceção de equilíbrio entre compensações, para a mesma função, mas em empresas diferentes.
- Equidade individual – Acontece quando trabalhadores na mesma função recebem compensações correspondentes ao seu desempenho. Assim, desempenhos diferentes são recompensados de forma diferente.

Por fim, os objetivos que se estabelecem devem estar alinhados com recompensas que garantam a motivação dos trabalhadores. Para isso, é importante que haja um clima de comunicação e cooperação entre as chefias e os colaboradores, de forma a produzir esse alinhamento. Torna-se, assim, premente, que as empresas promovam a participação dos trabalhadores na elaboração destes processos (Freitas, 2020).

### **1.7.2.1 Recompensas Extrínsecas**

As recompensas extrínsecas dependem de fatores externos à pessoa, como os salários, compensações ou benefícios sociais (Ivancevich *et al.*, 2014). Os trabalhadores motivados pela obtenção de recompensas extrínsecas coordenam os seus esforços de modo a obter proveitos tangíveis derivados do seu desempenho (Ryan & Deci, 2000).

De entre as principais recompensas extrínsecas, a que tem um impacto motivacional maior é o dinheiro, quer pela necessidade do ser humano, como pelo reconhecimento que um incentivo monetário pode trazer. Contudo, este tipo de retribuição não motiva da mesma forma todas as pessoas (Armstrong & Taylor, 2014).

Os trabalhadores podem receber retribuições de três formas distintas, como enuncia Rego *et al.* (2015):

- Retribuição fixa – Representa a soma das componentes remuneratórias fixas acordadas entre as partes (trabalhador e entidade patronal) e onde se incluem o salário, subsídios (férias e Natal) e restantes pagamentos fixos acordados;
- Retribuição variável – Está dependente do cumprimento de determinadas metas e pode estar relacionada com a *performance* individual, de equipa ou da organização. São exemplos deste tipo de retribuições os bónus anuais, as comissões e as *stock options*;
- Compensação indireta – A compensação indireta (ou *fringe benefits*) são todas as contribuições recebidas por um trabalhador sem conotação monetária direta, ou seja, são benefícios como viatura, combustível, seguro de saúde, plano de pensões – entre outros – que têm o objetivo de premiar e/ou motivar um trabalhador.

Contudo, a atribuição de recompensas extrínsecas, nomeadamente as financeiras, devem ser muito bem executadas, de forma a que não haja um sentimento de injustiça entre trabalhadores e de forma a manter alto o nível de motivação dos funcionários (Fernández-Aráoz *et al.*, 2011).

### **1.7.2.2 Recompensas Intrínsecas**

Segundo Sottomayor *et al.* (2018: 241), as recompensas intrínsecas são comumente associadas ao “reconhecimento de dimensões comportamentais e das necessidades de autoestima e autorrealização dos colaboradores”, sendo traduzidas em oportunidades de desenvolvimento, delegação de responsabilidade, reconhecimento público sobre o bom desempenho, entre outros. Estes tipos de recompensas dependem da forma como a pessoa se sente em relação ao trabalho desempenhado, sendo possível que originem um sentimento de satisfação e realização face a este (Ivancevich *et al.*, 2014).

No que concerne à satisfação no trabalho, esta é entendida pelas organizações como uma meta a prosseguir de forma a melhorar o desempenho da organização. Segundo Armstrong e Taylor (2014: 177), a satisfação no trabalho pode ser considerada como um conjunto de “atitudes e sentimentos que as pessoas demonstram através do trabalho”.

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

De forma a valorizar estes aspetos intrínsecos, deve-se compreender que a ligação entre o trabalhador e a organização não depende apenas do acordo assinado entre as partes, mas, também, de um acordo de compromisso e de confiança designado por contrato psicológico. O contrato psicológico é um acordo não-escrito entre o trabalhador e a entidade patronal, no qual constam as expectativas que cada parte tem em relação à outra. Este acordo psicológico pode sofrer alterações ao longo da relação laboral e a sua quebra pode resultar numa mudança de comportamentos ou diminuição da satisfação com o trabalho (Ivancevich *et al.*, 2014).

As organizações devem viabilizar aspetos intrínsecos que conduzam à satisfação dos trabalhadores com a sua função e ao compromisso dos mesmos com a organização, de forma a melhorar a *performance* dos trabalhadores (Zopiatis *et al.*, 2014).

## **2 Metodologia**

Foram utilizados vários instrumentos metodológicos no processo de recolha de informação que sustentam as diversas análises e que contribuirão para o levantamento das necessidades identificadas no âmbito da implementação de um sistema de gestão de RH adaptado às necessidades da organização e do setor hoteleiro, nomeadamente através de uma abordagem qualitativa. A escolha deste tipo de abordagem é utilizada por diversos autores em projetos semelhantes (Coimbra, 2019; C. R. Gonçalves, 2018; Jerónimo, 2010) e defendido por Lousã *et al.* (2018), que indica que a utilização de uma metodologia qualitativa é a mais indicada quando o objetivo da investigação passa por aprofundar o conhecimento do investigador sobre o tema em questão. Segundo Neves e Guerra (2015: 72), a abordagem qualitativa caracteriza-se por um tipo de investigação que prioriza a qualidade dos dados obtidos através de “estudos exploratórios de maior profundidade, onde o objetivo é descrever, aumentar a compreensão de fenómenos e desenvolver teorias”.

### **2.1 Objetivos gerais do projeto**

O enfoque deste trabalho é a preparação e desenvolvimento das ferramentas necessárias à implementação de um sistema de gestão de recursos humanos numa unidade hoteleira, que irá ser inaugurada em meados de 2025, por parte de uma empresa de pequena dimensão que atua na área da restauração e do *catering*. Desta forma, os objetivos específicos passam por realizar um conjunto de tarefas que contribuam para a competitividade da organização através da estruturação e otimização dos processos de gestão de Recursos Humanos.

Foram desenvolvidas as seguintes ferramentas:

1. Descrição de Funções – Estruturar uma base de dados que integre todas as funções da empresa, com as respetivas competências e requisitos dos cargos e o manual de competências interno ajustado à organização, de forma que estes documentos apoiem a tomada de decisão em diversos momentos;
2. Recrutamento e Seleção – Desenvolver mecanismos que permitam atrair e selecionar os candidatos que melhor se enquadrem com a visão estratégica da empresa, nomeadamente através da elaboração de anúncios de emprego, guiões de entrevista e grelhas de avaliação;

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

3. Planos de Acolhimento e Integração – Desenvolver um manual de acolhimento que promova a rápida integração dos trabalhadores junto das equipas a que venham a pertencer;
4. Avaliação de Desempenho - Criar um mecanismo de avaliação da prestação dos trabalhadores e desenvolver um manual de avaliação, de forma a promover a comunicação e a orientação para os objetivos;
5. Planos de Formação e Desenvolvimento de Talento – Elaboração de instrumentos de levantamento de necessidades formativas de modo a promover o desenvolvimento individual e organizacional, bem como um documento que permita avaliar a perceção do trabalhador acerca da formação em que participou;
6. Sistemas de Recompensas – Desenvolver um sistema que permita, dentro das possibilidades da empresa, recompensar intrinsecamente e extrinsecamente o bom desempenho dos trabalhadores.

Pretende-se que a interoperabilidade destes processos permita à empresa um melhor posicionamento no mercado e que marque a diferença junto dos seus clientes, externos e internos. Por outro lado, espera-se, também, que o trabalho desenvolvido se coadune com as estratégias que a empresa tem traçadas para este hotel, possibilitando aos gestores disporem de ferramentas necessárias para:

- Conseguir atrair, seleccionar e reter os trabalhadores que mais se adequam a cada função;
- Obter dados que permitam quantificar e qualificar o desempenho dos trabalhadores e das equipas;
- Manter os trabalhadores motivados e maximizar a felicidade no trabalho;
- Promover o desenvolvimento individual e organizacional;
- Potenciar os resultados da organização.

## **2.2 Processo de recolha de informação**

De forma a elaborar as ferramentas anteriormente mencionadas, foram recolhidas informações em diversas fontes, tais como a análise de documentos relevantes para o estudo, entrevistas com especialistas do setor hoteleiro e através de reuniões recorrentes com a administração da empresa.

Tendo em conta que esta unidade ainda não está em funcionamento e que a empresa não possui, atualmente, nenhum tipo de serviço ou estrutura equiparada com a que está na base deste estudo, toda a informação recolhida assume uma significativa relevância para que se formulem as ferramentas de forma a potenciarem o desenvolvimento da unidade e contrastantes com as pretensões da organização.

### **2.2.1 Entrevistas a agentes do setor**

As entrevistas realizadas a agentes do setor hoteleiro procuraram recolher e validar um conjunto de informações pertinentes à construção deste trabalho de projeto, bem como perceber quais as práticas vigentes no setor da hotelaria. Este pressuposto é validado por Yin (2014) *apud* C. R. Gonçalves (2018), quando atenta que a entrevista é uma ferramenta que permite tirar ilações sobre a visão e experiência do entrevistado acerca de uma determinada temática ou assunto.

Numa primeira fase, realizou-se uma entrevista a um especialista do setor hoteleiro, a Entrevista 1 (E1), com mais de 40 anos de experiência na gestão de unidades hoteleiras de gama superior e que atualmente dirige dois hotéis em Portugal. Nesse sentido, realizou-se uma entrevista semiestruturada que, como refere Torrecilla (2006), é um tipo de entrevista que assenta num guião previamente elaborado (Anexo 1), permite ao entrevistado responder de forma aberta às perguntas colocadas e ao entrevistador compreender a visão do entrevistado sobre o tema de estudo. Por outro lado, Flick (2009) alude para o facto de muitas das vezes, este tipo de entrevista permitir aceder à perspetiva real do entrevistado sobre o tema que se está a debater.

A estrutura do referido guião contém questões genéricas sobre o funcionamento do hotel dirigido pelo entrevistado, questões sobre a estratégia e o posicionamento do hotel e questões sobre a gestão de RH e a sua interoperabilidade com os outros departamentos

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

funcionais da unidade, de forma a atentar sobre as melhores práticas do hotel, passíveis de adaptação a este projeto.

O objetivo principal da primeira entrevista era recolher informação a partir do *know-how* de um especialista do setor, com vasta experiência na gestão de hotéis, as outras quatro entrevistas pretenderam obter informações de pessoas mais jovens e com posições diferentes dentro das unidades hoteleiras onde operam. Assim, entrevistou-se um jovem proprietário de hotel, Entrevista 2 (E2), um diretor de F&B (*Food and Beverage*), Entrevista 3 (E3), um chefe de mesa e bar, Entrevista 4 (E4), e um rececionista de hotel, Entrevista 5 (E5), todos eles trabalhadores na zona centro de Portugal, o que permitiu obter informações sobre a realidade hoteleira da região.

Estas entrevistas foram conduzidas através do recurso a entrevistas não estruturadas. Este tipo de entrevista caracteriza-se por se desenrolar sem uma estrutura ou guião previamente desenhado, devendo o entrevistador dar liberdade ao entrevistado para fazer, livremente, as suas considerações sobre o tema em discussão (Lousã *et al.*, 2018). As entrevistas E2 e E3 ocorreram presencialmente, em eventos do setor e as restantes (E4 e E5) por chamada telefónica.

Os dados recolhidos na E1 revelam que aquela unidade não tem um departamento de gestão de RH, sendo o assistente de direção o responsável por assumir a coordenação deste tema, uma vez que o entrevistado considera que é a pessoa que mais próxima está da maioria dos trabalhadores e das necessidades dos clientes. Contudo, o entrevistado considera que a gestão de RH “*é a preocupação mais importante deste setor*” e que as empresas devem apostar na formação para colmatar a falta de qualificação dos trabalhadores da área. O entrevistado alude, também, para a importância dos processos de recrutamento, afirmando que “*um bom recrutamento fica barato, um mau recrutamento fica caro*”, sendo a seleção de trabalhadores feita através da análise curricular e entrevista. A integração dos novos trabalhadores é feita durante o período experimental, onde as duas primeiras semanas são de formação intensiva e, caso necessário, alarga-se o período de formação por mais duas semanas. Relativamente ao levantamento de necessidades formativas, este é feito por empresas parceiras que alertam para a existência de formações que possam ser do interesse da organização. A nível de avaliação de desempenho não existe um processo formal implementado. A empresa dispõe de tabelas que permitem obter informação sobre a pontualidade, assiduidade e outros pontos, mas considera que a avaliação de desempenho pode trazer alguns conflitos,

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

pelo que a comunicação tem de ser feita cuidadosamente pela chefia direta. Por fim, o entrevistado considera que o fator mais importante é o dinheiro, não especificando a existência de um sistema de recompensas na organização.

Da entrevista E2 resulta que a unidade hoteleira não dispõe de um departamento de GRH, nem de um conjunto de práticas estruturado, ficando a gestão operacional dos trabalhadores à responsabilidade do assistente de direção. Foi possível apurar o salário médio dos trabalhadores, por posição, para estruturas semelhantes na cidade, bem como as principais responsabilidades, competências requeridas e principais tarefas dos mesmos.

Na entrevista E3, foi possível apurar que o referido hotel, apesar de não ter uma estrutura de GRH a operar na unidade, subcontrata uma empresa que lhes faculta um conjunto de ferramentas que lhes permita medir, avaliar e gerir o desempenho dos trabalhadores. Percebeu-se, ainda, que a análise curricular e as entrevistas são as únicas práticas de seleção.

A entrevista E4 permitiu validar quais as principais competências necessárias, indicadores de desempenho e responsabilidades de todas as posições de sala, bar e cozinha, bem como de um gestor de F&B. Apurou-se o salário médio que a região, onde o hotel está inserido, paga aos trabalhadores das posições que caracterizam o estudo deste projeto. Foi possível apurar que o hotel não possui um sistema de avaliação de desempenho formal, premiando os trabalhadores com um bónus anual por assiduidade e pontualidade, bem como recompensando o melhor trabalhador do trimestre, por secção, com um bónus monetário.

A última entrevista (E5), permitiu apurar que as empresas onde o entrevistado trabalhou só realizavam análise curricular e entrevista de seleção, salvo uma exceção que realizava um teste escrito para a posição de rececionista. Foram abordadas as principais competências e tarefas da função, tendo o entrevistado aludido para o facto de os rececionistas estarem responsáveis pela confeção de pequenos *snacks* durante a noite, uma vez que não existiam cozinheiros a laborar durante esse período. Confirmou, igualmente, a ausência de um sistema de avaliação de desempenho e relativamente às recompensas, o entrevistado referiu que é prática comum do setor recompensar os trabalhadores com base na assiduidade e pontualidade.

### **2.2.2 Análise Documental**

Durante a recolha de informação relevante à construção das diferentes ferramentas propostas neste projeto, a análise de documentos constituiu umas das principais fontes de informação. Este tipo de análise pode servir como complemento para outros métodos de recolha de informação, como as entrevistas (Flick, 2009). Segundo Alves (2012: 38), um documento é descrito como “a informação fixada materialmente capaz de ser utilizada para estudo, para consulta ou, até, como prova”.

No sentido de se maximizar a qualidade da informação obtida, utilizaram-se como fontes documentais informações e documentos de outras organizações, elaborados em trabalhos académicos, documentos do IEFP, documentos disponibilizados pela Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), informação constante do *website* da empresa Kmed Europa. Por fim, foram analisados documentos pertencentes ao Grupo Dona Maria, que serviram de apoio à construção das referidas ferramentas, nomeadamente do manual de acolhimento e integração.

Os trabalhos académicos analisados procuraram validar a construção das ferramentas propostas e analisar o tipo de práticas e requisitos que outras empresas aplicavam, nomeadamente no setor hoteleiro.

Através da informação recolhida da AHRESP, IEFP e Kmed foi possível organizar, sobretudo, a estrutura dos planos de formação iniciais.

A análise de documentos internos permitiu a verificação das políticas internas da organização, para que em conjunto com a mesma, se pudesse desenvolver um modelo que fosse ao encontro das expectativas da empresa e que permitisse melhorar o desenvolvimento dos trabalhadores.

### **2.2.3 Levantamento de necessidades junto dos administradores**

No sentido de complementar a informação recolhida junto dos agentes do setor hoteleiro entrevistados e da análise de documentação útil a este projeto, realizaram-se um conjunto de reuniões com os administradores da empresa para perceber, inicialmente, quais as necessidades de mão-de-obra da unidade para a sua abertura e para entender qual a estratégia que a empresa queria adotar no seu modelo de negócio.

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Estas reuniões foram suportadas por entrevistas não estruturadas, o que possibilitou recolher informação da visão geral da administração para todos os setores da organização e, assim, desenhar as ferramentas propostas entendendo a estratégia global da empresa.

Após estas entrevistas iniciais, foram realizadas outras reuniões com os administradores, à medida que o trabalho ia avançando, o que permitiu ir ajustando o trabalho que estava a ser desenvolvido às necessidades da organização, de forma a obter um resultado final que não fosse antagónico à estratégia para a unidade hoteleira.

Da informação recolhida, foi possível apurar quais as necessidades de mão-de-obra para a abertura do hotel, alguns dos principais requisitos para cada função, a necessidade de orientação dos trabalhadores para a sustentabilidade ambiental e a importância do domínio da língua inglesa para todas as posições que contactem com os hóspedes, incluído a cozinha e o serviço de quartos. Outro ponto muito referenciado pela empresa passa pela necessidade de formar convenientemente os trabalhadores, uma vez que a formação é considerada uma lacuna na mão-de-obra dos trabalhadores do setor e a empresa quer que todos os seus colaboradores tenham acesso a planos formativos que lhes permitam estar atualizados e desenvolver as suas funções da melhor forma possível.

### **3 Estudo aplicado**

Como tem vindo a ser evidenciado ao longo deste trabalho, este projeto será aplicado numa unidade hoteleira que será criada de raiz, numa empresa do setor da restauração, mas sem historial no setor hoteleiro. Este fator torna premente a necessidade de se aplicarem rigorosamente os pressupostos definidos ao longo do estudo aplicado, com o intuito de minimizar os erros que possam resultar da sua aplicação.

Pretende-se que os tópicos abordados à *posteriori* confluem para uma interoperabilidade que permita potenciar o desempenho da empresa e dos seus trabalhadores.

#### **3.1 Apresentação da empresa**

Fundado em 2007, o Grupo Dona Maria opera nas áreas dos eventos, do *catering* e da restauração, sendo hoje uma referência na organização de eventos na zona centro.

Atualmente, a empresa conta com 14 trabalhadores a tempo inteiro, distribuídos pelos diferentes espaços de operações, contando ainda com um leque de trabalhadores em regime de prestação de serviços, onde já possui equipas formadas e capazes de dar resposta aos diferentes tipos de necessidades dos seus clientes.

A consolidação da empresa e as novas tendências do setor hoteleiro, levam-na a querer entrar em novos mercados de atuação, nomeadamente através da criação de um *Ecoresort*, em Soure, onde à data de hoje se encontra a Quinta D. Maria, local onde a empresa tem o seu principal espaço de eventos.

A ideia deste projeto passa por remodelar a quinta de eventos e, assim, contruir uma unidade hoteleira, reformulando o edifício principal e construindo 10 modernos *bungalows* no meio da floresta envolvente, promovendo o contacto dos hóspedes – e dos trabalhadores – com a natureza e oferecendo um conceito de sustentabilidade económica, social e ambiental.

Relativamente à missão, visão e valores, à data da realização deste projeto, tais dimensões ainda não estavam definidas pela organização.

### 3.1.1 Estrutura orgânica da unidade hoteleira

Numa primeira fase, a estruturação desta unidade hoteleira pressupõe a distribuição de um total de vinte e cinco trabalhadores por diferentes equipas de atuação. De forma a melhorar o entendimento sobre o funcionamento estrutural da unidade, a imagem seguinte revela como está desenhada a estrutura orgânica inicial do projeto hoteleiro:

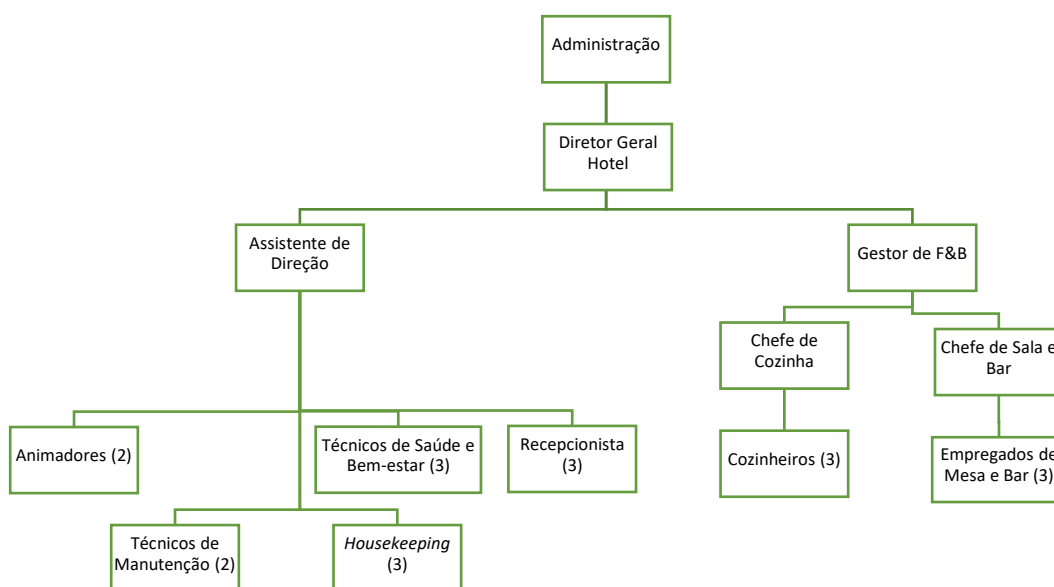


Figura 2 – Organograma da unidade hoteleira. Elaboração própria

Assim, como nos mostra a imagem anterior, a direção apoia-se no trabalho do assistente de direção e no gestor de F&B que, respetivamente, estarão responsáveis por coordenar duas áreas funcionais diferentes da unidade hoteleira, sendo que o assistente de direção assumirá, igualmente, o papel de gestão de recursos humanos. A opção de atribuir a responsabilidade da gestão de pessoas a este cargo é defendida por E1 que atenta que pelo contato direto com trabalhadores e com os clientes, e atendendo à dimensão da unidade, o assistente de direção é a pessoa que melhor entende as necessidades da organização para coordenar a pasta dos RH.

### **3.1.2 Tipologia de Serviços**

#### **3.1.2.1 Hotel**

A unidade hoteleira está desenhada para ter capacidade de acolher nas suas instalações um total de 90 hóspedes, divididos por 13 quartos e 10 modernos *bungalows* de madeira. Toda a estrutura do hotel estará numa zona isolada no meio da natureza, ideal para escapar à azafama da vida quotidiana.

#### **3.1.2.2 Restaurante e Bar**

O restaurante do hotel está dividido em duas salas. A principal que fornece todas as refeições dos hóspedes do hotel, estando igualmente aberta ao público. A outra sala está destinada à realização de eventos privados, corporativos ou eventos temáticos do hotel. O bar apoia o restaurante e a piscina, através de uma carta simples e intimista, utilizando essencialmente produtos nacionais.

#### **3.1.2.3 Centro de Bem-estar**

O hotel conta com um leque de serviços de bem-estar físico e mental como SPA, piscina, ginásio, centro de massagens, sessões terapêuticas, aulas de yoga e de pilates. Este tipo de serviços promete ser diferenciador e garantir momentos descontraídos e revitalizantes.

#### **3.1.2.4 Atividades de Natureza e Aventura**

Desenvolvidas através de parcerias com pequenas empresas da região, o hotel pretende desenvolver um conjunto de atividades que promovam o contacto com a natureza para todas as faixas etárias e níveis de aventura.

#### **3.1.2.5 Horta Biológica**

Com um sentimento de respeito e procura pelo equilíbrio com a natureza, irão nascer por todo o hotel espaços verdes dedicados à agricultura biológica e sustentável. A partir desses espaços serão cultivados muitos dos produtos utilizados nos restaurantes.

A partir do olival e do jardim de castas, serão colhidos frutos como a azeitona e a uva, que serão levados para transformação em azeite e vinho, respetivamente. Este tipo de atividades será uma das apostas fortes, em que os clientes poderão participar.

### 3.2 Análise de funções

O objetivo da análise de funções consiste em analisar e avaliar os cargos existentes numa empresa, de forma a recolher um conjunto de informações que, quando aplicadas nos diferentes subsistemas de RH, promovam o desenvolvimento e a competitividade da empresa (Alles, 2009).

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Empregado(a) de Mesa e Bar
A quem reporta	Chefe de Sala e Bar
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Garantir um serviço diferenciado e descontraído aos clientes, sempre atento às suas necessidades e procurando responder à altura das expectativas dos mesmos.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Serviço de Mesa:</b> Preparar salas de jantar adequadas ao tipo de serviço e acompanhar a experiência do cliente.</li> <li>➤ <b>Serviço de Bar:</b> Elaborar os diversos itens da carta de bar de forma consistente</li> <li>➤ <b>Armazenamento de produtos alimentares:</b> Armazena de forma adequada e segura todo o tipo de matérias-primas a serem utilizadas no desenvolvimento da função.</li> <li>➤ <b>Higienização do espaço e utensílios:</b> Garante que as normas HACCP são cumpridas e que a palamenta está corretamente higienizada à chegada do cliente</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso profissional de restaurante e bar;</li> <li>➤ Língua portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio da língua Inglesa e Francesa ou Espanhol (nível B1) falada e escrita.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 1 ano em funções semelhantes.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho em pé;</li> <li>➤ Contacto direto com o cliente;</li> <li>➤ Exposição a produtos de limpeza e de corte;</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° de reclamações;</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Pontualidade;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Higienização do posto de trabalho.</li> </ul>	

Tabela 2 – Ficha de enquadramento da função de empregado(a) de mesa e bar. Fonte: Elaboração própria

Na descrição de cada função devem constar determinadas informações que permitam identificar o perfil pretendido para o desempenho desse cargo. Assim, é importante que

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

este documento descreva o cargo, a missão da função, as principais atividades a desempenhar, as qualificações exigidas, as principais competências, entre outras informações relevantes (Morgeson *et al.*, 2019).

De entre as funções analisadas neste trabalho, a tabela 2 apresenta a descrição da função de Empregado(a) de Mesa e Bar. Através da recolha de informação sobre as especificidades de cada cargo, elaborou-se um perfil para cada função que servirá de base para os outros subsistemas de RH da unidade hoteleira. O conjunto de cargos existentes nesta organização encontram-se reunidos no manual de funções da empresa, como é evidenciado no Anexo 2.

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Resistência à pressão			X	
Comunicação				X
Trabalho de equipa			X	
Gestão de tempo			X	
<b>Técnicas</b>				
Capacidade de vendas			X	
Conhecimento de língua estrangeira			X	
Conhecimento de serviço de mesa			X	
Conhecimentos serviço de bar			X	
Conhecimentos de vinhos		X		
Conhecimentos de HACCP			X	

*Tabela 3 – Perfil de competências da função de empregado(a) de mesa e bar. Fonte: Elaboração Própria*

Para validar a escolha de todos os parâmetros presentes na análise de funções dos diferentes cargos, procedeu-se à análise de dados provenientes de vários autores (C. R. Gonçalves, 2018; C. J. Gonçalves, 2018; J. Gonçalves, 2020) e através das entrevistas a especialistas do setor.

Para além da informação anteriormente apresentada, é necessário descrever quais as competências necessárias para que a função seja desempenhada com sucesso, como evidencia a tabela 3. Tendo em conta a importância da gestão por competências, desenvolveu-se um diretório de competências adaptado às necessidades da organização

(Anexo 3), uma vez que, segundo Calheiros (2019), esta é uma prática cada vez mais recorrente e que permite um maior ajustamento às necessidades reais da organização. O modelo desenvolvido está dividido em competências transversais, técnicas e comportamentais, ordenadas, por ordem crescente, em quatro níveis de 1 a 4.

A escolha do nível de proficiência indicado para cada competência foi selecionada através da análise de informação recolhida junto das fontes anteriormente referidas. No exemplo acima exposto, referente ao cargo de empregado de mesa e bar, E4 evidenciou que a comunicação e a orientação para o cliente são os principais requisitos para o sucesso de um empregado de mesa e que apesar da importância de diversas competências técnicas e comportamentais para o desempenho da função, a comunicação é a competência mais importante para o sucesso de um empregado de mesa, uma vez que as outras competências poderão ser desenvolvidas através de uma chefia forte, atenta e motivadora. Por fim, o conhecimento sobre vinhos pode ser considerado uma “mais-valia” para a função, contudo é uma competência mais requerida para o cargo de chefe de sala e/ou escanção, que têm o dever de formar os seus trabalhadores acerca das características dos vinhos presentes na carta de vinhos.

### **3.3 Recrutamento e seleção**

#### **3.3.1 Diagnóstico de necessidades**

Segundo N. Silva (2021) num setor de atividade com índices de *turnover* tão elevados, as empresas hoteleiras que queiram manter os níveis de qualidade dos seus serviços devem desenvolver uma capacidade de recrutamento e seleção forte que lhes permita colmatar possíveis saídas de elementos estratégicos. Assim, para encontrar o trabalhador certo, torna-se necessário entender qual o perfil que melhor se ajusta às necessidades da empresa (Fernandez & Worasuwan, 2017).

Analisando as necessidades para preencher a estrutura identificada face ao nível de atividade previsto, e tendo em consideração as pessoas que transitarão de outras unidades da empresa, serão admitidas 12 pessoas distribuídas pelas seguintes vagas: Animadores (2), Técnicos de saúde e bem-estar (2), Rececionistas (2), *Housekeeping* (2), Cozinheiros (2) e Empregados de mesa (2).

O processo de recrutamento para as vagas em aberto, correspondentes às funções anteriormente apresentadas, terão como base a análise das respetivas funções. Segundo

(C. R. Gonçalves, 2018), a informação resultante da análise de funções permite sustentar os critérios de identificação do perfil desejado.

### **3.3.2 Atração de candidatos**

A atração de candidatos para ocupar as posições em aberto passará pelas seguintes fases: rede de contactos, plataformas digitais de emprego e IEFP e/ou escolas de hotelaria. O objetivo pressupõe a recolha entre 8 a 12 candidaturas válidas por posição em aberto, sendo que a procura só passará para a fase seguinte se não for atingido o patamar estabelecido na fase em questão.

Segundo Calheiros (2019), o facto de muitos dos profissionais empregados não procurarem ativamente emprego, realça a necessidade das empresas procurarem desenvolver estratégias que equilibrem o foco entre o perfil desejado e o número de candidaturas recebidas. Assim, numa primeira fase da divulgação das vagas em aberto, propõe-se que a empresa utilize a rede contactos dentro da hotelaria para encontrar os trabalhadores que melhor se adequem ao perfil definido. Numa segunda fase, a empresa deve utilizar as vias digitais como o *website* da empresa, o Facebook, LinkedIn e sites de procura de emprego, como por exemplo o Net-empregos e Turijobs. A opção de utilizar vias digitais é sustentada por C. R. Gonçalves (2018), que considera que o uso de ferramentas digitais beneficia os processos de recrutamento e a divulgação da própria marca. A colocação de anúncios em escolas de hotelaria e no IEFP, será remetida numa última fase, caso se verifique que nas fases anteriores não se atingiu o número mínimo de candidaturas válidas.

Os anúncios das vagas em aberto (Anexo 4) foram elaborados com informação que retrata, de forma real, a experiência que o candidato irá vivenciar na empresa, caso seja selecionado. Assim, cada anúncio contém: o título do cargo, o nome da empresa, o local de trabalho, os principais requisitos, as principais contrapartidas que a empresa oferece e as informações necessárias à formalização das candidaturas, como evidencia a tabela 4 para o anúncio de Empregado(a) de Mesa e Bar:

Oferta de Emprego - Empregado de Mesa/Bar (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar empregado(a) de mesa/bar para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

Principais requisitos:

- Formação na área de hotelaria/restauração;
- Mínimo de 1 ano de experiência em hotel ou restaurante de *fine dining*;
- Conhecimentos de Inglês e Francês ou Espanhol;
- Boa capacidade de comunicação, carisma e simpatia;
- Apresentação cuidada;
- Orientação para o cliente.

Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

Conhecimentos de língua Alemã são um *plus* à candidatura. A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

*Tabela 4 – Anúncio de emprego para empregado(a) de mesa e bar. Fonte: Elaboração Própria*

### **3.3.3 Seleção**

Os processos de recrutamento no setor hoteleiro objetivam, cada vez mais, encontrar o candidato que melhor se adequa às necessidades da empresa pelo perfil comportamental e social, além das suas competências técnicas (Garcia, 2016).

Contudo, nem sempre a escolha dos métodos de avaliação de candidaturas é o mais adequado à função em causa. I. Silva (2021) atenta que no setor hoteleiro tomam-se decisões durante o processo de seleção sem bases fidedignas que sustentem o correto preenchimento dos requisitos da função, nomeadamente quando a seleção se baseia apenas na análise curricular e na entrevista. Assim, testes como os *work samples* podem permitir à empresa entender se o candidato reúne realmente as aptidões necessárias ao desempenho da função.

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Desta forma, a avaliação de candidaturas dos cargos em aberto será feita em três fases diferentes. Numa primeira fase serão avaliados os currículos dos candidatos. Para que estes possam passar à fase seguinte (entrevista), necessitam de obter um mínimo de 10 valores. Nesse sentido, desenvolveu-se uma grelha de avaliação de currículo para cada processo de recrutamento, como evidenciado no Anexo 4. A título de exemplo, a tabela 5 demonstra como será feita a avaliação curricular para o cargo de Empregado(a) de Mesa e Bar:

<b>A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:</b>
• Experiência Profissional - 7v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 4v; >3anos - 7v);
• Formação na área - 6v (Formação profissional - 4v; Formação Superior - 6v);
• Conhecimento de língua estrangeira - 5v (Inglês - 3v; Francês - 2v; Espanhol - 2v);
• Conhecimento de Alemão - 1v;
• Formação complementar - 1v.

*Tabela 5 – Grelha de avaliação curricular para empregado(a) de mesa e bar. Fonte: Elaboração própria*

A grelha de avaliação do currículo foi desenvolvida tendo em conta a informação especificada nos “principais requisitos” do anúncio de emprego anteriormente apresentado, sendo que estes pontos de avaliação curricular poderão ser comprovados através da anexação de certificação ou através do contacto junto das diferentes entidades mencionadas pelo candidato. Assim, valoriza-se principalmente a experiência profissional, a formação na área da restauração e o conhecimento de línguas estrangeiras. Como se trata de uma abertura de espaço, uma das principais preocupações passa por encontrar pessoas qualificadas para a função, pelo que se exclui os candidatos sem experiência prévia na função. A formação profissional e académica são um requisito muito valorizado por parte da empresa, que afirma ser necessário encontrar pessoas com formação, para que a empresa possa crescer e para profissionalizar o setor hoteleiro. Por fim, a questão relacionada com o domínio de línguas estrangeiras revela-se fundamental para esta posição, uma vez que o trabalhador irá contactar diretamente com os clientes e a empresa espera que o cliente estrangeiro represente uma grande percentagem dos hóspedes recebidos na unidade hoteleira.

Após a análise curricular de todas as candidaturas recebidas, serão selecionadas as três melhores pontuações para a fase de entrevista, por cada vaga em aberto. Durante essa

fase, serão colocadas algumas questões aos candidatos de forma a determinar a existência de competências e aptidões necessárias ao desempenho da função, como as evidenciadas na análise de funções. Esta entrevista será conduzida de forma semiestruturada, com um guião previamente elaborado, de forma a garantir a equidade do processo (Anexo 5). De entre as questões colocadas, algumas terão o objetivo de quebrar o gelo, validar o percurso do candidato, avaliar competências e perceber o ajustamento do trabalhador à organização, tal como recomenda Calheiros (2019).

Junto de cada questão presente no guião de entrevista, encontram-se tópicos de resposta que representam tanto uma possível resposta positiva, como uma resposta negativa, de forma a diminuir a subjetividade da avaliação e aumentar a equidade entre avaliações, nomeadamente se as entrevistas forem conduzidas por avaliadores diferentes.

A última fase deste processo passa pela realização de um *work sample*. Esta fase pretende validar as competências que não são observáveis nas fases anteriores. Para isso, são realizados testes práticos, que servem como pequenas simulações de tarefas do dia-a-dia de um trabalhador naquela função e cuja avaliação deve contar com a ajuda de uma chefia ou futuro colega de trabalho. Esta opção é validada por I. Silva (2021), que afirma que os processos de recrutamento e seleção no setor hoteleiro devem ser apoiados pela chefia responsável da equipa onde o trabalhador ingressará, com o objetivo de melhorar a decisão final.

O *work sample* definido para a função de empregado de mesa e bar conta com dois momentos de avaliação, com cotações diferentes, tendo em conta a complexidade de cada momento. No primeiro, é pretendido que o candidato demonstre conhecimentos dos diferentes tipos de serviço de mesa e que demonstre atenção ao pormenor, identificando as “rasteiras” que foram previamente definidas e que acontecerão, certamente, no futuro dos trabalhadores daquela posição. O segundo teste pretende avaliar a destreza, organização e a capacidade de comunicação do trabalhador enquanto realiza o teste.

Cada fase de avaliação terá uma cotação percentual correspondente e adaptada às particularidades de cada função. O somatório dos três momentos de avaliação dará o máximo de 100%.

### **3.4 Acolhimento e integração**

A forma como é conduzida a fase de acolhimento e integração vai impactar diretamente na adaptação do trabalhador à organização. No setor hoteleiro, quando existe a necessidade de colocar novos membros em postos de trabalho durante a época alta, as organizações encontram-se mais suscetíveis de poder cometer certos erros no processo de acolhimento, nomeadamente pela falta de tempo e disponibilidade dos trabalhadores em receber e orientar corretamente o novo membro. Estes erros podem dificultar a eficácia do processo de integração e refletir-se tanto no desempenho do trabalhador, como numa possível saída prematura da organização (I. Silva, 2021).

Com o objetivo de melhorar este processo e promover o ajustamento pessoa-organização, desenvolveu-se um manual de acolhimento (Anexo 6), que pretende servir de apoio ao colaborador nesta sua nova fase da carreira e potenciar a sua rápida socialização junto dos novos colegas de equipa. Este manual contém numa mensagem de boas-vindas, a apresentação da empresa, da estrutura e serviços do hotel, explica a responsabilidade social e ambiental da organização, os principais direitos e deveres do trabalhador, o programa de acolhimento para o primeiro dia e algumas informações complementares importantes. Para a elaboração deste manual, foram utilizadas informações recolhidas através da análise documental de ficheiros internos da empresa, de forma que a identidade da organização esteja preservada. Este manual deve ser entregue ao trabalhador antes do início do primeiro dia, para que possa inteirar-se de informações relevantes para o início das suas funções no hotel.

O programa de acolhimento para o primeiro dia deve ser bem estruturado, uma vez que o trabalhador pode evidenciar alguma ansiedade (Mosquera, 2002). Segundo a autora, os colegas deverão, igualmente, ser informados da chegada de um novo membro, de forma a promover o alinhamento dessa pessoa com a organização. A tabela 6 retrata o programa para o primeiro dia do novo trabalhador da unidade hoteleira.

Desta forma, a inclusão do trabalhador na empresa deve ser iniciada, sempre que possível, pelo diretor da unidade, que dará as boas-vindas e explicará qual a missão e a estratégia da organização.

Depois de uma pequena pausa, o trabalhador fará uma visita guiada à unidade hoteleira, para conhecer as diferentes zonas e departamentos funcionais do hotel, que culminará

com o preenchimento de toda a documentação indispensável à regularização dos dados do trabalhador.

<b>Dia 1</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>
<b>9h00</b>	Acolhimento do novo trabalhador	Diretor de Hotel
<b>10h00</b>	Pausa para café	Diretor de Hotel
<b>10h30</b>	Apresentação das instalações da Unidade	Diretor de Hotel ou Gestor de RH
<b>12h00</b>	Preenchimento de documentação necessária	Gestor de RH
<b>13h00</b>	Almoço no restaurante	Diretor de Hotel
<b>14h00</b>	Apresentação da equipa de trabalho	Chefia direta
<b>14h30</b>	Início dos trabalhos na nova função	Chefia direta
<b>17h30/18h00</b>	Avaliação do primeiro dia	Gestor de RH

*Tabela 6 – Programa de acolhimento de novos trabalhadores. Fonte: Elaboração própria*

O almoço do trabalhador, no primeiro dia, será realizado com o diretor no restaurante do hotel. Pretende-se que este gesto potencie a rápida integração do trabalhador na empresa, na medida em que se promove a visão de proximidade das chefias da organização com o universo de trabalhadores, dá-se a conhecer o trabalho que os colegas desempenham naquele setor da unidade e fomenta-se o sentido de pertença à organização.

Da parte da tarde, o trabalhador será apresentado à sua equipa de trabalho e iniciará algumas tarefas específicas da função, terminando o dia com a avaliação feita em conjunto entre o trabalhador e o gestor de RH.

Outro fator importante para o sucesso deste processo, prende-se com o *feedback* que o trabalhador vai recebendo. Para Kim e Moon (2021), o apoio do supervisor e a existência de uma comunicação clara e efetiva entre as partes, pode ser um fator crítico de sucesso para uma integração rápida e eficaz. Desta forma, para além da avaliação do primeiro dia, será feita uma avaliação no final da primeira semana, segunda semana e primeiro mês, de forma analisar o entrosamento do novo membro com a sua função.

### **3.5 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho evidencia um grande impacto no futuro das organizações, na medida em que analisa o desempenho passado e catalisa essa informação em objetivos e metas que projetem o sucesso futuro da organização.

Este tipo de sistema foi elaborado cuidadosamente de forma que todos os seus intervenientes o possam considerar um sistema que os avalia de forma justa e equitativa.

Para que isto seja possível, este sistema deve ser desenvolvido com base em critérios claros, objetivos e alinhados com a estratégia da organização.

Tendo em conta que este espaço ainda não está em funcionamento e que as equipas ainda não estão formadas, torna-se premente realçar a importância da existência, desde o início deste projeto hoteleiro, de um sistema de avaliação de desempenho que potencie o desenvolvimento da organização. Esta premissa é validada por Gordo (2010), que atenta que as empresas devem ter em conta a singularidade de cada organização e procurar desenvolver um sistema de gestão de desempenho que potencie a valorização e a evolução da própria organização.

O sistema de avaliação de desempenho foi desenhado tendo em consideração o conjunto de objetivos e de comportamentos que, interligados, a empresa considera necessários para o correto desempenho do trabalhador na sua função. Segundo Camara (2015), os métodos de avaliação de comportamentos necessitam de estar associados aos resultados e vice-versa, de forma que a avaliação denote uma robustez que sustente o progresso da organização.

Foi elaborado um conjunto de ferramentas que ambiciona apoiar a gestão do desempenho dos trabalhadores ao longo da sua vida laboral. Estas ferramentas constam no Manual de Avaliação de Desempenho (Anexo 7), cuja principal missão passa por explicar o processo de avaliação, a finalidade e as normas pelo qual deve ser conduzido. Este tipo de informação pretende suportar a qualidade do processo e aumentar as vantagens competitivas da organização. Assim, ao longo deste manual, o avaliador terá acesso a um conjunto de informações que lhe permita diminuir o enviesamento dos resultados do processo, auxiliando-o com as datas, os *timings* e alertando para os erros mais comuns da avaliação de desempenho.

### **3.5.1 Plano de Ação Anual**

No manual de avaliação constam as fichas com os planos de ação anuais dos trabalhadores. Estes documentos suportam os principais objetivos e comportamentos que devem ser desenvolvidos pelos trabalhadores ao longo do ano. Tais dimensões foram previamente definidas, tendo por base as informações correspondentes à função e que constam no manual de funções da empresa (Anexo 2).

Os objetivos definidos para cada função obedecem à regra SMART e cabe aos avaliadores, em conjunto com o trabalhador, definir quais as metas correspondentes a

cada objetivo, bem como a sua data de conclusão e a percentagem correspondente. Se as metas poderão variar de ano para ano - consoante a estratégia e os objetivos organizacionais - os objetivos individuais deverão manter-se ao longo dos ciclos.

No que respeita aos comportamentos, trabalhador e avaliador devem acordar qual o nível de proficiência necessários ao bom desempenho da função, conforme consta no Anexo 3, dependendo das necessidades estratégicas e dos comportamentos demonstrados em ciclos anteriores.

Aquando da definição do plano de ação do trabalhador, ambas as partes deverão também acordar o conjunto de ferramentas e formações necessárias à concretização das metas definidas.

Contudo, existem funções dentro da empresa em que é mais difícil definir objetivos SMART correspondentes, como o caso da função de *housekeeping* e de operador de manutenção. Nestes casos, o desempenho da função é avaliado através de um sistema de notação, com uma escala de 1 a 4.

Todos estes processos, independentemente da forma de avaliação, carecem de um apoio constante por parte da supervisão. Para isso, serão realizadas três reuniões intercalares para corrigir certos desvios naturais do processo e fomentar a comunicação constante entre as partes, até porque o *feedback* entre trabalhador e chefia vai permitir corrigir os erros que possam aparecer no desempenho da função e potenciar uma melhoria da *performance* do trabalhador (Missel, 2017).

### **3.5.2 Autoavaliação**

Com o objetivo de perceber de que forma é que o trabalhador avalia o seu próprio desempenho, foi desenvolvida uma ficha de autoavaliação. Este documento caracteriza-se por uma estrutura muito semelhante ao plano de ação anual do trabalhador e pretende que o trabalhador avalie a sua *performance* a nível dos objetivos e dos comportamentos.

Esta ficha deverá ser entregue ao trabalhador na última semana do ciclo económico e deverá ser devolvida, corretamente preenchida, alguns dias antes da avaliação final, de forma que o avaliador consiga preparar corretamente a reunião de avaliação de desempenho.

### **3.5.3 Reunião de avaliação de desempenho**

A reunião de avaliação de desempenho é o momento mais importante deste processo. Para isso, foi desenvolvido um ficheiro de avaliação de desempenho, onde estão especificados os objetivos e os comportamentos que se esperam alcançar, bem como a autoavaliação e avaliação do avaliador.

Nesta reunião, trabalhador e avaliador avaliam em conjunto o ciclo que terminou, tentando chegar a um acordo sobre o nível de desempenho final do trabalhador. A existência de uma comunicação clara e constante entre trabalhadores e chefias permite, ainda, uma melhor adequação das expectativas por parte dos trabalhadores (Fernandez & Worasuwan, 2017).

O nível de desempenho do trabalhador será muito importante para aplicar a outras dimensões da gestão de RH, como o sistema de recompensas baseado no desempenho da função e para o levantamento de necessidades formativas que permitam uma melhoria do desempenho e competências do trabalhador.

Após a avaliação de desempenho, trabalhador e chefia acordam as metas a atingir no plano de ação anual do ciclo que se vai iniciar.

## **3.6 Formação**

Os processos de formação desenvolvidos pela empresa têm o objetivo de ampliar as capacidades individuais e de equipa, sendo que este desenvolvimento poderá ser, posteriormente, observável no desempenho das suas funções. Esta visão é validada por Castro-Casal *et al.* (2019), que afirma que os processos de desenvolvimento dos trabalhadores no setor hoteleiro potenciam a relação trabalhador-organização, o que promove o aumento dos níveis de satisfação do trabalhador.

Sendo o tema da formação tão valorizado pela administração desta empresa, pretende-se desenvolver toda esta temática à imagem da organização, através da criação de processos e ferramentas que permitam potenciar o impacto positivo junto dos trabalhadores e dos resultados da organização. Este ponto converge com a premissa defendida por I. Silva (2021), em que a formação é a principal ferramenta para combater a falta de qualificação no sector hoteleiro.

Assim, serão desenvolvidos mecanismos para identificar quais as necessidades formativas a colmatar, mecanismos de controlo e avaliação da formação e serão identificadas as principais formações a serem realizadas para o início do projeto hoteleiro.

Embora não haja, ainda, um levantamento de necessidades de formação realizado, foi definido um plano de formação inicial tendente a garantir que os trabalhadores têm as competências de base requeridas para os cargos.

### **3.6.1 Levantamento de Necessidades Formativas**

O levantamento de necessidades formativas é um processo que permite que a empresa possa identificar quais as áreas de desenvolvimento que necessitam ser melhoradas, tanto para o desempenho atual da função, como em antecipação a possíveis necessidades futuras. Deve estar enquadrado com a política de formações da empresa e promover o crescimento mútuo, entre trabalhador e organização.

Por outro lado, o setor hoteleiro tem a obrigação de cumprir um conjunto de formações em acordo com o estipulado pelo governo e pelas entidades que regem o setor, de forma a cumprir todos os requisitos legais. Neste sentido, o levantamento de necessidades formativas deve ser conduzido tendo por base o conjunto de necessidades organizacionais e legais.

A nível organizacional, existem diversas formas de identificar as principais fontes de informação sobre necessidades formativas, sendo as principais a avaliação de desempenho, a observação e os inquéritos às chefias.

Como abordado anteriormente, a avaliação de desempenho é um momento fulcral para a identificação das lacunas a melhorar, uma vez que permite que avaliador e avaliado discutam o desempenho passado e analisem os pontos de melhoria futuros, sendo que alguns deles podem ser colmatados com recurso a planos de formação. Por outro lado, no fim da avaliação de desempenho ambas as partes fixam objetivos para o ciclo seguinte. Contudo, a concretização de certas metas por parte do trabalhador pode necessitar de ter associadas formações que permitam potenciar o desempenho do trabalhador. Neste sentido, cada plano de ação anual individual, que consta no manual de avaliação de desempenho (Anexo 7), contém uma tabela que permite a identificação da necessidade formativa e a respetiva justificação.

Em suma, o levantamento de necessidades formativas poderá ser efetuado com recurso a diferentes fontes de informação, o que levou à elaboração de um documento que permite o registo das carências formativas identificadas, como evidencia o Anexo 8. Estas necessidades formativas deverão ser enviadas para o responsável de RH para que este possa analisar e avaliar o pedido de formação e, caso seja aprovado, colocá-lo no plano formativo anual do trabalhador.

### **3.6.2 Formações iniciais a implementar**

A proposta de estratégia formativa inicial assenta em duas dimensões diferentes, tentando conjugar as formações legais, obrigatórias no setor hoteleiro, e as formações que promovam o sucesso da organização, pelo desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores.

Assim, foram encetados contactos telefónicos, junto da AHRESP de forma a obter informações sobre as necessidades formativas obrigatórias a desenvolver para a abertura da unidade hoteleira. Destes contactos, concluiu-se que as principais formações a realizar pela organização são: a formação em segurança, higiene e saúde no trabalho, formação em sistema de higiene e segurança alimentar e formação em primeiros socorros. A primeira, deve ser alargada a toda a estrutura da organização. A formação em sistemas de higiene e segurança alimentar deve ser realizada por todos os manipuladores de produtos alimentares, que neste caso restringe o grupo aos membros de cozinha, sala e receção, uma vez que estes últimos poderão ser solicitados à realização de pequenos *snacks* durante o período noturno. Por fim, a formação em primeiros socorros pode ser frequentada por qualquer trabalhador, devendo a empresa garantir que tem, pelo menos, um trabalhador formado nesta área em cada turno. Neste sentido, optou-se por direccionar esta formação aos rececionistas, animadores e técnicos de saúde e bem-estar, uma vez que estes contactam diretamente com os clientes, podem estar junto dos mesmos numa situação de emergência e, assim, garante-se a existência de pelo menos uma pessoa habilitada por turno. Toda a estrutura formativa foi recolhida do *site* da Kmed Europa (Kmed, 2022) e está evidenciada no Anexo 9.

Por fim, perspetiva-se realizar um evento de *team building* em parceria com uma das empresas prestadoras de serviços de atividades de natureza e aventura em regime de *outsourcing* com o hotel. Desta forma, pretende-se potenciar a criação de sinergias entre equipas, dar a conhecer um dos serviços que o hotel proporcionará aos seus hóspedes e

mostrar aos trabalhadores que a empresa está motivada em promover o sucesso e a felicidade da organização. Esta ideia é sustentada por Boléo (2019), que defende que o intuito deste tipo de atividades passa por fomentar as relações laborais e a cooperação entre trabalhadores.

### **3.6.3 Avaliação da formação**

No sentido de apurar os resultados das atividades formativas, a empresa deve medir algumas variantes resultantes da formação. Estes tipos de ações permitem à empresa perceber o impacto da formação relativamente à avaliação do conteúdo programático, à avaliação do formador, à avaliação dos meios de suporte de aprendizagem e à avaliação global da formação.

Atendendo ao trabalho de Costa (2019) e Fernandes (2019), bem como da análise do documento “Vida Ativa - Ficha de Avaliação da Qualidade da Formação” (IEFP, sem data), foi desenvolvido um questionário de avaliação da formação (Anexo 10), composto por uma secção de resposta fechada, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 4 (muito satisfeito), que avalia as quatro dimensões, anteriormente referidas. A outra secção deste questionário pretende identificar os pontos positivos, negativos e de melhoria, através de três questões abertas.

Estes questionários deverão ser entregues aos trabalhadores logo após o término das formações, devendo os mesmos ser recolhidos, preferencialmente, nas duas semanas após a sua distribuição.

Após a recolha dos questionários, estes deverão ser analisados para que se possa agrupar os dados recolhidos junto dos trabalhadores e retirar as principais ilações sobre as respetivas sessões de formação.

## **3.7 Sistema de recompensas**

No que se refere às remunerações e recompensas, o modelo proposto neste projeto pretende encontrar um equilíbrio entre a capacidade financeira da empresa e a satisfação dos trabalhadores relativamente às contrapartidas resultantes dos seus esforços no desempenho das diferentes funções, procurando, assim, manter altos os níveis de motivação dos colaboradores. Este equilíbrio pode ser potenciado através da entrega de incentivos aos trabalhadores de forma a que, mediante as suas *performances*, possam ser ressarcidos pelo seu esforço e dedicação (Camara, 2016). Neste sentido, o sistema de

avaliação de desempenho revela-se uma importante fonte de medição do contributo dos trabalhadores no alcance dos objetivos propostos e, como tal, estes deverão ser equitativamente recompensados.

### **3.7.1 Salários**

As políticas salariais do setor hoteleiro, estão, muitas vezes, associadas ao Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho, que determina os valores salariais para os cargos a ocupar na empresa. Garcia (2016), alerta que esta condicionante pode interferir com a atração e retenção de talentos nas organizações. Estas tabelas, altamente hierarquizadas, indicam o salário mínimo base por cargo a aplicar numa unidade hoteleira. Contudo, através das entrevistas realizadas a especialistas do setor, verificou-se que o mercado entrega um conjunto de incentivos monetários aos trabalhadores de forma a melhorar as condições salariais dos seus trabalhadores.

A partir da informação recolhida nas entrevistas aos especialistas do setor e da análise da tabela salarial acordada entre a AHRESP e o Sindicato dos Trabalhadores do Setor de Serviços para o ano de 2024 (AHRESP, 2023), foi possível desenvolver uma tabela remuneratória adaptada às necessidades da unidade hoteleira e em conformidade com a política salarial de hotéis de segmentos idênticos, existentes na região. Para além do salário que se considera adequado para uma primeira fase deste projeto hoteleiro, foi igualmente elaborado um conjunto de progressões na carreira, de forma a premiar os trabalhadores pelo desempenho apresentado, como nos mostra a tabela 7.

Desta forma, todos os trabalhadores iniciarão funções no “Nível I”, cujo valor correspondente representa a quantia mensal que o trabalhador recebe livre de impostos. Para que o trabalhador atinja os níveis seguintes, necessitará de atingir um determinado nível de desempenho que lhe permita aceder à progressão salarial correspondente, ou seja, três avaliações consecutivas com nota “muito bom”.

Analisando novamente o caso do empregado de mesa e bar, este receberá, no final de cada mês um pagamento total de 800€. Para que possa progredir para o nível seguinte, correspondente aos 850€, este deverá atingir, por três anos consecutivos, um desempenho “muito bom”, ou seja, entre os 96% e os 100%. A partir do momento em que atinja o segundo patamar, poderá atingir o patamar seguinte, correspondente aos 950€, segundo os mesmos critérios, ou seja, atingindo três vezes consecutivas uma avaliação de “muito

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

bom” relativa ao desempenho anual. Nestes casos, não está prevista uma queda ao nível anterior, após subida de patamar.

<b>Nível I</b>	<b>Nível II</b>	<b>Nível III</b>
<b>Diretor de Hotel</b>		
<b>2.500€</b>	<b>2.600€</b>	<b>2.750€</b>
<b>Assistente de Direção</b>		
<b>1.600€</b>	<b>1.700€</b>	<b>1.800€</b>
<b>Gestor de F&amp;B</b>		
<b>1.700€</b>	<b>1.800€</b>	<b>1.900€</b>
<b>Chefe de Cozinha</b>		
<b>1.400€</b>	<b>1.500€</b>	<b>1.600€</b>
<b>Chefe de Mesa e Bar</b>		
<b>1.100€</b>	<b>1.200€</b>	<b>1.300€</b>
<b>Rececionista</b>		
<b>900€</b>	<b>1000€</b>	<b>1.100€</b>
<b>Técnico de saúde e bem-estar</b>		
<b>950€</b>	<b>1050€</b>	<b>1.200€</b>
<b>Animador</b>		
<b>800€</b>	<b>850€</b>	<b>950€</b>
<b>Cozinheiro</b>		
<b>850€</b>	<b>900€</b>	<b>1.000€</b>
<b>Empregado de mesa e bar</b>		
<b>800€</b>	<b>850€</b>	<b>950€</b>
<b>Housekeeping</b>		
<b>800€</b>	<b>850€</b>	<b>950€</b>
<b>Operador de manutenção</b>		
<b>850€</b>	<b>900€</b>	<b>1.000€</b>

*Tabela 7- Tabela salarial proposta. Fonte: Elaboração Própria*

Tendo em consideração que um dos fatores que mais influencia a satisfação dos trabalhadores da hotelaria é o salário (N. Silva, 2021), esta definição de patamares salariais consoante o desempenho, tem como objetivo manter a motivação dos trabalhadores e promover o desenvolvimento do hotel.

### **3.7.2 Prémios**

Relativamente à entrega de prémios, segundo os dados recolhidos de E4, é prática comum do setor entregar um bónus de assiduidade e pontualidade aos trabalhadores. Neste sentido, entende-se que todas as posições sem responsabilidade de chefia deverão receber um prémio de 100€ anuais caso se confirme que os níveis de pontualidade e assiduidade são iguais ou superiores a 96%.

Os indicadores anteriormente apresentados poderão ser desajustados como forma de avaliação para os cargos com responsabilidade de chefia, considerado que estes possuem isenção de horário. Desta forma, caso estes trabalhadores atinjam um desempenho anual “muito bom” poderão ter acesso a um suplemento formativo de 250€ para desenvolverem competências que sejam dos seus interesses pessoais e profissionais.

### **3.7.3 Férias**

No que respeita aos dias de férias, a legislação indica que cada trabalhador, com vínculo a tempo integral com o hotel, tem direito a um total de vinte e dois dias de férias anuais para usufruir. Contudo, o conflito trabalho-família condiciona negativamente a satisfação dos trabalhadores do setor e, conseqüentemente, os seus desempenhos (Barbosa, 2022).

No sentido de promover a satisfação do trabalhador relativamente à organização, pretende-se que cada trabalhador tenha direito a gozar o dia de aniversário, sem qualquer prejuízo ou penalização. Caso pretenda usufruir desse dia noutra data, poderá utilizar este dia de férias extra nas duas semanas posteriores, consoante acordo com a chefia. Poderá igualmente trocar o turno ou a folga em dia de aniversário do cônjuge e filhos, desde que avise com antecedência mínima de quinze dias.

Por fim, terá direito a um dia extra de férias se o seu desempenho no ciclo anterior for “bom”, ou dois dias de férias extra se o desempenho for “muito bom”, o que, no máximo, aumenta as hipóteses de o trabalhador usufruir de vinte cinco dias de férias anuais.

## **4 Reflexão crítica**

A conceção e desenvolvimento deste trabalho de projeto, como tem vindo a ser evidenciado, focou-se na importância do desenvolvimento de ferramentas de GRH, com o objetivo de promover o desenvolvimento e bem-estar de trabalhadores e empresa, no setor da hotelaria. Contudo, a inauguração deste hotel está prevista apenas para 2025, pelo que a implementação destas ferramentas será feita à *posteriori*, o que não permite que neste momento sejam detetadas pequenas falhas e desajustamentos naturais do processo.

Tal como previsto, foram desenvolvidos os instrumentos de Gestão de Recursos Humanos que permitirão o funcionamento e promoverão a competitividade da unidade: Manual de Funções, Manual de Competências, Processos de Recrutamento e Seleção, Manual de Acolhimento e Integração, Sistema de Avaliação de Desempenho, Plano de Formação e Sistema de Recompensas. Conforme já referido, pretende-se que a interoperabilidade destes processos permita à empresa um melhor posicionamento no mercado e que marque a diferença junto dos seus clientes, externos e internos. Com isso, espera-se que a empresa consiga atrair, selecionar e reter os trabalhadores que mais se adequam a cada função, potenciar o desempenho das pessoas, manter os trabalhadores motivados e maximizar a felicidade no trabalho, promover o desenvolvimento individual e organizacional e, conseqüentemente, potenciar os resultados da organização.

Como estas ferramentas ainda não foram implementadas, não é possível avaliar o sucesso do trabalho realizado. Contudo, a procura constante pelo desenvolvimento de um conjunto de ferramentas adaptado às necessidades da organização, perspetiva um impacto positivo no sucesso do hotel.

### **4.1 Análise de funções**

O manual de funções e o manual de competências desenvolvido pretenderam agregar todas as funções e competências que irão caracterizar a organização deste hotel. Deste modo, cada função está descrita através de um conjunto de informações que se consideram relevantes para o desempenho do cargo e para futura aplicação noutras dimensões da GRH.

O contributo fornecido pelos especialistas da área, que foram entrevistados ao longo deste projeto, impactou diretamente no resultado destas ferramentas, uma vez que os seus

conhecimentos sobre as referidas funções e sobre a gestão de unidades hoteleiras, permitiu melhorar a construção destes instrumentos.

Contudo, o facto desta unidade não estar, ainda, em funcionamento, aumenta a suscetibilidade de ocorrerem alguns erros na elaboração do processo. O primeiro, deve-se ao facto de o levantamento de informação relevante à realização da análise de funções centrar-se apenas na análise documental e nas entrevistas realizadas. Apesar do indubitável valor que as entrevistas aos especialistas do setor hoteleiro forneceram a este trabalho, a realização de mais entrevistas poderia ter fornecido importantes informações que complementassem as ferramentas elaboradas. Assim, pela impossibilidade de recolher informação através de observação direta do desempenho dos cargos, o resultado da análise de funções pode denotar algum enviesamento relativamente às reais necessidades da empresa, uma vez que foi construído com base em informações relativas a outras organizações hoteleiras. Segundo Gordo (2010) e Pires (2018), a observação direta dos trabalhadores da organização permite melhorar a compreensão dos fenómenos reais relacionados com o desempenho da função na empresa.

Outro possível erro relaciona-se com a incorreta aplicabilidade da análise e descrição de funções a outros subsistemas de RH, uma vez que poderá condicionar o resultado das outras ferramentas desenvolvidas ao longo deste projeto. Apresentando como exemplo o caso da função de cozinheiro, à data da execução deste trabalho, a empresa pretende que a cozinha do hotel assente numa filosofia de cozinha macrobiótica e mediterrânea, onde os vegetais sejam o principal atrativo da carta. Contudo, até à abertura do hotel, o mercado poderá sofrer alterações e a empresa poderá encontrar uma filosofia diferente e que se adegue melhor à estratégia da unidade. Esta mudança de paradigma poderá provocar uma alteração nas competências pretendidas nos processos de recrutamento e seleção de cozinheiros, uma vez que a competência - conhecimentos de cozinha dietética - pode não ser então tão valorizada para o cargo que se pretende ocupar. Assim, torna-se premente que o manual de funções elaborado seja um sistema aberto e suscetível de revisões periódicas, de forma a melhorar todos os processos do hotel.

## **4.2 Recrutamento e seleção**

Os processos de recrutamento e seleção foram desenhados com o intuito de encontrar as pessoas mais adequadas às vagas que a empresa definiu. O objetivo inicial da empresa

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

consistiu em recrutar doze novos trabalhadores, como anteriormente indicado. Considera-se que este número de trabalhadores, aliado ao número de trabalhadores já pertencentes aos quadros ou já identificados pela empresa, fica aquém das necessidades reais da empresa para a abertura e desenvolvimento da unidade hoteleira, o que mereceu, ao longo do desenvolvimento do trabalho, várias manifestações de alerta junto do administrador principal da empresa.

Embora se compreendam os motivos que tornam a empresa reticente em aceitar as recomendações, nomeadamente no sentido de assegurar a estabilidade financeira da organização, à medida que o trabalho foi avançando a empresa foi mudando a opinião e serão abertas mais algumas vagas, de forma a colmatar todas as necessidades do hotel.

Relativamente à conceção dos modelos de recrutamento, estes procuraram responder às necessidades identificadas através do modelo de análise e descrição de funções. O estabelecimento de etapas para a divulgação das vagas permite gerir a receção de candidaturas e, assim, aumentar a probabilidade de receção de candidaturas mais ajustadas aos interesses da organização. Nesse sentido, a empresa deverá fazer um levantamento preliminar das principais competências dotadas por cada um dos trabalhadores que transitarão para este projeto hoteleiro, uma vez que, à data da conclusão deste trabalho, essa informação não tinha sido disponibilizada. Este levantamento de competências irá permitir que a empresa direcione o seu foco de recrutamento para candidatos que apresentem aptidões que complementem as competências evidenciadas pelos trabalhadores já referenciados e, assim, formar equipas de trabalho que preencham as necessidades descritas no manual de funções do hotel.

Quanto às etapas de seleção, estas são constituídas por três momentos (análise curricular, entrevista e *work sample*) que permitem validar o máximo de competências requeridas para cada função.

O facto de se utilizar um pequeno teste prático vai ao encontro das recomendações de I. Silva (2021), que defende o uso deste tipo de técnica para reforçar a validade da escolha do candidato. Contudo, esta não é uma prática usual da hotelaria em Portugal, uma vez que todos os especialistas entrevistados revelaram que nas empresas onde operam, ou onde colaboraram, não utilizam este tipo de critério de seleção, utilizando-se, apenas, a análise curricular e a entrevista de seleção. Contudo, quando confrontados, todos eles

consideraram ser uma técnica interessante, alertando para a falta de tempo e de recursos, como possível desvantagem para a sua aplicação.

Assim, considera-se que a inclusão do teste prático na seleção de candidatos pode ser uma ferramenta diferenciadora ao nível do processo e do próprio setor hoteleiro, permitindo verificar se o candidato reúne as qualificações técnicas e comportamentais mínimas indispensáveis para iniciar funções na empresa. Por outro lado, existem funções em que a aplicabilidade do teste prático é mais fácil de realizar, tais como para o empregado de mesa e bar, o cozinheiro, o técnico de manutenção e *housekeeping*. Para os restantes cargos, a elaboração dos respetivos testes denotou uma dificuldade acrescida, apesar da sua forte componente prática. Exemplificando o caso do técnico de saúde e bem-estar, a realização de uma massagem, como forma de verificar a existência de competências técnicas para a função, poderia levantar questões éticas que impactassem na imagem da unidade hoteleira.

### **4.3 Acolhimento e integração**

O manual de acolhimento, que deverá ser entregue aos trabalhadores, foi desenvolvido tendo como base a análise de documentos internos da empresa e a análise da literatura considerada pertinente para esta pesquisa.

De início, este documento objetiva dar as boas-vindas aos trabalhadores do Grupo Dona Maria, elucidando-os sobre o percurso da empresa e a sua história. À medida que o documento vai avançando, introduz-se a informação relevante sobre a unidade hoteleira, os seus serviços, o programa de acolhimento e as principais normas e deveres. Tal como defende Mosquera (2002), a informação contida no manual de acolhimento deve ser a estritamente necessária e pode condicionar a integração do trabalhador na empresa.

Uma das lacunas deste documento passa pela ausência de alguns elementos, como a missão, visão e valores da empresa e alguns contactos relevantes para os novos trabalhadores. Este tipo de informação não foi facultado pela empresa, uma vez que não estava corretamente desenvolvida. Assim, esse documento encontra-se sujeito a ajustes, de forma a incorporar esta informação e a ficar devidamente estruturado.

O acolhimento e integração de trabalhadores nunca obedeceu, no Grupo Dona Maria, a um conjunto de regras estruturado, pelo que esta será uma prática totalmente nova e que

poderá ser adaptada, posteriormente, a todo o universo do Grupo. Assim, espera-se que este instrumento seja potenciador da rápida integração dos trabalhadores na unidade hoteleira, facultando a estes novos membros um conjunto de informações que lhes permitam integrar-se de forma célere com o propósito e a cultura da organização.

#### **4.4 Avaliação de desempenho**

De forma a desenvolver uma política de gestão por objetivos e, assim, potenciar o desempenho dos trabalhadores e da organização, foi desenvolvido um manual de avaliação de desempenho.

Pretende-se que este manual sirva de apoio à gestão de desempenho dos trabalhadores da empresa. Para a sua formulação foi tida em conta a informação disponível no manual de funções. A partir destes dados, foi possível determinar quais os objetivos para cada função, tendo em conta os indicadores de desempenho, bem como os principais comportamentos a demonstrar durante o plano de ação anual, tendo por base o diretório de competências.

Considerando que a empresa ainda não está em funcionamento, a definição antecipada dos objetivos anuais para cada função permite facilitar a implementação deste tipo de ferramenta na unidade hoteleira, ficando para desenvolvimento futuro a definição das metas, prazos e preponderâncias dos objetivos. Esta definição ficará à responsabilidade da chefia e do trabalhador, devendo o responsável de RH apoiar todo o processo de implementação desta ferramenta junto dos intervenientes.

Este processo poderá sofrer alguns ajustes após o início de atividades do hotel, uma vez que este foi desenvolvido tendo por base as informações recolhidas de diversas fontes e que poderão necessitar, de certa forma, de algum ajuste que se venha a verificar.

Através da implementação deste instrumento, pretende-se desenvolver uma política que premeie quem se esforça no cumprimento dos objetivos propostos. Como principais vantagens para a organização, perspetivam-se melhorias na comunicação interna, nomeadamente pela existência de um *feedback* condizente com este tipo de ferramenta e com a orientação dos trabalhadores no cumprimento dos objetivos da organização. Do lado dos trabalhadores, espera-se que estes possam ter acesso aos resultados do seu

desempenho, identificando lacunas a colmatar e garantindo prémios correspondentes ao cumprimento e superação de objetivos.

A empresa deverá entender que a avaliação de desempenho nem sempre é uma ferramenta de fácil implementação e aceitação por parte dos trabalhadores. A aparecimento repentino de um sistema que pretende avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores pode ser entendido como uma forma de exigir uma carga laboral acrescida ou uma forma de castigar os trabalhadores pelas suas debilidades (Camara, 2015). Por outro lado, a avaliação de desempenho pode ter um papel ambíguo, na medida que determina se o trabalhador tem direito a uma ascensão salarial no mesmo momento que deve permitir a verificação dos pontos de melhoria de desempenho, originando um conflito de interesses entre os objetivos da empresa e as necessidades do trabalhador (Rego *et al.*, 2015). Segundo os mesmos autores, a empresa deverá ter em conta que este tipo de instrumento é suscetível ao aparecimento de alguns erros que poderão causar “desconfiança no processo, a quebra da motivação, a diminuição da identificação com a organização, a degradação das relações entre os superiores e os subordinados – e, paradoxalmente, a quebra dos níveis de desempenho” (Rego *et al.*, 2015: 524).

Para além do sistema de avaliação de desempenho, foi elaborado um sistema de notação para avaliar os trabalhadores das funções de *housekeeping* e operadores de manutenção. Esta decisão teve como ponto de partida o facto de estas funções serem bastante rotineiras e não obedecerem a um conjunto de objetivos condizentes com a regra *SMART*, permitindo, desta forma, que os trabalhadores que ocupam as funções mencionadas possam ser avaliados.

Relativamente à sua conceção, não foi fácil desenvolver um sistema que se enquadrasse na organização, uma vez que esta ainda não está a operar, pelo que os objetivos poderão ser reformulados. Assim, a empresa poderá reunir com os cargos de chefia e ajustar atempadamente alguns dos objetivos recomendados. Contudo, o potencial que um sistema de avaliação de desempenho acarreta para uma empresa permite crer que esta será uma das ferramentas mais impactantes deste projeto.

#### **4.5 Formação e desenvolvimento de talento**

No que respeita aos planos de formação e desenvolvimento de talento, estes foram desenvolvidos no sentido de satisfazer as necessidades legais e as necessidades da

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

organização. As formações de cariz legal, mencionadas anteriormente, pretendem dotar os referidos trabalhadores com as competências necessárias para desempenhar, com segurança, as suas funções.

Note-se que alguns dos trabalhadores da empresa, nomeadamente os que irão transitar para este projeto hoteleiro, já possuem certificação em algumas das formações descritas. Contudo, a empresa deverá antecipar o início de algumas formações junto dos trabalhadores que transitem, no sentido de acelerar o processo de certificação e garantir que, à luz da legislação, inicia as atividades hoteleiras dentro das normas legais de funcionamento.

Noutro prisma, parte-se do princípio de que a maioria dos trabalhadores não conhecem os restantes colegas. Assim, a sessão de *team building* planeada tem em conta a necessidade de criar uma conexão entre trabalhadores, uma vez que este projeto está numa fase inicial, bem como dar a conhecer aos trabalhadores do hotel as ofertas de atividades de natureza que a unidade pretende promover em conjunto com as empresas parceiras deste tipo de serviços.

Relativamente ao desempenho da função, todos partem do mesmo ponto de partida, ou seja, os processos relativos a cada uma das funções serão novidade para os seus executantes. De forma a contornar esta situação e dotar os trabalhadores dos conhecimentos necessários para desenvolverem as suas funções com relativa autonomia, as chefias deverão estar preparadas para, numa fase inicial, despender algum tempo e esforço na formação de trabalhadores para a função que irão ocupar.

Apesar de se esperar que este conjunto de formações iniciais consiga colmatar as necessidades iniciais da organização, a formação no local de trabalho por parte das chefias deverá ser muito bem preparada pela direção do hotel em conjunto com as suas chefias, uma vez que o plano desenvolvido se foca mais na componente legal e na necessidade de se constituir equipas de trabalho, do que na componente prática na função.

Ao longo das reuniões realizadas com a direção da empresa, foi sempre dado bastante destaque à necessidade de formar trabalhadores para poder competir no mercado hoteleiro. Essa foi e é uma das maiores preocupações do Grupo Dona Maria em todas as suas estruturas e terá continuidade neste projeto hoteleiro. Contudo, a empresa não utiliza nenhum método de avaliação que permita recolher informações sobre as formações que realiza, cingindo o seu esforço, apenas, à realização das mesmas. Neste sentido,

desenvolveu-se um mecanismo de avaliação da formação que deverá ser preenchido pelos trabalhadores no fim de completarem as respetivas sessões. A utilização de um modelo de avaliação da formação poderá ser uma ferramenta interessante para medir o impacto da formação junto dos trabalhadores, sendo que poderão ser desenvolvidas, futuramente, outras ferramentas que permitam aprofundar os dados recolhidos sobre o impacto da formação, nomeadamente na transferência de competências para a função dos trabalhadores. Através deste modelo, espera-se que a empresa consiga organizar os dados recolhidos, relativos à opinião dos trabalhadores, sobre as diferentes componentes da formação que realizem. Será, assim, possível atuar sobre pontos críticos detetados, de forma a melhorar as condições de aprendizagem dos seus colaboradores.

#### **4.6 Sistema de recompensas**

A estruturação do sistema de recompensas foi desenvolvida com base na informação recolhida através das entrevistas e da análise das tabelas salariais recolhidas junto da AHRESP. Contudo, as referidas tabelas salariais fornecidas apresentam os valores mensais brutos, não contemplando alguns dos incentivos entregues pelas entidades do setor aos seus trabalhadores. Por outro lado, algumas categorias profissionais estavam desajustadas relativamente ao organograma desenvolvido para a unidade hoteleira, o que dificultou o desenvolvimento da proposta salarial.

No sentido de ultrapassar as barreiras mencionadas, utilizaram-se as entrevistas como fonte de validação dos salários do setor hoteleiro, procurando perceber junto dos especialistas do setor, qual o valor médio que o trabalhador hoteleiro recebia, livre de impostos, por categoria laboral. Assim, desenvolveu-se uma tabela salarial que estivesse enquadrada com os valores pagos na região, com a tipologia da unidade e que se revelasse atrativa. Procurou-se que essa atratividade fosse conseguida através da progressão salarial baseada no desempenho dos trabalhadores. Assim, os trabalhadores da unidade poderão saber, desde o princípio, quais os parâmetros de avaliação que lhes permitirão progredir para o nível salarial seguinte, dentro da mesma categoria profissional.

Se por um lado, a tabela salarial desenvolvida assenta nas premissas anteriormente mencionadas, esta poderá estar desajustada aquando da abertura do hotel, uma vez que os documentos consultados dizem respeito à tabela salarial de 2023 e 2024, não estando ainda desenvolvidos os valores de 2025 pelas entidades reguladoras. Para além disso, os

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

valores recolhidos durante as entrevistas dizem respeito ao momento atual, pelo que, nessa altura, o próprio mercado poderá estar a pagar valores completamente diferentes aos seus funcionários.

Foi também possível verificar a existência de outras recompensas entregues pelas unidades hoteleiras aos seus trabalhadores, de forma a motivá-los para o desempenho das suas funções. Todavia, estas recompensas nem sempre estão associadas a uma métrica objetiva e equitativa de desempenho, pelo que se procurou evitar essa prática do setor, associando o sistema de recompensas à avaliação de desempenho.

Assim, a avaliação de desempenho revela-se uma importante ferramenta deste projeto, uma vez que, para além dos seus objetivos diretos, vai impactar com as outras ferramentas, nomeadamente na entrega de recompensas variáveis aos trabalhadores da unidade e nas suas progressões salariais.

Considera-se que os incentivos como o acesso gratuito ao ginásio do hotel, os descontos em serviços da unidade hoteleira, o dia de aniversário e os dois dias extra de férias consoante o desempenho, impactem a motivação dos trabalhadores e a sua satisfação com o trabalho. E que, para além destes dias extraordinários de descanso, possam minimizar o possível impacto do conflito trabalho-família nos colaboradores.

Por fim, a entrega de um incentivo financeiro aos trabalhadores pela assiduidade e pontualidade é um incentivo que se espera de fácil alcance por parte dos trabalhadores, mas que não se adequa aos cargos de chefia, quer pela flexibilidade de horários, quer pela complexidade dos cargos que ocupam. Assim, foi entendido que nesses casos, um prémio de valor monetário, ligeiramente mais elevado, para ser gasto em formação individual do interesse do trabalhador, revelar-se-á um incentivo que pode melhorar o sentimento do trabalhador relativamente ao trabalho e à organização, estando mais adequado às necessidades motivacionais dos ocupantes destes cargos.

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho de projeto teve como principal objetivo a estruturação de um conjunto de processos de gestão de recursos humanos adaptados à realidade do setor hoteleiro e com a finalidade de serem aplicados num hotel da zona centro, que será inaugurado em 2025, pelo Grupo Dona Maria. Os instrumentos objetivados na realização deste trabalho procuram munir a empresa de um conjunto de técnicas que impactem diretamente na gestão dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Desenvolveu-se um manual de funções que agrega as principais informações referentes a cada uma das funções que irá compor a unidade hoteleira, um manual de competências com a caracterização de cada competência e os respetivos níveis de proficiência, exigidos para cada função.

Relativamente aos processos de recrutamento, seleção e socialização de trabalhadores, desenvolveram-se os anúncios das vagas e os critérios de divulgação das mesmas. Posteriormente, na fase de seleção, optou-se, numa primeira fase, pela análise curricular, seguida de entrevista para os candidatos que passem à fase seguinte, terminando no *work sample*, de forma a verificar se os candidatos possuem realmente destreza técnica que lhes permita ocupar a posição a que se candidatam. Para cada uma destas três fases foram desenvolvidos um conjunto de critérios e grelhas de avaliação que perspetivam facilitar o processo e garantir a equidade do mesmo. Por fim, desenvolveu-se um manual de acolhimento ajustado à organização e que permitirá uma eficaz e eficiente socialização dos novos trabalhadores, onde constam as principais informações que o trabalhador necessita saber sobre a empresa e sobre os seus primeiros dias na organização.

Desenvolveu-se um sistema de avaliação de desempenho que possibilita melhorar as *performances* dos trabalhadores e promover a existência de *feedback* entre trabalhadores e chefias. Nesse sistema foi elaborada uma ficha onde consta o plano anual do trabalhador, uma ficha de autoavaliação do trabalhador e um ficheiro de avaliação final do trabalhador. A informação retirada da avaliação de desempenho será, depois, aplicada na formação e nas recompensas, uma vez que esta é uma excelente fonte para determinar quem necessita de formação para melhorar o desempenho e para retribuir o esforço dos trabalhadores no cumprimento dos objetivos (Gordo, 2010).

Na componente da formação foram identificados os principais meios de levantamento de necessidades formativas, apuraram-se as formações iniciais a cumprir por parte da

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

empresa e desenvolveu-se um plano de formação grupal de forma a constituir relações entre as equipas, uma vez que se as equipas tiverem alinhadas e motivadas em trabalhar em conjunto, o alcance dos objetivos da organização podem ser obtidos com menor dificuldade (Ivancevich, 2008). Para complementar o tema da formação, desenvolveu-se uma ficha de avaliação para que a empresa possa recolher o *feedback* dos trabalhadores sobre alguns dos parâmetros mais importantes das formações em que estes participam.

Por fim, desenvolveu-se um sistema de recompensas baseado no desempenho dos trabalhadores. Neste sistema, elaborou-se uma tabela com o salário inicial recomendado por posição e as respetivas progressões salariais, bem como um conjunto de incentivos fixos e variáveis que procuram elevar os níveis de motivação dos trabalhadores da empresa. Procurou-se desenvolver um sistema de recompensas que fosse equitativo e que conseguisse recompensar de forma justa o esforço dos colaboradores, tal como recomenda Camara (2016).

Todos estes instrumentos foram elaborados tendo em conta as necessidades da empresa e a sua aplicabilidade à organização, uma vez que é a empresa quem mais beneficiará com o seu uso e, dessa forma, deve compreender que os instrumentos são pertinentes para o desenvolvimento do hotel.

É, ainda, sugerido que a empresa analise previamente todos os documentos formulados ao longo do projeto, em conjunto com as principais chefias da unidade hoteleira, especialmente com o assistente de direção, que deverá acumular, numa fase inicial, o papel de gestor de recursos humanos, dada a sua proximidade com a maioria dos trabalhadores. Esta ideia é defendida por Ivancevich (2008), quando atenta que a gestão de recursos humanos está à responsabilidade dos gestores de RH e dos gestores operacionais, como supervisores e chefias de departamentos. Todavia, esta implementação impactará toda a estrutura da unidade hoteleira, nomeadamente junto dos trabalhadores que transitarão para esta unidade, uma vez que estes não contactam com estas práticas de gestão de pessoas. Assim, sugere-se que os elementos da estrutura que irão transitar para a unidade hoteleira sejam envolvidos atempadamente na implementação deste projeto, encontrando uma estratégia de comunicação que potencie a aceitação e a implementação deste tipo de ferramentas.

Durante a realização deste trabalho, contactou-se com algumas adversidades que podem ter condicionado, de alguma forma, o resultado das ferramentas elaboradas. Como

principal entrave destaca-se o facto de não nos ser permitido recolher informação acerca das especificidades das funções através da observação direta ou através de entrevistas com os trabalhadores, uma vez que o hotel ainda não está em funcionamento, como tem vindo a ser referido ao longo deste trabalho. Acredita-se que, na possibilidade de utilização de pelo menos uma destas técnicas, o resultado da análise de funções seria mais fidedigno, sabendo do impacto que a mesma exerce sobre muitas das outras ferramentas elaboradas.

Apesar das entrevistas a especialistas do setor terem permitido apurar muita da informação que permitiu desenvolver este trabalho, a realização de mais entrevistas, especialmente a gestores hoteleiros seniores, poderiam fornecer uma robustez maior ao trabalho.

Relativamente aos processos de recrutamento e seleção, estes deverão ter em consideração as principais competências que os trabalhadores que irão transitar possam oferecer. Como defende (Chiavenato, 2006), cabe às organizações perceberem quais as suas necessidades atuais e futuras, bem como quais as competências que os atuais trabalhadores possuem e aquelas que os novos trabalhadores terão de possuir. Assim, a empresa deverá fazer um levantamento das principais valências de cada um desses trabalhadores de forma que o recrutamento de novos membros suprima as carências técnicas e comportamentais identificadas, com o propósito de criar uma equipa mais heterogénea e completa. Apesar de termos recebido informação de que existem trabalhadores que vão transitar, e outras pessoas já referenciadas pela empresa, não se teve acesso às posições que irão ocupar na estrutura.

Formadas as equipas, espera-se que o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho permita que o hotel consiga dirigir e controlar os esforços dos seus trabalhadores, atuando, quando necessário, no sentido de desenvolver os seus colaboradores, entregando um conjunto de recompensas que permita retribuir de forma equitativa e mantendo altos os níveis de motivação dos trabalhadores.

Como sugestão para estudos futuros, será importante averiguarem-se os indicadores de sucesso da implementação destes instrumentos na empresa e perceber qual a dimensão do impacto que estes tiveram no desenvolvimento do hotel. Por outro lado, poderá ser feito um estudo de maior profundidade a cada uma das ferramentas desenvolvidas, no sentido

### *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

de atualizar cada instrumento e enquadrá-lo com a dimensão que a organização vá adquirindo.

Em suma, os objetivos propostos no início deste trabalho foram cumpridos na sua totalidade, esperando-se que este trabalho resulte numa vantagem competitiva para o Grupo Dona Maria, nomeadamente para o sucesso desta nova unidade hoteleira. Objetiva-se, ainda, que o bom uso das ferramentas, anteriormente enunciadas, permita melhorar as condições laborais dos trabalhadores, orientando os esforços de todos em prol do sucesso de toda a organização e que este trabalho possa servir como ponto de partida para trabalhos futuros de implementação de um sistema de gestão de pessoas em diferentes unidades hoteleiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHRESP. (2023). *Alteração salarial e outras ao Contrato Coletivo de Trabalho entre a AHRESP e o SITESE para o setor do alojamento turístico*. <https://ahresp.com/2023/03/alteracao-cct-ahresp-e-sitese-para-o-setor-do-alojamento-turistico/>
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento* (1st ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. <https://books.google.com.br/books?id=dqVsdH8hhX8C>
- Alves, M. da P. (2012). *Metodologia Científica* (1st ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Bancaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano - Como medir o activo mais importante da sua empresa* (2nd ed.). Lisboa: Editora RH.
- Barbosa, F. (2022). *Os efeitos do conflito trabalho - família no burnout e na performance individual na hotelaria* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. <http://hdl.handle.net/10400.1/18913>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barreira, C. (2018). Duas abordagens diferentes nos propósitos mas complementares na avaliação dos processos formativos. *Revista Dirigir & Formar*, 20, 12–17.
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. [https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding% 20EPG-% 20FINA](https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINA)

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. In *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0006>
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas — Situação actual e perspectivas futuras. *Revista de Ciências Da Educação*, 6.
- Boléo, M. (2019). *Os eventos de team building em contextos outdoor: importância para as organizações* [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da teoria à prática* (1st ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2nd ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (4th ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel
- Carucci, R. (2018). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review*, 1–5.
- Carvalho, T. (2011). *Modelo de Identificação e Gestão de Competências* [Tese de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability (Switzerland)*, 11(15). <https://doi.org/10.3390/su11154092>

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Ceitol, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2nd ed., pp. 325–355). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8th ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Coimbra, A. F. (2019). *O processo de recrutamento e seleção na Interecycling* [Projeto de Mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Costa, L. (2021). *Gestão de recursos humanos numa unidade hoteleira - o caso da Quinta do Lago* [Relatório de Estágio]. Universidade de Évora.
- Costa, P. (2019). *O desafio da Formação Profissional em contexto empresarial: a realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação* [Relatório de Estágio]. Universidade do Porto.
- Cunha, M., & Rego, A. (2009). *Liderar* (2nd ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6th ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração* (2nd ed.). São Paulo: Nobel Editora.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318.
- Fernandes, D. (2019). *Relatório de estágio gestão da formação na Universidade TAP* [Relatório de Estágio]. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Fernandes, L. (2015). *Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers - Elaboração de um manual de acolhimento* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Algarve.
- Fernandez, K., & Worasuwan, K. (2017). Drivers of hotel employee retention: A comparative study. *Universal Journal of Management*, 5(11), 497–501.
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89(10), 76–83.

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Ferreira, J. (2022). *Turismo e atividade em Team Building : uma ligação possível?* [Tese de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Fine, S. A., & Getkate, M. (2014). *Benchmark Tasks for Job Analysis: A Guide for Functional Job Analysis (fja) Scales*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315806204>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed Editora, S.A.
- Freitas, J. F. (2020). *O sistema de recompensas enquanto fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Garcia, A. G. A. (2016). *Gestão de recursos humanos na indústria do turismo em Portugal: tendências futuras do capital humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra* [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto.
- Gomes, T. D. G. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores* [Dissertação de mestrado]. ISCAP.
- Gonçalves, C. de J. (2018). *A gestão de recursos humanos num projeto imobiliário na região do Algarve* [Relatório de Estágio]. Universidade do Algarve.
- Gonçalves, C. R. (2018). *Implementação de um processo integrado de recrutamento, seleção e acolhimento na Hubel* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Algarve.
- Gonçalves, J. (2020). *Análise de Funções: a sua importância e aplicação no caso de uma microempresa* [Projeto de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Goodstein, L. D., Prien, E. P., Gamble, L. G., & Goodstein, J. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. São Francisco: Pfeiffer.
- Gordo, R. M. F. (2010). *Sistema de medição do desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica* [Projeto de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.

- IEFP. (n.d.). *Vida Ativa - Ficha de avaliação da qualidade da formação*. Consultado em: 2 de junho de 2023. [https://www.iefp.pt/documents/10181/7942815/Vida+Ativa\\_RE\\_Anexo\\_08+Avali+a%C3%A7%C3%A3o\\_Forma%C3%A7%C3%A3o.xlsx/1a742b6c-cd2b-4807-9ebf-3232496b8d65](https://www.iefp.pt/documents/10181/7942815/Vida+Ativa_RE_Anexo_08+Avali+a%C3%A7%C3%A3o_Forma%C3%A7%C3%A3o.xlsx/1a742b6c-cd2b-4807-9ebf-3232496b8d65)
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management - International Edition*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10th ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Jerónimo, J. M. (2010). *A concepção de um sistema de gestão de desempenho numa consultora de comunicação* [Projeto de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1312–1338. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521460>
- Kmed. (2022). *Catálogo de Formação Profissional*. Consultado em 2 de junho de 2023. <https://kmedeuropa.pt/servicos/formacao-profissional/oferta-formativa/>
- Lousã, M., Santos, J., & Cabral, A. (2018). *Como fazer trabalhos académicos - Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muito mais* (1st ed.). Porto: Porto Editora.
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e práticas* (2nd ed.). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Marques, I. (2021). *Análise e Descrição de Funções na empresa Vitor Monteiro* [Relatório de estágio]. Instituto Politécnico de Leiria.
- Martins, C., & Machado, C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da Região do Porto e Norte de Portugal. *Portuguese Journal of Studies*, 10(1), 89–106. <http://hdl.handle.net/10400.5/9985>
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos* [Tese de Mestrado]. Universidade do Porto.

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos* (1st ed.). Lisboa: Editora RH.
- A importância da gestão de competências nas organizações, (2009). <https://doi.org/10.34628/1ctm-m982>
- Missel, S. (2017). *Feedback Corporativo - Como saber se está indo bem* (2nd ed.). São Paulo: Saraiva Educação S.A.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2nd ed., pp. 301–324). Lisboa: Editora RH. <https://www.researchgate.net/publication/272180171>
- Neves, P., & Guerra, R. (2015). *Teses em Ciências Sociais - dicas muito práticas* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (5th ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Pereira, T., & Caetano, A. (2006). Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5(4), 64–72.
- Pires, E. (2018). *Análise de Funções e Identificação de Competências: Contributos para a gestão estratégica de Recursos Humanos* [Relatório de estágio]. Universidade do Porto.
- Pontes, B. R. (2021). *Avaliação de Desempenho- Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes* (14th ed.). São Paulo: LTr Editora.
- Protocolo en la mesa | Canela y Sal.* (n.d.). Consultado em 10 de Maio de 2023. <https://www.canelaysal.com/protocolo-la-mesa/>
- Rana, C. I. P. (2021). *Gestão de talentos e processos de recrutamento: Vantagens e desafios* [Tese de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rivai, A., Harsono, B., Firdaus, A., Hakim, M. P., & Ceilendra Saksana, J. (2021). Effect Of Talent Management And Social Capital On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Natural Volatiles & Essent. Oils*, 8(6), 968–988.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. *Journal of Tourism*, 4(14), 13–23.
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443–452. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.11.055>
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Peretti, J. M., Alis, D., & Bayad, M. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos: Sociedades e Organizações*. Instituto Piaget.
- Serra, L. (2018). *Gestão de recursos humanos: as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel* [Dissertação de mestrado]. Instituto Politécnico de Setubal.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Silva, I. M. C. (2021). *A gestão de recursos humanos no Hotel Belmond Reis's Palace* [Relatório de Estágio]. Universidade do Algarve.
- Silva, N. (2021). *Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da motivação*. <http://hdl.handle.net/10400.26/37648>
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2008.03.004>

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

- Sottomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2018). *Princípios de gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos livros.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6th ed.). Lisboa: Lidel.
- Staškeviča, A. (2019). The Importance of competency model development. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
- Torrecilla, J. M. (2006). *La entrevista* (pp. 1–20). Universidad Autónoma de Madrid.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Prentice Hall. [https://books.google.com.br/books?id=x8\\_C9NJHtYMC](https://books.google.com.br/books?id=x8_C9NJHtYMC)
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). *Toward a theory of organizational socialization. Research in organizational behavior*. 1, 209–264.
- Velada, A. R. R. (2008). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho* [Tese de doutoramento]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Veloso, A. L. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional* [Tese de Doutoramento]. Universidade do Minho.
- Vernon, A. (2012). New-hire onboarding: Common mistakes to avoid. *T+ D*, 66(9), 32–33.
- Vicente, N., & Cópico, P. (2021). *Aprender Importa - A Formação na Prática das Empresas em Portugal* (1st ed.). Lisboa: Editora RH.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)* (5th ed.). Los Angeles: Sage publications.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.



## **ANEXOS**

**ANEXO 1 - Guião de Entrevista**

<b>Guião de Entrevista</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Empresa:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Data entrevista:</b>

Questões gerais:

1. Como define a sua unidade hoteleira?
2. Qual a principal vantagem competitiva da unidade hoteleira?
3. De que forma é que a sua empresa se diferencia da concorrência?
4. Considera que existe uma preocupação por parte das empresas em terem um sistema de gestão de recursos humanos bem estruturado? Essa é uma necessidade atual para este setor?
5. Qual a importância de um sistema de gestão de pessoas na área da hotelaria?
6. As empresas onde trabalhou deram destaque a esta temática?
7. Quais as vantagens competitivas que um sistema de GRH traz para uma empresa hoteleira?
8. A que temas da GRH se deve dar mais destaque?
9. O que é que as empresas não estão a fazer que criaria mais valor?
10. Sendo este um setor de atividade que obedece a padrões rígidos de qualidade, existe autonomia por parte do trabalhador na tomada de decisão?
11. Quais os canais existentes para promover a comunicação interna e como é realizada a partilha/discussão de ideias na empresa?
12. Que tipo de competências são mais requeridas nos trabalhadores desta área? Qual a importância que a organização dá às *Soft Skills* dos seus trabalhadores?
13. De que forma é que a empresa promove o desenvolvimento pessoal?
14. Que práticas em concreto tem implementadas?
15. Como é feito o levantamento de necessidades formativas dos trabalhadores?
16. Sendo o *turnover* nesta área tão elevado, que considerações se destacam no momento de recrutar e selecionar um trabalhador?
17. Como procuram candidatos? Como organizam a seleção?

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

18. Como deve ser conduzida a integração de um trabalhador numa vaga em aberto?  
Caso a vaga seja preenchida através de um processo de recrutamento interno, este deve ser conduzido da mesma forma?
19. De que forma é que o desempenho dos trabalhadores é medido e como é que isso fornece dados de apoio à gestão de uma organização hoteleira?
20. No que diz respeito a sistemas de recompensas, estes devem estar enquadrados estritamente às cláusulas remuneratórias contratuais ou devem ser ajustadas à performance do trabalhador?

**ANEXO 2 – Manual de Funções**

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Diretor(a) Geral
A quem reporta	Administração
Quem supervisiona	Assistente de Direção; Gestor de Eventos
Missão	
Adequar as melhores práticas de gestão aos desafios constantes do mercado, garantido que toda a organização respeita e cumpre a estratégia organizacional, dentro dos valores que caracterizam a empresa.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Liderar a organização:</b> Garantir que todos os serviços do hotel são desempenhados conforme o planeamento da organização, em prol dos objetivos da empresa, e que toda a estrutura cumpre as normas internas da empresa;</li> <li>➤ <b>Gestão de Vendas e Marketing:</b> Planeia e implementa diferentes estratégias que permitam atrair o cliente-alvo nas diferentes alturas do ano e adequa os preços de todos os serviços do hotel à sazonalidade da época;</li> <li>➤ <b>Gestão Financeira:</b> Compreende as necessidades reais da organização e garante que o <i>budget</i> previsto é suficiente para a concretização de todas as operações;</li> <li>➤ <b>Gestão de dados:</b> Consegue obter elementos necessários à gestão do hotel junto dos diferentes departamentos, de forma a evitar um enviesamento que prejudique a tomada de decisão;</li> <li>➤ <b>Gestão estratégica:</b> Negoceia com diferentes parceiros e procura tomar decisões que permitam cumprir as estratégias definidas pela administração.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
Licenciatura em Gestão Hoteleira ou similar; Língua Portuguesa (C1) escrita e falada; Língua Inglesa e Alemã ou Francesa (B1) escrita e falada; Domínio de ferramentas informáticas de gestão hoteleira.	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 3 anos em função semelhante ou mais de 5 anos como assistente de direção.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maioritariamente sentado;</li> <li>➤ Gabinete individual;</li> <li>➤ Isenção de horário.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados financeiros;</li> <li>➤ Taxa de ocupação;</li> <li>➤ Vendas de serviços de lazer, saúde e bem-estar;</li> <li>➤ Vendas de serviços de <i>catering</i>;</li> <li>➤ Índice de comparação da satisfação dos clientes com a concorrência;</li> <li>➤ Taxa de rotatividade dos trabalhadores.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional				X
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Comunicação				X
Trabalho de equipa			X	
Gestão de Conflitos				X
Criatividade			X	
Negociação				X
Resistência à pressão				X
<b>Técnicas</b>				
Capacidade de gestão				X
Capacidade analítica				X
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de língua estrangeira			X	
Conhecimento de Vendas				X
Conhecimentos de Hotelaria				X

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Assistente de Direção
A quem reporta	Diretor(a) Geral
Quem supervisiona	Rececionistas; <i>Housekeeping</i> ; Técnicos de saúde e bem-estar; Técnicos de manutenção; Animadores.
Missão	
Apoiar diretamente o diretor do hotel e supervisionar todos os processos do seu departamento, de forma que os trabalhadores estejam alinhados com o propósito da empresa.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Gestão de Equipas:</b> Gerir as equipas consoante as necessidades da organização. Comunicar a necessidade de trabalhadores para serviços pontuais. Zelar pelo bom funcionamento dos trabalhadores ao seu encargo, certificando-se que estes cumprem as suas diretrizes e entendem a filosofia da empresa;</li> <li>➤ <b>Controlo de Gestão:</b> Apresentação de resultados dos diferentes campos de supervisão através da elaboração de análises detalhadas do funcionamento do hotel que sirvam de apoio à gestão;</li> <li>➤ <b>Gestão de Experiências:</b> Assegura que estão reunidos os requisitos estabelecidos pela organização para uma experiência única do cliente. Deve agir de forma célere na resolução de qualquer contratempo;</li> <li>➤ <b>Resolução de Conflitos:</b> Está responsável por resolver qualquer tipo de conflito que possa ocorrer com clientes ou a nível interno;</li> <li>➤ <b>Liderar os setores supervisionados:</b> Garantir que todos os serviços que supervisiona são desempenhados conforme o planeamento da organização em prol dos objetivos da empresa.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
Licenciatura em Gestão Hoteleira, Gestão Turística ou equiparada; Língua Portuguesa (C1) escrita e falada; Língua Inglesa e Francesa ou Alemã (B1) falada e escrita; Domínio de ferramentas informáticas de gestão hoteleira.	
Experiência Profissional Relevante	
Mais de 2 anos em funções semelhantes.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maioritariamente sentado;</li> <li>➤ Gabinete Individual;</li> <li>➤ Isenção de horário.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taxa de ocupação;</li> <li>➤ Taxa de satisfação dos hóspedes;</li> <li>➤ Índice de receitas por hóspede;</li> <li>➤ Produtividade dos trabalhadores dos serviços que supervisiona;</li> <li>➤ N° de reclamações dos serviços que supervisiona.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional				X
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Comunicação				X
Trabalho de equipa				X
Gestão de conflitos				X
Criatividade			X	
Negociação			X	
Iniciativa			X	
Resistência à pressão				X
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de hotelaria				X
Capacidade de gestão				X
Capacidade analítica			X	
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de língua estrangeira				X
Conhecimento de Vendas				X

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Gestor(a) de F&B
A quem reporta	Diretor(a) Geral
Quem supervisiona	Chefe de Cozinha; Chefe de Sala e Bar
Missão	
Dirigir os serviços de catering, eventos, funcionamento geral dos espaços de alimentação e bebidas.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Gestão de Fornecedores:</b> Gere e potencia parcerias entre a empresa e os seus fornecedores, garantindo que a qualidade dos produtos obedece ao padrão de exigência da empresa. Todas as encomendas da empresa passam por este posto, que contacta diretamente os fornecedores;</li> <li>➤ <b>Gestão de Eventos:</b> Negoceia a realização de eventos com os potenciais clientes e define, juntamente com os seus liderados, os moldes de realização dos respetivos serviços;</li> <li>➤ <b>Controlo de Gestão:</b> Apresentação de resultados dos diferentes campos de supervisão através da elaboração de análises detalhadas do funcionamento do hotel que sirvam de apoio à gestão;</li> <li>➤ <b>Gestão de F&amp;B:</b> Controla a rentabilidade dos recursos alimentares e não alimentares adquiridos pela empresa e atua sobre os rácios de desperdício, de forma a melhorar o desempenho financeiro da empresa;</li> <li>➤ <b>Gestão de Equipas:</b> Gere as equipas consoante as necessidades da organização. Comunica a necessidade de trabalhadores para serviços pontuais. Zela pelo bom funcionamento dos trabalhadores ao seu encargo, certificando-se que estes cumprem as suas diretrizes e entendem a filosofia da empresa.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo de 2 anos em cargos de chefia e/ou gestão de eventos;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Língua Inglesa e Francesa ou Espanhola (B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio de ferramentas de informática Microsoft Office.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Licenciatura em Gestão Hoteleira, Gestão de Empresas ou Produção Alimentar em Restauração.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maioritariamente sentado;</li> <li>➤ Gabinete individual;</li> <li>➤ Isenção de horário.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taxa de satisfação dos clientes do restaurante e eventos;</li> <li>➤ Custo das matérias vendidas;</li> <li>➤ Taxa de desperdício;</li> <li>➤ N° de vendas de serviços de catering.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional				X
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Comunicação				X
Trabalho de equipa			X	
Gestão de Conflitos				X
Criatividade				X
Iniciativa			X	
Negociação			X	
Resistência à pressão				X
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de hotelaria			X	
Capacidade de gestão				X
Capacidade analítica				X
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de língua estrangeira			X	
Conhecimentos de Vendas				X
Conhecimentos de HACCP				X

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Gestor(a) de Recursos Humanos
A quem reporta	Diretor(a) Geral
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Gerir o desenvolvimento dos trabalhadores da empresa, procurando que o desenvolvimento individual dos trabalhadores esteja alinhado com os objetivos globais da empresa.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b><u>Atração, seleção e integração de trabalhadores</u></b>: Está responsável pelos programas de recrutamento e seleção, por acolher e integrar os novos membros junto das equipas e por controlar o sucesso do processo;</li> <li>➤ <b><u>Avaliação de desempenho</u></b>: Apoia as diferentes chefias na realização da avaliação de desempenho dos trabalhadores, auxilia nos processos de acompanhamento ao longo do ano e recolhe dados deste processo para posterior análise;</li> <li>➤ <b><u>Gestão da formação</u></b>: Desenvolve atividades formativas que possibilitem a melhoria do desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, garantindo a execução da política de formação da empresa;</li> <li>➤ <b><u>Sistemas de recompensas</u></b>: Utiliza os dados da avaliação de desempenho para proceder à atribuição das respetivas recompensas, previstas na política de recompensas da empresa;</li> <li>➤ <b><u>Higiene e Segurança no Trabalho</u></b>: Responsável por assegurar que as normas relacionadas com Higiene e Segurança no Trabalho são escrupulosamente cumpridas por todos os trabalhadores;</li> <li>➤ <b><u>Controlo de Gestão</u></b>: Apresentação de resultados dos diferentes campos de supervisão através da elaboração de análises detalhadas do funcionamento do hotel e do desempenho dos trabalhadores, que sirvam de apoio à gestão e à tomada de decisão por parte da unidade;</li> <li>➤ <b><u>Resolução de Conflitos</u></b>: Está responsável por resolver qualquer tipo de conflito que possa ocorrer a nível interno.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo de 2 anos em funções semelhantes;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Língua Inglesa e Francesa ou espanhola (B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio de sistemas informáticos Microsoft Office.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Licenciatura em gestão de recursos humanos.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maioritariamente sentado;</li> <li>➤ Gabinete individual;</li> <li>➤ Isenção de horário.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taxa de rotatividade interna;</li> <li>➤ Tempo de preenchimento de vagas em aberto;</li> <li>➤ Índice de satisfação dos trabalhadores;</li> <li>➤ Taxa de sucesso da formação.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional				X
Orientação para o cliente			X	
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental		X		
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Comunicação				X
Trabalho de equipa				X
Gestão de Conflitos				X
Criatividade			X	
Capacidade de negociação			X	
Negociação			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de Hotelaria		X		
Capacidade de gestão				X
Capacidade analítica				X
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de língua estrangeira			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Rececionista
A quem reporta	Assistente de Direção
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Gerir as reservas dos clientes, planeando e organizando toda a experiência do cliente, garantindo que todas as condições se encontram reunidas para uma estadia única.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Gestão de Clientes:</b> Está responsável por receber os clientes do hotel e acompanhar toda a sua experiência, garantindo o conforto e bem-estar dos hóspedes;</li> <li>➤ <b>Gestão de Reservas:</b> Recebe e organiza de forma cuidada todos os pedidos de reserva para hospedagem ou outros serviços do hotel;</li> <li>➤ <b>Gestão de Reclamações:</b> Deve identificar os motivos das reclamações e tentar encontrar a melhor solução para os suplantar;</li> <li>➤ <b>Negociação e vendas:</b> Negoceia pacotes turísticos diretamente com o cliente e trata dos respetivos pagamentos;</li> <li>➤ <b>Relatório de ocorrências:</b> Preenche o relatório diário das ocorrências que sejam importantes de considerar, de forma que toda a estrutura esteja a par do desenvolvimento da organização.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso de Gestão Hoteleira ou equiparado;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Língua Inglesa e Francesa ou Alemã (B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio de ferramentas informáticas Microsoft Office e de gestão hoteleira.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 1 ano na função.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho em pé ou sentado;</li> <li>➤ Horários rotativos;</li> <li>➤ Contacto direto com clientes (presencial, telefone ou plataformas <i>online</i>).</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° de vendas de serviços complementares do hotel;</li> <li>➤ N° de reclamações;</li> <li>➤ Responsividade às plataformas de serviço;</li> <li>➤ Fornecer os relatórios individuais de fim de turno;</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Pontualidade.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Trabalho de equipa			X	
Iniciativa			X	
Comunicação				X
Gestão de conflitos		X		
Capacidade de negociação			X	
Resistência à pressão			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de informática			X	
Capacidade analítica		X		
Conhecimentos de língua estrangeira			X	
Conhecimentos de hotelaria			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	<i>Housekeeping</i>
A quem reporta	Assistente de Direção
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Garantir a conformidade de todos os parâmetros exigidos em relação às condições dos quartos, de forma a criar um impacto muito positivo desde a chegada dos clientes à unidade.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Limpeza de Quartos:</b> Limpa, desinfeta e garante que o padrão de higienização dos quartos é escrupulosamente cumprido;</li> <li>➤ <b>Gestão de Stocks:</b> Garante a existência de produtos de limpeza suficientes à função, bem como de produtos de minibar nos quartos e de higiene pessoal para os clientes;</li> <li>➤ <b>Trabalho de Lavandaria:</b> Lava, seca e engoma roupas e atoalhados da unidade.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Língua Portuguesa (B2) falado e escrito;</li> <li>➤ Língua Inglesa e/ou Francesa (B1) falado.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimos de 1 anos de experiência.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho totalmente de pé;</li> <li>➤ Uso de máquinas de lavandaria;</li> <li>➤ Exposição a produtos de limpeza diversos;</li> <li>➤ Trabalho por turnos.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° de reclamações;</li> <li>➤ Satisfação dos clientes;</li> <li>➤ Cumprimento de prazos de serviço;</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Pontualidade;</li> <li>➤ Assiduidade.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente			X	
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Gestão de tempo			X	
Resistência à pressão			X	
Iniciativa				X
<b>Técnicas</b>				
Lavagem e secagem de roupa				X
Limpeza de quartos				X
Conhecimento de produtos de limpeza			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Técnico(a) de Saúde e Bem-Estar
A quem reporta	Assistente de Direção
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Garantir uma experiência relaxante e revigorante para a saúde física e mental dos clientes, tendo em consideração as patologias dos clientes e a segurança dos mesmos.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Atividades de Natureza:</b> Planear e desenvolver atividades de contacto direto com a natureza (exemplos: hipoterapia, hidroterapia, ...);</li> <li>➤ <b>Tratamentos de saúde individuais:</b> tratamentos de reabilitação, massagens corporais de relaxamento, massagens drenantes, ...;</li> <li>➤ <b>Gestão de Stocks:</b> Garante a existência de produtos medicinais adequados ao cliente e ao desempenho da função.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso profissional de massagem ou fisioterapia;</li> <li>➤ Domínio de produtos medicinais (preferencialmente naturais) adequados à função;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio da Língua Inglesa e Francesa ou Alemã (nível B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Conhecimentos de ferramentas informáticas Microsoft Office.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo de 2 anos na área ou em funções semelhantes.</li> </ul>	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho maioritariamente em pé;</li> <li>➤ Contacto direto com os clientes;</li> <li>➤ Utilização de vários instrumentos e produtos medicinais adequados à função e ao cliente.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfação dos clientes;</li> <li>➤ Rácio de produtos utilizados por nº de clientes;</li> <li>➤ Nº de reclamações;</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Pontualidade.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Comunicação				X
Liderança			X	
Gestão de tempo			X	
Iniciativa		X		
Resistência à pressão			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de técnicas terapêuticas				X
Conhecimentos de língua estrangeira			X	
Conhecimentos de técnicas de massagem				X
Conhecimentos de informática			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Chefe de Cozinha
A quem reporta	Gestor(a) de F&B
Quem supervisiona	Cozinheiros(as)
Missão	
Garantir uma experiência gastronómica única através do uso de matérias-primas de produção, maioritariamente, internas, biológicas e sustentáveis.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão de equipas:</b> gerir as equipas consoante as necessidades da organização. Comunicar a necessidade de trabalhadores para serviços pontuais. Zelar pelo bom desempenho dos trabalhadores ao seu encargo, certificando-se que estes cumprem as suas diretrizes e entendem a filosofia da empresa. Verificação das normas HACCP;</li> <li>• <b>Gestão de Menus:</b> preparar menus consoante o tipo de eventos e a sazonalidade dos produtos. Otimizar a relação qualidade/preço dos mesmos. Controlar os custos, maximizando o produto;</li> <li>• <b>Gestão de serviço:</b> Verificação das normas HACCP, do correto fardamento da sua equipa e se a cozinha está pronta para receber os primeiros pedidos;</li> <li>• <b>Gestão de Stocks:</b> responsável por todas as encomendas da cozinha. Deve garantir que o método FIFO está corretamente implementado para diminuir o desperdício deste setor;</li> <li>• <b>Controle de gestão:</b> apresentação de resultados, cálculo de desperdícios, elaboração de tabelas e gráficos de apoio à gestão;</li> <li>• <b>Gestão da Horta Biológica:</b> procura a maior rentabilização da horta biológica, estando atento aos diferentes momentos de vida dos produtos hortícolas, garantindo que a apanha seja feita nas melhores condições.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Licenciatura na área de restauração ou curso profissional de cozinha;</li> <li>➤ Domínio de cozinha vegetariana e macrobiótica;</li> <li>➤ Conhecimentos ferramentas informáticas Microsoft Office;</li> <li>➤ Carta de Condução B, B1;</li> <li>➤ Domínio de língua Inglesa (B1) falada e escrita.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Experiência mínima de 3 anos em cargos semelhantes.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autogestão do horário de trabalho;</li> <li>➤ Trabalho maioritariamente em pé;</li> <li>➤ Isenção de horário;</li> <li>➤ Contacto direto com utensílios de corte e produtos de limpeza.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nº de reclamações da comida;</li> <li>➤ <i>Food Cost</i>;</li> <li>➤ Índice de desperdício de matéria-prima da cozinha;</li> <li>➤ Número de avarias de equipamentos de cozinha;</li> <li>➤ Cumprimento das normas de HACCP da cozinha.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Resistência à pressão				X
Comunicação				X
Capacidade de negociação			X	
Capacidade analítica			X	
Trabalho de equipa				X
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de cozinha dietética				X
Capacidade de gestão			X	
Conhecimentos de HACCP				X
Conhecimentos de microbiologia alimentar			X	
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de horticultura		X		

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Cozinheiro(a)
A quem reporta	Chefe de Cozinha
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Garante uma experiência ímpar ao cliente, alinhada com a filosofia de cozinha do chefe e a política de sustentabilidade da empresa.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Produção Alimentar:</b> Produzir, preparar e confeccionar todo o tipo de alimentos;</li> <li>➤ <b>Higienização do espaço de trabalho:</b> Cumpre todas as diretrizes de higienização contempladas no manual de HACCP;</li> <li>➤ <b>Gestão de stock:</b> Gere as necessidades de matérias-primas da sua função e alerta a chefia para possíveis carências de material e anomalias que detete;</li> <li>➤ <b>Armazenamento de produtos alimentares:</b> Armazena de forma adequada e segura todo o tipo de matérias-primas a serem utilizadas no desenvolvimento da função;</li> <li>➤ <b>Manutenção da Horta Biológica:</b> Planta, cuida e colhe os produtos que se desenvolvem na horta biológica da empresa.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso profissional de cozinha;</li> <li>➤ Conhecimentos de HACCP;</li> <li>➤ Carta de Condução B, B1;</li> <li>➤ Conhecimentos de língua Inglesa (B1) falada e escrita.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 1 ano em unidades hoteleiras ou cozinha macrobiótica/vegetariana.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho totalmente em pé;</li> <li>➤ Contacto direto com utensílios de corte e produtos de limpeza;</li> <li>➤ Contacto direto com a natureza.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pontualidade;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Higienização do posto de trabalho.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente			X	
Orientação para os resultados		X		
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Resistência à pressão			X	
Comunicação			X	
Trabalho de equipa			X	
Capacidade de gestão de tempo			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de cozinha dietética			X	
Conhecimentos de língua inglesa		X		
Conhecimentos de horticultura		X		
Conhecimentos de HACCP				X

Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Chefe de Mesa e Bar
A quem reporta	Gestor de F&B
Quem supervisiona	Empregados de Mesa e Bar
Missão	
Garantir um serviço de mesa e bar de excelência, desenvolvendo as cartas de bebidas, controlando os níveis de qualidade dos serviços e verificando as boas-práticas de limpeza e higiene nos serviços.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestão de equipas:</b> gerir as equipas consoante as necessidades da organização. Comunicar a necessidade de trabalhadores para serviços pontuais. Zelar pelo bom desempenho dos trabalhadores ao seu encargo, certificando-se que estes cumprem as suas diretrizes e entendem a filosofia da empresa.;</li> <li>• <b>Gestão de serviço:</b> acompanhamento ao cliente. Verificação das normas HACCP, do correto fardamento da sua equipa e se o restaurante e bar estão prontos para receber os clientes;</li> <li>• <b>Gestão de Menus:</b> preparar menus consoante o tipo de eventos e a sazonalidade dos produtos. Otimizar a relação qualidade/preço dos mesmos. Controlar os custos, maximizando o produto. Elaboração da carta de vinhos em harmonização com o menu definido pelo chefe de cozinha;</li> <li>• <b>Gestão de Stocks:</b> responsável por todas as encomendas da sala e bar. Deve garantir que o método FIFO está corretamente implementado para diminuir o desperdício deste setor;</li> <li>• <b>Controlo de Gestão:</b> apresentação de resultados, cálculo de desperdícios, elaboração de tabelas e gráficos de apoio à gestão.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formação profissional em restaurante e bar;</li> <li>➤ Conhecimentos de ferramentas informáticas Microsoft Office;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Língua Inglesa e Francesa ou Alemã (nível B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Carta de condução B, B1.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Experiência mínima de 3 anos em cargos semelhantes.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autogestão do horário de trabalho;</li> <li>➤ Trabalho maioritariamente em pé;</li> <li>➤ Isenção de horário;</li> <li>➤ Contacto direto com utensílios de corte e produtos de limpeza.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nº de reclamações com o serviço de mesa e bar;</li> <li>➤ <i>Beverage Cost</i>;</li> <li>➤ Índice de desperdício de bebidas do serviço de mesa e bar;</li> <li>➤ Cumprimento das normas de HACCP do serviço de mesa e bar;</li> <li>➤ Índice de receita por cliente.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados				X
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Liderança				X
Resistência à pressão			X	
Comunicação				X
Capacidade de negociação			X	
Capacidade analítica			X	
Trabalho de equipa			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de serviço de mesa				X
Conhecimentos de serviço de bar				X
Capacidade de gestão			X	
Capacidade de vendas				X
Conhecimentos de HACCP			X	
Conhecimentos de informática			X	
Conhecimentos de vinhos			X	
Conhecimentos de língua estrangeira			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Empregado(a) de Mesa e Bar
A quem reporta	Chefe de Sala e Bar
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Garantir um serviço diferenciado e descontraído aos clientes, sempre atento às suas necessidades e procurando responder às expectativas dos mesmos.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Serviço de Mesa:</b> Preparar salas de jantar adequadas ao tipo de serviço e acompanhar a experiência do cliente;</li> <li>➤ <b>Serviço de Bar:</b> Elaborar os diversos itens da carta de bar de forma consistente;</li> <li>➤ <b>Armazenamento de produtos alimentares:</b> Armazenar de forma adequada e segura todo o tipo de matérias-primas a serem utilizadas no desenvolvimento da função;</li> <li>➤ <b>Higienização do espaço e utensílios:</b> Garantir que as normas HACCP são cumpridas e que a palamenta está corretamente higienizada à chegada do cliente.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso profissional de restaurante e bar;</li> <li>➤ Língua portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio da língua Inglesa e Francesa ou Espanhol (nível B1) falada e escrita.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 1 ano em funções semelhantes.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho em pé;</li> <li>➤ Contacto direto com o cliente;</li> <li>➤ Exposição a produtos de limpeza e de corte.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nº de reclamações;</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Pontualidade;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Higienização do posto de trabalho.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Resistência à pressão			X	
Comunicação				X
Trabalho de equipa			X	
Gestão de tempo			X	
<b>Técnicas</b>				
Capacidade de vendas			X	
Conhecimento de língua estrangeira			X	
Conhecimento de serviço de mesa			X	
Conhecimentos serviço de bar			X	
Conhecimentos de vinhos		X		
Conhecimentos de HACCP			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Animador(a)
A quem reporta	Assistente de Direção
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Promover momentos de lazer e entretenimento aos clientes, através de atividades desenvolvidas dentro da unidade, junto da natureza ou do património histórico.	
Atividades Específicas	
<p><b>Atividades de natureza:</b> Desenvolver conteúdos temáticos atrativos que permitam diferenciar a oferta de experiências da organização;</p> <p><b>Atividades culturais:</b> Dar a conhecer o património histórico da região;</p> <p><b>Atividades desportivas:</b> Realizar atividades que promovam o bem-estar físico dos hóspedes da unidade;</p> <p><b>Atividades Indoor:</b> Promover atividades de descontração dentro das instalações da unidade.</p>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curso profissional de animação turística;</li> <li>➤ Língua Portuguesa (C1) falada e escrita;</li> <li>➤ Língua Inglesa e Francesa ou Alemã (nível B1) falada e escrita;</li> <li>➤ Domínio de ferramentas Informáticas Microsoft Office;</li> <li>➤ Carta de condução B, B1.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Mínimo de 1 ano em funções iguais ou equiparadas.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho maioritariamente em pé;</li> <li>➤ Contacto direto com o cliente;</li> <li>➤ Contacto direto com a natureza.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfação dos clientes;</li> <li>➤ N° de reclamações;</li> <li>➤ Assiduidade;</li> <li>➤ Pontualidade.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente				X
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Criatividade				X
Liderança			X	
Comunicação			X	
Resistência à pressão			X	
<b>Técnicas</b>				
Conhecimentos de hotelaria				X
Conhecimentos de língua estrangeira			X	
Conhecimentos técnicos de animação			X	
Primeiros Socorros			X	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de Enquadramento da Função	
Função	Operador(a) de Manutenção
A quem reporta	Assistente de direção
Quem supervisiona	Não se aplica
Missão	
Zelar pelo bom funcionamento dos equipamentos mecânicos e elétricos do hotel, bem como jardins e espaços hortícolas.	
Atividades Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Reparações elétricas e canalização:</b> Pequenas reparações de dificuldade relativamente baixa em: eletrodomésticos, circuitos elétricos e saídas de água;</li> <li>➤ <b>Jardinagem:</b> Cuidado e manutenção da boa apresentação dos jardins do hotel;</li> <li>➤ <b>Agricultura:</b> Planta, cuida e colhe diversos produtos da horta biológica. Apoia os animadores nas atividades desenvolvidas com os clientes nos espaços verdes.</li> </ul>	
Qualificações Mínimas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carta de condução B, B1;</li> <li>➤ Formação em condução de tratores agrícolas.</li> </ul>	
Experiência Profissional Relevante	
Não se aplica.	
Condições Físicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho maioritariamente de pé;</li> <li>➤ Condução de veículos de mercadorias, passageiros e tratores agrícolas;</li> <li>➤ Uso de ferramentas e produtos químicos inerentes à função;</li> <li>➤ Contacto direto com a natureza.</li> </ul>	
Indicadores de Medida	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ N° de avarias resolvidas internamente (sem necessidade de recorrer a empresa externa);</li> <li>➤ Fardamento;</li> <li>➤ Pontualidade;</li> <li>➤ Assiduidade.</li> </ul>	

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Perfil de Competências da Função				
Tipo de Competências	Nível de proficiência recomendado			
	1	2	3	4
<b>Transversais</b>				
Compromisso organizacional			X	
Orientação para o cliente		X		
Orientação para os resultados			X	
Orientação para a sustentabilidade ambiental			X	
<b>Comportamentais</b>				
Trabalho de equipa			X	
Resistência à pressão			X	
Criatividade				X
Iniciativa			X	
<b>Técnicas</b>				
Capacidade de gestão de tempo			X	
Conhecimentos de agricultura			X	
Conhecimentos de eletricidade			X	
Conhecimentos de canalização			X	

**ANEXO 3 – Diretório de Competências**

**Diretório de Competências**

**Competências Transversais**

<b><u>Compromisso Organizacional</u> - Capacidade que o trabalhador detém em desenvolver as suas tarefas com base na política, cultura e propósito da empresa.</b>	
<b>N1</b>	Compreende de forma clara o propósito da empresa e consegue ajustar o seu trabalho aos objetivos da mesma.
<b>N2</b>	Consegue coordenar o seu trabalho com base na política, cultura e propósito da empresa, ao ponto de antever as consequências das suas ações no desempenho do seu setor.
<b>N3</b>	Identifica-se e envolve-se com os valores da empresa, conseguindo perceber o impacto das suas ações nas restantes áreas da organização.
<b>N4</b>	Demonstra grande envolvimento com o propósito, política e cultura da organização, ao ponto de alinhar e influenciar o compromisso organizacional dos colaboradores com quem trabalha.

<b><u>Orientação para o cliente</u> - Capacidade de suplantar as necessidades do cliente, tornando a experiência do cliente única.</b>	
<b>N1</b>	Consegue entender a necessidade do cliente e encontrar a solução que melhor se ajusta à situação e ao tipo de cliente.
<b>N2</b>	Domina com clareza e total autonomia todos os processos do setor, conseguindo alinhar o estilo de ação ao tipo de necessidades do cliente.
<b>N3</b>	Conhece os processos da empresa, de forma a conseguir encontrar uma solução para o cliente em articulação com os outros setores da organização.
<b>N4</b>	Demonstra grande capacidade em satisfazer as necessidades dos clientes, sendo igualmente um suporte para os colegas, influenciando-os em matéria de serviço orientado para o cliente.

<b><u>Orientação para os resultados</u> - Capacidade de desenvolver o seu trabalho com o objetivo de cumprir as metas de equipa e, conseqüentemente, as metas organizacionais.</b>	
<b>N1</b>	Capacidade de orientar o seu trabalho em função dos objetivos pessoais e da equipa.
<b>N2</b>	Desenvolve o seu trabalho em função dos objetivos comuns da organização, conseguindo adaptar-se a processos de mudança que possam ocorrer.
<b>N3</b>	Capacidade de antecipar e promover soluções que permitam apoiar o seu grupo de trabalho na realização dos objetivos propostos.
<b>N4</b>	Demonstra elevado conhecimento do negócio e uma grande capacidade estratégica na orientação de processos em função dos objetivos da sua equipa, bem como de outros setores da organização. Consegue influenciar de forma clara, positiva e estruturada outros trabalhadores, alinhando-os no cumprimento dos objetivos do hotel.

<b><u>Orientação para a sustentabilidade ambiental</u> - Capacidade de desenvolver as tarefas da função, tendo por base um conjunto de ações que promovam o bem-estar ambiental e do negócio.</b>	
<b>N1</b>	Demonstra capacidade de entender as consequências das suas ações laborais para o ambiente
<b>N2</b>	Conhece bem os tipos de processos que a sua equipa deve desenvolver de forma a garantir a sustentabilidade ambiental e do negócio.
<b>N3</b>	Antecipa e promove ações corretivas que permitam que o desenvolvimento do trabalho da sua equipa e dos restantes trabalhadores não comprometa a política de sustentabilidade do negócio.
<b>N4</b>	Domina de forma clara e objetiva todos os processos da empresa, influenciando os colegas a adotarem comportamentos pró-natureza e conseguindo entender as consequências das ações da organização a nível interno e externo.

**Competências Comportamentais**

<b><u>Liderança - Capacidade de influenciar pessoas de forma que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo.</u></b>	
N1	Tem a capacidade de influenciar algumas pessoas em temas menos complexos.
N2	Entende as necessidades da empresa e consegue influenciar outras pessoas a tomar decisões de complexidade moderada.
N3	Tem grande influência dentro do seu grupo de trabalho e consegue dirigir a sua equipa de forma a ser mais produtiva.
N4	Gere processos, orienta pessoas e corrige certas anomalias, conseguindo antecipar e corrigir desvios no processo evolutivo do grupo de trabalho.

<b><u>Comunicação - Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional.</u></b>	
N1	Comunica de forma simples, podendo não ser perceptível a mensagem que pretende transmitir.
N2	Comunica com grande assertividade e demonstra conhecimento sobre os processos da sua área de trabalho.
N3	Grande capacidade de comunicação, capaz de promover o sucesso da sua equipa e a coesão entre departamentos.
N4	Consegue que as suas palavras e ações sejam compreendidas por toda a empresa. Facilita ao máximo os processos em que participa devido à sua comunicação simples, clara e de fácil perceção. Promove o diálogo e o bem-estar das equipas das diversas áreas.

<b><u>Trabalho de Equipa - Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns.</u></b>	
N1	Consegue trabalhar em equipa, embora mais focado no seu desempenho individual.
N2	Trabalha em equipa e consegue apoiar os seus colegas a atingir os objetivos propostos.
N3	Coloca os objetivos da empresa em primeiro lugar, não esquecendo os individuais. Apoiar os colegas de equipa a desenvolverem um trabalho mais eficaz e eficiente.
N4	Promove o bom desempenho da sua equipa, procurando apoiar os colegas no sentido de darem o máximo de si à organização. Promove a cooperação entre departamentos do hotel com foco no desempenho organizacional.

<b><u>Iniciativa - Capacidade de decisão e de realização de tarefas a partir da informação e dos meios que tem ao seu dispor.</u></b>	
N1	Demonstra capacidade de resolver determinadas tarefas apoiando-se num colega ou na chefia direta.
N2	Demonstra capacidade para realizar tarefas com relativa complexidade através dos recursos à sua disposição.
N3	Assume o risco e procura resolver os problemas com os quais se depara na sua função.
N4	Apresenta-se como pessoa proactiva com facilidade em enfrentar as diversas dificuldades da função, sem necessitar de apoio direto para iniciar a resolução de um problema.

<b><u>Gestão de Conflitos - Capacidade de reverter uma situação de conflito através de técnicas de negociação e comunicação eficazes.</u></b>	
N1	Procura resolver pequenos conflitos, ainda que de forma pouco ativa.
N2	Perceciona as diferenças entre as partes do conflito e consegue utilizar técnicas que promovam o diálogo e a resolução do mesmo.
N3	Promove um diálogo assertivo entre as partes e desencadeia um processo negocial que se torne útil para ambos.
N4	Antevê e intervém em conflitos de maior complexidade, cooperando com as partes na sua resolução. Promove a resolução do conflito de forma célere, no sentido de diminuir possíveis impactos negativos para a organização.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

<b>Criatividade - Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização.</b>	
N1	Consegue encontrar soluções para pequenos desafios através da partilha de ideias em grupo.
N2	Demonstra capacidade de perceber quais as necessidades da empresa e desenvolve mecanismos para as suplantar.
N3	Promove a mudança na empresa através da capacidade de reutilizar recursos, promovendo uma melhoria organizacional, sem colocar em causa a estabilidade financeira.
N4	Perceciona de forma clara quais as necessidades do mercado e consegue desenvolver ideias e soluções que permitam posicionar a empresa na linha da frente relativamente à concorrência.

<b>Resistência à pressão - Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva.</b>	
N1	Lida bem com tarefas simples, mas evidencia algum desconforto com temas mais complexos ou prazos curtos.
N2	Procura responder aos estímulos de maior stress de forma positiva e com relativa autonomia.
N3	Gere a pressão de forma positiva e consegue encarar os momentos de maior pressão como um desafio de crescimento individual.
N4	Detém um grande conhecimento sobre a sua função, não deixando que a pressão comprometa o seu trabalho, nem o dos colegas de equipa.

<b>Negociação - Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes.</b>	
N1	Consegue discutir temas pouco complexos, evidenciando pouca capacidade de influenciar o processo de negociação.
N2	Influencia positivamente a outra parte a chegar a um acordo baseado na informação que detém sobre o tema.
N3	Conduz a negociação de forma ativa, procurando satisfazer os seus interesses e influenciar a outra parte a aceitar o seu ponto de vista.
N4	Domina totalmente o tema da negociação, levando a outra parte a crer que aceitar o acordo, nos moldes que propôs, é a melhor opção possível para ambas as partes.

<b>Gestão de tempo - Capacidade para gerir os <i>timings</i> do serviço de acordo com as necessidades da organização</b>	
N1	Sente dificuldade em gerir o tempo destinado às suas tarefas.
N2	Consegue gerir o tempo do serviço em momentos de pressão moderada.
N3	Gere o tempo de execução das suas tarefas de forma proactiva em momentos de maior pressão.
N4	Domina o tempo de serviço em momentos de grande pressão, conseguindo manter uma comunicação constante e apoiando os colegas.

### **Competências Técnicas**

<b>Capacidade analítica - Capacidade de identificar e analisar a informação ao seu dispor em prol do sucesso organizacional.</b>	
N1	Consegue avaliar situações de baixa complexidade e encontrar uma solução satisfatória para o problema.
N2	Identifica, analisa e soluciona processos de maior complexidade.
N3	Analisa de forma célere e objetiva a informação que dispõe e procura soluções que promovam o sucesso organizacional do seu setor.
N4	Demonstra capacidade de identificar e analisar todo o tipo de informação ao seu dispor, articulando-se com outros setores da empresa. Antevê o impacto das suas decisões no sucesso dos objetivos da organização.

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

<b><u>Conhecimentos de hotelaria</u> – Detém o conhecimento e a capacidade de aplicar as melhores práticas de hotelaria e usá-las em prol do cliente e da organização.</b>	
<b>N1</b>	Demonstra um conhecimento generalizado sobre o setor. Analisa e atua sobre temas pouco complexos.
<b>N2</b>	Evidencia conhecimento alargado sobre o sector hoteleiro e está capacitado para atuar de forma ponderada sobre temas com relativa complexidade.
<b>N3</b>	Demonstra conhecimento específico sobre as diferentes áreas de atuação de um hotel e consegue atuar sobre todo o tipo de temas.
<b>N4</b>	Domina de forma avançada a complexidade da gestão hoteleira, conseguindo desenvolver o seu trabalho em articulação com todos os departamentos e funcionalidades do hotel, de forma a satisfazer as necessidades do cliente e da organização.

<b><u>Conhecimentos de vendas</u> - Capacidade de realizar vendas de produtos e serviços ajustados aos interesses da organização.</b>	
<b>N1</b>	A venda de produtos e serviços baseia-se exclusivamente na procura por parte do cliente.
<b>N2</b>	Demonstra capacidade de influenciar o cliente a adquirir um produto recomendado.
<b>N3</b>	Entende a necessidade do cliente e consegue vender o produto ou serviço que melhor se adequa às expectativas da pessoa.
<b>N4</b>	Domínio total das estratégias de venda, conseguindo influenciar grande parte dos clientes a adquirirem o produto ou serviço que pretende vender, levando o cliente a crer que aquela é a melhor opção.

<b><u>Conhecimentos de informática</u> - Capacidade de desenvolver trabalho a partir de programas informáticos que sirvam de apoio à sua função.</b>	
<b>N1</b>	Consegue utilizar os sistemas informáticos de forma simples e pouco aprofundada.
<b>N2</b>	Mostra uma boa relação com os sistemas informáticos, utilizando de forma autónoma e eficiente os programas necessários ao desempenho da função.
<b>N3</b>	Domina os programas informáticos da área em que opera e consegue utilizá-los para potenciar o seu desempenho.
<b>N4</b>	Domínio avançado dos recursos informáticos necessários para a sua função. Consegue cruzar os seus dados com os dados de outros departamentos de forma a melhorar o desempenho da organização.

<b><u>Conhecimentos de língua estrangeira</u> - Capacidade oral e escrita na língua requerida para a função.</b>	
<b>N1</b>	Compreensão simples da escrita e da oralidade, evidenciando dificuldades na comunicação.
<b>N2</b>	Consegue comunicar de forma simples sobre aspetos da sua função.
<b>N3</b>	Fala abertamente sobre assuntos da sua área. Sente-se confortável para conversar com clientes e tem forte conhecimento sobre termos técnicos.
<b>N4</b>	Comunicação oral e escrita bastante fluente. Consegue apresentar o seu trabalho perante qualquer cliente com a clareza e fluência necessárias.

<b><u>Capacidade de Gestão</u> - Capacidade para organizar, dirigir e controlar os recursos à sua disposição de forma a maximizar os proveitos do hotel.</b>	
<b>N1</b>	Demonstra capacidade moderada para analisar as necessidades e tomar decisões.
<b>N2</b>	Evidencia capacidade para analisar o problema e encontrar soluções vantajosas que satisfaçam as necessidades da empresa.
<b>N3</b>	Demonstra capacidades de análise detalhada de situações referentes à sua função de forma a elaborar um plano de atuação, tendo em conta os recursos disponíveis e o impacto para a organização.
<b>N4</b>	Analisa, planeia e coordena cada situação tendo em conta a otimização dos recursos disponíveis e o impacto da sua decisão para o bom funcionamento do hotel a curto e longo prazo.

<b><u>Conhecimento de cozinha dietética</u> - Capacidade de preparar, executar e servir os diferentes pratos do menu, atendendo às necessidades/patologias do cliente e mantendo altos os níveis da experiência gastronómica.</b>	
N1	Consegue adaptar, sob orientação, o prato que está a confeccionar às necessidades/patologias do cliente.
N2	Demonstra conhecimento sobre diferentes patologias e consegue direcionar autonomamente o seu trabalho às necessidades do cliente.
N3	Entende a cozinha dietética como algo para além de uma intolerância ou alergia e desenvolve um conjunto de pratos saborosos que facilmente se adaptam a todo o tipo de clientes.
N4	Tem a capacidade de pensar e executar menus de cozinha que promovam a saúde e bem-estar dos clientes, mantendo a atratividade e o sabor nos pratos que confecciona.

<b><u>Conhecimento do serviço de mesa</u> – Capacidade para preparar a sala do restaurante e acompanhar o cliente, prestando um serviço de acordo com as normas estabelecidas.</b>	
N1	Executa o serviço com profissionalismo, sempre sob o comando da chefia direta.
N2	Executa os diferentes tipos de serviço, de forma autónoma e dentro das normas do restaurante.
N3	Demonstra conhecimento total sobre a sua função e consegue fornecer um serviço de qualidade, interatividade com o cliente e demonstra bastante profissionalismo.
N4	Total conhecimento sobre o tipo de serviço, o tipo de cliente que recebe e a experiência que se pretende proporcionar. Demonstra conhecimento sobre a filosofia da empresa e sobre os <i>timings</i> da cozinha, articulando o seu serviço com o dos seus colegas de equipa e dos diferentes departamentos.

<b><u>Conhecimento de serviço de bar</u> – Capacidade para preparar, sugerir e servir todo o tipo de bebidas de acordo com as normas estabelecidas.</b>	
N1	Realiza um serviço simples e discreto, indo ao encontro dos desejos do cliente.
N2	Revela um bom conhecimento do menu do hotel, executando o serviço de forma célere e consistente.
N3	Domina o serviço de bar do hotel, conseguindo desenvolver o seu trabalho em prol do cliente, apoiando sempre a sua equipa nos momentos de maior afluência.
N4	Revela um conhecimento aprofundado sobre bebidas espirituosas e vinhos. Promove a partilha destes conhecimentos com os seus pares, de forma a desenvolver o potencial de resposta do hotel.

<b><u>Conhecimentos de HACCP</u> - Capacidade para identificar e atuar sobre pontos críticos de controlo de forma cumprir todas as regras de segurança alimentar.</b>	
N1	Executa as suas tarefas com respeito pelas normas de higiene e segurança alimentar.
N2	Identifica de forma rápida quando um produto alimentar, um utensílio ou uma zona de trabalho não cumprem as regras de higiene estabelecidas.
N3	Certifica-se que todos os produtos alimentares estão devidamente identificados, armazenados e são utilizados em perfeitas condições de higiene, assegurando a saúde dos clientes. Mantém o seu espaço de trabalho devidamente higienizado.
N4	Coordena os seus esforços em cumprir as regras de segurança alimentar em conjunto com os colegas, de forma que toda a estrutura esteja envolvida no correto manuseamento de alimentos. Demonstra capacidade analítica para identificar possíveis riscos e atua atempadamente para os resolver.

<b><u>Conhecimentos de microbiologia alimentar</u> - Capacidade para entender de que forma utilizar, controlar ou eliminar as bactérias, fungos e parasitas existentes nos alimentos, de forma a garantir a segurança dos clientes.</b>	
N1	Demonstra noções básicas das consequências do incorreto manuseamento de alimentos.
N2	Analisa, identifica e atua sobre possíveis contaminações provocadas pelos alimentos.
N3	Demonstra conhecimento alargado sobre os efeitos dos microrganismos e garante a execução de tarefas assente nas boas práticas de segurança alimentar.
N4	Analisa, identifica e promove um esforço conjunto para que todos os alimentos sejam confeccionados nos tempos e temperaturas corretos para a eliminação de agentes nocivos à saúde.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

<b><u>Conhecimentos de vinhos</u> - Capacidade de entender as características dos diferentes tipos de vinho e de que forma podem ser alinhados com um prato e com o gosto individual do cliente.</b>	
N1	Conhecimento básico sobre a carta de vinhos, não oferecendo um atendimento personalizado ao cliente.
N2	Demonstra conhecimento sobre o menu de comida e procura sugerir vinhos consoante a estrutura do prato.
N3	Evidencia conhecimento alargado sobre a estrutura dos pratos da carta e consegue sugerir vinhos que encaixem bem com o perfil do prato e com os gostos do cliente.
N4	Domina a origem e as características de cada vinho, conseguindo fornecer um <i>wine pairing</i> ideal ao cliente.

<b><u>Lavagem e engomagem de roupa</u> - Capacidade para lavar, higienizar, engomar e arrumar os artigos têxteis do hotel utilizando os produtos de limpeza que melhor se adequem à tipologia do artigo.</b>	
N1	Lava, seca e engoma artigos têxteis de forma básica.
N2	Adequa os diferentes tipos de lavagem e de produto ao tipo de matéria-prima e ao nível de sujidade. Garante uma engomagem dentro dos padrões de qualidade do hotel.
N3	Garante a uniformidade do serviço de lavandaria, separando corretamente os tipos de têxteis e aplicando as melhores técnicas de lavagem e engomagem da roupa.
N4	Domina totalmente estes processos, garantindo a uniformidades, higienização e durabilidade dos têxteis do hotel, através da correta adequação do programa de lavagem e ao tipo de produto de limpeza utilizado, de forma a melhorar a experiência do cliente.

<b><u>Limpeza de quartos</u> - Capacidade para cumprir os padrões de higienização dos quartos do hotel.</b>	
N1	Limpa, lava e cuida dos quartos com autonomia.
N2	Evidencia atenção aos pormenores dos quartos e garante elevados níveis de higienização.
N3	Limpa, lava, higieniza e prepara todos os quartos de forma exímia, garantindo uma experiência única ao cliente.
N4	Demonstra um conhecimento técnico de limpeza de quartos muito elevado, garantindo que todos os cantos, móveis e utensílios estão devidamente higienizados e que os altos padrões de limpeza foram rigorosamente cumpridos.

<b><u>Conhecimento de produtos de limpeza</u> - Capacidade para utilizar produtos de limpeza que melhor se adequem à higienização pretendida.</b>	
N1	Utiliza de forma cuidada os produtos de limpeza à sua disposição.
N2	Demonstra conhecimento sobre as aplicações a dar ao tipo de produto, tendo em conta as características dos materiais onde serão aplicados.
N3	Evidencia um conhecimento alargado das aplicações dos produtos de limpeza e garante que são utilizados nas quantidades corretas e em segurança.
N4	Domina totalmente o conhecimento sobre produtos de limpeza, otimizando o seu uso e melhorando a experiência do cliente.

<b><u>Conhecimentos de agricultura</u> - Capacidade para utilizar um conjunto de técnicas e ferramentas que permitam cultivar os solos de forma a produzir alimentos de origem vegetal.</b>	
N1	Prepara o terreno de forma simples, planta e colhe os alimentos.
N2	Entende as necessidades do tipo de solo e dos produtos que pretende cultivar, ajustando as melhores técnicas e ferramentas às necessidades do processo.
N3	Domina as técnicas de cultivo e aplica de forma autónoma as melhores práticas à rentabilização do processo de cultivo.
N4	Analisa e identifica as necessidades do solo. Preparar os terrenos para cultivo. Acompanha o desenvolvimento das matérias-primas cultivadas, garantindo que o produto final tem o tempo e as condições de crescimento necessárias para se obter os padrões de qualidade.

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

<b><u>Primeiros Socorros</u> - Capacidade para apoiar uma pessoa num momento de perigo sobre a sua saúde e segurança.</b>	
<b>N1</b>	Demonstra pouca capacidade para atuar de forma eficaz num momento de emergência.
<b>N2</b>	Demonstra capacidade para se manter calmo em situações de emergência e consegue prestar um apoio rápido e eficaz.
<b>N3</b>	Analisa corretamente a situação, mantendo-se calmo e tentando manter a calma junto das outras pessoas. Atua de forma célere e eficaz na resolução do problema.
<b>N4</b>	Analisa e interpreta a melhor situação de resposta num caso de emergência. Presta apoio à vítima de forma rápida, eficaz e eficiente, procurando minimizar os danos do problema e mantendo a calma em situações de maior tensão.

<b><u>Conhecimentos de eletricidade</u> - Capacidade para analisar, identificar e reparar avarias elétricas de forma eficaz e eficiente.</b>	
<b>N1</b>	Consegue fazer pequenas reparações elétricas em circuitos simples ou pequenos eletrónicos.
<b>N2</b>	Analisa e identifica avarias elétricas, conseguindo fazer reparos em circuitos com alguma complexidade.
<b>N3</b>	Demonstra conhecimento aprofundado sobre sistemas elétricos e consegue reparar avarias em máquinas, sistema de ar condicionado e circuitos de iluminação.
<b>N4</b>	Demonstra capacidade para analisar, identificar e reparar grande parte das avarias elétricas. Antevê a necessidade de manutenção dos circuitos elétricos e desenvolve novos sistemas consoante a necessidade da organização.

<b><u>Conhecimentos de canalização</u> - Capacidade para analisar, identificar e reparar entupimentos de canos, montagens de máquinas com funcionamento hidráulico e montagem de rede de esgotos.</b>	
<b>N1</b>	Resolve pequenos entupimentos e substitui peças de baixa complexidade.
<b>N2</b>	Resolve entupimentos de relativa complexidade, executa montagem de máquinas e repara pequenas avarias.
<b>N3</b>	Domina o funcionamento das canalizações do hotel, conseguindo reparar a grande maioria das avarias detetadas.
<b>N4</b>	Capacidade para analisar, identificar e reparar entupimentos de canos, montagens de máquinas com funcionamento hidráulico e montagem de rede de esgotos. Apenas requer apoio externo em situações de grande complexidade.

<b><u>Conhecimentos de técnicas terapêuticas</u> – Capacidade para aplicar as melhores práticas terapêuticas às patologias dos clientes.</b>	
<b>N1</b>	Executa as técnicas terapêuticas prescritas pelos médicos.
<b>N2</b>	Interpreta os sinais dos clientes e a prescrição médica, desenvolvendo um acompanhamento personalizado ao cliente.
<b>N3</b>	Executa a técnica que melhor se adequa à patologia do cliente, deteta as possíveis causas e presta um aconselhamento cuidado ao cliente.
<b>N4</b>	Domina totalmente a função, prestando um serviço altamente recomendável, fidelizando o cliente e procurando complementar o tratamento com outros serviços do hotel.

<b><u>Conhecimentos de técnicas de massagem</u> – Capacidade para preparar e executar um serviço de massagem ao cliente.</b>	
<b>N1</b>	Prepara e executa massagens de relaxamento autonomamente.
<b>N2</b>	Prepara e executa massagens de relaxamento, terapêuticas, desportivas e linfáticas aos clientes.
<b>N3</b>	Domina as técnicas de massagem e consegue adequar o tratamento às necessidades do cliente.
<b>N4</b>	Domina com exatidão as técnicas de massagem, identificando as principais necessidades de intervenção e aconselha e executa o tratamento mais adequado ao cliente.

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

<b><u>Conhecimentos técnicos de animação - Capacidade para dinamizar uma sessão de animação junto de um grupo de pessoas</u></b>	
<b>N1</b>	Dinamiza sessões de animação pouco complexas.
<b>N2</b>	Utiliza os recursos disponíveis para realizar sessões de animação adaptadas aos interesses da organização.
<b>N3</b>	Analisa o público-alvo e desenvolve atividades ajustadas aos interesses do grupo e da organização.
<b>N4</b>	Desenvolve atividades diferenciadoras, maximizando o proveito dos recursos naturais, materiais e tecnológicos da empresa, assegurando um leque diversificado de sessões que satisfaçam o cliente, a organização e demonstrem ser diferenciadoras relativamente à oferta existente no mercado.

**ANEXO 4 – Processos de Recrutamento**

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Recrutamento Empregado(a) de Mesa/Bar

#### Oferta de Emprego - Empregado de Mesa/Bar (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar empregado(a) de mesa/bar para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

#### Principais requisitos:

- Formação na área de hotelaria/restauração;
- Mínimo de 1 ano de experiência em hotel ou restaurante de *fine dining*;
- Conhecimentos de Inglês e Francês ou Espanhol;
- Boa capacidade de comunicação, carisma e simpatia;
- Apresentação cuidada;
- Orientação para o cliente.

#### Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

Conhecimentos de língua Alemã são um *plus* à candidatura. A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

#### Grelha de avaliação:

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:
• Experiência Profissional - 7v (<1 ano - exclusão; 1 a 3anos - 4v; >3anos - 7v);
• Formação na área - 6v (Formação profissional - 4v; Formação Superior - 6v);
• Conhecimento de língua estrangeira - 5v (Inglês - 3v; Francês - 2v; Espanhol - 2v);
• Conhecimento de Alemão -1v;
• Formação complementar -1v.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Recrutamento de Cozinheiro(a)

#### Oferta de Emprego – Cozinheiro (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar cozinheiro(a) para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

#### Principais requisitos:

- Formação na área de hotelaria/restauração;
- Mínimo de 1 ano de experiência em cozinha de hotel ou restaurante de *fine dining*;
- Conhecimentos de Inglês;
- Boa capacidade de comunicação;
- Conhecimentos de HACCP;
- Orientação para o detalhe.

#### Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

Conhecimentos de cozinha vegetariana ou macrobiótica são um *plus* à candidatura. A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:
• Experiência Profissional - 9v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 5v; >3anos - 7v);
• Formação na área de cozinha - 6v (Formação profissional - 4v; Formação Superior - 6v);
• Conhecimento de língua inglesa - 2v (iniciante - 0v; médio - 1v; elevado - 2v);
• Formação em cozinha vegetariana ou macrobiótica - 2v (1v + 1v);
• Formação complementar - 1v.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Recrutamento Rececionista

#### Oferta de Emprego – Rececionista (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar rececionista (M/F) para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

#### Principais requisitos:

- Formação na área de hotelaria;
- Mínimo de 1 ano de experiência em hotéis;
- Conhecimentos de Inglês e Francês ou Alemão;
- Conhecimentos de ferramentas informáticas;
- Boa capacidade de comunicação, carisma e simpatia;
- Apresentação cuidada;
- Orientação para o cliente.

#### Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

Conhecimentos de New Hotel é um *plus* à candidatura. A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:
• Experiência Profissional - 6v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 4v; >3anos - 6v);
• Formação na área - 6v (Formação profissional - 4v; Formação Superior - 6v);
• Conhecimento de língua estrangeira - 5v (Inglês - 2v; Francês - 1.5v; Alemão - 1.5v);
• Conhecimento de plataformas informáticas - 2v;
• Formação plataforma New Hotel - 1v.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Recrutamento *housekeeping*

#### Oferta de Emprego – *housekeeping* (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar *housekeeping* (M/F) para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

#### Principais requisitos:

- Mínimo de 1 ano de experiência em hotéis;
- Conhecimentos de Inglês ou Francês (falado);
- Organização, dinamismo e orientação para o detalhe;
- Boa apresentação;
- Orientação para o cliente.

#### Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência Profissional - 8v (&lt;1ano - exclusão; 1 a 3anos - 3v; 3 a 5 anos - 5v; &gt;5anos - 8v);</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação - 5v (&lt;4º ano - exclusão; 9º ano - 3; 12º ano - 5v);</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento de língua estrangeira - 4v (Inglês - 2v; Francês - 2v);</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação complementar na área - 3v.</li></ul>

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Recrutamento operador de manutenção

#### Oferta de Emprego – operador de manutenção (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar operador de manutenção (M/F) para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

#### Principais requisitos:

- Formação profissional em eletromecânica, agricultura ou similar;
- Conhecimentos de canalização, jardinagem, agricultura e sistemas elétricos;
- Apresentação cuidada;
- Criativo;
- Carta de condição B, B1;
- Certificado de condução de tratores agrícolas;
- Orientação para o cliente.

#### Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:

- Experiência Profissional - 7v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 3v; 3 a 5 anos - 5v; >5anos - 7v);
- Formação profissional na área - 6v (12º ano noutra área - 2v; 9ºano na área - 4v; 12ºano na área - 6v);
- Carta de condução - 6v (B, B1 - 3v; tratores - 3v);
- Formação complementar - 1v.

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Recrutamento Animador(a)

Oferta de Emprego – animadores (M/F)

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar animadores (M/F) para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

Principais requisitos:

- Formação na área de animação turística ou de lazer;
- Formação de primeiros socorros;
- Mínimo de 1 ano de experiência em hotéis;
- Conhecimentos de Inglês e Francês ou Alemão;
- Conhecimentos de ferramentas informáticas;
- Carta de condução B, B1;
- Boa capacidade de comunicação, carisma e simpatia;
- Apresentação cuidada;
- Orientação para o cliente.

Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Trabalho por turnos com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:

- Experiência Profissional - 6v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 4v; >3anos - 6v);
- Formação na área - 5v (Formação profissional - 3v; Formação Superior - 5v);
- Conhecimento de língua estrangeira - 5v (Inglês - 3v; Francês - 1.5v; Alemão - 1.5v);
- Conhecimento de plataformas informáticas - 1v;
- Carta de condução B, B1 - 2v;
- Curso de primeiros socorros - 1v.

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Recrutamento técnico(a) de saúde e bem-estar

Oferta de Emprego – técnico(a) de saúde e bem-estar

Empresa do distrito de Coimbra, consolidada no ramo da Restauração e *Catering*, encontra-se a recrutar técnico(a) de saúde e bem-estar para projeto hoteleiro, a abrir brevemente na zona de Soure.

Principais requisitos:

- Formação na área de massagem e estética;
- Mínimo de 1 ano de experiência como terapeuta ou como massagista;
- Conhecimentos de Inglês e Francês ou Alemão;
- Conhecimentos de ferramentas informáticas;
- Boa capacidade de comunicação, carisma e simpatia;
- Apresentação cuidada;
- Orientação para o cliente.

Oferecemos:

- Contrato de trabalho;
- Integração em projeto com potencial de crescimento;
- Remuneração compatível com a função;
- Horário das 10h às 19h, incluído fim-de-semana, com 2 folgas semanais;
- Desenvolvimento a nível pessoal e profissional;
- Excelentes refeições para o *staff* e acesso gratuito a ginásio.

A empresa garante sigilo durante o período de recrutamento. Os interessados deverão enviar o currículo para o *email*: [recrutamento@eventosdonamaria.com](mailto:recrutamento@eventosdonamaria.com).

A seleção de candidatos será feita através de uma avaliação de critérios, num intervalo de 20 valores, distribuídos da seguinte forma:

- Experiência Profissional - 7v (<1ano - exclusão; 1 a 3anos - 4v; >3anos - 7v);
- Formação na área - 5v (Formação profissional - 3v; Formação Superior - 5v);
- Conhecimento de língua estrangeira - 5v (Inglês - 3v; Francês - 1.5v; Alemão - 1.5v);
- Conhecimento de plataformas informáticas - 1v;
- Formação complementar - 2v.

**ANEXO 5 – Processos de Seleção**

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Empregado(a) de mesa e bar - Entrevista

CrITÉrio/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)	Notas
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada		
<b>Pontualidade</b>	Olhem agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado		
	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços		
	Porque é que se candidatou?	+ interesse no tipo de hotel		
	Como se define como trabalhador(a)?			
	Como se define como colega de equipa?			
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?			
	Porque escolheu esta área para trabalhar?			
<b>Orientação para a sustentabilidade ambiental</b>	Que tipo de práticas considera serem mais importantes para promover o bem-estar ambiental num serviço de mesa e bar?	+ alude à importância das bebidas com tara recuperável e ao uso de atalhados de pano reutilizáveis		
	Olhem agora para o seu percurso. Veja que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)			
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação		
	Este trabalho vai requerer um atendimento pormenorizado e muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público de uma nível médio/alto. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expetativas dos mesmos? Os trabalhadores são a cara da empresa, nomeadamente os que estão no atendimento direto ao cliente. É uma grande pressão. Como lida com a pressão?	+ exemplos de serviços com este público - desvalorização da atenção ao cliente		
	Sente-se mais confortável no serviço ou mesa de bar?			
	Conhece os diferentes tipos de serviço de mesa (Inglesa e Americana)? Sente-se confortável com ambos?	- descreve os dois tipos de serviço		
	E serviço com protocolo. Sabe como funciona?	+ conhece os procedimentos dos serviços com protocolo - desconhece o tema		
<b>Resistência à pressão; Orientação para os resultados; Compromisso organizacional; Trabalho de equipa.</b>	Imagine a seguinte situação: em época baixa, o restaurante tem estado a trabalhar com pouca afluência de clientes e, sem ninguém esperar, tem 9 mesas para entrar, praticamente ao mesmo tempo, e só está com um colega a fazer o serviço daquele turno. Como considera que este tipo de situação deve ser gerida?	+ aceita as mesas; articula o serviço com a cozinha; procura influenciar o cliente, de forma a manter o controlo do restaurante; - avisa que sem reserva não aceita; Não fala com a equipa da cozinha; deixa o serviço desenrolar-se à medida dos clientes		
<b>Orientação para o cliente</b>	Uma destas mesas aparenta alguma ansiedade por estar à espera de ser atendida há 10min e por ver poucos trabalhadores para gerir tantos pedidos juntos. Como gere esta situação?	+ procura manter a calma e a confiança; sugere uma entrada rápida de servir para diminuir o tempo de espera - avisa o cliente que tem de esperar e coloca a responsabilidade no cliente que aceitou sentar, sabendo que não tinha reserva		
<b>Capacidade de vendas</b>	Imagine agora 3 pratos e 3 bebidas que goste. Agora imagine que eu sou um cliente e que peço uma sugestão. Convença-me!	+ demonstra capacidade de influenciar o cliente a aceitar a sugestão - demonstra dificuldade em influenciar o cliente a aceitar a sugestão		
<b>Línguas estrangeiras</b>	Agora em Inglês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
<b>Línguas estrangeiras</b>	Em Espanhol	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
<b>Línguas estrangeiras</b>	Em Francês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
	Descrever as condições da vaga			
	Gostaria de colocar alguma questão?			
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo		
<b>Comunicação</b>		+ Expressa-se com clareza e confiança - Difícil obter informação		
<b>Total</b>				

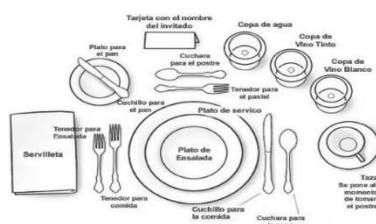
## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Work Sample

O duplo teste que se segue pretende avaliar duas componentes importantes da função. A soma dos testes dará um máximo de 20 valores, que corresponde a 40% da nota final do candidato. Primeiro, é pedido ao candidato que coloque uma mesa para duas pessoas para um serviço à Americana, cujo menu consiste em: pão, entrada, prato de peixe, sobremesa, água, vinho e café, a partir do material disposto pela empresa. De forma a testar a atenção do candidato, um dos pratos marcadores está sujo por baixo e alguns dos copos não estão corretamente polidos.

O segundo teste passa pela elaboração do cocktail clássico *Whisky Sour*, a partir dos materiais dispostos. O trabalhador só terá conhecimento dos ingredientes e das quantidades a utilizar, ficando o resto da operação à sua consideração e onde se observará a destreza, organização e serviço do cocktail.

Teste 1 (14valores)				Teste 2 (6 valores)			
Procedimento	Valor	Sim	Não	Procedimento	Valor	Sim	Não
Colocar atalhado	0.5			Higienização das mãos	1		
Colocar prato marcador	0.5			Organização do espaço	0.5		
Colocar talher todos os tipos de talher	0.5			Colocar ingredientes no <i>shaker</i>	0.5		
Colocar talher na posição certa	1.5			Colocar gelo e mexer	0.5		
Colocar copo de água e de vinho	0.5			Servir com auxílio do escurridor e coador	1		
Dispor copos na posição correta	1.5			Decoração	0.5		
Colocar prato a pão	1			Qualidade do serviço	0.5		
Identificar copo sujo	2			Comunicação	1		
Identificar prato sujo	2			Sabor	0.5		
Resolução do problema	1						
Postura	1.5						
Rapidez	1.5						
Total 1				Total 2			
<b>Total global</b>							



(Protocolo En La Mesa / Canela y Sal, n.d.)

Avaliação Final	
<b>Currículo (20%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste prático (40%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Cozinheiro(a) – Entrevista

Critério/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)	Notas
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada		
<b>Pontualidade</b>	Olhemos agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado		
	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços		
	Porque é que se candidatou?			
	Como se define como trabalhador(a)?			
	Como se define como colega de equipa?			
<b>Orientação para o cliente</b>	Sente-se confortável para falar com um cliente sobre a experiência que ele está a vivenciar?	+ mostra confiança nas capacidades técnicas e de comunicação - Sente-se retraído e desvaloriza o processo		
<b>Língua estrangeira</b>	Se tiver que finalizar, por exemplo, um camarão flamejado à frente do cliente, como descreveria em inglês ao cliente o que estava a servir?	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
<b>Trabalho de equipa; Orientação para os resultados; Compromisso organizacional</b>	A minha experiência diz-me que os empregados de mesa costumam atrapalhar o serviço em horas de grande afluência. Como lida com isso? (rasteira)	+ reconhece a importância do trabalho de equipa e da cooperação entre equipas em prol do cliente - dá exemplos que procurem validar a afirmação feita		
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?			
	Porque escolheu esta área para trabalhar?			
	Olhemos agora para o seu percurso. Vejo que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)			
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação		
	Iremos receber clientes que procuram novas experiências, momentos únicos. Iremos receber muitos serviços de catering que estarão a juntamente com o serviço do restaurante. Vamos ter picos de grande pressão. Como lida com a pressão?	+ exemplos de serviços com este público - desvalorização da atenção ao cliente		
	Sente-se mais confortável em que posição na cozinha?			
<b>Conhecimentos de cozinha dietética</b>	Qual a sua opinião sobre a cozinha macrobiótica?	+ destaca a relevância dos cereais integrais e redução de proteína animal demonstra conhecimento e foge da questão ou confunde com a cozinha vegetariana		
<b>Orientação para os resultados</b>	Sente-se confortável para trabalhar com sistema de vácuo? Considera uma boa ferramenta?	+ evidencia as vantagens do uso do sistema salienta os pontos negativos do sistema de vácuo		
<b>Orientação para o cliente</b>	Imagine que um cliente pede algo que não está na carta, mas que está ao alcance da cozinha. Considera que se pode abrir uma exceção?	+ procura encontrar uma solução que promova a satisfação do cliente		
	O que considera ser mais importante para se ter sucesso dentro de uma cozinha?			
<b>Orientação para a sustentabilidade ambiental;</b>	Na nossa empresa presamos pelo uso de produtos biológicos e temos a nossa própria produção. Considera que a manutenção da horta deve ser uma responsabilidade dos cozinheiros? Porque?	+ demonstra atenção pela sustentabilidade e concorda com a filosofia - coloca em causa essa filosofia e preocupa-se apenas com as questões técnicas dentro da cozinha		
<b>Conhecimentos de horticultura</b>	Estaria disponível para colaborar na horta do hotel?	+ dá exemplos de processos que conhece ou que está disposto a aprender - desvaloriza a questão		
<b>Conhecimentos de cozinha dietética</b>	O que acha da cozinha vegetariana?	+ evidencia as principais vantagens deste tipo de cozinha - considera uma moda que não terá grande durabilidade		
	Descrever as condições da vaga			
	Gostaria de colocar alguma questão?			
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo		
<b>Comunicação</b>		+ Expressa-se com clareza e confiança - Difícil obter informação		
<b>Total</b>				

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Work Sample

O teste que se segue pretende avaliar o trabalhador em dois momentos. A soma dos testes dará um máximo de 20 valores, que corresponde a 40% da nota final do candidato. O primeiro teste consiste em finalizar um risoto de cogumelos. Para o teste o trabalhador contará com arroz pré-cozinhado, cogumelos frescos, cogumelos desidratados, queijo parmesão, natas e manteiga. Dentro destes ingredientes, encontra-se um que não pertence ao prato (natas) e outro em falta (caldo de cogumelos).

No segundo teste avalia-se a técnica de empratamento, onde o trabalhador terá de dispor a comida no prato e decorar de forma criativa, podendo aqui utilizar outros ingredientes que não estejam no cesto. O intuito é entender a parte criativa, a técnica e o uso de elementos que não acrescentem valor ao prato.

Teste 1 (14valores)				Teste 2 (6 valores)			
Procedimento	Valor	Sim	Não	Procedimento	Valor	Sim	Não
Higienização das mãos	1			Higienização das mãos	0.5		
Fazer caldo de cogumelos	2			Verificação do prato	1		
Saltear cogumelos	1			Utilizou elementos decorativos uteis	0.5		
Abrir o risoto	2			Bom aspeto visual	1		
Incorporar ingredientes	1			Bom sabor	1		
Deixou as natas por utilizar	3			Arroz no ponto	1		
Incorporou o queijo e a manteiga fora do lume	3			Qualidade do serviço	0.5		
Manteve o espaço limpo e organizado	1			Bons níveis de higiene durante o processo	0.5		
Total 1				Total 2			
<b>Total global</b>							

Avaliação Final	
<b>Currículo (20%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste prático (40%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Rececionista - Entrevista

Critério/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada	
<b>Pontualidade</b>	Olhemos agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado	
	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços	
	Porque é que se candidatou?		
	Como se define como trabalhador(a)?		
	Como se define como colega de equipa?		
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?		
	Olhemos agora para o seu percurso. Vejo que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)		
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação	
<b>Orientação para os resultados</b>	Este trabalho vai requerer um atendimento pormenorizado e muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público de um segmento médio/alto. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expectativas dos mesmos? Os trabalhadores são a cara da empresa, nomeadamente os que estão no atendimento direto ao cliente. É uma grande pressão. Como lida com a pressão?	+ exemplos de serviços com este público  - desvalorização da atenção ao cliente	
<b>Conhecimentos de informática</b>	Sente-se confortável com o uso de ferramentas informáticas? Conhece o sistema New Hotel?	+ evidência conhecimento dos sistemas informáticos e vontade de aprender - não se mostra confortável com sistemas informáticos	
<b>Orientação para os resultados; para o cliente; Resistência à pressão; Gestão de conflitos; Iniciativa</b>	Imagine a seguinte situação: estão 2 hóspedes no quarto às 2h da manhã e reclamam que por motivos de avaria do ar condicionado querem mudar de quarto, mas a unidade está lotada e não há ninguém da manutenção naquele momento. Como resolve a situação?	+ verifica pessoalmente o problema e tenta encontrar uma solução que minimize o impacto do problema - procura oferecer um desconto ou uma experiência ao hotel de forma a evitar uma reclamação	
<b>Conhecimentos de língua estrangeira</b>	Agora em Inglês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Conhecimentos de língua estrangeira</b>	Em Francês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Conhecimentos de língua estrangeira</b>	Em Alemão	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Capacidade de negociação</b>	É o meu aniversário de casamento. Tem alguma sugestão para tornar o dia inesquecível?	+ Procura entender o tipo de atividades que o casal espera e Procura sugerir um pacote de experiências completo e ajustado ao cliente - preocupa-se em sugerir um momento mais sem perceber as expectativas dos clientes	
	Descrever as condições da vaga		
	Gostaria de colocar alguma questão?		
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo	
<b>Comunicação</b>		+ Expressa-se com clareza e confiança - Difícil obter informação	
<b>Total</b>			

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Work Sample

Este teste pretende avaliar a iniciativa, a capacidade de vendas e o conhecimento de hotelaria da pessoa avaliada. O teste tem está cotado em 20 valores, correspondente a 40% da nota final da avaliação. Assim, este teste consiste na seguinte situação: “Imagine que chegam 2 clientes ao hotel, sem reserva e que pretendem ficar duas noites hospedados. Contudo, está sem sistema informático há 30 minutos, mas sabe que tem 4 quartos disponíveis, todos eles bastante idênticos. Entretanto, o técnico de informática diz que o sistema pode demorar cerca de 2 horas a voltar a ser estabelecido. Como procederia?”

Teste (20valores)			
Procedimento	Valor	Sim	Não
Explica com sinceridade a situação ao cliente	2		
Apresenta os valores dos quartos com e sem pequeno almoço (valor fictício)	1		
Pede os cartões de identificação dos clientes para retirar os dados mais relevantes	2		
Avisa que por questões éticas só irá tratar dos dados de pagamento quando o sistema for restabelecido	2		
Pede os contactos telefónicos e eletrónicos aos clientes	2		
Questiona o motivo da viagem (lazer, negócios, outra)	1		
Explica as diferentes ofertas do hotel	1		
Sugere os serviços complementares à estadia	1		
Avisa os clientes que assim que o sistema estiver estabelecido, que irá entrar em contacto para proceder à finalização da reserva no sistema	2		
Verifica os dados e as condições com os clientes	2		
Encaminha os clientes para o quarto	1		
Agradece a compreensão dos clientes	1		
Contacta as plataformas de reservas para avisar que aquele quarto está indisponível.	2		
Total			

Avaliação Final	
<b>Currículo (20%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste Prático (40%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Housekeeping - Entrevista

Critério/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)	Notas
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada		
<b>Pontualidade</b>	Olhem agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado		
	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços		
	Porque é que se candidatou?			
	Como se define como trabalhador(a)?			
	Como se define como colega de equipa?			
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?			
	Olhem agora para o seu percurso. Vejo que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)			
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação		
	Porque escolheu esta área para trabalhar?	+ por gosto/vocação - por necessidade de emprego/ problemas financeiros		
	Tem disponibilidade para trabalhar por turnos?	+ totalmente - nunca		
	E ao fim de semana?	+ totalmente - nunca		
<b>Orientação para o cliente; Orientação para os resultados;</b>	Este trabalho vai requerer muita atenção aos pequenos pormenores e é muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público de uma nível médio/alto. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expectativas dos mesmos? Os trabalhadores são a cara da empresa, ainda para mais numa função que é bastante descortinada pelos hóspedes. É uma grande pressão...	+ exemplos de serviços com este público  - desvalorização da atenção ao cliente		
	Sente-se mais confortável no serviço de quartos ou lavandaria?			
<b>Lavagem e secagem de roupa</b>	Sabe trabalhar com máquinas de lavar industriais?	+ exemplos de serviços com estas máquinas - desvalorização da complexidade do tema		
<b>Orientação para a sustentabilidade ambiental</b>	Que tipo de comportamentos considera mais importantes, nesta função, para protegermos o ambiente?	+ exemplos de atitudes positivas		
<b>Conhecimento de produtos de limpeza</b>	Temos uma vasta lista de produtos a utilizar nas mais diversas tarefas. Sente-se capaz de trabalhar com cuidado e segurança com todos eles? Ou considera que é melhor trabalhar com poucos produtos, mas que possam ter multifunções?	+ Demonstra conhecimento sobre os diferentes produtos da função - mostra-se com pouco conhecimento e desvaloriza os riscos de uma má utilização dos produtos		
<b>Simpatia</b>	Imagine agora que um cliente chama liga para a receção a pedir auxílio porque derramou chá no chão do quarto e que é necessário ir fazer a limpeza. Imagine que eu sou esse cliente. Batia à porta e o que diria?	+ Cumprimenta o cliente com educação, pede licença para entrar e encontra uma solução para o problema - não demonstra cuidado para o cliente e preocupa-se mais com a causa do que com a solução		
<b>Línguas estrangeiras</b>	Agora em Inglês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
	Em Francês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
	Descrever as condições da vaga Gostaria de colocar alguma questão?			
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo		
<b>Total</b>				

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

### Work Sample

O teste prático que se segue pretende que o(a) candidato(a) faça uma troca de lençóis numa cama da unidade e que deixe aquela zona da cama em perfeitas condições, não se tendo de preocupar em aspirar, nem lavar o chão. Contudo, foram colocados pacotes de bolachas em baixo da cama e deixadas migalhas numa mesa de cabeceira. Pretende-se verificar a qualidade técnica, a iniciativa e a atenção ao detalhe. Este teste será avaliado num total de 20 valores, que correspondem a 50% da nota final.

<b>Teste (20valores)</b>			
Procedimento	Valor	Sim	Não
Colocar lençóis corretamente	3		
Técnica de execução	6		
Colocar capa	1		
Colocar almofadas	1		
Retirar migalhas	4		
Retirar os pacotes de bolachas	5		
Total			

<b>Avaliação Final</b>	
<b>Currículo (10%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste prático (50%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Operador de Manutenção - Entrevista

Critério/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)	Notas
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada		
<b>Pontualidade</b>	Olhem agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado		
<b>Conhecimento sobre a organização</b>	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços		
	Porque é que se candidatou?			
	Como se define como trabalhador(a)?			
	Como se define como colega de equipa?			
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?			
	Olhem agora para o seu percurso. Veja que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)			
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação		
	Sente-se confortável com a condução de veículos ligeiros de mercadorias?			
	Possui licença de condução de tratores agrícolas? Sabe manobrar tratores? Está disponível para tirar a formação?			
	Tem disponibilidade para trabalhar por turnos?	+ totalmente - nunca		
	E ao fim de semana?	+ totalmente - nunca		
<b>Compromisso organizacional; Orientação para os resultados; Orientação para o cliente</b>	Este trabalho vai requerer um atendimento pormenorizado e muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público de uma nível médio/alto. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expectativas dos mesmos? Os trabalhadores são a cara da empresa, nomeadamente os que estão no atendimento direto ao cliente. É uma grande pressão...	+ exemplos de serviços com este público  - desvalorização da atenção ao cliente		
	A função a que se candidata acaba por fazer um pouco de tudo, socorrendo toda a estrutura quando é necessário. Por vezes torna-se um pouco stressante. Como lida com a pressão?			
	Sabe trabalhar roçadoras e motosserra?	+ dá exemplos de trabalhos com estas máquinas - desvaloriza a utilização destas ferramentas		
<b>Orientação para o cliente</b>	Por vezes existem atividades com os clientes em que terá de participar, como as vindimas ou na apanha da azeitona. Sente-se confortável em trabalhar junto dos clientes?	+ apresenta confiança neste tipo de processos - demonstra-se reticente com este tipo de tarefas		
<b>Iniciativa; Orientação para os resultados</b>	Imagine a seguinte situação: ligam da cozinha a dizer que o motor da camara frigorífica avariou. Como procede?	+ analisa o frigorífico, verificando se o problema é realmente do motor e tenta encontrar uma solução - procura imediatamente ajuda externa para resolver a situação		
<b>Capacidade de gestão de tempo; Trabalho de equipa; Resistência à pressão</b>	Qual considera ser a melhor altura do dia para cuidar dos jardins do hotel? E das hortas? Como articulava todas essas tarefas? Justifique.	+ preocupa-se com o clima, a época e as atividades do hotel - centra-se nas atividades da função e não no funcionamento integrado entre equipas do hotel		
<b>Conhecimentos de agricultura; Orientação para a sustentabilidade ambiental</b>	O que pensa da agricultura biológica? Sem mondas, nem pesticidas	+ Considera um desafio, mas percebe a importância do esforço - desvaloriza essa filosofia e centra-se nos fatores negativos dessas práticas		
	Descrever as condições da vaga			
	Gostaria de colocar alguma questão?			
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo		
<b>Total</b>				

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Work Sample

O teste que se segue pretende avaliar o trabalhador em dois momentos. A soma dos testes dará um máximo de 20 valores, que corresponde a 50% da nota final do candidato. O primeiro teste consiste em colocar um cabo condutor com interruptor num projetor de *led* e verificar o seu correto funcionamento.

O segundo teste passa por detetar a causa de uma pequena fuga de água, derivada de um casquilho partido, e proceder à substituição do mesmo.

Teste 1 (10 valores)				Teste 2 (10 valores)			
Procedimento	Valor	Sim	Não	Procedimento	Valor	Sim	Não
Abrir zona da ligação	0.5			Detetar causa	3		
Conectar os fios	3			Desmontar peça	1		
Fechar zona de ligação	0.5			Trocar casquilho	3		
Conectar cabo à ficha macho	3			Montar a peça	1		
Ligar o projetor	1			Verificar o procedimento	2		
Abaixo de 5 minutos	2						
Total 1				Total 2			
<b>Total Global</b>							

Avaliação Final	
<b>Currículo (10%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste prático (50%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Animador(a) – Entrevista

Critério/ competência	Guião da entrevista	Pontos de controlo de resposta	Nota (1 a 4)
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da nossa empresa quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos por tê-lo(a) hoje aqui connosco. Antes de colocar-lhe algumas perguntas, gostaria que me falasse um pouco de si. Quem é, de onde vem, os seus interesses e passatempos...	+ demonstra aparência cuidada e educação - demonstra aparência descuidada e/ou desleixada	
<b>Pontualidade</b>	Olhemos agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado	
<b>Conhecimento sobre a organização</b>	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços	
	Porque é que se candidatou?		
	Como se define como trabalhador(a)?		
	Como se define como colega de equipa?		
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem?		
	Olhemos agora para o seu percurso. Vejo que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)		
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à "X" tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação	
<b>Compromisso organizacional; Orientação para os resultados; Orientação para o cliente</b>	Este trabalho vai requerer um atendimento pormenorizado e muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público de uma nível médio/alto. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expectativas dos mesmos? Os trabalhadores são a cara da empresa, nomeadamente os que estão no atendimento direto ao cliente. É uma grande pressão...	+ exemplos de serviços com este público - desvalorização da atenção ao cliente	
	Sente-se confortável com o uso de ferramentas informáticas?		
<b>Contacto com a natureza; Orientação para a sustentabilidade ambiental</b>	Muitas das atividades serão ao ar livre. Como se sente em trabalhar em contacto direto com a natureza?	+ exemplos de atividades de natureza - desvaloriza esse tipo de práticas	
<b>Transporte de clientes</b>	Sente-se confortável para conduzir uma carrinha ligeira de passageiros para levar os clientes para algumas atividades fora de portas?	+ mostra confiança e disponibilidade - considera que não deve ser parte da função	
<b>Orientação para o cliente; Orientação para os resultados; Resistência à pressão</b>	Imagine a seguinte situação: saiu com um grupo para atividades na floresta, mas 2 deles não estão a gostar da experiência e querem abandonar de imediato. Como lida com a situação?	+ tenta entender a situação e encontrar uma solução que permita finalizar a atividade com sucesso - aceita a decisão do cliente e procura fazê-lo regressar de imediato ao hotel	
<b>Primeiros socorros; Liderança</b>	Imagine que um cliente e que tenho uma quebra de tensão. Qual a sua abordagem?	+ procura saber o motivo, saber os antecedentes clínicos e resolver a situação em segurança, dando continuidade à atividade, se possível - Procura dar algo doce ao cliente (pode ser diabético) ou terminar de imediato a atividade, sem procurar uma solução primeiro	
<b>Línguas estrangeiras</b>	Como falaria com esse cliente (em Inglês)?	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Línguas estrangeiras</b>	Agora em Francês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Línguas estrangeiras</b>	Agora em Alemão	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação	
<b>Conhecimentos de hotelaria</b>	Que tipos atividades considera mais importantes desenvolver num espaço como este?	+ exemplos de atividades de contacto com a natureza - exemplos de atividades indoor	
	Sente-se confortável para planear e desenvolver as atividades deste espaço?	+ demonstra entusiasmo - desvaloriza a situação	
	Descrever as condições da vaga		
	Gostaria de colocar alguma questão?		
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo	
<b>Comunicação</b>		+ Expressa-se com clareza e confiança - Difícil obter informação	
<b>Total</b>			

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

### Work Sample

O teste que se segue pretende avaliar o candidato de forma prática. Para isso, é pedido ao candidato que idealize uma atividade de animação, numa manhã sem chuva, sem calor, para 15 pessoas e com uma duração de 1h30min. Este grupo é composto maioritariamente por pessoas entre os 55 e os 70 anos, sem grandes dificuldades motoras, exceto uma pessoa que está a fazer recuperação a uma lesão num braço. A nota deste teste prático corresponderá a 40% da nota final do candidato.

<b>Teste (20 valores)</b>			
Procedimento	Valor	Sim	Não
Criatividade			
Adequação à faixa etária do público-alvo			
Integração da pessoa com lesão no braço			
Promove as atividades de exterior			
Promove o contacto com a natureza			
Valorização do espaço			
Total			

<b>Avaliação Final</b>	
<b>Currículo (20%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste Prático (40%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

**Técnico(a) de saúde e bem-estar – Entrevista**

<b>Critério/ competência</b>	<b>Guião da entrevista</b>	<b>Pontos de controlo de resposta</b>	<b>Nota (1 a 4)</b>	<b>Notas</b>
<b>Apresentação</b>	Bom dia sr./a NOME, seja muito bem-vindo(a). O meu nome é NOME e em nome da	+ demonstra aparência cuidada e educação		
<b>Pontualidade</b>	Olhem agora para a candidatura a esta vaga. Como teve conhecimento da mesma?	+ cumpre o horário acordado - não cumpre o horário acordado		
<b>Conhecimento sobre a organização</b>	O que sabe sobre a nossa empresa?	+ demonstra conhecimento sobre a história e o propósito do hotel - demonstra grande desconhecimento sobre o hotel e os seus serviços		
	Porque é que se candidatou?			
	Como se define como trabalhador(a)?			
	Como se define como colega de equipa?			
	Diga-me 3 qualidades que o(a) distinguem? Olhem agora para o seu percurso. Vejo que começou nesta empresa... (ver percurso do candidato)			
	Constato que neste momento está a exercer funções na empresa NOME. O que o leva a querer sair? Ou Constato que está desempregado(a) à “X” tempo. Qual o motivo? Como ocupou esse tempo?	+ quer vir pelas características do local - quer sair de onde está por conflitos ou insatisfação		
<b>Orientação para os resultados</b>	Este trabalho vai requerer um atendimento pormenorizado e muito direcionado para a experiência do cliente. Iremos trabalhar com um público que procura fazer uma pausa no meio da natureza ou que pretende tratar o corpo e a mente. Até que ponto posso contar consigo para não defraudar as expectativas dos mesmos?	+ exemplos de serviços com este público  - desvalorização da atenção ao cliente		
	Quais os tipos de massagem em que se sente mais confortável?			
Orientação para a sustentabilidade ambiental	Que tipo de produtos medicinais prefere usar nas massagens?	+ produtos naturais e sustentáveis - Produtos mais químicos e artificiais		
	E a nível de terapias? Como considera que deve ser a resposta de uma unidade como a nossa?	+ aborda a importância de um processo terapêutico multidisciplinar		
Liderança; Resistência à pressão; Orientação para o cliente; Orientação para os resultados	Imagine a seguinte situação: tem uma marcação para tratar um problema de coluna e identifica a causa. Contudo, o cliente não aceita o diagnóstico e quer abandonar a consulta. Como resolve a situação?	+ procura explicar melhor o ponto de vista ao cliente, mantendo a calma - alerta para as consequências negativas que podem surgir na vida do cliente		
Língua estrangeira	Imagine que eu sou o cliente e que só falo Inglês. Explique-me o seu pensamento em relação ao problema anterior.	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
Língua estrangeira	Agora em Francês	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
Língua estrangeira	Em Alemão	+ boa capacidade de expressão - grandes dificuldades de comunicação		
Compromisso organizacional; Iniciativa	Tem conhecimento de uma nova técnica ou terapia que pode ser útil na estratégia de atração de novos clientes ao hotel. Mas a sua chefia não mostra interesse. Como procede?	+ aceita, mas procura apresentar dados que validem esse processo - resigna-se à decisão da chefia, contra sua vontade		
	Descrever as condições da vaga			
	Gostaria de colocar alguma questão?			
	Considera-se a pessoa certa para a vaga? Porquê?	+ explicou adequação das competências ao perfil do cargo		
<b>Comunicação</b>		+ Expressa-se com clareza e confiança - Difícil obter informação		
<b>Total</b>				

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Work Sample

Este teste pretende verificar algumas competências do candidato para esta vaga, que corresponderá a 40% da sua nota final. Desta forma, é pedido ao candidato que programe uma sessão de terapia para uma pessoa que, recentemente, teve uma crise lombar enquanto colocava louça na máquina de lavar, em sua casa. Este paciente veio da Suécia e permanecerá no hotel por seis dias, o que poderá não ser suficiente para cumprir um plano de tratamento. É pretendido que o candidato aconselhe algum medicamento que ajude o cliente nas dores, apenas em situações mais agudas (rasteira: apenas médicos estão habilitados a prescrever medicação).

Teste (20 valores)			
Procedimento	Valor	Sim	Não
Atenta que a dor pode ter diferentes diagnósticos	3		
Primeiro procura fazer uma avaliação subjetiva através de um conjunto de perguntas	3		
Depois necessita de fazer uma avaliação objetiva com o paciente, através de contacto físico no local da dor	3		
Define o diagnóstico	2		
Planifica as sessões de terapia necessárias	3		
Desenvolve um relatório que permita o acompanhamento do paciente por parte de outro profissional, caso o número de sessões necessárias seja superior ao número de dias do paciente na unidade hoteleira	3		
Atenta que não pode prescrever nenhuma medicação, devendo o paciente deslocar-se a um centro médico.	3		
Total			

Avaliação Final	
<b>Currículo (20%)</b>	
<b>Entrevista (40%)</b>	
<b>Teste Prático (40%)</b>	
<b>TOTAL</b>	

**ANEXO 6 – Manual de Acolhimento e Integração**

## **MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**



# ECORESORT

## Conteúdo

1. Mensagem de boas-vindas! .....	3
2. O Grupo Dona Maria .....	4
3. Organograma do hotel .....	5
4. Serviços da empresa.....	6
5. Responsabilidade Social e ambiental .....	7
6. Principais direitos e deveres dos trabalhadores:.....	8
7. Programa de Acolhimento .....	9
8. Informações Complementares .....	10

Mensagem de boas-vindas!

Caro(a) colaborador(a),

O Grupo Dona Maria dá-lhe as boas-vindas à nossa empresa, esperando que, connosco, descubra um local onde possa ser feliz!

Este é o seu primeiro dia na nossa organização e, como tal, esperamos que se adapte da melhor forma aos processos da sua nova função. Desta forma, o presente documento pretende esclarecer algumas dúvidas iniciais que, naturalmente, possam ocorrer.

A comunicação e o espírito de equipa são valores base da nossa filosofia, pelo que poderá esclarecer qualquer dúvida junto de qualquer trabalhador da empresa. Aqui somos, sempre, uns para os outros.

Pretendemos que o seu compromisso, esforço e dedicação nos permitam crescer enquanto empresa e que a satisfação dos clientes seja sempre a sua maior preocupação. Da nossa parte, estamos cá para apoiar o seu desenvolvimento, garantindo as melhores condições possíveis para a melhoria constante da sua *performance*.

A informação constante neste manual de acolhimento foi desenvolvida de forma a promover uma rápida adaptação dos novos trabalhadores à organização e estamos certos de que não será uma exceção. Pretendemos que esta nossa parceria potencie tanto o seu crescimento, como o da empresa e que o futuro esteja cheio de desafios para que, juntos, os superemos com sucesso!

A direção,

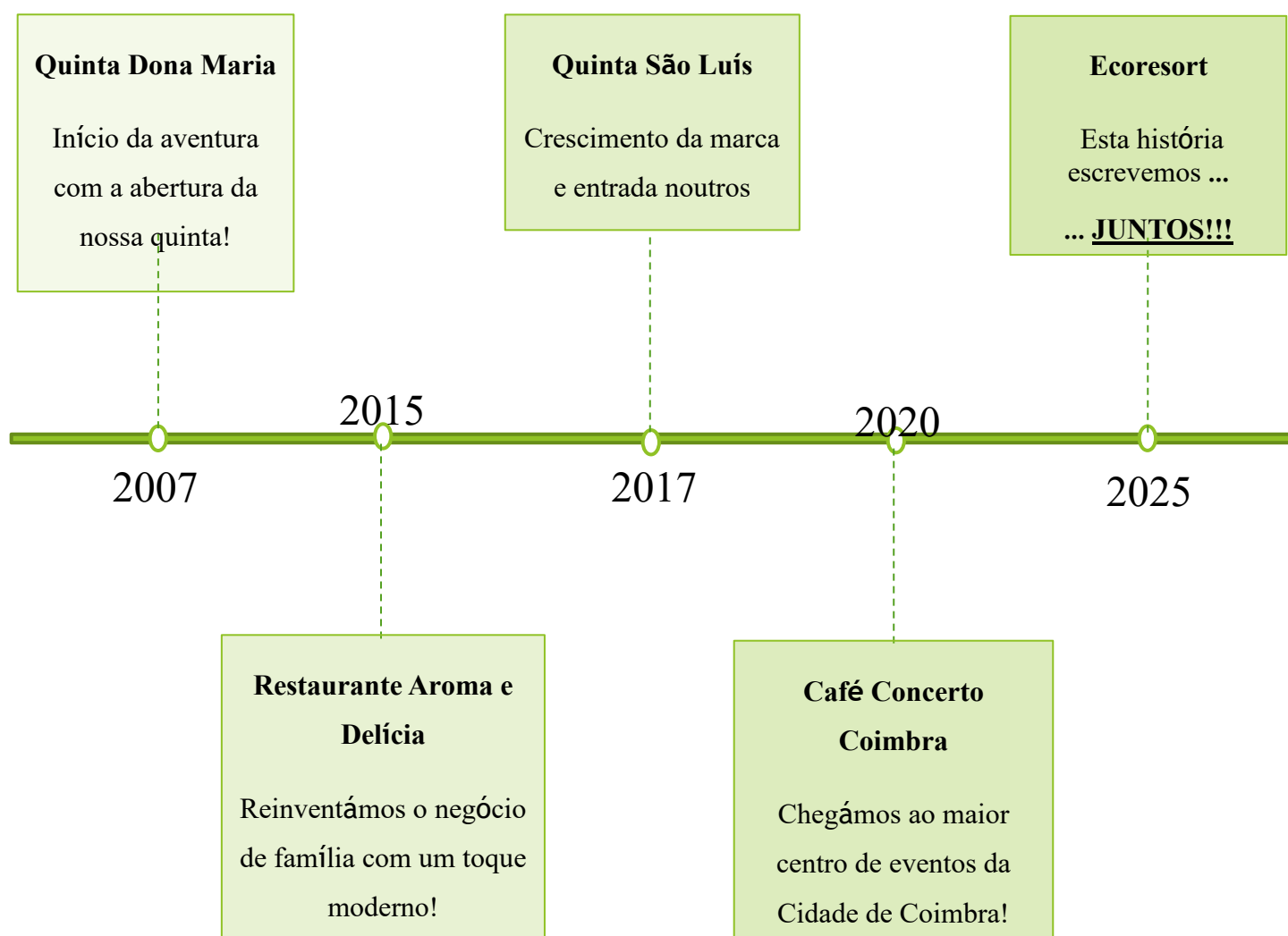
---

## O Grupo Dona Maria

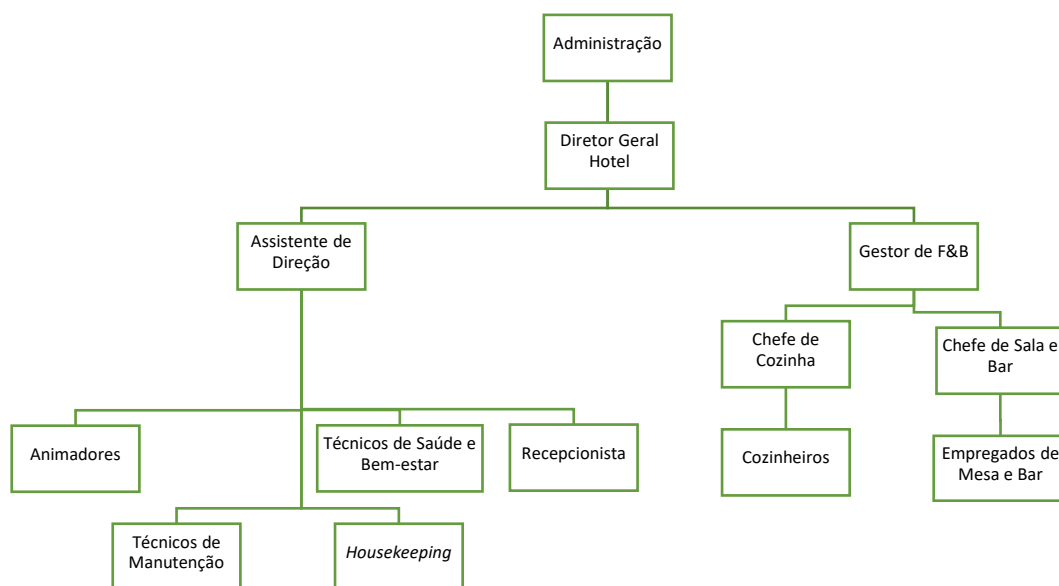
Missão

Visão-

Valores-



## Organograma do hotel



## Serviços da empresa

O Ecoresort apresenta uma diversidade de serviços e experiências que prometem conquistar quem nos visita. Procuramos oferecer momentos únicos, relaxantes e sempre em contacto com a natureza.

Apresentamos de seguida os serviços que temos à disposição do cliente:

### **Hotel**

A nossa unidade hoteleira está desenhada para ter capacidade de acolher nas suas instalações um máximo de 90 hóspedes. Contamos com 13 quartos duplos no edifício principal e 10 *bungalows* de madeira com uma arquitetura intimista e capacidade para 4 pessoas, no meio da floresta.

### **Terapia para o corpo e mente**

Contamos com um leque de serviços que promovam o bem-estar físico e mental de quem nos procura, tais como:

- SPA
- Piscina
- Ginásio
- Centro de massagens e terapias
- Yoga e Pilates

### **Atividade de Natureza e Aventura**

Trabalhamos em parceria com empresas da região para fornecermos atividades de contacto com a natureza fora das nossas instalações.

De todas, destacamos os passeios de bicicleta pelos caminhos do campo de arroz, as caminhadas na Serra do Sicó ou a escalada de montanha. Passeio cavalo, arborismo, entre outras.

### **Restaurante**

O restaurante do hotel está dividido em duas salas. A principal que fornece todas as refeições dos hóspedes do hotel e ao público de fora. A outra sala está destinada à realização de eventos privados, corporativos ou eventos temáticos do hotel.

No que respeita à tipologia do restaurante, todo o menu foi desenhado com base na cozinha mediterrânea, macrobiótica e sustentável. A grande diferenciação passa pela aproximação da empresa aos pequenos produtores locais, ao uso de ingredientes sazonais e à produção própria de muitos elementos utilizados na nossa cozinha.

### **Bar**

Com uma carta simples e intimista, procuramos dar a conhecer as melhores bebidas espirituosas nacionais. Aberto todos os dias, o nosso bar pretende dar apoio ao restaurante, à piscina e aos eventos, estando aberta ao público em geral.

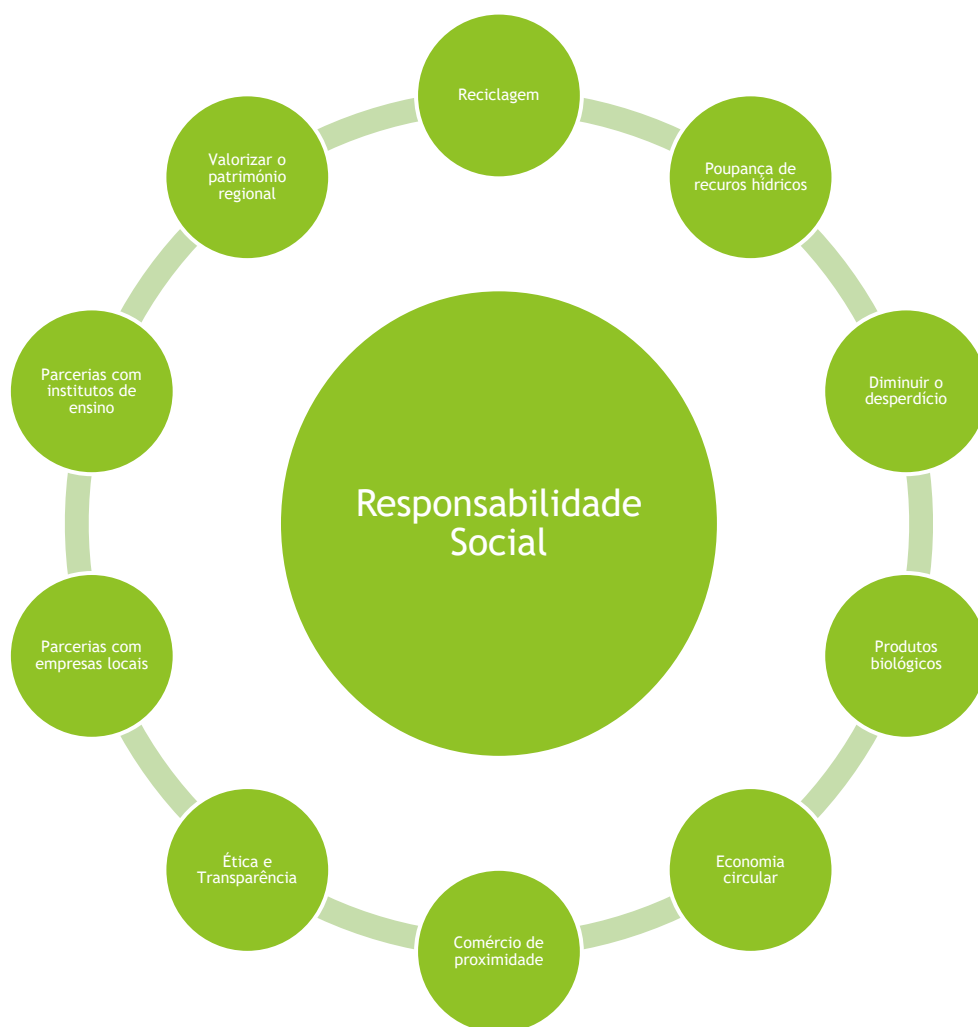
### **Horta biológica**

A nossa horta é responsabilidade de todos nós. Para além dos profissionais que estão responsáveis pela sua manutenção, gostamos que toda a estrutura da empresa e os hóspedes estejam envolvidos, de alguma forma, na sua preservação.

Temos vinhas, pomares, olival e outras plantações que irão originar muitos dos produtos que os nossos hóspedes e trabalhadores irão consumir.

Muitos dos frutos aqui colhidos como a azeitona e a uva serão levados para transformação em azeite e vinho, respetivamente. Este tipo de atividades será uma das apostas fortes que os nossos clientes poderão adquirir.

## Responsabilidade Social e Ambiental



## Principais direitos e deveres dos trabalhadores:

### **O Empregador deve:**

1. Respeitar o trabalhador com urbanidade e probidade;
2. Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
3. Contribuir para a elevação da produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada para desenvolver e/ou adquirir as suas competências;
4. Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;
5. Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador.
6. Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;
7. Manter atualizado, em cada estabelecimento, o registo dos trabalhadores com indicação de nome, datas de nascimento e admissão, modalidade de contrato, categoria, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da retribuição ou diminuição de dias de férias;
8. Fornecer o fardamento e material de apoio ao desenvolvimento da respetiva função a cada trabalhador, exceto calçado.

### **Deveres do Trabalhador:**

1. Respeitar e tratar o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as pessoas com que se relacionem com a empresa com urbanidade e probidade;
2. Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
3. Realizar o trabalho com zelo e diligência;
4. Participar de modo diligente em ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador;
5. Cumprir as ordens e instruções do empregador respeitantes a execução ou disciplina do trabalho, bem como a segurança e saúde no trabalho, que não sejam contrárias aos seus direitos ou garantias;
6. Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios, dever de confidencialidade;
7. Zelar pela conservação e boa utilização de bens relacionados com o trabalho que lhe forem confiados pelo empregador;
8. Manter os uniformes que lhe foram confiados nas melhores condições.

## Programa de Acolhimento

O programa de acolhimento e integração que se segue pretende potenciar a sua rápida integração na nossa estrutura. Para promover uma integração de sucesso, em equipa, preparámos um conjunto de atividades que lhe permite conhecer de forma mais eficiente todos os processos e pessoas com quem irá desempenhar funções.

Ser-lhe-á atempadamente facultada toda a informação necessária para que possa desempenhar a sua função com sucesso.

Esperamos que se adapte da melhor forma e, para isso, faremos as seguintes avaliações do processo de integração:

- Final do 1º dia;
- Final da 1ª semana;
- Final da 2ª semana;
- Fim do 1º mês.

Estas avaliações vão permitir que se corrijam certos aspetos que possam condicionar o seu desempenho e averiguar a necessidade de algum tipo de formação complementar.

O primeiro dia de trabalho servirá, sobretudo, para conhecer a estrutura física e humana do nosso hotel, como indica a tabela abaixo apresentada. Além disto, serão recolhidas e preenchidas informações necessárias à estrutura de recursos humanos para que possam criar a sua base de dados individual. Assim, necessitamos que tenha consigo neste dia:

- Cartão de identificação pessoal;
- Número de Identificação Fiscal;
- Número de Identificação da Segurança Social;
- Morada Completa;
- Número de Identificação Bancária;
- Certificado de habilitações;
- Contacto de emergência.

<b>Dia 1</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>
<b>09h00</b>	Acolhimento do novo trabalhador	Diretor de Hotel
<b>10h00</b>	Pausa para café	Diretor de Hotel
<b>10h30</b>	Apresentação das instalações da Unidade	Diretor de Hotel ou Gestor de RH
<b>12h00</b>	Preenchimento de documentação necessária	Gestor de RH
<b>13h00</b>	Almoço no restaurante	Diretor de Hotel
<b>14h00</b>	Apresentação da equipa de trabalho	Chefia direta
<b>14h30</b>	Início dos trabalhos na nova função	Chefia direta
<b>17h30/18h00</b>	Avaliação do primeiro dia	Gestor de RH

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Da sua parte, esperamos esforço, dedicação e que se sinta confortável para tirar eventuais dúvidas que surjam, junto dos seus novos colegas!

### **Informações Complementares**

- O horário semanal de cada trabalhador deve corresponder a um total de 40 horas, por turnos e com duas folgas semanais rotativas;
- Todos os trabalhadores estão abrangidos por um seguro contra acidentes de trabalho;
- As refeições são realizadas no refeitório da empresa, sendo fornecidas pela empresa. Caso tenha alguma restrição alimentar e/ou alergia, deverá comunicar a existência da(s) mesma(s);
- As refeições deverão ser realizadas durante a pausa de almoço, como afixado no horário de trabalho;
- Os trabalhadores deverão fardar-se dentro da unidade, dispondo a mesma de balneários comuns, separados por género e com cacifo individual;
- A empresa dispõe de zona de estacionamento para os trabalhadores;
- A empresa avalia o desempenho dos trabalhadores a todo o momento, devendo manter os níveis de exigência do seu trabalho sempre alto;
- A avaliação de desempenho formal ocorrerá no final do ano civil, pelo que a sua chefia é responsável por esse processo;
- A política de formação da empresa pretende que possamos crescer juntos, pelo que incentivamos a participação dos trabalhadores em ações formativas;
- Os trabalhadores têm desconto de 20% em refeições até 2 pessoas, consoante disponibilidade do restaurante;
- Todos os trabalhadores da empresa têm acesso ilimitado e sem custos ao ginásio da empresa., desde que contactem previamente o centro de SPA;
- Todos os trabalhadores têm direito a 1 dia de férias no dia correspondente ao seu aniversário.

#### **Contactos:**

Email empresa – xxxx@eventosdonamaria.com

Email da direção - xxx@eventosdonamaria.com

Email do responsável de RH - xxx@eventosdonamaria.com

Contacto telefónicos – 239xxxxxx

GNR – 239 506 020

Bombeiros – 239 506 300

Hotel – 239 502 424

Morada completa - Rua Quinta Dona Maria nº1, 3130-562 Soure

**ANEXO 7 – Manual de Avaliação de Desempenho**

# Manual de avaliação de desempenho



## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

### Índice

Introdução.....	3
Caraterização da avaliação de desempenho .....	4
Objetivos na avaliação de desempenho .....	5
Datas importantes na Gestão de Avaliação de Desempenho.....	7
Fatores Críticos de Sucesso.....	8
Plano de Ação Anual dos trabalhadores .....	9
Sistema de Notação Anual do Trabalhador .....	29
Ficha de Autoavaliação do Trabalhador.....	33

## *Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

### Introdução

O presente manual de gestão da avaliação de desempenho foi desenhado de forma a expor as principais considerações sobre a gestão do desempenho dos trabalhadores e, assim, facilitar a condução do processo por parte do avaliador.

Sendo este um setor cujo contacto direto com o cliente é fulcral para proporcionar uma experiência única e enriquecedora aos nossos clientes, entende-se que o desempenho dos nossos trabalhadores deva estar alinhado com a estratégia da organização. Neste sentido, a avaliação de desempenho torna-se a melhor ferramenta para confirmarmos, enquanto equipa, que caminhamos, juntos, no caminho certo.

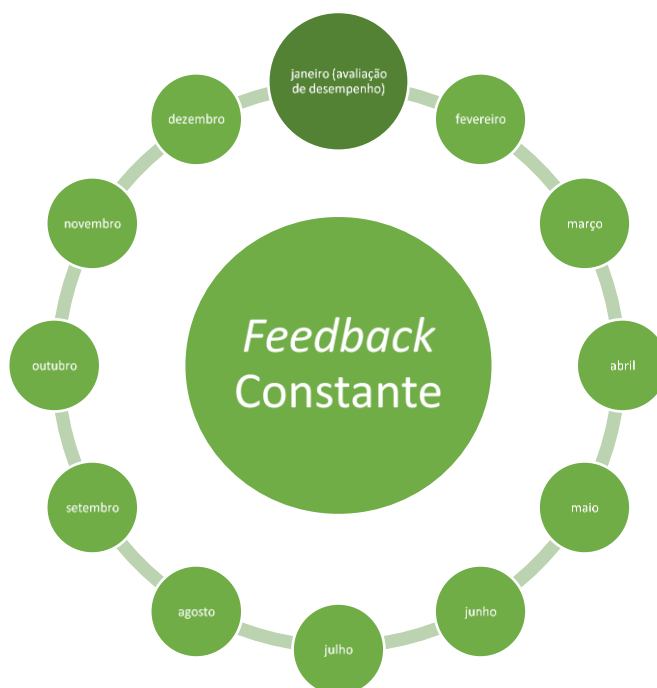
### Caraterização da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um procedimento anual que culmina com o fim do ciclo económico que encerra e com o início do ciclo seguinte. Neste momento, o avaliador e o avaliado fazem o balanço do período que terminou, analisam as falhas e os sucessos, antes de definir as metas a alcançar no ano seguinte, bem como os meios fundamentais ao cumprimento dos objetivos a que se propõem.

Contudo, este processo deve ser gerido ao longo do ano, com a marcação de, pelo menos, três reuniões breves intercalares e com um *feedback* constante, mesmo que informal. Cabe ao avaliador acompanhar e corrigir desvios naturais que possam ocorrer, de forma a salvaguardar o desempenho dos seus liderados e da própria organização. Deve garantir a confidencialidade do processo e negociar os objetivos, fomentando a participação do avaliado no processo.

Este tipo de atuação deve estar de acordo com a missão, a visão e os valores da nossa empresa, de forma a que todos os trabalhadores estejam alinhados ao nosso propósito e cultura.

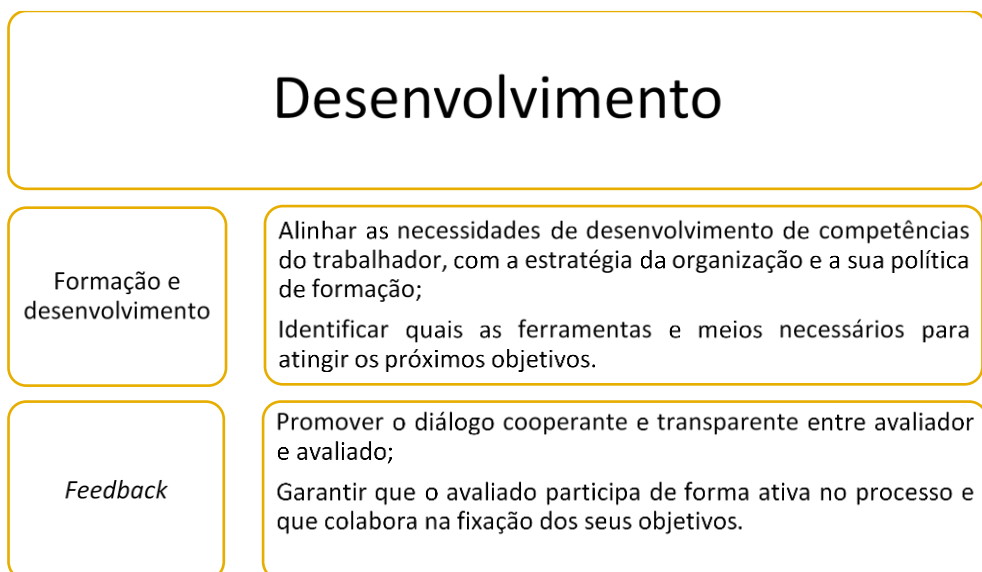
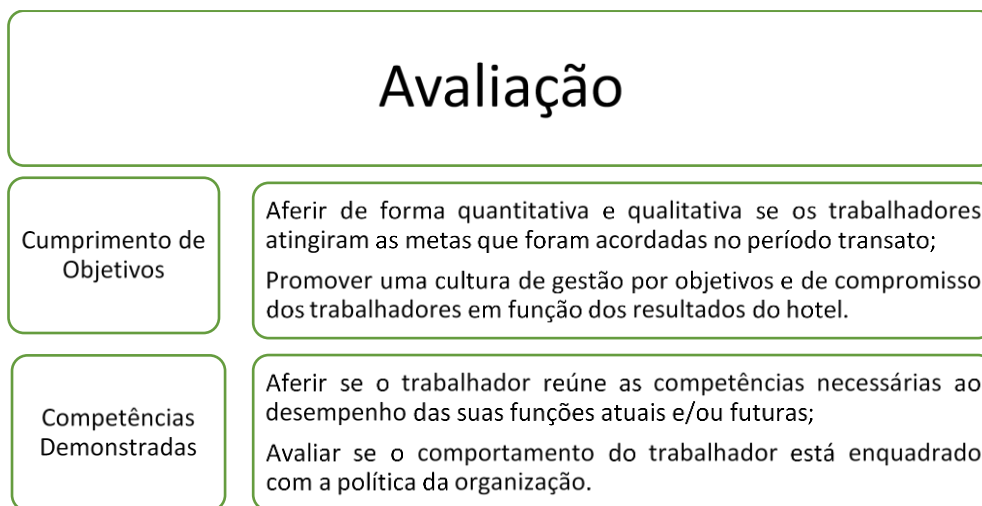
O ciclo desenrola-se no período de 1 ano, tal como evidenciado na figura seguinte:



Contudo, caso a chefia direta seja alterada durante o período, deve a atual conduzir o processo, sendo que deve haver uma passagem de testemunho entre avaliadores, para que o processo de avaliação seja justo e coerente.

Relativamente aos trabalhadores que entrem na empresa durante o ciclo económico, dever-se-á iniciar um processo de avaliação de desempenho apenas se o trabalhador entrar a 6 meses ou mais do fim do ciclo. Os trabalhadores que entrem entre julho e dezembro não devem estar englobados nesse sistema nos primeiros meses, contudo, a chefia direta deverá definir objetivos que possam alinhar de forma célere o trabalhador à estratégia da organização.

Podemos, então, concluir que o processo de avaliação de desempenho assenta em duas componentes: avaliação do passado e desenvolvimento futuro.



### Objetivos na avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um mecanismo que pretende obter *feedback* sobre o desempenho efetivo dos trabalhadores, das equipas de trabalho e da própria organização. Se por um lado este tipo de práticas permite ajustar a *performance* dos trabalhadores aos objetivos estratégicos da organização, por outro, possibilita confirmar e premiar os melhores desempenhos.

O desempenho de um trabalhador está diretamente relacionado com os objetivos, que devem ir ao encontro do perfil da função do trabalhador. Dentro das organizações existem três tipos de objetivos:

- Objetivos globais – são definidos com a elaboração do plano estratégico da empresa e vão conduzir os esforços da empresa como um todo, com a finalidade de melhorar o desempenho do hotel;
- Objetivos de equipa – são correspondentes às diferentes equipas do hotel e têm como função, orientar o trabalho das diferentes áreas departamentais (ex.: cozinha, receção, saúde e bem-estar, ...);
- Objetivos individuais – pretendem orientar o desempenho de cada trabalhador de forma isolada, dando um maior sentido às suas atividades e potenciando a *performance* individual.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

Os objetivos globais que a empresa definiu para o ciclo económico que se vai iniciar devem ser desdobrados em “Cascata”. Assim, os objetivos globais são divididos pelas equipas do hotel e, conseqüentemente, pelos trabalhadores, como nos mostra a seguinte figura:



Os objetivos colocados aos trabalhadores devem obedecer à regra dos objetivos SMART. Assim, objetivos SMART são:

- S (específicos) – Devem ser facilmente interpretados, de forma a que o colaborador não sinta dificuldade em perceber a sua missão;
- M (mensuráveis) – O trabalhador deve conseguir interpretar de que forma é que será possível quantificar o seu contributo, ou seja, de que forma é que este pode ser medido;
- A (atingíveis) – O trabalhador deve sentir que consegue atingir o objetivo;
- R (relevante) – O objetivo deve estar adequado à função do trabalhador, de forma a que este não sinta que está a fazer algo que não lhe compete;
- S (situados no tempo) – Devem ter um prazo bem definido para que o trabalhador consiga articular o seu esforço entre os diversos objetivos que lhe são atribuídos e cumprir os prazos impostos pela empresa.

O seguinte exemplo, demonstrado na tabela abaixo, pretende elucidar o avaliador sobre o que são objetivos SMART no momento de fixar objetivos ao avaliado.

Objetivo	SMART	Não SMART	Justificação
Aumentar o nº vendas de quartos		X	Quantas vendas? Não indica uma meta a atingir.
Atingir 50 vendas de serviço de massagem em 6 meses	X		Cumprir os requisitos SMART
Ser mais simpático		X	Como medir a simpatia? Não é mensurável
Diminuir em 20% o número de reclamações em 1 ano	X		Cumprir os requisitos SMART

(Exemplo de objetivos SMART)

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Datas importantes na Gestão de Avaliação de Desempenho

Mês	dia	Tarefa
<b>Janeiro</b>	Até dia 5	Recolha da autoavaliação do trabalhador
<b>Janeiro</b>	Entre dia 15 e dias 30	Avaliação de desempenho do ano que terminou e planificação do ano seguinte*
<b>Abril</b>	Até dia 9	Reunião Intercalar 1
<b>Julho</b>	Até dia 9	Reunião Intercalar 2
<b>Outubro</b>	Até dia 9	Reunião Intercalar 3
<b>Outubro</b>	Até dia 30	Definição dos objetivos globais para o ano seguinte
<b>Dezembro</b>	Dia 26	Pedido de autoavaliação aos trabalhadores
<b>Dezembro</b>	Até dia 31	Divulgação dos objetivos da empresa para o ciclo seguinte

\*Devem ser realizadas na mesma reunião

Notas importantes:

- A autoavaliação deve ser recolhida com tempo suficiente para que o avaliador prepare a reunião com toda a informação essencial ao processo;
- Na reunião de avaliação, o avaliador deve ouvir atentamente o avaliado e promover a sua participação. Primeiro, avalia-se o ano que terminou e, depois, inicia-se a negociação de objetivos e desenvolvimento para o ano seguinte;
- O avaliador deve questionar sobre o seu desempenho como chefia e verificar os pontos de melhoria na ótica do subordinado;
- O trabalhador deve sentir que os objetivos propostos são desafiantes, mas atingíveis, devendo ser abordados os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos;
- Deve ser reforçada a importância dos 3 tipos de objetivos, de forma a integrar o trabalhador no processo;
- As reuniões intercalares servem para fazer uma verificação ao percurso do trabalhador em relação aos objetivos, de forma a promover certas correções necessárias;
- Estas reuniões não retiram a obrigatoriedade de existência de *feedback* constante, mesmo que de forma informal;
- Os objetivos globais da organização para o ano seguinte devem ser definidos aquando da elaboração do plano estratégico para o ano seguinte, de forma a poderem comunicar atempadamente a sua visão aos diferentes departamentos;
- A autoavaliação deve ser pedida aos subordinados com tempo suficiente para a sua elaboração e perto do fim do ciclo;
- Apenas em casos de força maior, poder-se-á reformular os objetivos que inicialmente foram estabelecidos.

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Fatores Críticos de Sucesso

As reuniões de avaliação de desempenho devem ser marcadas com tempo de antecedência suficiente para que ambos os intervenientes se preparem adequadamente, devendo cada reunião ter uma duração de entre 30 a 40 minutos, divididos da seguinte forma:

Fase	Estrutura	Duração
<b>Abertura da sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar um ambiente descontraído e fazer uma introdução da cronologia dos tópicos a abordar;</li><li>• Relembrar a importância do processo para o trabalhador e para a empresa.</li></ul>	5m
<b>Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O avaliador deve abstrair-se de sentimentos relativos ao trabalhador e focar-se apenas no desempenho do mesmo;</li><li>• Conduzir a reunião, ponto-a-ponto;</li><li>• Iniciar pelos pontos fortes e depois os pontos a melhorar;</li><li>• Ouvir primeiro o avaliado e depois transmitir a sua visão</li></ul>	10 a 15m
<b>Fixação de objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar os objetivos com o trabalhador;</li><li>• Definir datas para a concretização de objetivos;</li><li>• Identificar que ferramentas de apoio serão necessárias;</li><li>• Acordar os temas das formações que o trabalhador irá realizar;</li><li>• Promover o diálogo e compromisso do trabalhador com o processo.</li></ul>	10 a 15m
<b>Encerramento da sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resumir com o trabalhador os pontos importantes da sessão;</li><li>• Reforçar a importância estratégica do trabalhador para a empresa e que terá o apoio necessário ao cumprimento dos seus objetivos.</li></ul>	5min

De forma a potenciar o sucesso deste processo, a tabela seguinte pretende enunciar alguns erros que o avaliador deverá evitar:

Principais erros	Caracterização
<b>Efeito de Halo</b>	Consiste em avaliar o trabalhador através de uma característica ou atributo e descorar o desempenho global do mesmo.
<b>Erro de Leniência/ Severidade</b>	Consistem em dar recorrentemente notas acima ou abaixo da média, sem que isso reflita o real desempenho do trabalhador
<b>Erro de Tendência Central</b>	Consiste em dar notas perto do centro da escala de forma a evidenciar homogeneidade do grupo e não criar discrepâncias entre notas
<b>Efeito de Horn</b>	Consiste em avaliar um trabalhador abaixo do seu real valor por uma característica marcante negativa
<b>Efeito de Recenticidade</b>	Consiste em avaliar o trabalhador baseado em acontecimentos próximos do momento da avaliação

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Plano de Ação Anual dos trabalhadores

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Diretor de Hotel</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Lucro da unidade			
2	Taxa de ocupação global de serviços da unidade			
3	Taxa de rotatividade dos trabalhadores			
4	Atingir ou superar os índices de satisfação dos clientes comparativamente com a concorrência			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Iniciativa	Capacidade de realizar tarefas através da informação e dos meios que tem ao seu dispor	
4	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

Avaliador(a)

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Assistente de direção</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
<b>Objetivos de Equipa:</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Realizar os relatórios de ocorrências dentro dos prazos estabelecidos			
2	Taxa de satisfação dos hóspedes			
3	Realizar os relatórios de desempenho e satisfação dos trabalhadores			
4	Índice de receitas por hóspede			

Número	Comportamento	Definição	Nível Proficiência (1 a 4)
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
4	Gestão de conflitos	Capacidade de reverter uma situação de conflito através de técnicas de negociação e comunicação eficazes	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

**Notas:**

\_\_\_\_\_

Avaliador(a)

\_\_\_\_\_

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Gestor de F&amp;B</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
<b>Objetivos de Equipa:</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Apresentação dos rácios de custo das matérias vendidas			
2	nº de vendas de serviços de catering			
3	Apresentação dos rácios de desperdício de comidas e bebidas do hotel			
4	taxa de satisfação dos serviços de restauração			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes	
4	Gestão de conflitos	Capacidade de reverter uma situação de conflito através de técnicas de negociação e comunicação eficazes	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Chefe de Cozinha</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
<b>Objetivos de Equipa:</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Taxa de <i>food cost</i> do restaurante			
2	Nº de reclamações da comida no restaurante e serviços de <i>catering</i>			
3	Índice de desperdício de matéria-prima da cozinha			
4	Fazer relatórios sobre o cumprimento das normas de HACCP da cozinha			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Chefe de Mesa e Bar</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
<b>Objetivos de Equipa:</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Manter ou diminuir a taxa de <i>beverage cost</i> do restaurante e bar			
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações do serviço de mesa e bar			
3	Atingir ou superar o valor médio de refeição por cliente			
4	Fazer relatórios sobre o cumprimento das normas de HACCP do restaurante e bar			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão:</b>
<b>Função: Cozinheiro</b>	<b>Data:</b>
<b>Missão:</b> Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
<b>Objetivos de Equipa:</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Cumprir os parâmetros de higienização do posto de trabalho			
2	Pontualidade			
3	Assiduidade			
4				

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
2	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
3	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	
4	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
Nome:	Supervisão:
Função: Empregado de mesa e bar	Data:
Missão: Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
Objetivos de Equipa:	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Cumprimento dos parâmetros de higienização do posto de trabalho			
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações sobre a sua prestação			
3	Pontualidade			
4	Assiduidade			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
2	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
3	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	
4	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

### Reuniões Intercalares

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
Nome:	Supervisão:
Função: Animador	Data:
Missão: Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
Objetivos de Equipa:	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Índice de satisfação das atividades que desenvolve			
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecido para as suas atividades			
3	Pontualidade			
4	Assiduidade			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Criatividade	Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização	
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
3	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
4	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
Nome:	Supervisão:
Função: Rececionista	Data:
Missão: Acordar com o trabalhador o conjunto de objetivos a atingir durante o plano de ação anual, bem como o conjunto de competências que promovam o desempenho da função.	
Objetivos de Equipa:	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Atingir ou superar a taxa de responsividade às plataformas de reservas			
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecido para as suas atividades			
3	Atingir ou superar o nº de vendas de serviços complementares estabelecido			
4	Preenchimento dos relatórios individuais de fim de turno			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
2	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes	
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns	
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Plano de Ação Anual 20__	
Nome:	Supervisão:
Função: Técnico de saúde e bem-estar	Data:
Missão: Garantir uma experiência relaxante e revigorante para a saúde física e mental dos clientes, tendo em consideração as patologias dos clientes e a segurança dos mesmos	
Objetivos de Equipa:	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso (100%)
1	Atingir ou superar a taxa de satisfação dos clientes			
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecidas			
3	Pontualidade			
4	Atingir ou aumentar o rácio estabelecido dos produtos utilizados na função			

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional	
2	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização	
3	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo	
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva	

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

Notas:

---

Avaliador(a)

---

Trabalhador(a)

**Reuniões Intercalares**

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Objetivo	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
Comportamento			
1			
2			
3			
4			

Notas:

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Sistema de Notação Anual do Trabalhador

Sistema de Notação Anual 20__		
Nome:	Supervisão:	
Função: Housekeeping	Data:	Notação Anterior:
Missão: Garantir a conformidade de todos os parâmetros exigidos em relação às condições dos quartos, de forma a criar um impacto muito positivo desde a chegada dos clientes à unidade		
Escala de Notação: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Muito Bom		

Nível atingido	1	2	3	4
<b>1-Podrutivdede: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função</b>				
Justificação				
<b>2-Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel</b>				
Justificação				
<b>3-Iniciativa: Proatividade da pessoa para resolver as tarefas da função</b>				
Justificação				
<b>4- Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel</b>				
Justificação				
<b>5-Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos</b>				
Justificação				
<b>6- Registos de HACCP: Preenche adequadamente os registos das normas de HACCP</b>				
Justificação				
<b>7- Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho</b>				
Justificação				
<b>8-Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional</b>				
Justificação				
<b>Notação Final:</b>				

Avaliação Final			
Evolução do notado	Positiva	Manteve	Negativa
Justificação			

Necessidade Formativa Identificadas	Justificação

\_\_\_\_\_  
Avaliador(a)

\_\_\_\_\_  
Trabalhador(a)

### Reuniões Intercalares

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Notas:

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Sistema de Notação Anual 20__		
Nome:	Supervisão:	
Função: Operador de manutenção	Data:	Notação Anterior:
Missão: Zelar pelo bom funcionamento dos equipamentos mecânicos, elétricos e canalizações do hotel, bem como jardins e espaços agrícolas		
Escala de Notação: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Muito Bom		

Nível atingido	1	2	3	4
<b>1-Produtividade: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função</b>				
Justificação				
<b>2-Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel</b>				
Justificação				
<b>3-Criatividade: Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização</b>				
Justificação				
<b>4- Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel</b>				
Justificação				
<b>5-Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos</b>				
Justificação				
<b>6- Autonomia: Capacidade de resolver reparações sem auxílio de empresas externas</b>				
Justificação				
<b>7- Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho</b>				
Justificação				
<b>8-Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional</b>				
Justificação				
Notação Final:				

Avaliação Final			
Evolução do notado	Positiva	Manteve	Negativa
Justificação			

Necessidade Identificadas	Formativa	Justificação

\_\_\_\_\_

Avaliador(a)

\_\_\_\_\_

Trabalhador(a)

### Reuniões Intercalares

Reunião Intercalar nº1 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Reunião Intercalar nº2 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Reunião Intercalar nº3 - __/__/__			
Nº Critério	Apreciação	Recomendações	Observações
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Notas:

## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Ficha de Autoavaliação do Trabalhador

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão:
Função: Diretor de Hotel	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Lucro da unidade				
2	Taxa de ocupação global de serviços da unidade				
3	Taxa de rotatividade dos trabalhadores				
4	Atingir ou superar os índices de satisfação dos clientes comparativamente com a concorrência				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Iniciativa	Capacidade de realizar tarefas através da informação e dos meios que tem ao seu dispor		
4	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
<b>Nome:</b>	<b>Supervisão: Diretor de Hotel</b>
<b>Função: Assistente de Direção</b>	<b>Data:</b>
<b>Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).</b>	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Realizar os relatórios de ocorrências dentro dos prazos estabelecidos				
2	taxa de satisfação dos hóspedes				
3	Realizar os relatórios de desempenho e satisfação dos trabalhadores				
4	índice de receitas por hóspede				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
4	Gestão de conflitos	Capacidade de reverter uma situação de conflito através de técnicas de negociação e comunicação eficazes		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

---

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Diretor de Hotel
Função: Gestor de F&B	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Apresentação dos rácios de custo das matérias vendidas				
2	nº de vendas de serviços de catering				
3	Apresentação dos rácios de desperdício de comidas e bebidas do hotel				
4	taxa de satisfação dos serviços de restauração				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes		
4	Gestão de conflitos	Capacidade de reverter uma situação de conflito através de técnicas de negociação e comunicação eficazes		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Gestor de F&B
Função: Chefe de Cozinha	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Taxa de <i>food cost</i> do restaurante				
2	Nº de reclamações da comida no restaurante e serviços de <i>catering</i>				
3	Índice de desperdício de matéria-prima da cozinha				
4	Fazer relatórios sobre o cumprimento das normas de HACCP da cozinha				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Gestor de F&B
Função: Chefe de Mesa e Bar	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Manter ou diminuir a taxa de <i>beverage cost</i> do restaurante e bar				
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações do serviço de mesa e bar				
3	Atingir ou superar o valor médio de refeição por cliente				
4	Fazer relatórios sobre o cumprimento das normas de HACCP do restaurante e bar				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Chefe de Cozinha
Função: Cozinheiro	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Cumprir os parâmetros de higienização do posto de trabalho				
2	Pontualidade				
3	Assiduidade				
4					
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
2	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
3	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
4	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

---

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Chefe de Mesa e Bar
Função: Empregado de Mesa e Bar	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Cumprimento dos parâmetros de higienização do posto de trabalho				
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações sobre a sua prestação				
3	Pontualidade				
4	Assiduidade				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
2	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
3	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
4	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Assistente de Direção
Função: Animador	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Índice de satisfação das atividades que desenvolve				
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecido para as suas atividades				
3	Pontualidade				
4	Assiduidade				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Criatividade	Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização		
2	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
3	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
4	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

---

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Assistente de Direção
Função: Rececionista	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Atingir ou superar a taxa de responsividade às plataformas de reservas				
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecido para as suas atividades				
3	Atingir ou superar o nº de vendas de serviços complementares estabelecido				
4	Preenchimento dos relatórios individuais de fim de turno				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
2	Negociação	Capacidade para comunicar com outra pessoa de forma a chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes		
3	Trabalho de equipa	Promover técnicas que potenciem o trabalho coletivo em prol de objetivos comuns		
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
<b>Total</b>				

Notas:

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Assistente de Direção
Função: Técnico de Saúde e Bem-estar	Data:
Escala de avaliação de objetivos: 1- Insuficiente (0% a 80%); 2- Suficiente (81% a 90%); Bom (91% a 95%); Muito Bom (96% a 100%).	

Número	Objetivo	Meta	Data da Conclusão	Peso	Avaliação
1	Atingir ou superar a taxa de satisfação dos clientes				
2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecidas				
3	Pontualidade				
4	Atingir ou aumentar o rácio estabelecido dos produtos utilizados na função				
<b>Total</b>				100%	

Número	Comportamento	Definição	Nível de Proficiência (1 a 4)	Avaliação
1	Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens dentro da organização que promovam o desenvolvimento organizacional		
2	Gestão de tempo	Capacidade para gerir os timings do serviço de acordo com as necessidades da organização		
3	Liderança	Capacidade de influenciar pessoas de forma a que estas tomem certas ações que contribuam para a realização de um determinado objetivo		
4	Resistência à pressão	Capacidade de lidar com o stress do trabalho de forma positiva e produtiva		
<b>Total</b>				

Notas:
--------

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Assistente de Direção
Função: <i>Housekeeping</i>	Data:
Escala de Notação: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Muito Bom	

Nível atingido	1	2	3	4
<b>1-Produtividade: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função</b>				
Notas				
<b>2-Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel</b>				
Notas				
<b>3-Iniciativa: Proatividade da pessoa para resolver as tarefas da função</b>				
Notas				
<b>4- Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel</b>				
Notas				
<b>5-Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos</b>				
Notas				
<b>6- Registos de HACCP: Preenche adequadamente os registos das normas de HACCP</b>				
Notas				
<b>7- Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho</b>				
Notas				
<b>8-Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional</b>				
Notas				

Avaliação Final			
Evolução do notado	Positiva	Manteve	Negativa

Notas:

---

Trabalhador(a)

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Ficha de autoavaliação 20__	
Nome:	Supervisão: Assistente de Direção
Função: Operador de Manutenção	Data:
Escala de Notação: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Muito Bom	

Nível atingido	1	2	3	4
<b>1-Produtividade: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função</b>				
Notas				
<b>2-Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel</b>				
Notas				
<b>3-Criatividade: Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização</b>				
Notas				
<b>4- Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel</b>				
Notas				
<b>5-Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos</b>				
Notas				
<b>6- Autonomia: Capacidade de resolver reparações sem auxílio de empresas externas</b>				
Notas				
<b>7- Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho</b>				
Notas				
<b>8-Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional</b>				
Notas				
<b>Notação Final:</b>				

Avaliação Final			
Evolução do notado	Positiva	Manteve	Negativa

Notas:
--------

Trabalhador(a)







## Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira

### Técnico(a) de Saúde e Bem-estar

Ficha de Avaliação de Desempenho										
Nome:	Avaliador(a)			Ponderaçã	Nº	Objetivo	Meta	AT	AS	AF
Função: Técnico(a) de Saúde e Bem-estar	Data:			50%	1	Atingir ou superar a taxa de satisfação dos clientes				
Escala de Avaliação		Avaliação global final			2	Ficar abaixo do nº máximo de reclamações estabelecidas				
					3	Pontualidade				
1- Insuficiente (0% a 80%)					4	Atingir ou aumentar o rácio estabelecido dos produtos utilizados na função				
2- Suficiente (81% a 90%)				Avaliação dos objetivos						
3- Bom (91% a 95%)				Nº	Comportamento	Meta	AT	AS	AF	
4- Muito Bom (96% a 100%)				50%	1	Comunicação				
Notas:					2	Gestão de tempo				
					3	Liderança				
					4	Resistência à pressão				
				Avaliação dos comportamentos						
				Avaliação global final						
				0						
				(AT- Avaliação do trabalhador; AS- Avaliação do superior; AF- Avaliação final)						
				Trabalhador(a)		Avaliador(a)				

### Housekeeping

Ficha de Avaliação de Desempenho										
Nome:	Avaliador(a)			Nº	Tarefa	Meta	AT	AS	AF	
Função: Housekeeping	Data:			1	Podrutividade: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função					
Escala de Avaliação		Avaliação global final		2	Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel					
				3	Iniciativa: Proatividade da pessoa para resolver as tarefas da função					
1- Insuficiente (0% a 80%)				4	Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel					
2- Suficiente (81% a 90%)				5	Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos					
3- Bom (91% a 95%)				6	Registos de HACCP: Preenche adequadamente os registos das normas de HACCP					
4- Muito Bom (96% a 100%)				7	Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho					
Notas:				8	Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional					
				Avaliação Global Final						
				(AT- Avaliação do trabalhador; AS- Avaliação do superior; AF- Avaliação						
				Trabalhador(a)		Avaliador(a)				

### Operador(a) de Manutenção

Ficha de Avaliação de Desempenho										
Nome:	Avaliador(a)			Nº	Tarefa	Meta	AT	AS	AF	
Função: Operador de Manutenção	Data:			1	Podrutividade: Capacidade para responder de forma positiva às tarefas da função					
Escala de Avaliação		Avaliação global final		2	Fardamento: Capacidade de desempenhar a sua função dentro das normas de vestuário do hotel					
				3	Criatividade: Capacidade de desenvolver uma solução evolutiva que permita uma mudança positiva na organização					
1- Insuficiente (0% a 80%)				4	Trabalho de equipa: Capacidade cooperação com os colegas em prol dos objetivos do hotel					
2- Suficiente (81% a 90%)				5	Domínio da função: Capacidade para executar a função dentro dos parâmetros exigidos					
3- Bom (91% a 95%)				6	Autonomia: Capacidade de resolver reparações sem auxílio de empresas externas					
4- Muito Bom (96% a 100%)				7	Pontualidade e assiduidade: Capacidade para cumprir a escala e o horário de trabalho					
Notas:				8	Sustentabilidade: Otimiza as tarefas que executa pensando no impacto ambiental e organizacional					
				Avaliação Global Final						
				(AT- Avaliação do trabalhador; AS- Avaliação do superior; AF- Avaliação						
				Trabalhador(a)		Avaliador(a)				

**ANEXO 8 – Ficha de Levantamento de Necessidades Formativas**

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Questionário de Levantamento de Necessidades Formativas	
<b>Trabalhador:</b>	<b>Chefia:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Data:</b>
<p>No sentido de melhorar a programação anual de formações dos trabalhadores, descreva quais as formações que considera necessárias para o desenvolvimento do trabalhador. Assim, avalie a pertinência das formações, numa escala de 1 a 4, sendo que 1 significa “menos importante” e 4 “muito importante”, assinalando com “X” a melhor correspondência para cada um dos parâmetros.</p>	

Levantamento de Necessidades Formativas	1	2	3	4
<b>Avaliação de Desempenho</b>				
1-				
2-				
3-				
4-				
<b>Observação por parte da chefia</b>				
1-				
2-				
3-				
4-				
<b>Necessidades Legais</b>				
1-				
2-				
3-				
4-				

---

A Chefia

**ANEXO 9 – Plano Formativo Inicial**

Princípios de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	
<b>Quem participa</b>	Todos os trabalhadores
<b>Quem forma</b>	Empresa Externa
<b>Qual o conteúdo</b>	Acidentes no trabalho e doenças profissionais; Riscos profissionais e medidas de prevenção; Proteção coletiva e individual; Sinalização de segurança; Prevenção e proteção contra incêndios.
<b>Onde</b>	Na empresa
<b>Como</b>	Metodologia teórico prática; Exposição e sistematização de conceitos; Exercícios práticos e simulações; Avaliação formativa.
<b>Quando</b>	Até ao 3º mês de atividade
<b>Quanto</b>	7 horas
<b>Objetivo</b>	Identificar e prevenir riscos; Identificar medidas preventivas; Formar trabalhadores para situações de risco.

Sistema de Higiene e Segurança Alimentar	
<b>Quem participa</b>	Trabalhadores que manuseiem produtos alimentares (Cozinha e Bar)
<b>Quem forma</b>	Empresa externa
<b>Qual o conteúdo</b>	Regulamentação aplicável à segurança alimentar; Perigos associados aos alimentos.
<b>Onde</b>	Na empresa
<b>Como</b>	Metodologia teórico prática; Exposição e sistematização de conceitos; Exercícios práticos e simulações; Avaliação formativa.
<b>Quando</b>	Até ao 3º mês de atividade
<b>Quanto</b>	7 horas
<b>Objetivo</b>	Identificar os principais riscos; Identificar as melhores práticas de HACCP; Ter a capacidade de receber, armazenar e transformar produtos; alimentares com segurança.

<b>Noções Básicas de Primeiros Socorros</b>	
<b>Quem participa</b>	Rececionistas, Animadores, Técnicos de saúde e bem-estar
<b>Quem forma</b>	Empresa externa
<b>Qual o conteúdo</b>	Suporte básico de vida; Conhecimentos essenciais de socorrismo.
<b>Onde</b>	Na empresa
<b>Como</b>	Metodologia teórico prática; Exposição e sistematização de conceitos; Exercícios práticos e simulações; Avaliação formativa.
<b>Quando</b>	Até à abertura da unidade hoteleira
<b>Quanto</b>	7 horas
<b>Objetivo</b>	Aplicar o suporte básico de vida; Atuar perante situações de socorro; Salvaguardar a segurança dos hóspedes.

<b>Sessão de Team Building</b>	
<b>Quem participa</b>	Todos os membros da unidade
<b>Quem forma</b>	Empresa parceira de atividades de natureza
<b>Qual o conteúdo</b>	Atividades desportivas de montanha com paragem para almoço
<b>Onde</b>	Serra do Sicó
<b>Como</b>	Atividades em equipa e por setor de trabalho (ex.: Receção, cozinha, sala)
<b>Quando</b>	Até à abertura da unidade
<b>Quanto</b>	7 horas
<b>Objetivo</b>	Criar relações laborais e de entreajuda; Melhorar a comunicação; Promover o clima organizacional; Aumentar a motivação dos trabalhadores.

**ANEXO 10 – Questionário de Avaliação da Formação**

*Implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas numa Unidade Hoteleira*

Questionário de Avaliação da Formação	
<b>Formando:</b>	<b>Formador:</b>
<b>Formação:</b>	<b>Data:</b>
<p>No sentido de obtermos uma informação mais detalhada sobre a formação em que participou e de forma a melhorarmos as atividades formativas futuras, gostaríamos que respondesse às seguintes questões. Assim, avalie as questões, numa escala de 1 a 4, sendo que 1 significa “nada satisfeito” e 4 “muito satisfeito”, assinalando com “X” a melhor correspondência para cada um dos parâmetros avaliados</p>	

Nº	Questão	1	2	3	4
<b>Avaliação do conteúdo programático</b>					
1	Conteúdo da formação				
2	Objetivos da formação				
3	Estrutura do conteúdo				
4	Atualização do conteúdo				
5	Pertinência do tema				
<b>Avaliação do(a) formador(a)</b>					
6	Domínio dos conteúdos lecionados				
7	Clareza na exposição da informação				
8	Capacidade para motivar os formandos				
9	Promoção à participação dos formandos				
10	Adaptação dos conceitos lecionados às áreas de atuação dos formandos				
<b>Avaliação dos meios de suporte à aprendizagem</b>					
11	Qualidade das instalações				
12	Qualidade dos equipamentos				
13	Qualidade do ambiente de aprendizagem (ruído, temperatura, ...)				
14	Apoio técnico-administrativo				
<b>Avaliação global da formação</b>					
15	Atinge os objetivos da formação				
16	Recicla ou adquire novos conhecimentos				
17	Duração das sessões de formação				
18	Duração da formação				
19	Utilidade da formação relativamente à sua função				

<b>Responda, em poucas palavras, às seguintes questões:</b>
<b>1. Indique quais os pontos mais positivos desta ação de formação.</b>
<b>2. Indique quais os pontos mais negativos desta ação de formação.</b>
<b>3. Indique algumas sugestões sobre esta formação ou outras em que gostaria de participar.</b>

\_\_\_\_\_  
O(A) Formando(a)