

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Gestão de Recursos Humanos numa Unidade
Hoteleira- o caso da Quinta do Lago**

Luís Gonçalo Medronho Costa

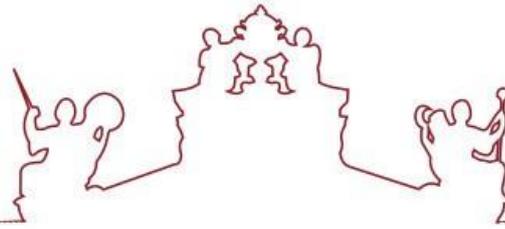
Orientador

|

Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2021





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

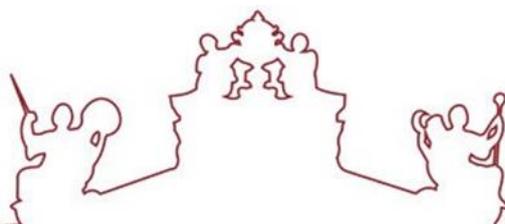
Relatório de Estágio

**Gestão de Recursos Humanos numa Unidade
Hoteleira- o caso da Quinta do Lago**

Luís Gonçalo Medronho Costa

Orientador | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2021



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Joaquim Pinto Contreiras (Universidade do Algarve) (Arguente)

Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

Resumo

O presente relatório surge como resultado do estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa ligada ao setor do turismo e visa descrever e analisar detalhadamente todas as atividades desenvolvidas.

O estágio ocorreu num ambiente multidisciplinar, o que permitiu o contacto com diversos procedimentos e metodologias. Neste sentido, numa primeira fase e com o intuito de contextualizar o ambiente de estágio, é elaborada uma caracterização da entidade acolhedora e uma descrição pormenorizada sobre todas as atividades desenvolvidas, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento e Práticas Administrativas. Posteriormente é realizado um enquadramento teórico relativo às práticas da gestão de recursos humanos. O relatório encerra com uma análise crítica à luz do enquadramento teórico e uma secção conclusiva.

Em suma, importa referir que o Departamento de Recursos Humanos na entidade acolhedora possui um papel fundamental para a preservação da prosperidade da empresa e dos seus colaboradores.

Palavras-chave:

Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Práticas Administrativas.

Abstract

The management of human resources in a hotel unit- the case of Quinta do Lago

The present report emerges from an internship accomplished with the Department for Human Resources of a tourism sector company and envisions to describe and analyse all activities developed in detail.

The internship occurred in a multidisciplinary environment, allowing contact with different procedures and methodologies. For this, in a first stage, with the intention of creating a context for the internship environment, the welcoming entity is characterized and all its activities are thoroughly described, namely: Recruitment & Selection, Training & Development and Administrative Practices.

Subsequently a theoretical frame is set for practices in human resources management. The report will end with a critical analysis – considering the theoretical frame previously constructed – and a conclusive section.

To summarize, it's important to relate that the human resources department at the welcoming entity plays a fundamental role in its company's prosperity and that of its associates.

Keyword: *Recruitment and Selection, Training and Development, Administrative Practices*

Agradecimentos

O presente relatório assume-se como o encerramento de um percurso e capítulo muito relevante na minha vida académica e profissional. Ao longo desta jornada, entre os inúmeros quilómetros de estrada percorridos e o fazer e desfazer de malas e bagagens, tive a oportunidade e privilégio de me cruzar com muitas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a conquista desta etapa. No entanto, considero ainda que existem algumas que merecem o meu destaque:

Em primeiro lugar, começo por agradecer ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, por ter aceitado orientar e trabalhar comigo nesta fase de conclusão de mestrado, bem como por toda a sua disponibilidade e empenho.

Um sincero agradecimento também à minha orientadora, Dr.^a Cláudia Venâncio, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimentos e experiências e por acreditar sempre em mim e no meu trabalho, mesmo nos momentos mais complicados.

Ao Departamento de Recursos Humanos do Grupo Quinta do Lago, não só pela forma como me acolheram mas também por todo o seu suporte, amizade e também paciência! Foram a minha primeira equipa de trabalho “no mundo adulto” pelo que, guardarei sempre todos os ensinamentos e conselhos partilhados.

Aos meus pais, tanto pelo esforço demonstrado para me conseguirem proporcionar este momento, como também por todos os dias transparecerem nos seus rostos a felicidade e orgulho no alcance desta meta. À minha irmã, por ser a minha maior referência e por me ensinar que todas as pedras que encontramos no nosso caminho um dia servirão para construirmos um castelo.

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos, que me caminharam lado a lado comigo neste longo percurso, nunca deixando de acreditar que um dia conseguiria chegar onde queria.

O caminho de cada um é feito pelos próprios passos, mas a beleza da caminhada depende de quem vai connosco. A todos vocês, muito obrigado!

ÍNDICE

Índice de Figuras	8
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	9
1. Introdução	10
1.1 Enquadramento Do Tema E Justificações Da Escolha	10
1.2 Formulação De Objetivos	11
1.3 Metodologia	11
1.4 Estrutura Do Relatório	11
2. Enquadramento da Entidade Acolhedora	13
2.1 História da Quinta do Lago.....	13
2.2 Apresentação Do Grupo Quinta Do Lago.....	14
2.3 Organograma Do Grupo Quinta do Lago	16
2.4 O Capital Humano Da Quinta Do Lago.....	17
2.5 Áreas De Negócio	20
2.6. Departamento de Recursos Humanos	22
2.6.1 Políticas de Recursos Humanos	22
2.6.2 Organograma Do Departamento De Recursos Humanos.....	22

3. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas	26
3.1 Plano De Estágio.....	26
3.2 Atividades Desenvolvidas.....	26
3.2.1 Práticas Administrativas.....	26
3.2.2 Recrutamento e Seleção	29
3.2.3 Acolhimento e integração.....	32
3.2.4 Formação e desenvolvimento.....	34
4. Enquadramento Teórico	37
4.1 Gestão De Recursos Humanos.....	37
4.2 Recrutamento e Seleção.....	40
4.3 Acolhimento e Integração	53
4.4 Formação e Desenvolvimento	54
4.5 Práticas Administrativas	58
5. Análise Crítica	59
6. Conclusão	64
7. Bibliografia.....	66
Anexos.....	69
Anexo 1 - <i>Checklist</i> do Processo de Colaborador.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cronologia da fundação das empresas do Grupo.....	15
Figura 2- Modelo Organizacional.....	16
Figura 3- Organograma do Grupo.....	17
Figura 4- Distribuição dos colaboradores por empresa (%)	18
Figura 5- Distribuição de colaboradores por intervalo de idades (%)	19
Figura 6- Distribuição dos colaboradores por sexo (%)	19
Figura 7 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos	23
Figura 8- Cronograma do Plano de Estágio	26
Figura 9- Quadro resumo de Práticas Administrativas	27
Figura 10 - Exemplo de recolha de informação pós-entrevista	27
Figura 11- Exemplo de recolha de informação pós-formação.....	28
Figura 12- Exemplo de listagem com erros de picagens	29
Figura 13- Processo de Recrutamento & Seleção	30
Figura 14- Ficha de Funcionário.....	33
Figura 15- Número de horas de formação (h).....	34
Figura 16- Etapas do Processo de Recrutamento.....	42
Figura 17- Esquema ilustrativo dos diferentes tipos de Recrutamento Interno	44
Figura 18- Esquema ilustrativo de Recrutamento Externo	46
Figura 19- Fluxo do Processo de Seleção	49
Figura 20- Etapas do Ciclo Formativo.....	55
Figura 21- Relação entre Políticas de Recursos Humanos e Cargos Profissionais. 62	
Figura 22- Divisão estratégica do Departamento de Recursos Humanos.....	63

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACT- Autoridade para as Condições do Trabalho

ATL- Centro de Atividades de Tempos Livres

CEO- *Chief Executive Officer*

CFO- *Chief Financial Officer*

CT- Contrato de Trabalho

CV- *Curriculum Vitae*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR- *Human Resources*

IRS- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

NISS- Número de Identificação de Segurança Social

RH – Recursos Humanos

RSE- Responsabilidade Social da Empresa

RU- Relatório Único

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento Do Tema E Justificações Da Escolha

No âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, o Departamento de Gestão da Universidade de Évora possibilita, no seu plano curricular, três opções de trabalho para a finalização do mestrado: dissertação, trabalho de projeto e relatório de estágio. Neste sentido, foi escolhida a modalidade de realização e redação de um relatório de estágio curricular, uma vez que se afigurava como uma oportunidade para adquirir experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos.

Este estágio teve a duração de seis meses e resultou de um protocolo estabelecido entre a empresa Sociedade do Golfe da Quinta do Lago, S.A e a Universidade de Évora com início a 08/03/2019 e término a 02/09/2019, com uma carga horária de 40 horas semanais no período entre as 09:00h e as 18:00h.

Relativamente à escolha da entidade acolhedora e, por conseguinte, da sua área de negócio, prendeu-se pela oportunidade de ingressar numa empresa com um amplo reconhecimento e prestígio mas também pelo interesse no ramo de hotelaria, fomentado por experiências profissionais anteriores. Para a obtenção deste estágio, foi necessária a realização de duas entrevistas, ambas de carácter exploratório, sendo que na segunda foi necessário elaborar uma apresentação oral com o tema “Os pilares dos atuais Recursos Humanos”.

A realização do estágio e posterior elaboração do relatório foi orientado pelo Professor Doutor Paulo Resende da Silva, da Universidade de Évora, o qual auxiliou ativamente no cumprimento de todas as metas e objetivos e pela Dr.^a Cláudia Venâncio, da entidade acolhedora, com o cargo de *Human Resources Manager*, a qual me apoiou na obtenção de novos conhecimentos e concretização de projetos e objetivos em contexto profissional.

Ao longo do presente relatório serão feitas diversas referências a expressões anglo-saxónicas, uma vez que, a entidade acolhedora integra um conjunto significativo de colaboradores e administradores de nacionalidade estrangeira, tornando bastante frequente o recurso à língua inglesa no dia-a-dia.

1.2 Formulação De Objetivos

O presente relatório, intitulado “Relatório de Estágio- Grupo Quinta do Lago” tem como principal objetivo descrever detalhadamente todas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio. No que concerne aos objetivos específicos, destacam-se: promover o contacto direto com práticas profissionais e formas de intervenção empresarial, adquirir conhecimentos práticos na área de gestão de recursos humanos e fomentar a aplicação de instrumentos teóricos, modelos e técnicas em contexto laboral.

1.3 Metodologia

Tendo em conta que o presente relatório se caracteriza como uma atividade presencial e descritiva, a metodologia aplicada baseia-se em dois métodos, a observação participante e a análise documental.

A observação participante passou pelo desenvolvimento de tarefas e posterior relato das mesmas. Este método inscreve-se numa abordagem de observação etnográfica no qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados. Este método é específico para estudos exploratórios, com desígnio a elaborar descrições qualitativas de tipo narrativo.

A análise documental realizou-se através da pesquisa de artigos científicos e literatura existente relacionada com as temáticas abordadas e documentos internos da empresa. Este método é usado para complementar informação recolhida através de outras metodologias, com o objetivo de encontrar nos documentos informações úteis para o objeto em estudo.

1.4 Estrutura Do Relatório

No que respeita à estrutura do presente relatório, o mesmo está segmentado em sete capítulos organizados com as diferentes informações temáticas:

O primeiro capítulo tem um carácter introdutório, no qual se justifica a escolha do tema, são apresentados os objetivos gerais e específicos e a metodologia adotada.

No segundo capítulo, é elaborada uma caracterização da entidade acolhedora, em que se aborda a história da organização, as áreas de negócio, o organograma e uma caracterização do Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente as hierarquias e a descrição de cada função.

Seguidamente, no terceiro capítulo, é elaborada uma descrição pormenorizada de todas as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos ao longo do período de estágio.

O quarto capítulo é reservado a um enquadramento teórico relativo às atividades e temáticas do período de estágio.

Subsequentemente, no quinto capítulo apresenta-se uma avaliação crítica das práticas e atividades desenvolvidas à luz do enquadramento teórico, tendo por base os contributos teóricos de diversos autores.

Por fim, no sexto capítulo, são tecidas as considerações finais, as limitações e dificuldades encontradas.

2. ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

2.1 História da Quinta do Lago

A história da Quinta do Lago, um dos destinos mais exclusivos da Europa, teve início em 1970 pelas mãos do visionário André Jordan.

A Quinta do Lago começou a desenhar-se numa fase em que o país atravessava uma fase de turbulência política, pelo que, um investimento num empreendimento residencial e de golfe não se afigurava como algo benéfico. A fase inicial e bem-sucedida, de 1972 a 1974, viu a abertura das primeiras instalações do *resort*: um restaurante, vinte apartamentos; a discoteca *Pony Club*; um clube de ténis; um centro de equitação, uma ponte para a praia e a conclusão de um campo de golfe com vinte e sete buracos.

Ao longo destes dois anos, este empreendimento turístico recebeu os seus primeiros convidados, alcançando rapidamente uma reputação entre a elite e sendo desde logo referido em diversas publicações à escala internacional. Contudo, numa fase de contínuo crescimento de vendas de lotes urbanos, o golpe militar de 25 de abril de 1974 causou dificuldades às aspirações de André Jordan.

Verificou-se uma volumosa queda no número de visitantes, nas vendas de lotes e a banca suspendeu os fundos para o financiamento da empresa. Em virtude desta situação, Jordan voltou para o Brasil, deixando o futuro da Quinta do Lago nas mãos da comissão de trabalhadores. Esta comissão era composta por cerca de trezentos colaboradores que, com poucos recursos e baixos salários, ajudaram na manutenção e garantia da reputação da organização.

Neste período, a prática desportiva de golfe assumiu um papel crucial para a prosperidade do *resort*. Em 1976, a Quinta do Lago acolheu o primeiro Open de Portugal, no qual se conseguiu perpetuar como uma das maiores referências do Golfe a nível nacional. Seguidamente, entre 1976 e 2001, a Quinta do Lago acolheu o Open de Portugal por mais oito vezes.

Apesar das dívidas herdadas, em abril de 1982, Jordan voltou à direção da então *Holdings Planal, S.A.* Começou pela reestruturação do *resort* e redefiniu o seu conceito, procurando vender não apenas lotes individuais mas também empreendimentos de maior dimensão, o que levou à criação dos “*resorts dentro do resort*” que conhecemos

hoje como o Victory Village, Vilar do Golf, Four Seasons Country Club e Four Seasons Fairway. Outros grandes investimentos incluíram a construção do campo de golfe de San Lorenzo e a construção do Hotel Quinta do Lago.

Estes grandes empreendimentos, aliados ao crescente perfil do Algarve como destino imobiliário, conduziram a um aumento da procura de lotes de moradias e à construção de diversas propriedades de luxo. Em 1985, Jordan transformou a dívida em ativos de mais de 30 milhões de euros.

Num período de enorme prosperidade, Jordan vendeu o *resort* (*Holding Planal, S.A*) a um consórcio de acionistas britânicos, liderado por Roger Abraham e David Thompson.

Por volta de 1989, Roger Abraham reformou-se e, administrando sozinho o empreendimento turístico, David Thompson nomeou Domingos da Silva como administrador da *Planal*. A década de noventa viu o *resort* consolidar a sua posição como um dos principais destinos da Europa, e cimentar o seu papel como portador da bandeira para o turismo de qualidade no Algarve.

Em 1998, a *Holding Planal S.A* foi vendida ao bilionário irlandês Denis O'Brien. Com mais de duas décadas de liderança, O'Brien assegurou a posição desta empresa como um dos mais exclusivos *resorts* de golfe e imobiliário, não só da Europa mas de todo o mundo. Seguindo a visão inicial de Jordan, a empresa continua a evoluir com melhorias contínuas de infraestruturas, instalações e serviços, incluindo um terceiro campo de golfe e a criação de novos e distintos empreendimentos imobiliários. A Quinta do Lago, agora com 45 anos, tornou-se um exemplo verdadeiramente bem-sucedido de turismo residencial e de golfe de luxo.

Uma combinação vencedora que leva a Quinta do Lago a ser considerada o “*Best European Golf Venue*” nos World Golf Awards de 2015 e 2016, e a ser galardoada com o “*Editors Choice Award* para os Melhores Resorts Internacionais” em 2016 e 2017 pela Golf Digest.

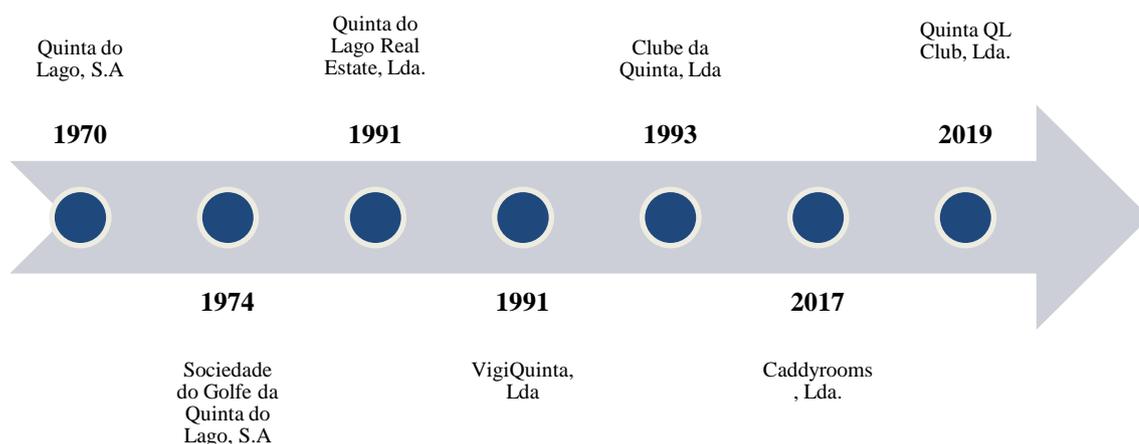
2.2 Apresentação Do Grupo Quinta Do Lago

A Quinta do Lago situa-se em Almancil, no concelho de Loulé, e possui uma área de 645 hectares delimitada pela praias do Parque Natural da Ria Formosa.

O Grupo Quinta de Lago é constituído por sete empresas (Figura 1) com diferentes áreas de negócio. Estas, ainda que tenham âmbitos de atuação distintos, interligam-se e

cooperam entre si. Isto significa que, na estrutura de cada departamento estão integrados colaboradores alocados a diferentes empresas que servem todas as existentes, independente da entidade a que estejam afetos.

Figura 1 - Cronologia da fundação das empresas do Grupo



Fonte: Elaboração Própria

- **Quinta do Lago, S.A:** Foi a primeira empresa a ser criada, a 25 de maio de 1970 e por isso podemos considerá-la como a “empresa mãe” de todo o grupo. É constituída por dez colaboradores, dos quais fazem parte os administradores e as chefias das áreas de apoio ao negócio.
- **Sociedade do Golfe da Quinta do Lago, S.A:** É a empresa mais representativa do grupo quanto ao número de colaboradores e a segunda mais antiga, tendo sido criada em 20 de janeiro de 1974. Tem como principais áreas de negócio as áreas de *Food & Beverages*, *Golfe*, *Landscape*, *GreenKeeping* e o Complexo Desportivo de Alta Performance- *The Campus*.
- **Quinta do Lago Real Estate, Lda:** Constituída a 05 de julho de 1991, esta empresa está vinculada à área de negócio de venda de propriedades, comportando um total de cinco colaboradores.
- **VigiQuinta, Lda:** Tem por objeto exclusivo a prestação de serviços de segurança privada do *resort*, a vigilância de bens móveis e imóveis e o controlo de entrada, presença e saída de pessoas. Foi constituída na mesma data que a

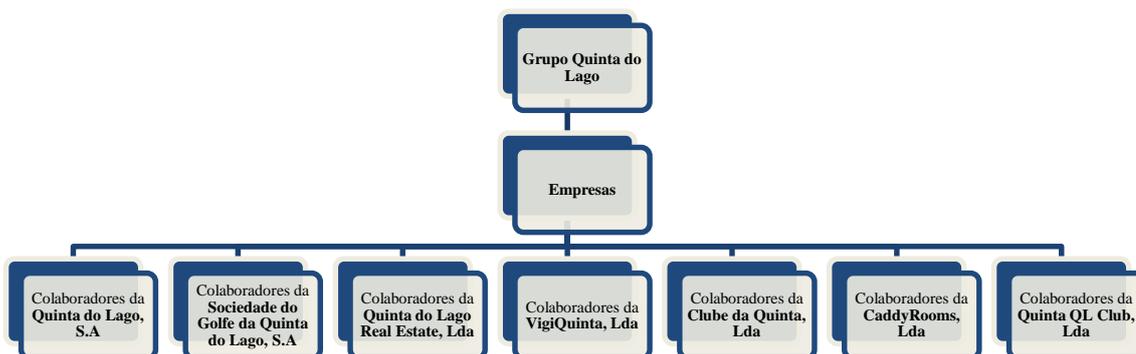
empresa Real Estate, Lda. e é composta por um número anual médio de 90 colaboradores.

- **Clube da Quinta, Lda:** Criada em 29 de março de 1993, é a empresa vinculada à área de *Guest Services*. Esta empresa conta com um número de sete colaboradores.
- **CaddyRooms, Lda:** Atua na área de exploração e gestão hoteleira no *The Magnólia Hotel*. Assume-se como uma das empresas mais recentes do grupo, tendo sido criada em 19 de abril de 2017. Emprega, anualmente, um número médio de 50 colaboradores.
- **Quinta QL Club, Lda:** É a empresa mais recente do grupo, constituindo-se em 15 de novembro de 2019. Atua na gestão e administração de bens imóveis pertencentes a terceiros no empreendimento turístico *Quinta Reserva* de vinte e seis apartamentos de luxo. Esta empresa conta com um número total de sete colaboradores.

2.3 Organograma Do Grupo Quinta do Lago

Tal como referido anteriormente, o Grupo Quinta do Lago é constituído por sete empresas. O modelo organizacional assume um estilo matricial (Figura 2), no qual os colaboradores servem todas as empresas existentes, independentemente da sua alocação.

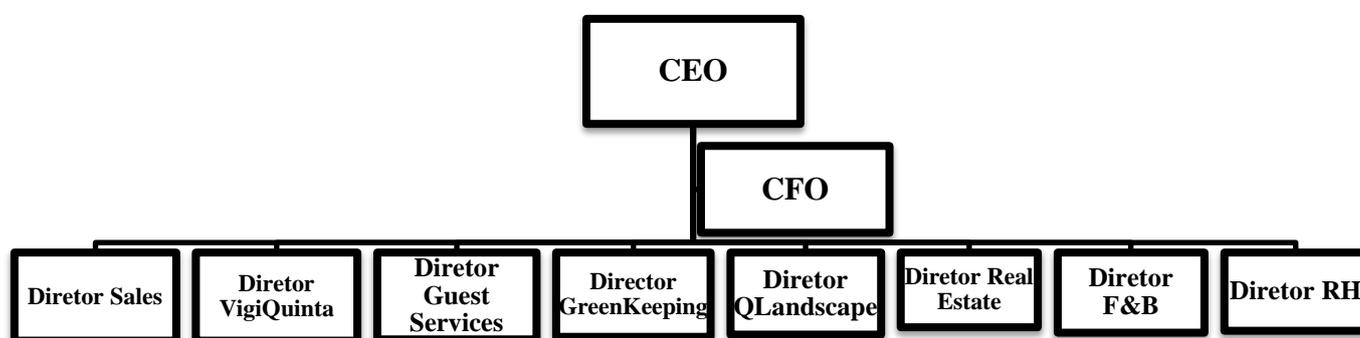
Figura 2- Modelo Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

O mesmo está refletido na estrutura hierárquica, a qual é desenhada enquanto grupo e não segmentada por empresas. Neste sentido, a entidade acolhedora assenta sobre uma estrutura hierárquica desde o *Chief Executive Officer* (CEO) até aos diversos departamentos. O Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente o diretor de RH, encontra-se sobre a supervisão do CEO, à semelhança dos restantes departamentos que se encontram na mesma linha horizontal. No que concerne a temáticas de carácter financeiro, é o *Chief Financial Officer* (CFO) quem lidera.

Figura 3- Organograma do Grupo



Fonte: Elaboração Própria

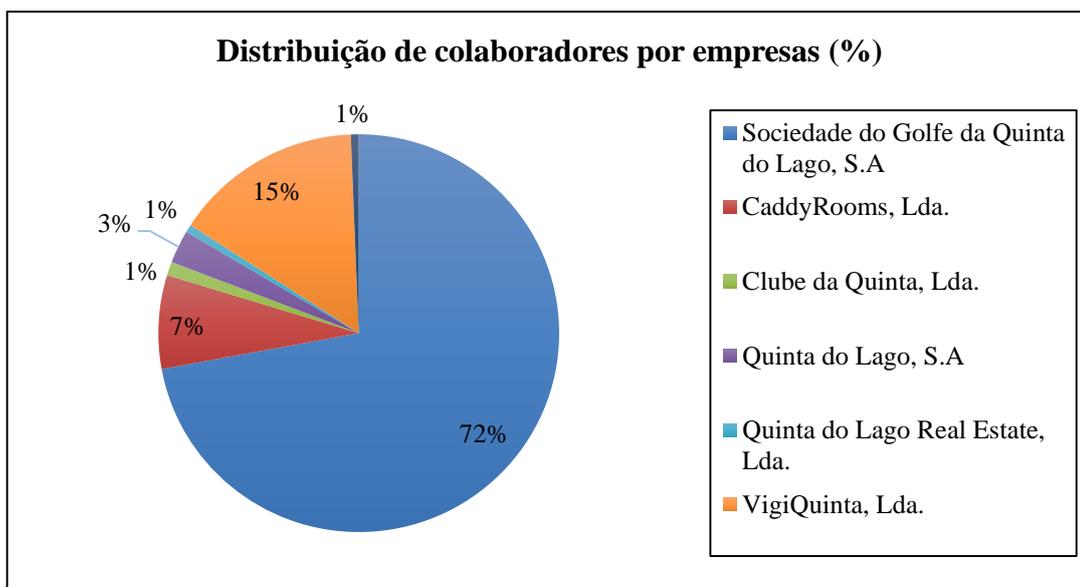
2.4 O Capital Humano Da Quinta Do Lago

Relativamente à caracterização dos Recursos Humanos, o Grupo Quinta do Lago conta com um número anual médio de 630 colaboradores, podendo atingir a marca dos 800 nos meses de junho, julho, agosto e setembro. Neste sentido, de forma a elaborar uma caracterização íntegra do capital humano e com recurso a dados estatísticos da entidade acolhedora, foram considerados todos os colaboradores do Grupo, nas seguintes variáveis: distribuição por empresas, intervalo de idades e distribuição por sexo.

- Distribuição de colaboradores por empresas: Com o intuito de conseguir compreender a distribuição dos colaboradores do Grupo pelas diferentes empresas existentes, a Figura 4, mostra através de um gráfico circular, as percentagens correspondentes a cada entidade. Neste sentido, podemos concluir que a empresa Sociedade do Golfe da Quinta do Lago, S.A. assume-se como a mais representativa atingindo a percentagem de 72%. Seguidamente, aparece a

Vigiquinta que representa 15% da percentagem total. A *CaddyRooms* sucede-se com 7% e posteriormente aparece a Quinta do Lago, S.A com um total de 3%. Com igual percentagem, surgem as empresas *Real Estate*, Quinta Reserva e Clube da Quinta, constituindo singularmente 1% do número total de colaboradores do grupo.

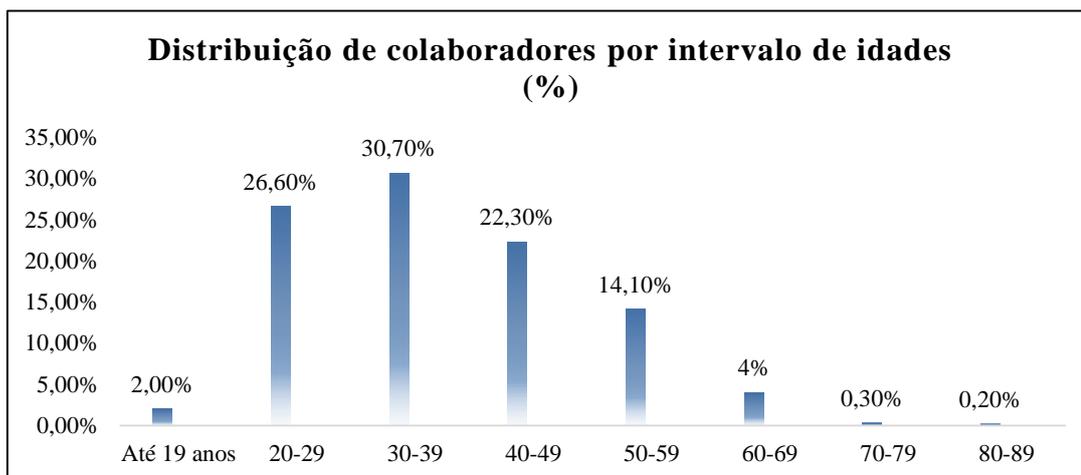
Figura 4- Distribuição dos colaboradores por empresa (%)



Fonte: Elaboração Própria

- Distribuição por intervalo de idades: No que concerne à distribuição por intervalos de idades e de acordo com a Figura 5, a maioria dos colaboradores centra-se nos intervalos de idade [20-29] e [30-39]. Posteriormente, segue-se o intervalo [40-49] com 22.3%. Nas idades ≥ 50 anos, a percentagem fixa-se nos 1.6%. Deste modo, podemos concluir que o Grupo Quinta do Lago é uma empresa composta maioritariamente por jovens, uma vez que 59.3% dos colaboradores tem menos de 40 anos.

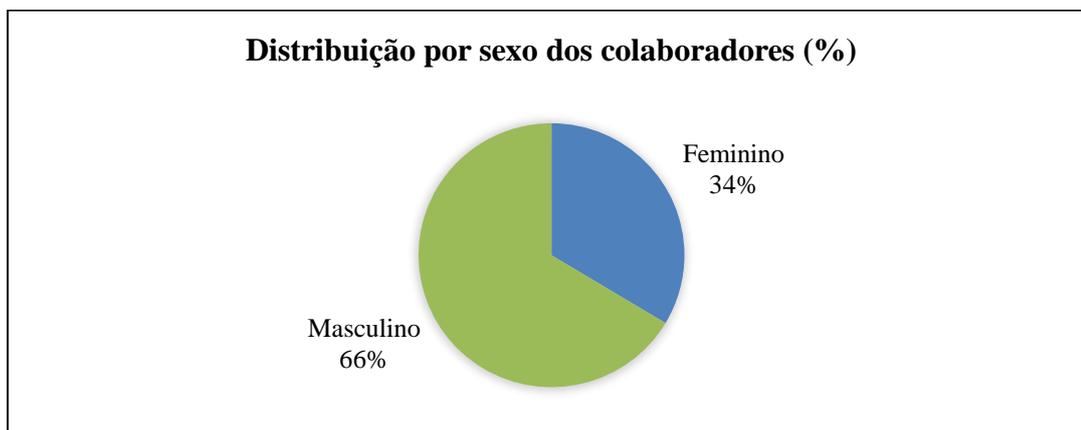
Figura 5- Distribuição de colaboradores por intervalo de idades (%)



Fonte: Elaboração Própria

- Distribuição por sexos: Relativamente à distribuição dos colaboradores do Grupo Quinta do Lago por sexos, verifica-se segundo a Figura 6, que existe uma discrepância considerável quanto às percentagens de colaboradores do sexo masculino e colaboradores do sexo feminino, estando o sexo masculino representado em 66% e o sexo feminino representado em apenas 34%.

Figura 6- Distribuição dos colaboradores por sexo (%)



Fonte: Elaboração Própria

2.5 Áreas De Negócio

Por se tratar de um grupo composto por empresas ligadas a diferentes áreas de negócio, importa neste sentido, procurar clarificar as suas principais atuações. Desta forma, podemos definir que o Grupo Quinta do Lago atua essencialmente em cinco grandes áreas de negócios, das quais fazem parte:

1. **Golfe:** A Quinta do Lago tem estado na vanguarda do golfe internacional desde a sua criação. Hoje, os três campos de golfe do *resort* estão entre os melhores da Europa e são complementados com instalações e serviços de topo, incluindo a primeira Academia de Golfe Paul McGinley da Europa e o único *TaylorMade Performance Center* europeu. O *resort* dispõe ainda de dois *driving ranges* e um mini golfe. Recentemente, esses mesmos campos de golfe receberam diversas nomeações, nomeadamente:
 - a. South, Best Golf Course in Portugal' pela World Golf Awards 2019;
 - b. 'Editors' Choice Award for "Best Resorts in Continental Europe 2019' pelo Golf Digest;
 - c. 'Top 100 Golf Courses in Continental Europe 2019' pela Golf World Magazine;
 - d. 'Portugal's Best Golf Course 2019' pela World Golf Awards;
 - e. 'Portugal's Best Golf Course 2017' pela World Golf Awards;
 - f. 'Europe's Best Golf Destination 2015 e 2016' pela World Golf Awards;
 - g. 'Editors' Choice Award for "Best International Resorts" 2016 e 2017' pela Golf Digest

2. **Venda e aluguer de propriedades:** Como agência imobiliária oficial do *resort*, a equipa *Real Estate* da Quinta do Lago, aliada à equipa de *Guest Services & Concierge* tem um conhecimento aprofundado da Quinta do Lago e das suas áreas circundantes. Em conjunto, oferecem um serviço personalizado, destinado às necessidades e preferências pessoais dos clientes.

3. **Restauração:** A Quinta do Lago apresenta uma grande oferta e diversidade gastronómica consumada na existência de onze restaurantes: Bovino Steakhouse, Dano's, Casa Velha, Pure, KokoLane, The Shack, Casa do Lago,

QBeach, ClubHouse N/S, ClubHouse Laranjal e The Magnolia Hotel Restaurant.

4. **Hotelaria:** No ramo de negócio da hotelaria, surge o *The Magnolia Hotel*. Este é considerado um *boutique hotel* e está situado à entrada do *resort*. É um hotel média dimensão, contabilizando um total de 74 quartos e 7 *cottages*. Tem ainda ao dispor dos hóspedes piscina exterior com água aquecida, ginásio, sauna, spa e dois *courts* de ténis.

5. **Serviços do Resort:** A Quinta do Lago dispõe de diversos serviços úteis para os seus clientes, nomeadamente:
 - a) *The Campus*: É um complexo multidesportivo de alto desempenho e inovação, destinado a famílias ativas e equipas de alta *performance*. O *The Campus* dispõe de dois ginásios de alto rendimento, quatro campos de ténis de acrílico, dois campos de saibro sintético, quatro campos de padel, um campo de relva natural para futebol ou *rugby*, piscina, centro de ciclismo, aulas em grupo e treino personalizado e um centro de fisioterapia e reabilitação desportiva.
 - b) *QLandscape*: Ao nível da manutenção dos espaços verdes, o *QLandscape* fornece um serviço de criação, manutenção e tratamento da paisagem, procurando soluções inovadoras, sustentáveis e exclusivas.
 - c) *Vigilância*: A *Team 6 VigiQuinta* centra os seus serviços na tecnologia domótica, na segurança e na vigilância CCTV 24 horas por dia, destinados aos hóspedes e residentes.
 - d) **Eventos:** A Quinta do Lago oferece uma excelente variedade de locais e comodidades apropriados para a realização de diversas celebrações como casamentos, aniversários, festas privadas ou eventos corporativos.

2.6. Departamento de Recursos Humanos

2.6.1 Políticas de Recursos Humanos

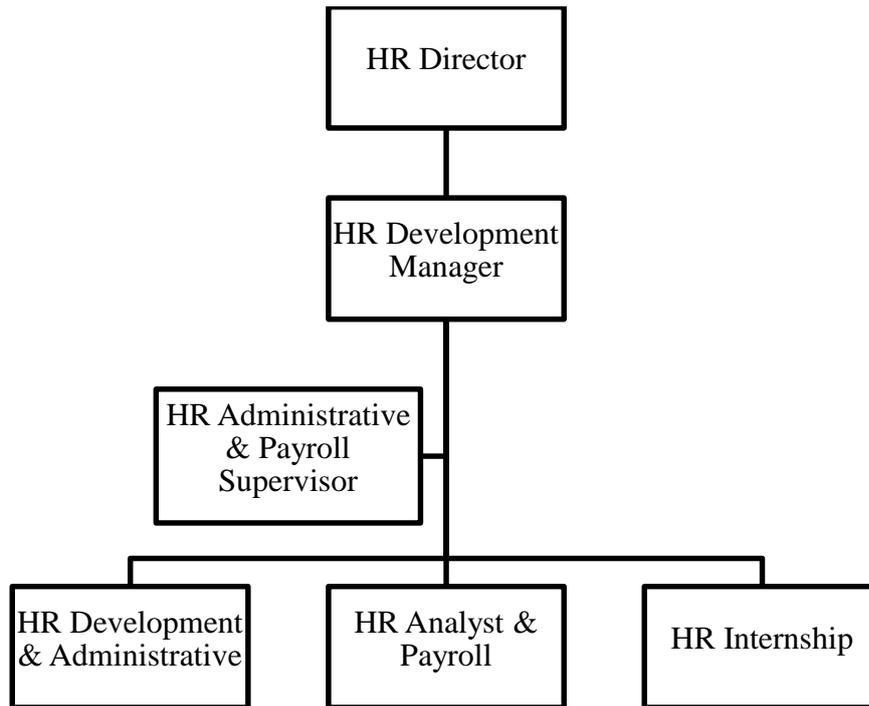
O Departamento de Recursos Humanos do Grupo Quinta do Lago, enquanto importante catalisador da motivação e produtividade, procura atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Deste modo, a política de gestão aplicada foi concebida com base em importantes eixos estratégicos:

- Atrair os melhores recursos humanos através de uma estratégia de recrutamento integrada com os valores da Quinta do Lago;
- Enquadrar os futuros candidatos a colaboradores, desenvolvendo uma metodologia uniforme em todos os processos de recrutamento;
- Desenvolver o capital humano de forma sistemática através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua, incentivando o envolvimento dos vários níveis hierárquicos no processo formativo e integrando os valores do Grupo Quinta do Lago;
- Reconhecer e recompensar comportamentos e desempenhos esperados através de uma política equitativa de salários e benefícios, criando uma cultura de reconhecimento informal que seja a alavanca da motivação dos colaboradores para um desempenho de sucesso e obtenção de melhores resultados;
- Reter os melhores talentos através de uma estratégia adequada e incentivando a mobilidade interna e externa;
- Promover a cultura Quinta do Lago, através da participação ativa dos colaboradores na vida da empresa, nos trabalhos em equipa e no sentido de criatividade e rigor.

2.6.2 Organograma Do Departamento De Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos do grupo Quinta do Lago é constituído por seis pessoas (Figura 7). Estão distribuídas por diferentes empresas, sendo que, duas estão afetas à Quinta do Lago, S.A, três à Sociedade do Golfe da Quinta do Lago, S.A e uma à VigiQuinta, Lda, contudo executam tarefas transversais para todas as empresas do grupo.

Figura 7 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração Própria

1. **Diretor de Recursos Humanos:** Tem como objetivo principal criar uma cultura transversal e agregadora em todo o grupo. Ao nível das principais responsabilidades, podemos destacar as seguintes:

- Coordenar as tarefas administrativas de forma centralizada e estandardizada;
- Monitorizar o alinhamento das políticas de RH com o negócio, assegurando o seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- Trabalhar diretamente com os responsáveis de cada área na clarificação da estratégia, monitorizando a sua *performance* e das suas equipas - gestão de talentos;
- Atuar como um consultor especialista na própria empresa, diagnosticando necessidades e propondo novas soluções para um melhor ajustamento com a estratégia da empresa;
- Implementar ideias e estratégias, devidamente alinhadas com o negócio e os clientes da entidade acolhedora;

2. ***HR Development Manager***: Exerce funções de Gestora de Recursos Humanos na área do Desenvolvimento Humano (*HR Development Manager*), tendo como principais responsabilidades:
- Gerir os processos de recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores;
 - Coordenar e gerir a formação profissional (interna e externa);
 - Analisar e desenvolver os descritivos de funções (*Job Descriptions*);
 - Coordenar os processos de estágios curriculares e profissionais;
 - Representar a entidade acolhedora em feiras e eventos de recrutamento;
 - Colaborar com a direção de RH, em projetos de desenvolvimento humano, de desenvolvimento de carreira e de desenvolvimento organizacional.
3. ***HR Administrative & Payroll Supervisor e HR Analyst & Payroll***: Partilham o mesmo âmbito de atuação e responsabilidades. Deste modo, têm como principais funções:
- Assegurar o cumprimento de todas obrigações legais na admissão e desvinculação de funcionários;
 - Controlar e preparar informações relativas a deduções fiscais, benefícios e penhoras;
 - Analisar os dados relacionados às remunerações, incluindo salários, prémios e subsídios;
 - Garantir uma atualizada informação relativa a novas legislações no âmbito do processamento de salários;
 - Verificar e controlar o absentismo;
4. ***HR Development & Administrative***: Desenvolve tarefas de cariz contratual e de segurança, higiene no trabalho, concedendo também suporte na área do desenvolvimento humano. Desta forma, as principais responsabilidades são:
- Elaborar os contratos de trabalho para os novos funcionários;
 - Coordenar os seguros de saúde dos colaboradores e medicina do trabalho;

- Realizar auditorias internas mensais ao nível da higiene e segurança no trabalho;
- Apoiar na gestão das formações internas e externas;
- Colaborar na organização do Projeto dos Estagiários;
- Representar a empresa em feiras e eventos de recrutamento.

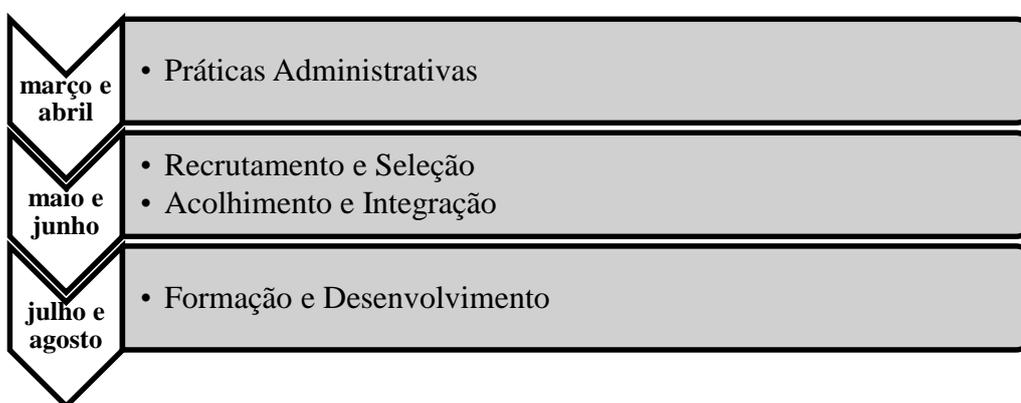
3. PLANO DE ESTÁGIO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

3.1 Plano De Estágio

O estágio curricular desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos com a duração de seis meses.

O seguinte plano (figura 8) foi definido pela orientadora de estágio da entidade acolhedora antes do início do mesmo, clarificando todos os objetivos específicos sobre cada temática.

Figura 8- Cronograma do Plano de Estágio



Fonte: Elaboração Própria

3.2 Atividades Desenvolvidas

3.2.1 Práticas Administrativas

No Grupo Quinta do Lago, à semelhança de outras empresas, todas as atividades e funções associadas à gestão de recursos humanos encerram em si um carácter administrativo. Pela sua exigência esta foi uma das áreas de maior relevo ao longo do período de estágio.

Figura 9- Quadro resumo de Práticas Administrativas

Organização do arquivo de processos dos funcionários.	Atualização de base de dados sobre as entrevistas realizadas e ações de formação.
Auxiliar os candidatos selecionados no preenchimento de documentos necessários para a admissão.	Organização de ações de formação para os colaboradores.
Auxiliar na recolha de informação para o processamento salarial.	Preparação de cartas de não renovação do CT e declarações para diversos fins.

Fonte: Elaboração Própria

Com o objetivo de criar uma familiarização com os documentos relevantes nos procedimentos de gestão de RH, a primeira tarefa do estagiário na entidade acolhedora consistiu na organização do arquivo dos processos dos funcionários de todas as empresas, a qual preencheu o primeiro mês de estágio. Esta atividade passou por organizar os documentos segundo uma *checklist* criada para o efeito (anexo 1), bem como realizar um levantamento de documentos de identificação pessoais com validades expiradas ou informações desatualizadas, de modo a conseguir atualizar os dados dos colaboradores no *software* integrado de gestão de recursos humanos.

Ao nível do Recrutamento e Seleção, o estagiário desempenhou tarefas como a atualização da bases de dados com as informações relativas às entrevistas realizadas (figura 10), tarefas necessárias ao processo de admissão tais como, auxiliar o candidato selecionado no preenchimento dos documentos necessários à celebração do seu contrato de trabalho e o acompanhamento do novo colaborador na leitura atenta das cláusulas que constituem o seu contrato, de modo a esclarecer eventuais questões que pudessem surgir.

Figura 10 - Exemplo de recolha de informação pós-entrevista

Nome do Candidato	Departamento	Área	Contacto	Dia	Horário	Presente (Sim/Não)	Entrevistador	Feedback

Fonte: Documento interno da entidade acolhedora do estágio

Diariamente também são recebidas candidaturas espontâneas, quer em formato eletrónico, quer em formato papel. Deste modo, após uma análise à experiência apresentada e à formação académica e profissional, era responsabilidade do estagiário arquivar os currículos em função do departamento para o qual foram respetivamente considerados mais adequados, criando uma base de dados útil para quando se inicia um processo de recrutamento

No que concerne à temática da Formação e Desenvolvimento, em âmbito administrativo, o estagiário foi responsável por organizar formações para colaboradores. Para tal, o estagiário realizava pesquisas e estabelecia contactos com empresas de formação, preparava os documentos de inscrição e reservava as salas de formação.

Com vista a recolher informações necessárias para a elaboração do Relatório Único, o estagiário era também responsável pelo preenchimento de tabelas em *Microsoft Excel* (ver Figura 11) com as seguintes informações: Formação Certificada; Data Conclusão; Empresa; Nome da Formação; NISS; Nome do Formando; Departamento; Período de frequência da formação; Modalidade da formação; Iniciativa da formação; Duração da ação (horas); Horário da formação; Entidade formadora; Tipo de Certificado/Diploma; Nível de qualificação da formação; Recebemos o Certificado de Formação/Presença?

Figura 11- Exemplo de recolha de informação pós-formação

Formação Certificada	Data de Conclusão	Empresa	Nome da Formação	NISS	Nome do Formando	Departamento	Período de frequência da formação	Modalidade de Formação	Iniciativa da Formação	Duração da ação (horas)	Horário da formação	Entidade de Formação	Tipo de Certificado/Diploma	Nível de Qualificação da Formação	Recebemos o Certificado/Presenças?

Fonte: Documento interno da entidade acolhedora do estágio

O estagiário era também responsável por auxiliar na recolha de informação para o processamento salarial. Neste sentido, tinha como função enviar, quinzenalmente, uma lista em *Microsoft Excel* para as chefias de cada departamento, com erros de picagens de cada colaborador da sua equipa, bem como identificar possíveis colaboradores que não tivessem os horários inseridos. Esta lista, recolhia a informação do *software* de gestão de assiduidade *Innuxtime* e assinalava dois tipos de erros, como ilustra a Figura 12:

- Picagens ímpares: quando o colaborador não cumpre com o dever de picar o dedo nos quatro momentos exigidos (entrada no local de trabalho; saída para o almoço; regresso do almoço e saída do local de trabalho);
- Faltas sem justificação: quando não há nenhum registo de picagem naquele dia e é necessário averiguar se o colaborador esteve ou não presente nesse dia de trabalho e, caso tenha faltado, se existe alguma justificação.

Posteriormente, as chefias de cada departamento corrigem as situações identificadas, possibilitando uma maior exatidão nos cálculos dos saldos de horas e nos acertos do vencimento.

Figura 12- Exemplo de listagem com erros de picagens

Cartão	Nome	Data	Picagens ímpares	Falta sem justificação	Verificar operador	família	Dispensa	Saldo	Entrada1	Saída1	Entrada2	Saída2	Entrada3	Saída3	Descricao
001623	Nome do Colaborador 1	10/05/2019	Erro	Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00	18:05					Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	20/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	21/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	22/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	23/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	24/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	13/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	14/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	15/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	16/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001623	Nome do Colaborador 1	17/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen2 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001866	Nome do colaborador 2	13/05/2019	Erro		Ver	Nome Sup.	Campus	00:00:00	00:00:00	19:49					Folga
001866	Nome do colaborador 2	04/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001866	Nome do colaborador 2	11/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	08:00:00	00:00:00						Gen 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001866	Nome do colaborador 2	25/05/2019	Erro		Ver	Nome Sup.	Campus	00:31:00	00:00:00	9:08	17:29	17:56			Gen 09:00 18:00 8hrs Pausa 1h às 13h
001866	Nome do colaborador 2	05/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	04:00:00	00:00:00						Gen 09:00 13:00 4hrs
001866	Nome do colaborador 2	03/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	04:00:00	00:00:00						Gen 09:00 13:00 4hrs
001866	Nome do colaborador 2	10/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	04:00:00	00:00:00						Gen 09:00 13:00 4hrs
001866	Nome do colaborador 2	19/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	04:00:00	00:00:00						Gen 09:00 13:00 4hrs
001866	Nome do colaborador 2	12/05/2019		Erro	Ver	Nome Sup.	Campus	04:00:00	00:00:00						Gen 09:00 13:00 4hrs

Fonte: Documento interno da entidade acolhedora do estágio

A par das funções anteriormente descritas, o estagiário era também responsável pela preparação de cartas de não-renovação do contrato de trabalho, declarações solicitados pelos colaboradores para diversos fins e pela organização e arquivo de toda a documentação pessoal, legal e contratual dos processos dos colaboradores.

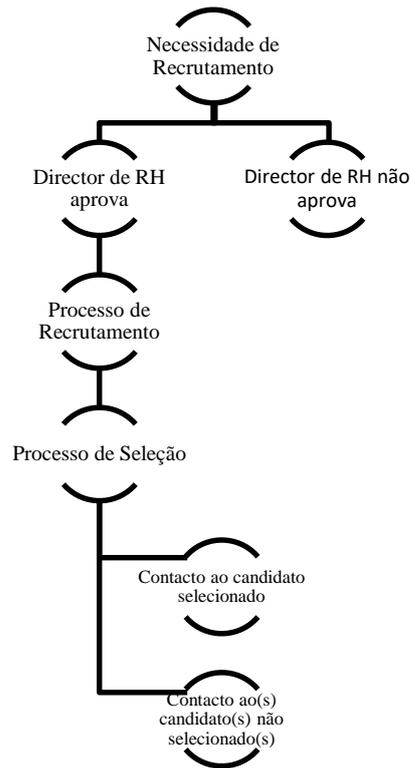
3.2.2 Recrutamento e Seleção

Ao longo do período de estágio, o estagiário auxiliou ativamente em diversos processos de recrutamento e seleção, quer a nível de novos colaboradores, quer a nível de alunos que realizaram os respetivos estágios curriculares.

Genericamente, as necessidades de recrutamento são definidas e projetadas no final de cada ano para o ano seguinte, tanto ao nível de contratos de trabalho como também de estágios curriculares e profissionais. Deste modo, como ilustra a Figura 13, os processos de recrutamento e seleção iniciam-se quando os responsáveis de cada

departamento reportam ao Departamento de Recursos Humanos a necessidade de integrar na sua equipa novos colaboradores. Posteriormente, esta necessidade é colocada à consideração do Diretor de Recursos Humanos, que valida se a contratação está definida no *budget*.

Figura 13- Processo de Recrutamento & Seleção



Fonte: Elaboração Própria

Após a validação do Diretor de Recursos Humanos, é criado um *job description* no qual se elabora uma análise e descrição das funções a desempenhar, visando conseguir-se definir os critérios do perfil a avaliar nos candidatos. Apesar das competências técnicas exigidas para cada departamento e função, as competências comportamentais assumem um papel fundamental no perfil exigido ao candidato, nomeadamente: orientação para o cliente, excelência de implementação e trabalho em equipa. Para a entidade acolhedora, estas são competências basilares no que diz respeito a um futuro colaborador, uma vez que o público-alvo da empresa se caracteriza pela sua elevada exigência na qualidade de serviço.

Após a definição do perfil do candidato, e mediante o cargo a recrutar, a entidade acolhedora define o tipo de recrutamento a efetuar, sendo que maioritariamente recorre ao recrutamento externo. Não obstante, é de salientar que na entidade acolhedora, existe uma aposta no Recrutamento Interno, possibilitando aos colaboradores a oportunidade de concorrer a vagas internas. Contudo, é de salientar que nem todas as vagas de recrutamento são disponibilizadas internamente.

Relativamente ao Recrutamento Externo, é feito essencialmente via *Websites*, redes sociais (*LinkedIn e Facebook*), arquivos de *curriculum vitae*, participação em feiras de emprego nacionais e internacionais.

No âmbito do recrutamento externo, a entidade acolhedora, no decorrer do mês de fevereiro, organiza um evento de recrutamento apelidado *Open Day*, o qual o estagiário teve a oportunidade de participar na organização do mesmo, através da preparação dos questionários para as entrevistas, da criação de *name tags* para os colaboradores intervenientes no evento e na preparação e organização do espaço. Este evento consiste em receber nas instalações da entidade acolhedora um conjunto de candidatos interessados em trabalhar na empresa. O mesmo inicia com uma apresentação sobre as diversas áreas de negócio, objetivos e cultura organizacional, protagonizada pelos diretores de alguns departamentos. De seguida é realizada uma sessão de *speed interviews* de forma a fazer um enquadramento genérico de cada candidato e compreender especificamente as áreas de interesse e expectativas. Este evento permite recolher um número elevado de candidatos interessados, de modo a fazer face às dificuldades sentidas nos meses de época balnear.

Relativamente à participação em feiras de emprego, a entidade acolhedora participa todos os anos em mais de trinta eventos de recrutamento. Ainda que a maior percentagem seja no território nacional, a entidade acolhedora procura recrutar colaboradores e estagiários em países como Inglaterra, Irlanda, Suíça e Espanha. Esta política de “além-fronteiras” permite à empresa uma maior visibilidade, mas também uma pluralidade de novos conhecimentos, ideias e visões.

Reunidas as candidaturas adequadas à vaga em aberto, inicia-se o agendamento de entrevistas presenciais, o qual se assume como o instrumento de seleção por excelência da entidade acolhedora, ou entrevistas através da plataforma *Skype*. Neste sentido, o estagiário era responsável por entrar em contacto com os candidatos selecionados e calendarizar as entrevistas, segundo os horários disponibilizados por quem iria conduzir as mesmas. Estas entrevistas são sempre conduzidas por um elemento do departamento

dos recursos humanos afeto à área do desenvolvimento humano e o *manager* do departamento para o qual se está a recrutar. Desta forma, consegue-se captar com maior eficácia as aptidões do candidato para as competências delineadas. A partir do terceiro mês de estágio, o estagiário teve oportunidade de acompanhar a *HR Development Manager* em algumas entrevistas de recrutamento presenciais.

3.2.3 Acolhimento e integração

No que concerne aos processos de acolhimento e integração, conscientes da importância e necessidade de um bom acolhimento e de uma boa integração para os novos colaboradores, a entidade acolhedora dispõe de um programa formalizado de *Induction*¹.

A primeira etapa do referido programa inicia-se com a contratação. Nesta fase, são preparadas todas as formalidades inerentes à admissão do colaborador. O colaborador, acompanhado de um elemento do Departamento de Recursos Humanos, preenche três documentos para a sua admissão: ficha de informações pessoais, o documento de IRS e a modalidade de como pretende receber o subsídio de férias e de natal. Posteriormente, é criada a ficha de funcionário no *software* integrado de gestão de recursos humanos, para que seguidamente se possa redigir o contrato do colaborador e comunicar à Segurança Social a entrada de um novo funcionário na empresa.

¹ Nome apelidado ao programa de acolhimento de novos colaboradores na entidade acolhedora.

Figura 14- Ficha de Funcionário

The image shows a screenshot of a software application window titled 'Funcionários'. The window has a search bar at the top with fields for 'Nome', 'Número', and 'Status'. Below the search bar is a navigation menu with tabs: 'Dados Principais', 'Vencimentos', 'Classificação', 'Remunerações', 'Historial', 'Observações', 'Balço Social', and 'Dados Oficiais'. The main area contains a form with various input fields and checkboxes. On the right side, there is a sidebar titled 'Opções deste Ecrã' with a list of icons and labels: Ordenados, Recibos Diversos, Pénias, Dias Acrescidos, Imprimir, Totais Pagos, Simulação Custos, Cadastro, Balço Social / RU, Processador Texto, Assistente, and Penhoras. The form fields include: Morada, Localidade, Cód. Postal, Estabelecimento, N.º Contribuinte, N.º Beneficiário, Nascimento, Sexo, Cartão de cidadão, Data de validade, Telefone, Telemóvel, Estado Civil, Local de Emissão, Filiação, Nacionalidade/Naturalidade (with checkboxes for 'Nac. estrangeira' and 'Não residente'), Nome Abreviado, and Data entrega cartão Func.

Fonte: PHC software

A segunda fase do programa consiste numa sessão *onboarding*², na qual é realizada uma palestra com o objetivo de explicar ao colaborador no que consiste o Grupo Quinta do Lago: quais os principais departamentos, as áreas de negócio e os objetivos enquanto empresa. Nesta fase é também disponibilizado um manual de acolhimento, elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, no qual contém uma mensagem de boas-vindas, direitos e deveres enquanto colaborador do grupo e também uma lista com todos os contatos úteis dentro da empresa.

Por fim, a terceira fase, constitui-se no acolhimento no departamento, onde o colaborador vai ser integrado. Nesta etapa, a chefia direta do colaborador apresenta mais detalhadamente as funções que irá desempenhar e as expectativas na função.

O estagiário foi responsável por acompanhar e auxiliar os novos colaboradores no preenchimento dos documentos para admissão. Acompanhado por um dos responsáveis do Departamento de Recursos Humanos, auxiliou também na preparação da sala onde decorreriam as sessões *onboarding*.

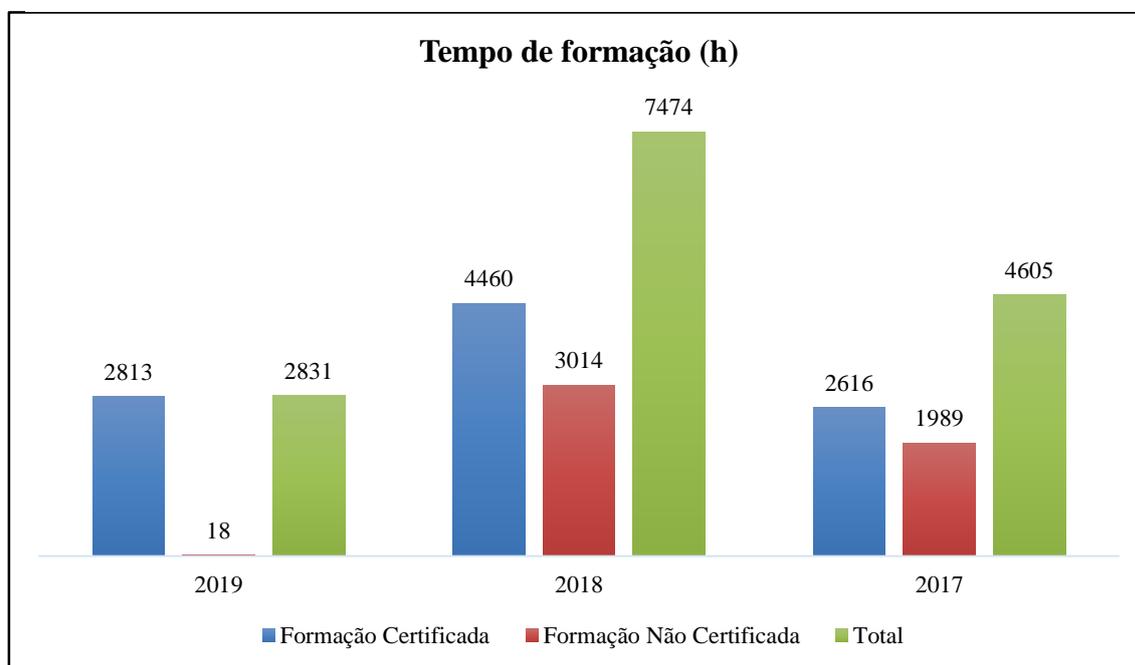
² Expressão utilizada para designar o procedimento que tem como objetivo integrar os novos colaboradores na cultura da empresa.

3.2.4 Formação e desenvolvimento

No Grupo Quinta do Lago verifica-se um grande investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, a organização tem, gradualmente, vindo a conceder uma maior importância à formação certificada, uma vez que a certificação é feita nos termos do Sistema Nacional de Qualificações e oferece uma garantia de procedimentos e práticas que estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação (figura 15).

Figura 15- Número de horas de formação (h)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos tipos de formação fornecidos pela entidade acolhedora, podemos classificá-las em três tipos: *on job* (realizadas em contexto de trabalho); externas (realizadas por empresas externas especializadas nas áreas de cada formação) e internas (proporcionadas através dos recursos internos da empresa).

A área da formação e do desenvolvimento humano é um processo bastante valorizado dentro das práticas da empresa, uma vez que precisa de capacitar e desenvolver os seus colaboradores para conseguir dar resposta às necessidades do cliente externo e atingir os objetivos delineados pela administração. Deste modo, em

conformidade com os objetivos e a estratégia da empresa e com as apreciações face à *performance* de cada equipa, os diretores de cada departamento em conjunto com a *HR Development Manager*, desempenham um papel crucial em todo o processo de formação, estabelecendo as necessidades da formação para os colaboradores das suas equipas.

No decorrer do mês de outubro, é elaborado um diagnóstico de necessidades de formação. Este diagnóstico consiste em estabelecer uma relação entre as exigências das funções desenvolvidas em cada departamento, a forma como são desempenhadas e a verificação do desempenho e competências atuais e desejadas, com o intuito de determinar as disfunções que possam ter uma solução formativa. Este diagnóstico é solicitado a cada chefia de departamento e posteriormente, no momento de discussão do orçamento para o ano vindouro, são definidas as ações de formação a realizar - Plano Anual de Formação.

O Plano Anual de Formação contém algumas áreas de formação essenciais, tais como: formação especializada em domínios operacionais nas áreas de golfe, manutenção e jardinagem; formação no domínio da área financeira; formação no domínio do serviço e atendimento de excelência e formação em liderança. Para além das formações estabelecidas, o Departamento de Recursos Humanos promove, a cada semestre, um conjunto de formações complementares de “participação-livre” que estão estabelecidas no Plano Anual de Formação.

Por fim, é sempre realizada uma avaliação da formação. Esta assume-se como um instrumento estratégico essencial, uma vez que permite determinar a eficiência e eficácia das componentes da intervenção formativa, aferir os impactos ao nível de desempenhos (individuais e organizacionais) e monitorizar a necessidade de determinadas práticas de formação. Esta avaliação é efetuada através da aplicação de dois inquéritos: aos formandos, sobre o nível da satisfação das expectativas, logo após a formação, e também um inquérito aplicado ao superior hierárquico do formando, um semestre após a participação na ação, sobre o impacto na *performance* do colaborador e resultados da formação.

A realização de convocatórias para as ações de formação eram também responsabilidade do estagiário. Nestas convocatórias constava o nome dos formandos que deveriam comparecer à formação, o local e horário em que a mesma iria decorrer. Após cada ação, o estagiário era responsável por entregar a cada formando o seu certificado de formação profissional.

Ainda no âmbito da formação e desenvolvimento, o estagiário teve a oportunidade de desenvolver, ao longo do último mês de estágio, um projeto pioneiro na empresa apelidado “*Time Motion*”. O *Time Motion* é uma ferramenta utilizada para o estudo do tempo e do movimento, através da observação direta e contínua de uma tarefa, utilizando dispositivos de cronometragem de modo a poder registrar o tempo necessário para executar uma tarefa. Entre as necessidades de capital humano à eficiência de programas e *softwares* utilizados, a execução deste projeto permitiu ao estagiário identificar diversas situações que poderiam dificultar a fluidez e qualidade de trabalho nos locais onde o programa foi implementado.

4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4.1 Gestão De Recursos Humanos

No mundo empresarial, os recursos humanos assumem-se como um dos principais pilares para o sucesso e desenvolvimento de uma organização. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos contribui para a conceção e elaboração de políticas internas, controlo e gestão do processamento salarial, integração, formação e desenvolvimento de colaboradores, entre outros contributos que valorizam e desenvolvem a organização.

Sousa; Duarte; Sanches & Gomes (2006, pág.8) referem que “a GRH baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”.

Cunha; Rego; Cunha; Cabral-Cardoso; Alves & Gomes (2012, pág. 59) cit. por Mendes (2015, pág.3) enuncia que “a gestão de pessoas refere-se (...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem:

- A determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- A atracção de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (selecção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo.”

Sousa et al. (2006) refere ainda que estes processos podem auxiliar as organizações com vista a:

- Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos

objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes;

- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

A GRH assenta na forma como os indivíduos se estruturam para orientar e gerir o comportamento humano em ambiente organizacional.

Este pode ser o fator diferencial das empresas, quando as mesmas selecionam as pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, pessoas com as competências necessárias têm a consciência do valor da potencial colaboração para a empresa e do compromisso com o seu trabalho (Mendes, 2015).

Em contexto organizacional, características como a iniciativa, a criatividade e o compromisso dos funcionários contribuem para que a empresa seja bem-sucedida. Neste sentido, um próspero desempenho da gestão de recursos humanos tem impactos notórios e positivos no desempenho financeiro, na produtividade e no volume de negócios das empresas; “Os RH são os recursos com mais vantagem competitiva na organização, isto se forem bem aproveitados. As práticas da GRH têm sido um tema importante na gestão e nos negócios nas últimas décadas, devido ao seu potencial de alcançar os resultados desejados, quer individualmente, quer organizacionalmente” (Mendes, 2015, pág. 4.)

Direcionando-nos para o sector hoteleiro, a importância da Gestão de Recursos Humanos neste sector, reflete-se no sentido de este ser um serviço inteiramente dependente de pessoas.

O maior envolvimento da GRH e da presença de membros representativos desta área começam a surgir apenas ligados às práticas de Recrutamento e Seleção de funcionários. Muito frequentemente, estas funções recaíam sobre os elementos das direção de cada unidade hoteleira (Martins e Machado, 2002) e só numa fase posterior é que se começou a registar a participação dos profissionais de GRH em matérias como o desenvolvimento de carreiras, formação e o *empowerment* (Ferreira, 2016).

Nos dias de hoje, ainda se verifica que uma grande fração dos estabelecimentos hoteleiros, apesar de reconhecerem a importância e valor dos profissionais de recursos humanos, não investem o necessário nesta área (Passos; Madureira & Esteves, 2014).

A GRH na indústria hoteleira possui uma natureza mais pró-ativa, permitindo que, dentro da organização, os colaboradores sejam encarados como parte integrante, com um papel ativo, sendo geridos mediante objetivos projetados a longo prazo (Ferreira, 2016; Garcia, 2016). Neste sentido, pode afirmar-se que o processo de GRH na hotelaria “é colocado em prática através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz” (Martins e Machado, 2002, pág.1).

O turismo assume-se como uma das áreas em constante mudança, tanto derivado das alterações de destinos consoante as épocas do ano, como também por ser uma área cujo sucesso vai de encontro à satisfação das necessidades e motivações dos turistas, as quais são muito variáveis. Desta forma, considera-se que o turismo beneficia com uma correta e eficaz gestão de recursos humanos, uma vez que esta atua com base na antecipação e prevenção das mudanças provocadas pelo turismo, tendo como objetivo minimizar as consequências destas para os colaboradores (Costa, 2017).

Martins e Machado (2002) concluem ainda que os investimentos mais arrojados, os equipamentos mais modernos e as instalações mais luxuosas não serão bem-sucedidas caso o aspeto humano e pessoal da organização seja descurado.

Em suma, Garcia (2016) assume que a Gestão de Recursos Humanos se revela como vantajosa e benéfica para as organizações, nas seguintes situações:

- No processo de recrutamento e seleção é feito de forma eficiente;
- Na garantia de oferta de formação profissional específica e contínua;
- Na redução do *turnover*;
- Na existência de práticas de retenção de talento e motivação dos colaboradores;
- Na criação de um plano de remunerações e incentivos;
- Na realização de uma justa e eficaz avaliação de desempenho.

4.2 Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são, nos dias de hoje, uma das melhores e mais ricas ferramentas de gestão de pessoas que as organizações dispõem.

Ainda que o recrutamento e a seleção sejam tratados como processos distintos, eles estão intrinsecamente interligados, influenciando-se mutuamente. O recrutamento, que antecede à seleção, corresponde ao processo de atração e recolha de candidatos que se pretende preencher. Ao invés, a seleção consiste na escolha do melhor candidato (Almeida, 2011).

Segundo Chiavenato (2010), tanto o recrutamento como a seleção fazem parte de um processo que deve ser capaz de munir e dotar a organização de talentos e competências à sua continuidade de sucesso num ambiente altamente competitivo e dinâmico.

As organizações deixaram de ver os colaboradores como meros funcionários, e passaram a vê-los como parceiros estratégicos. Esta visão permitiu que cada vez mais o processo de recrutamento e seleção fosse deveras valorizado, e altamente programado no sentido de minimizar os erros nas escolhas de colaboradores (Chiavenato, 2010).

As pessoas são um recurso fundamental e vital para todas as organizações, uma vez que, asseguram a sua sobrevivência, o seu funcionamento, o seu desenvolvimento e o seu sucesso competitivo. Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo o processo de recrutamento e seleção, deve ser um processo contínuo, fazendo um acompanhamento posterior à contratação do colaborador (Anghel, Jaradat, Gherman, & Gabrea, 2015).

Cunha et al. (2012) defendem que a identificação da necessidade de recrutar é importante, na medida em que a admissão de um novo colaborador não deve ser motivada por uma necessidade imediata, mas sim, surgir de um planeamento estratégico.

A contratação intempestiva pode, deste modo, suscitar um conjunto de inconvenientes para a organização, nomeadamente ao nível da/do:

- **Produtividade:** Os colaboradores com melhor desempenho não apreciam estar na mesma equipa de colaboradores com baixo desempenho.
- **Tempo e Espaço:** Os colaboradores recém-contratados que demonstram uma maior necessidade de acompanhamento para captar todas as suas

responsabilidades e tarefas, acabam por interferir no trabalho de equipa, exigindo um maior volume de tempo de formação.

- Custos Adicionais: Existe o custo do recrutamento de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho. Os colaboradores recém-chegados que demonstram algumas dificuldades no desempenho das suas funções também cometem mais erros e provocam um maior número de reclamações.

4.2.1 Recrutamento

O processo de recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função (Chiavenato, 2009).

Sousa et al. (2006) afirmam que o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Deste modo, Boxall, Purcell e Wright (2007) destacam que a estratégia de recrutamento deverá ser bem desenhada, obedecendo a cinco questões fundamentais:

1. A quem devemos recrutar?
2. Onde recrutar?
3. Que fonte de recrutamento devemos utilizar?
4. Quando recrutar?
5. Que mensagem se deve comunicar?

O principal objetivo do processo de recrutamento é atrair candidatos e examinar as suas características, com desígnio a conseguir filtrar os melhores candidatos que podem ser selecionados ou preservados para um processo de recrutamento futuro (Peretti, 2007).

Figura 16- Etapas do Processo de Recrutamento



Fonte: Perreti (2007)

Segundo Peretti (2007) o processo de recrutamento deve obedecer a um conjunto de etapas, dos quais fazem parte:

✓ Necessidades de Recrutamento

Para que se inicie um processo de recrutamento, é necessário que a empresa se aperceba de que existe uma necessidade de contratar uma pessoa ou mais para desempenhar uma determinada função (Peretti, 2007).

A origem da necessidade poderá advir de uma saída de outro colaborador, a criação de um novo posto de trabalho, um acréscimo do fluxo de trabalho ou uma mudança de para um novo cargo (Peretti, 2007).

Diagnosticada esta necessidade, o Departamento de Recursos Humanos ou o serviço responsável pelo recrutamento deverá ser notificado através de uma ficha de pedido ou requisição de recrutamento (Peretti, 2007).

✓ Análise

Como o processo de recrutamento representa, geralmente, despender muito tempo, estando também aliado custos elevados, cada vez mais, as organizações executam um plano de recrutamento que seja eficiente, de modo a amenizar os custos e no menor tempo possível.

Segundo Mendes (2015), o responsável pelo recrutamento, deverá proceder ao pedido, através da ficha de pedido recebida, interligando-o com o plano. A análise deverá alicerçar-se sobre os seguintes pontos:

1. Nível de Qualificação
2. Remuneração
3. Análise funcional (nível de conhecimento e experiencia necessária)
4. Análise psicológica e psicossociológica.

✓ Definição da função

Segundo Ghorpade e Atchison (1980), podemos definir a análise de funções como uma atividade organizacional contínua, que deve ser levada a cabo com um determinado propósito, desempenhada por profissionais com vista a compreender, sintetizar e disseminar informação acerca do trabalho e que pode ser usada em decisões relacionadas com o planeamento e *design* organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções de gestão.

Para além de ser uma atividade capaz de gerar informações de suporte às funções de gestão, a análise de funções é também central para a operacionalização e administração de recursos humanos. Isto é, o planeamento em recursos humanos, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, as carreiras e a compensação têm sido edificados a partir deste núcleo de análise.

Deste modo, se não existir uma análise e uma definição adequada ou atualizada de funções, será necessária elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. Esta definição permitirá definir a necessidade e os critérios para o recrutamento.

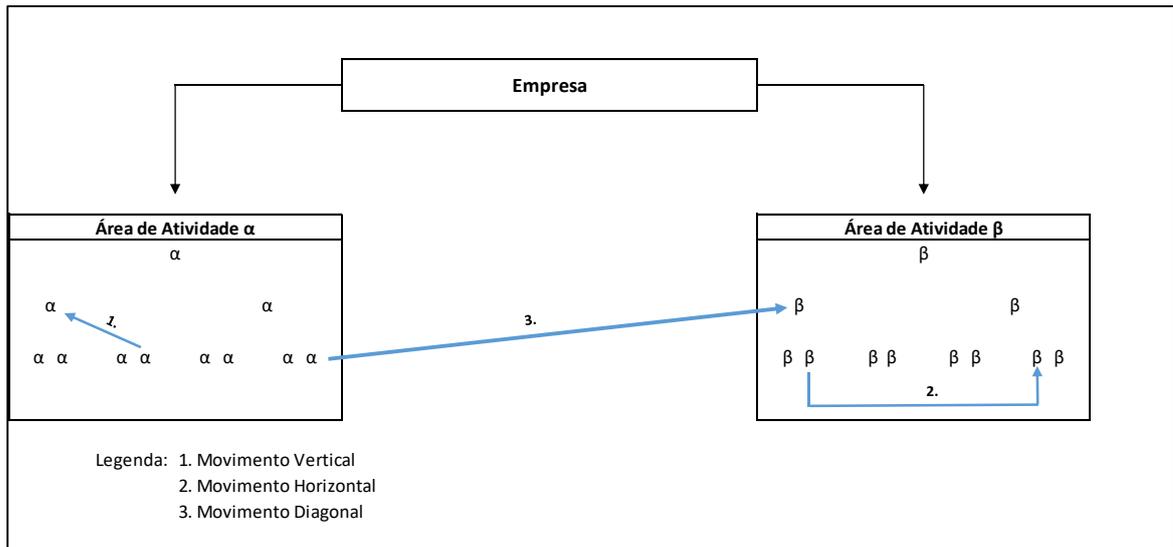
✓ Prospecção interna

Nesta etapa do processo de recrutamento, pretende-se procurar no seio da empresa se existe algum colaborador com o perfil adequado para ocupar o cargo disponível. Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento interno atua sobre os colaboradores que exercem a sua função dentro da organização, com o objetivo de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. É dentro deste tipo de recrutamento, que a própria organização recorre aos atuais colaboradores, privilegiando-os com melhores oportunidades.

Como ilustra a Figura 17, o Recrutamento Interno poderá ser:

1. Vertical: através de oferta de promoções, tais como cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade;
2. Horizontal: através de transferências, isto é, cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos do colaborador;
3. Diagonal: através de transferências de área de atividade com promoção.

Figura 17- Esquema ilustrativo dos diferentes tipos de Recrutamento Interno



Fonte: Elaboração Própria

Segundo (Peretti, 2007) destacam-se as seguintes fontes de recrutamento interno:

- a) Transferência: Esta fonte de recrutamento faz com que os colaboradores encontrem novos desafios na mesma empresa e privilegia a mobilidade horizontal;
- b) Reconversão: Permite a ocupação de novos lugares na organização e promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores;
- c) Promoção: Ocorre com a ocupação de um lugar com uma responsabilidade elevada por parte de um elemento interno, premiando-lhe o desempenho.

O Recrutamento Interno possui um conjunto de vantagens ou desvantagens para a organização (Chiavenato, 2009):

No que se refere às vantagens do Recrutamento Interno, destacam-se as seguintes:

- Fonte de Motivação: É uma das principais vantagens, uma vez que promove a motivação dentro de uma organização, fomenta o desenvolvimento, potencia a proatividade e torna os colaboradores mais autônomos;
- Rapidez no Processo: Uma vez que o candidato selecionado já é colaborador da organização, o mesmo poderá ser transferido de imediato. Deste modo, evita-se a demora natural de um processo de admissão e de assimilação das expectativas e objetivos da empresa;
- *Low-cost*: Dado que se trata de um colaborador da própria empresa, a organização evita os custos associados a empresas de recrutamento especializado, custos associados a anúncios ou custos na admissão;
- Facilidade na adaptação: O candidato já conhece o funcionamento e o ambiente da organização, deste modo, não necessita de passar por um período experimental ou um processo de ambientação.

No que concerne às desvantagens do Recrutamento Interno, destacam-se:

- Desmotivação, frustração e baixo moral de quem não foi selecionado: Os colaboradores que não foram selecionados, muitas vezes não compreendem a decisão, conduzindo à criação de um mau ambiente de trabalho, acabando por prejudicar o bom funcionamento da organização;
- Elevados custos de formação: Um novo cargo pressupõe novas funções e tarefas. Por vezes torna-se necessário instruir e formar o colaborador selecionado, no sentido de haver uma preparação adequada que conduzirá a um bom desempenho;
- Falta de novos conhecimentos: Uma vez que a contratação foi realizada internamente, este tipo de recrutamento é questionado pela falta de contratação de colaboradores com experiência noutros mercados, experiência essa que poderá ser sinónimo de um acréscimo de valor para a organização.

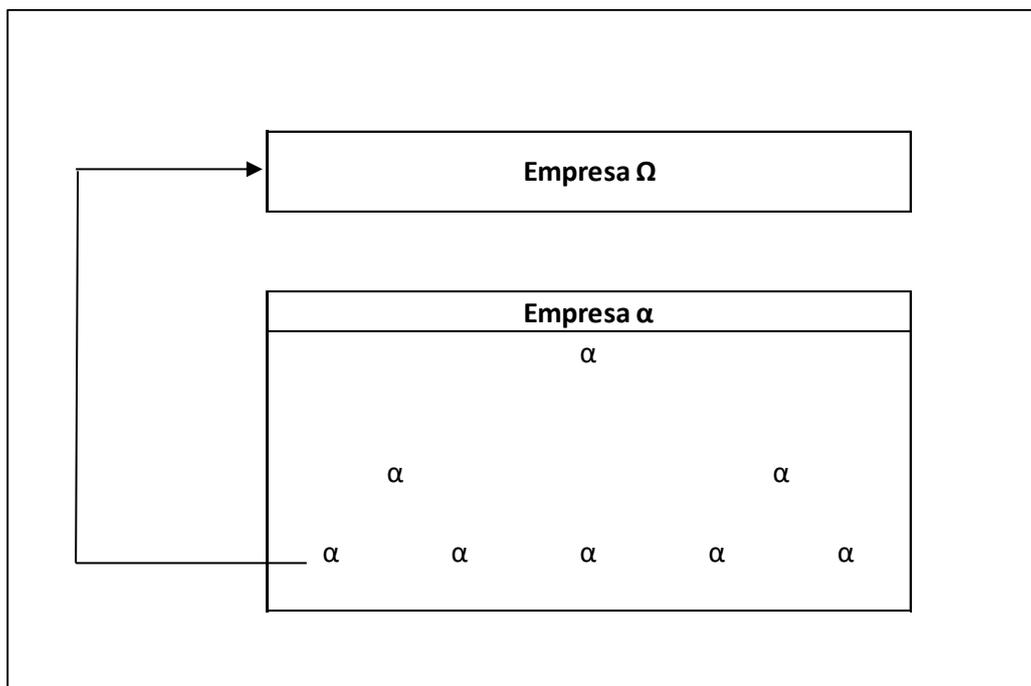
✓ Prospecção Externa

Conforme Cunha et. al (2012), podemos considerar que é realizado recrutamento externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre

desempregados, os indivíduos à procura do primeiro empregos ou os membros de outras organizações, como esquematiza a Figura 18.

Neste tipo de recrutamento, um dos principais objetivos é a aquisição de competências externas, com o intuito de trazer experiências e conhecimentos não existentes atualmente na organização. Deste modo, para que o recrutamento externo seja eficaz, deverá ser feita uma correta abordagem ao mercado de recursos humanos, no sentido de alcançar e aliciar os candidatos que deseja (Cunha, et al., 2012).

Figura 18- Esquema ilustrativo de Recrutamento Externo



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Sousa et. al (2006), podemos destacar as seguintes fontes de recrutamento externo:

- a. Recrutamento Académico: Através de da realização de protocolos de estágios académicos/curriculares entre as universidades/escolas/institutos e as empresas;
- b. Centros de Emprego: Assumem-se como uma grande fonte de recrutamento, uma vez que se consegue um grande número de candidatos desempregados ou pessoas que procuram emprego na sua área;
- c. Empresas de Recrutamento: Através da contratação de empresas especializadas que realizam o processo de divulgação e auxiliam no

processo de seleção. Esta fonte de recrutamento é benéfica no sentido de retirar da organização a necessidade de compor um processo de recrutamento e a disponibilização de ajuda de uma empresa com competências específicas neste tipo de processo;

- d. Anúncios: É, geralmente, a fonte de recrutamento externo mais utilizada pelas empresas. Poderá ser feito através de jornais, rádios, *sites* de empregos ou redes sociais. No anúncio deverá constar a informação sobre a empresa, o posto de trabalho e o perfil pretendido;
- e. Candidatura Espontânea: Consiste num arquivo das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade (Cunha, 2012). Estas candidaturas poderão ser enviadas através do correio eletrónico, através do *site* da empresa ou através de cartas acompanhadas do *curriculum vitae*.

À semelhança do Recrutamento Interno, este tipo de Recrutamento dispõe de um conjunto de vantagens e desvantagens para as organizações (Sousa et al., 2006):

- Vantagens do Recrutamento Externo:
 - ❖ Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho;
 - ❖ Enriquecimento de uma base de dados para futuros processos de recrutamento;
 - ❖ Entrada de novos colaboradores que poderão enriquecer a organização com novas ideias e perspetivas;
 - ❖ Contribui para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização.
- Desvantagens do Recrutamento Externo:
 - ❖ Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos;
 - ❖ Pode afetar a política salarial da empresa;
 - ❖ Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa;
 - ❖ É um processo que poderá ser muito dispendioso e demorado.

✓ Recrutamento Misto

O Recrutamento Misto é uma conjugação entre o recrutamento interno e o recrutamento externo, procurando colmatar as desvantagens deste dois tipos de recrutamento (Mendes, 2015)

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento misto apresenta-se como um processo que resulta de necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, a organização tem de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida.

Deste modo, o recrutamento interno é seguido do recrutamento externo, caso o primeiro não apresente os resultados desejados ou quando convém recorrer, em simultâneo, ao recrutamento interno e externo (Chiavenato, 2009).

As fontes para este tipo de recrutamento são as mesmas utilizadas no recrutamento interno e no recrutamento externo (Chiavenato, 2009).

4.2.2 Seleção

A seleção, contrariamente ao recrutamento, é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, deste modo, restritiva. Chiavenato (2009) designa o processo de seleção como uma escolha, entre uma lista de candidatos, da pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

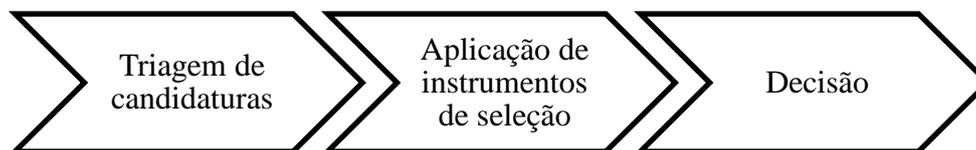
Segundo Rocha (1999), esta fase consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo, sendo que o ideal será o perfil e a função se ajustarem; após a comparação segue-se a tomada de decisão do candidato a selecionar (Figura 19).

Neste sentido, é importante usar várias técnicas de seleção em simultâneo e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha et.al, 2012).

Almeida (2011, pág. 292) refere que “... existem pelo menos duas fases sequenciais no processo de seleção em que filtram as candidaturas até chegar ao candidato escolhido. A primeira fase de seleção visa efetuar uma análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo aqueles que não cumpram, objetivamente, os requisitos mínimos estabelecidos para a função em causa. Após esta primeira fase, passa-se a uma segunda fase da seleção em que se procura saber mais

sobre cada candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função, indo além da objetividade da informação curricular e valorizando dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso de vida.”

Figura 19- Fluxo do Processo de Seleção



Fonte: Elaboração Própria

✓ Triagem de Candidaturas

A triagem das candidaturas é o primeiro passo na análise feita às candidaturas no processo de recrutamento.

A triagem curricular é realizada através da análise dos *curriculum vitae* e cartas de apresentação, permitindo ao recrutador analisar e avaliar os dados biográficos, entender o percurso profissional e o potencial do candidato. Através da análise deste documento, é também possível perceber de que forma o candidato pode ser válido para a organização, através da sua experiência, competências chave e enquadramento na função em questão. É considerado um método preliminar, uma vez que alguns poderão ser logo rejeitados e outros serem colocados à prova noutras técnicas de apreciação (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008).

Cardoso (2001) refere que esta fase tem o objetivo de agrupar as candidaturas em três grandes grupos:

- As que correspondem à generalidade das expetativas;
- As que deixam algumas interrogações;
- As que não correspondem às expetativas.

Por vezes, nesta fase do processo de seleção, detetam-se informações no currículo que não correspondem à realidade, indiciando o recrutador em erro (Robertson & Smith, 2001). Os CV's ou as cartas de apresentação podem conter

erros estruturais ou de conteúdo, passando uma imagem que não é real, podendo conduzir a decisões equivocadas (Mateus, 2017).

Sumariamente, esta fase preliminar é majoritariamente administrativa e é utilizada para efetuar uma primeira exclusão de candidaturas. Os candidatos que correspondam às expectativas passam a uma fase seguinte onde são aplicados outros instrumentos de seleção (Mateus, 2017).

✓ Entrevistas

Após a análise e respetiva triagem das candidaturas recebidas, os candidatos selecionados podem ser submetidos à realização de entrevistas.

Segundo Sousa et al. (2006) esta fase de seleção tem como principais objetivos:

- Solicitar esclarecimentos quanto às informações do *Curriculum Vitae*;
- Fornecer informações relativas à função;
- Comunicar as perspetivas de carreira e possibilidades de desenvolvimento;
- Avaliar a capacidade e potencialidade do candidato para a função a desempenhar.

A realização de entrevistas poderá ser vantajosa relativamente a outros instrumentos de seleção, na medida em que permite avaliar aspetos não avaliados noutros, como a motivação, a capacidade de comunicação e de expressão, qualidades sociais e maturidade (Kaplan & Sacuzzo, 2009). Contudo, este instrumento também apresenta algumas limitações, uma vez que poderá ser um processo muito longo e não permite avaliar conhecimentos mais técnicos e específicos, tornando-o um pouco subjetivo (Kaplan & Sacuzzo, 2009).

As entrevistas podem ainda assumir diferentes formas, mediante as características e os requisitos da função:

- Entrevistas Presenciais: é o formato mais tradicional e usado nos processos de seleção, em que intervêm dois ou mais indivíduos: o candidato e o entrevistador (diretor de RH, diretor de área técnica da função, psicólogo, etc.). Este método visa recolher informações no decurso de uma conversa sobre a experiência profissional e pessoal e compreender o comportamento do candidato. Beaumont

(1993) refere que este método é amplamente utilizado derivado dos seus baixos custos e fácil aplicabilidade.

- Entrevistas Telefónicas: Rocha (1999) refere que este tipo de entrevista é destinada a eliminar candidatos não qualificados. Este método não funciona como uma alternativa à entrevista presencial, mas sim como uma fase anterior a esta, que serve para esclarecer dúvidas e apresentar um enquadramento aos candidatos. Tem como objetivos clarificar e aprofundar algumas informações presentes no *curriculum vitae* do candidato, fornecer informações sobre a empresa e a função a desempenhar, a remuneração e benefícios (Bilhim, 2009).
- Entrevista de painel: O candidato é entrevistado simultaneamente por vários elementos da organização. As principais vantagens deste tipo de entrevista é o facto de possibilitar a discussão entre os diversos avaliadores sobre o candidato, diminuindo o risco de tirar ilações precipitadas ou erradas (Almeida, 2011). Contudo, este processo poderá ser moroso, poderá intimidar o candidato, derivado ao elevado número de avaliadores e também gerar uma maior discordância de perceções quanto ao candidato (Robertson & Smith, 2001).
- Entrevista de Pressão: Permite avaliar como o candidato reage em situações de pressão, tensão. Possibilita também observar como o candidato se comporta perante problemas de difícil resolução (Mendes, 2015).
- Entrevista em Grupo: As entrevistas em grupo são utilizadas para avaliar a capacidade interpessoal, a liderança, a contra argumentação, o trabalho em equipa, a iniciativa, a gestão de tempo. Nesta situação, são avaliados vários candidatos, em simultâneo (Mendes, 2015).

✓ Testes

Segundo Ceitil (2006), as competências são características inerentes a um indivíduo que podem ser compostas pelas suas próprias capacidades, traços e personalidade. A sua avaliação poderá ser sempre através de testes escritos, concebidos de acordo com as características específicas de uma função ou através da recriação de situações reais de trabalho. As competências podem dividir-se em duas grandes categorias: competências transversais (*soft-skills*) ou competências específicas (*hard skills*).

As competências transversais não estão especificamente relacionadas a uma profissão, local ou função. Enfatizam características de um indivíduo que não são quantificáveis, nomeadamente a capacidade de comunicação, liderança ou motivação (Ceitil, 2006). Ao invés, as competências específicas estão diretamente relacionadas com as competências que um indivíduo detém para desempenhar determinada função, associadas às habilitações académicas e experiência profissional (Ceitil, 2006).

Neste sentido, através da aplicação de testes pretende-se identificar os eventuais pontos fortes e fracos e classificar atitudes dos candidatos, permitindo escolher e adequar os perfis ao posto de trabalho. Segundo Sousa et. al. (2006), estes testes podem ser classificados em três categorias:

- Testes de personalidade: Permitem não só analisar diferentes traços de personalidade e aspetos não cognitivos dos candidatos, nomeadamente o carácter ou temperamento, como também a dimensão social do indivíduo como a autoconfiança, autonomia, capacidade de decisão e relação com terceiros. Por outro lado, no que concerne à sua tipologia, estes testes podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, ao passo que os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade mais específicos, como sejam o equilíbrio emocional, as frustrações, os interesses e as motivações das pessoas analisadas (Sousa et. al, 2006)
- Testes de aptidão: Estão relacionados com aptidões particulares para uma determinada função, nomeadamente capacidades visuais, motoras ou intelectuais. Tem como finalidade avaliar o potencial do candidato para adquirir algum conhecimento em específico ou desenvolver uma atividade especializada, avaliar a capacidade de raciocínio ou resolução de problemas (Sousa et. al, 2006).
- Testes de simulação: Nestes testes constroem-se ou adaptam-se exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. No fundo, os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos importantes para a função (Sousa et. al, 2006).

4.3 Acolhimento e Integração

O acolhimento e integração é a fase subsequente ao recrutamento e seleção. Acolher e integrar um novo colaborador consiste em proporcionar condições para que este se sinta parte integrante da organização. Deste modo, serão estes procedimentos que lhe irão dar a conhecer a organização, que o irão acolher no grupo de trabalho e integração na função, bem como consciencializá-lo para a missão da empresa (Lima, 2016).

Dias (2014) refere que nesta fase deverão ser tidos em consideração alguns procedimentos, para que a empresa consiga assegurar as melhores condições de acolhimento e integração e para que o recém-chegado colaborador se sinta membro da organização, nomeadamente:

- a. Clarificar perante os colaboradores, em especial os colegas com quem irá trabalhar diretamente, o papel do novo colaborador;
- b. Realizar uma reunião informal para esclarecer objetivos;
- c. Apresentar o novo membro.

Sousa et. al (2006), detalham ainda que os processos de integração nas organizações poderão assumir diversas formas, independentes ou complementares: conceber um manual de acolhimento, o qual permitirá ao novo colaborador conhecer a empresa e todas as suas especificidades; realizar um *turn around* pela empresa, uma vez que poderá ocorrer um primeiro contacto com o responsável máximo da organização e também permitirá um reconhecimento dos vários departamentos/áreas da empresa; formação de acolhimento e integração, possibilitando a criação dos primeiros laços de identidade entre o colaborador e a organização.

No decorrer desta fase, deverá também ser tida em conta que o novo colaborador transporta consigo um conjunto de conhecimentos, aptidões, valores e expectativas face à organização. Neste sentido, uma vez que as organizações dispõem de uma cultura organizacional e valores próprios, deve ser estabelecido uma relação de compromisso e lealdade entre a organização e o novo colaborador, designado por contrato psicológico. (Caetano & Vala, 2007).

Sumariamente, o acolhimento e integração corresponde ao momento em que a organização recebe e integra os seus colaboradores com o desígnio de se tornarem, no menor espaço de tempo possível, produtivos e membros plenos da organização (Lima, 2016).

4.4 Formação e Desenvolvimento

Compete à Gestão de Recursos Humanos “planejar, organizar e controlar técnicas capazes de promoverem, por um lado, o desempenho eficiente do pessoal e, por outro lado, permitir que a organização possa satisfazer os objetivos individuais de pessoas que nela estão inseridas” (Ferreira, 2016, pág.3).

Em âmbito organizacional, segundo Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis & Bayad (2001, pág. 400) pode definir-se a formação como “um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas no presente e no futuro”.

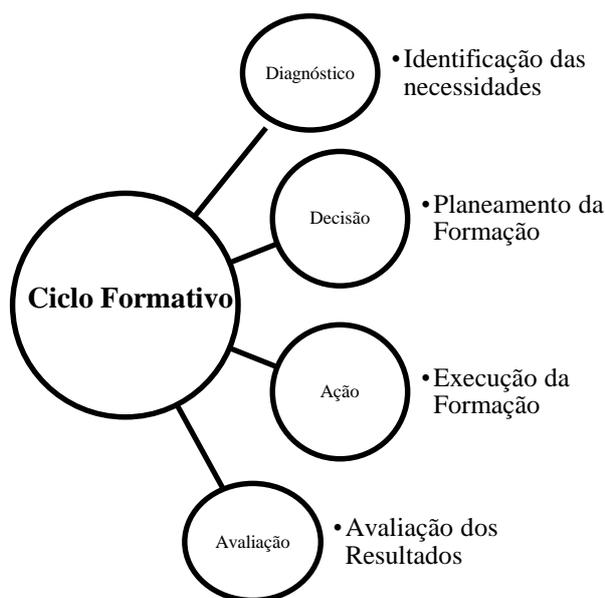
Os objetivos da formação devem ser alinhados e definidos em concordância com as estratégias da organização, o seu modelo de negócio e processos de gestão, permitindo aos colaboradores que dominem as competências necessárias para um bom desempenho profissional e as possam aplicar nas suas tarefas diárias (Noe, 2010).

Para a formação se tornar uma vantagem competitiva, a organização deve entender a formação no seu sentido mais amplo, como uma ferramenta capaz de gerar e alcançar objetivos e criar capital intelectual, de modo a aplicar novos conhecimentos que possibilitem o aumento dos níveis de desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização, valorizando assim o capital humano da organização (Ferreira, 2016).

4.4.1 O ciclo formativo

O ciclo formativo compreende um conjunto de etapas para a realização de ações formativas, como mostra a figura 20. Todavia, é importante ter em consideração que não é possível standardizar as suas aplicações, uma vez que as várias etapas devem estar ajustadas às características de cada organização (Ferreira , 2016)

Figura 20- Etapas do Ciclo Formativo



Fonte: Elaboração Própria

- **Identificação das necessidades de formação**

O objetivo da primeira fase do ciclo formativo consiste em não só identificar as adversidades atuais que colocam em causa os desempenhos da organização, como também compreender as suas necessidades formativas futuras. Neste sentido, é necessário existir uma interação entre as várias estruturas da organização para que se consiga identificar o grau de necessidade, bem como as metodologias que devem ser adotadas com o intuito de colocar um término às necessidades (Gomes et. al., 2008)

Os programas de formação podem ter um conteúdo ou objetivos errados. Deste modo, uma correta identificação das necessidades de formação permite minimizar as hipóteses da formação ser utilizada incorretamente (Noe, 2010).

Neste sentido, os organizadores dispõem de técnicas e ferramentas de recolha de informação que os poderão auxiliar na identificação das necessidades de formação, tais como: entrevistas; observação; questionários; grupos de discussão e manuais técnicos (Gomes et. al., 2008).

Assim sendo, a primeira fase do ciclo formativo irá ter um papel importante no sucesso de todas as etapas seguintes, bem como na eficácia da formação, definindo os objetivos, prosseguindo para a elaboração de um plano de formação (Ferreira, 2016).

- **Planeamento da Formação**

O planeamento da formação corresponde à segunda fase do ciclo formativo. Nesta fase são organizados todos os objetivos estabelecidos e são colocadas as propostas para a resolução dos problemas identificados na primeira fase (Gomes et. al., 2008).

Segundo Gomes et. al (2008), um plano completo deverá seguir pontos de orientação, cujas respostas variam consoante a informação recolhida na identificação de necessidades de formação:

1. Em que formar: qual o conteúdo da formação?
2. Para quê formar: quais os objetivos ou resultados esperados?
3. Quem deve ser formado: a quem se deve dirigir a formação?
4. Quem vai formar: quem será o formador?
5. Como formar: quais os métodos de formação?
6. Que recursos: quais os recursos necessários?
7. Quanto vai custar?

O plano da formação deverá ter em consideração as circunstâncias da organização, bem como as necessidades formativas e as condições que têm disponíveis para a realização das mesmas (Ferreira, 2016).

Desta forma, pretende-se que o desenho da formação seja realizado de forma precisa, mas também flexível, no sentido de que os objetivos devem ser muito claros para todos os níveis da organização, visando a aquisição de conhecimentos e competências.

- **Execução da Formação**

A execução da formação apresenta-se como a terceira fase do ciclo formativo.

Segundo Gomes et al. (2008), nesta fase deverão ser tomados em consideração alguns fatores para que a formação seja devidamente realizada:

- a. Adequação dos conteúdos às necessidades da empresa;
- b. Qualidade dos formadores e dos materiais utilizados;
- c. Tipologia da formação (teórica ou prática);
- d. Metodologia pedagógica (*Mentoring e coaching, workshops, estudos de caso; e-learning.*)

- **Avaliação da Formação**

A avaliação da formação manifesta-se como uma reflexão crítica dos resultados obtidos, onde se confirma se os objetivos inicialmente traçados foram atingidos.

Neste sentido, Kirkpatrick (2006) propõe que a avaliação da formação seja elaborada de forma sequencial e com base em quatro níveis:

1. Reação: Diz respeito à satisfação dos formandos para com a formação. Neste nível, afixa-se a opinião dos participantes relativamente aos conteúdos da formação, qualidade do formador e metodologia pedagógica. Esta informação é tipicamente recolhida no final de cada ação, através da aplicação de questionários.
2. Aprendizagens: Avalia-se a eficácia da formação ao nível da aquisição de novos conhecimentos, mudanças de atitudes e melhoria das capacidades/competências. Os métodos utilizados para a avaliação do nível dois podem ser aplicados dentro do programa de formação e variam entre a aplicação de testes formais ou informais, nomeadamente atividades em contexto de sala de aula, demonstrações práticas e a discussão de situações e ideias.
3. Comportamento: Relaciona-se com a verificação do impacto das competências/conhecimentos adquiridos na formação no local de trabalho. Este nível não deverá ser avaliado de forma imediata, mas sim quando o formando regressa ao cenário para o qual o programa formativo é dirigido. Neste sentido, e dependendo do tipo de formação, a avaliação da transferência de conhecimentos deverá ocorrer três, seis ou doze meses após o término da formação de modo a aferir a transmissão de conhecimentos para o posto de trabalho. As ferramentas mais utilizadas para avaliação deste nível são os questionários, entrevistas e o *feedback 360°*.
4. Resultados: Avalia os impactos financeiros e operacionais da formação. Nesta lógica, os resultados do nível quatro destinam-se a fornecer medidas sobre o impacto que a formação teve relativamente a metas e objetivos organizacionais, nomeadamente o aumento da produção e redução dos custos relacionados com o *turnover* dos funcionários, redução na frequência de acidentes de trabalho e tempo de inatividade dos equipamentos, melhoria na qualidade dos produtos ou serviço ao cliente, bem como aumento de vendas, a melhoria dos resultados financeiros ou retorno sobre investimento.

4.5 Práticas Administrativas

De acordo com Chiavenato (2004) cit. por Guerra (2018), a Gestão Administrativa em Recursos Humanos, devido ao seu impacto nas pessoas e nas organizações, deve priorizar a forma de lidar com os colaboradores, como por exemplo, no método utilizado para as desenvolver, recompensar e controlar, que é um aspeto essencial na competitividade organizacional. Neste surgem as políticas de recursos humanos, pelas quais a organização aplica a sua filosofia no sentido de orientar os seus elementos a atingir as metas definidas.

Peretti (2007) destaca algumas das principais atividades que compõem a gestão administrativa:

- Registo, acompanhamento e controlo de dados individuais e coletivos dos colaboradores - arquivo de *dossiers*, ficheiros de base, atualização dos movimentos, estatísticas de efetivos;
- Manutenção dos documentos e registos impostos por lei;
- Aplicação das disposições legais e regulamentares na empresa;
- Relação com os serviços administrativos do emprego, da Segurança Social e da Autoridade para as Condições do Trabalho;
- Gestão e processamento de salários;
- Cálculo de encargos sociais- Segurança Social, Seguros;
- Cálculo e distribuição de benefícios sociais próprios da empresa e gestão das atividades de assistência ao pessoal.

Importa realçar que grande parte das funções na gestão de recursos humanos encerram em si um carácter administrativo, pelo que, a gestão administrativa ocupa uma dimensão muito vasta e importante. Deste modo, torna-se imperativo que um Departamento de Recursos Humanos realize verificações e controlos com regularidade de modo a cumprir atempadamente todas as funções e obrigações (Batista, 2011).

5. ANÁLISE CRÍTICA

No decorrer do período de estágio, foram diversas as vertentes da gestão de recursos humanos com as quais o estagiário teve oportunidade de contactar, possibilitando-o de se aproximar de várias metodologias e procedimentos que foram de encontro à formação académica adquirida. Neste sentido, neste capítulo procura-se estabelecer uma ponte entre a teoria e a prática.

Ao nível do recrutamento e seleção, e segundo Peretti (2007), o processo de recrutamento deve obedecer a um conjunto de etapas. Na entidade acolhedora, observamos que nem todas as etapas conseguem ser sempre minuciosamente cumpridas, particularmente a análise funcional e psicossociológica. Isto acontece pelo facto de se tratar de uma organização ligada ao setor do turismo e tendo em conta a crescente escassez de mão-de-obra nos meses de verão na região do Algarve, esta análise a um candidato acaba por assumir um papel secundário no processo de recrutamento.

Ainda neste domínio e derivado ao acréscimo significativo das necessidades de recrutamento nesta época do ano, a organização coloca à responsabilidade das chefias de cada departamento os procedimentos de recrutamento e seleção, abstendo o acompanhamento por parte do Departamento de Recursos Humanos. Neste sentido, não é possível garantir e verificar se o candidato escolhido preenche os requisitos e padrões definidos para a função, nomeadamente a avaliação da sua preparação para as exigências da função e a análise das dimensões complementares da sua personalidade e percurso de vida, tal como sugere Almeida (2011).

Nesta perspetiva, seria relevante a criação de um guião de entrevista completo e adequado a cada departamento de modo a fornecer linhas orientadores para a execução dos processos de recrutamento, bem como a realização de ações de formação na área do recrutamento e seleção para as chefias de cada departamento com o intuito de otimizar a análise feita aos candidatos e garantir que os padrões e exigências são cumpridos.

No que respeita às fontes de recrutamento, Sousa et. al (2006) enumeram um conjunto de fontes de recrutamento, nomeadamente: recrutamento académico, centros de emprego, empresas de recrutamento/*outsourcing*, anúncios e candidaturas espontâneas. Neste âmbito, é de salientar a eficiente atuação da entidade acolhedora, uma vez que recorre e serve-se de todas as principais fontes de recrutamento mencionadas, com principal destaque ao recrutamento académico e aos anúncios na

Internet e redes sociais. Ressalvo ainda que, com o intuito de fazer face à dificuldade de recrutamento nos meses de verão, a entidade acolhedora promove no início de cada ano um *Open Day*, o qual procura atrair e cativar pessoas para exercer funções na empresa.

Por outro lado, o recurso ao recrutamento interno não é abundantemente explorado na entidade acolhedora. Neste sentido, seria relevante que existisse um maior desenvolvimento desta área, através da criação e divulgação de oportunidades de crescimento profissional acessível a todos os colaboradores. Desta forma, a organização conseguiria promover a motivação dos funcionários (Chiavenato, 2009) e possibilitar uma diminuição do *turnover*.

Relativamente ao acolhimento e integração, a entidade acolhedora dá uma maior relevância a determinados pontos presentes na literatura de Sousa et.al (2006), como é o caso da conceção de um manual de acolhimento e uma formação de acolhimento e integração. Este acaba por ser um processo rápido que, muitas vezes, não é suficiente para o novo colaborador perceber e conhecer a empresa, nomeadamente as áreas de negócio, os objetivos, e as próprias políticas internas. Neste sentido, e sempre que se justificar, deveriam ser aplicadas mais formas de acolhimento, por exemplo a realização de pequenos estágios com as chefias/tutores de cada departamento de modo a entender melhor as funções e a operação de cada área, promovendo também a criação dos primeiros laços de identidade.

No que concerne ao tópico da formação e desenvolvimento, a entidade acolhedora possui as características que a literatura refere como essenciais: identificação das necessidades de formação, planeamento da formação, execução da formação e avaliação da formação. A identificação das necessidades de formação é definida posteriormente à conceção dos objetivos estratégicos da empresa, com o intuito de se conseguir identificar as competências necessárias para ir ao seu encontro e enquadrar as formações que permitem desenvolver essas mesmas competências. Na etapa da execução da formação salienta-se que a entidade acolhedora recorre com maior frequência a entidades formadoras externas, justificado pelo facto de alguns departamentos necessitarem de certificações específicas para desempenharem as suas funções, nomeadamente nos departamentos de *GreenKeeping*, *Landscape* e *VigiQuinta*.

É ainda igualmente necessário ressaltar que, na entidade acolhedora, a cada semestre é oferecido aos colaboradores um conjunto de formações de inscrição livre com conteúdos e programas transversais às funções, por exemplo formação em *softwares Microsoft Office* e línguas estrangeiras.

Na etapa da avaliação da formação, e segundo o modelo defendido por Kirkpatrick (2006), constata-se que a mesma é realizada ao nível da reação, através da aplicação de questionários aos formandos sobre a satisfação relativamente aos conteúdos e qualidade do formador e ao nível do comportamento, através da avaliação de desempenho elaborado pela chefia de cada formando. Contudo, na entidade acolhedora não existe um momento formal da avaliação de resultados das ações de formação, impossibilitando a compreensão e avaliação dos impactos financeiros e organizacionais, bem como fornecer ideias e linhas orientadoras para a elaboração do plano de formação do ano vindouro.

Ainda no âmbito da formação e desenvolvimento, deveria ser concedida uma maior relevância ao estudo do *engagement* organizacional, através da aplicação de questionários anónimos a todos os colaboradores do Grupo. Desta forma conseguir-se-ia captar e compreender, com um maior acerto, determinados pontos estratégicos para a gestão de recursos humanos, nomeadamente a satisfação dos colaboradores, o espírito de equipa, a relação com a chefia, a recompensa pelo desempenho e o nível de compromisso com a companhia.

Por fim, importa ainda focar sobre a constituição e organização do departamento de Recursos Humanos.

Chiavenato (2009) define que as políticas de recursos humanos funcionam como regras estabelecidas para gerir as funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos delineados. Deste modo, constituem uma orientação administrativa para impedir que os colaboradores desempenhem funções indesejáveis ou que coloquem em risco o sucesso das suas funções específicas.

Neste sentido, tendo por base as políticas de recursos humanos definidas por Chiavenato (2009), é pertinente procurar compreender e estabelecer uma ligação entre as funções de cada colaborador do DRH, descritas no ponto 3.3.2, e as cinco políticas existentes. Assim sendo, através da análise à figura 21, é possível compreender que o departamento de recursos humanos da Quinta do Lago dispõe de uma estrutura planeada e organizada, permitindo estabelecer uma ponte entre os cargos existentes, as funções de cada um e as políticas sugeridas na literatura.

Figura 21- Relação entre Políticas de Recursos Humanos e Cargos Profissionais

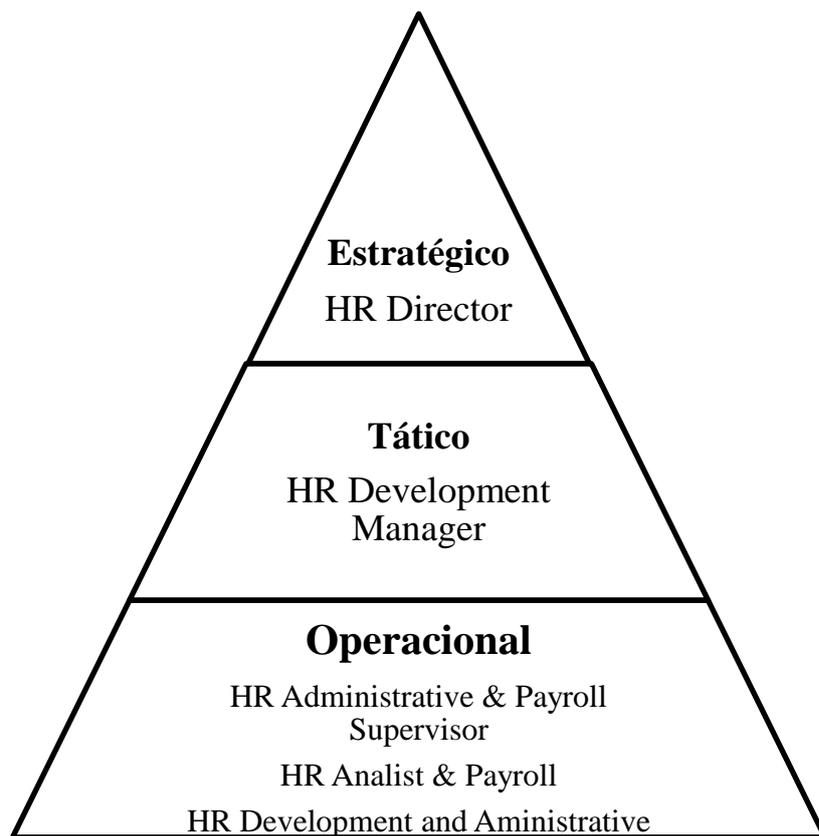
CARGOS	HR Director				
	HR Development Manager e HR Development and Administrative	HR Development Manager	HR Administrative & Payroll Supervisor e HR Analyst & Payroll	HR Development Manager e HR Development and Administrative	HR Development and Administrative e HR Analyst & Payroll
POLÍTICAS	Composição de Recursos Humanos	Aplicação de Recursos Humanos	Manutenção de Recursos Humanos	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Monotorização de Recursos Humanos
FUNÇÕES	Pesquisa de mercado de Recursos Humanos	Análise e descrição de cargos	Processamento de salários	Formação	Bases de dados
	Recrutamento	Planeamento e alocação de recursos humanos	Plano de benefícios sociais	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Sistemas de Informação
	Seleção	Planos de carreira	Relações sindicais	Desenvolvimento Organizacional	Higiene e Segurança no Trabalho
	Integração	Avaliação de desempenho	-----	-----	-----

Fonte: Elaboração Própria

Na sequência da análise anterior, é possível compreender ainda a atribuição e divisão dos colaboradores que compõem o Departamento de Recursos Humanos pelos três níveis de uma gestão estratégica, nomeadamente: nível operacional; nível tático; nível estratégico (Figura 22). Esta divisão tem por base a natureza e carácter das funções desenvolvidas por cada cargo existente. Neste sentido, o nível estratégico está associado ao diretor de recursos humanos “*HR Director*”, o qual define as estratégias, metas e objetivos a alcançar pelos elementos que

compõem o departamento e dispõe do poder de tomada de decisão final. É também o diretor de recursos humanos que faz a ponte entre o departamento de RH e a administração do Grupo. Em seguida, no nível tático, encontra-se a *HR Development Manager*. Caracteriza-se por fazer a ligação entre o nível operacional e o nível estratégico. Desta forma, procura traduzir e interpretar as decisões estratégicas em planos e ações concretas no seio do departamento. Por fim, no nível operacional, encontram-se os cargos *HR Administrative & Payroll Supervisor*, *HR Analyst & Payroll* e *HR Development and Administrative*. Estes estão responsáveis pela formalização dos objetivos e procedimentos, ou seja, pela implementação das ações previamente estabelecidas pelo nível superior. Sumariamente estão responsáveis por desdobrar os planos táticos em planos operacionais divididos por cada tarefa.

Figura 22- Divisão estratégica do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração Própria

6. CONCLUSÃO

Contrariamente aos capítulos anteriores, nos quais foram descritas e tecidas considerações inerentes quer às atividades desenvolvidas quer à literatura, neste capítulo pretende-se elaborar uma conclusão global de todo o estágio e uma avaliação do mesmo.

O Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora é uma secção relativamente recente na organização. Contudo, verifica-se um grande investimento e preocupação com todos os colaboradores, nomeadamente no desenvolvimento e formação profissional. Importa ressaltar ainda que, apesar do grande fluxo de trabalho diário, o Departamento de Recursos Humanos da entidade acolhedora detém uma estreita relação com os restantes departamentos, oferecendo o seu suporte e auxílio sempre que necessário.

No que concerne à avaliação pessoal da realização do estágio, considera-se ter sido uma ótima oportunidade poder estar inserido numa empresa da dimensão, reconhecimento e prestígio como a Quinta do Lago. Inicialmente, definiu-se que os objetivos deste estágio passariam por promover o contacto direto com práticas profissionais e formas de intervenção empresarial, adquirir conhecimentos práticos na área de gestão de recursos humanos e a fomentar a aplicação de instrumentos teóricos, modelos e técnicas em contexto laboral. Neste sentido, acredita-se que todos os objetivos delineados foram alcançados. Ademais, a realização deste estágio afigurou-se também como uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal de *soft-skills*, nomeadamente: gestão de tempo e *stress*, organização, comunicação e responsabilidade.

Relativamente aos pontos menos positivos da realização do estágio, considerou-se ter sido o pouco contacto com a área de *payroll*, nomeadamente o processamento de salários e o cumprimento das obrigações legais para com algumas entidades (ACT, Segurança Social, Finanças e Fundos de Compensação).

Num contexto mais integral do funcionamento da organização, acredita-se que deveria existir uma maior projeção da temática da responsabilidade social da empresa (RSE). Perante um contexto de cada vez maior competitividade económica, escassez de mão-de-obra e elevadas taxas de *turnover*, a criação e aplicação de medidas de RSE poderiam ser consideradas como elementos chave em diversos domínios da gestão de recursos humanos. A criação de ATL's ou campos de férias para os filhos dos

colaboradores, a criação de protocolos com ginásios e gabinetes de saúde e bem-estar ou a concessão de apoios na aquisição de materiais escolares para trabalhadores estudantes ou filhos dos colaboradores, são apenas alguns exemplos de práticas que poderiam ser sinónimo de uma marca diferenciadora perante a concorrência, podendo aumentar, deste modo, o compromisso e confiança dos funcionários para com a empresa e um aumento da procura externa para vagas disponíveis.

Em última instância, reconhece-se que a modalidade de término do mestrado e a entidade acolhedora escolhida proporcionaram-me uma transição para o mundo profissional mais encorajadora e sorridente.

7. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Filipe – *Gestão de Recursos Humanos*, adaptado de Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe. (2011) *Introdução à Gestão de Organizações*. (3ªed.). Porto.
- Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., & Gabrea, R. (2015). The Place and the Importance of Human Resources in. *Valahian Journal of Economic Studies*.
- Batista, A. M. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Fnac Colombo*. Relatório de Estágio, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resources Management: key concepts and skills*. Londres : SAGE Publications .
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Boxall, P., Purcell, J., & and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource*. Oxford: Oxford University Press.
- Caetano, J., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contexto, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Editoria Lidel.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). São Paulo: Elsevier.
- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Alves, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa.
- Dias, G. M. (2014). *Socialização Organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

- Ferreira, A. (2016). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*. Minho.
- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades*. Porto.
- Ghorpade, J., & Atchison, T. (Maio de 1980). The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management*.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*. Sílabo.
- Guerra, A. P. (2018). *A Gestão de Recursos Humanos numa Empresa de Aeronáutica*. Universidade de Évora, Évora.
- Kaplan, R., & Sacuzzo, D. (2009). *Psychological Testing: Principles Applications and Issues*, Seventh Edition. Belmont: Wadsworth.
- Kirkpatrick, D. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. Estados Unidos da América: Donald. L. Kirkpatrick.
- Lima, D. (2016). *Socialização, Acolhimento e Integração*. Relatório de Estágio , Universidade do Algarve, Faro.
- Machado, C., & Martins, C. (2002). *A importância dos Recursos Humanos no sector hoteleiro*. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Mateus, S. S. (2017). *Recrutamento e Selecção: ONE Recruitment Agency*. Universidade Europeia, Lisboa.
- Mendes, C. (2015). *Recrutamento e Selecção- Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. Universidade de Coimbra.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill International Edition.
- Passos, A. P., Madureira, C., & Esteves, T. (2014). *Especificidades das práticas de Recursos Humanos no sector hoteleiro em Portugal*. Lisboa.
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa.

Robertson, I., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupation and Organization Psychology*.

Rocha, J. A. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

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

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (1ª ed.). Lisboa.

ANEXOS

Anexo 1 - Checklist do Processo de Colaborador

	GRUPO QUINTA DO LAGO S.A	
	DOCUMENTOS DO PROCESSO DO COLABORADOR (EMPLOYEE PROCESS DOCUMENTS)	

1.	Ficha de Inscrição (Employment application form)	
2.	Requisição de Recrutamento (Recruitment Requisition)	
3.	Declaração de Início de Actividade (Home Activity Statement)	
4.	Cartão de Cidadão (Identification or Passport)	
5.	NIF (Número de Identificação Fiscal) (Tax Identification Number)	
6.	Segurança Social (Social Security)	
7.	Comprovativo de Morada (Proof of Address)	
	NIB (Número de Identificação Bancária) (Bank Identification Number)	
8.	Fotografia Tipo Passe (Photography Passport)	
9.	Declaração (Art. 92º do Código do IRS) (Declaration)	
10.	Documento Duodécimos (Sub. Férias / Sub Natal) (Document twelfths (Sub. Holiday / Christmas))	
11.	Outras Informações (e-mails, C.V) (Other information)	
12.	Contracto de Trabalho (Work contract)	