

REM

Estratégias de *Employer Branding* no Setor de Hotelaria e Turismo

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Débora Zita Gomes Nóbrega
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade
www.uma.pt

julho | 2024

Estratégias de *Employer Branding* no Setor de Hotelaria e Turismo

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Débora Zita Gomes Nóbrega

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Ana Raquel Marques Simões



UNIVERSIDADE da MADEIRA

Escola Superior de Tecnologias e Gestão

Mestrado em Gestão Hoteleira

Estratégias de *Employer Branding* no Setor de Hotelaria e Turismo

Relatório de Estágio

Débora Zita Gomes Nóbrega n.º 2057621

Orientador: Ana Raquel Marques Simões

Julho 2024

If you want something you've never had. You must be willing to do something you've never done.

Thomas Jefferson

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu pai que tanto trabalhou e esforçou-se para me proporcionar os melhores estudos, a melhor formação.

Que sempre me incentivou a ser melhor e a fazer melhor, por mim, pelos outros.

Espero que estejas orgulhoso, estrelinha.

Agradecimentos

A conclusão desta etapa importante da minha vida académica não teria sido possível sem o apoio de todos aqueles que me rodeiam, em especial à minha mãe, irmãos e namorado, que acompanharam todos os desafios e todas as noites de estudo que culminam agora na conclusão do Mestrado em Gestão Hoteleira.

À diretora de curso Dra. Susana Teles e professores do Mestrado, em especial à minha orientadora Dra. Ana Simões, que me ajudaram e incentivaram em todo o processo de desenvolvimento para Mestre em Gestão Hoteleira e profissional de Recursos Humanos.

Ao grupo Dorisol que possibilitou o meu estágio no Departamento de Recursos Humanos. À administração, em especial à Dra. Filipa Jardim Fernandes, ao diretor geral Dr. André Andrade, à diretora hoteleira D. Luísa Clara Gonçalves e ao diretor da lavandaria industrial Dorilimpa, o Sr. Rui Miguel, pela oportunidade, disponibilidade e acompanhamento em todo este processo de estágio que me fez crescer como pessoa e profissional. A todos os colaboradores e colegas do grupo, em especial à D. Carla Ferraz, pelos seus ensinamentos, pela ajuda em todos os momentos do estágio e pela amizade que levo para a vida.

Por fim, um especial agradecimento ao meu pai, ao meu melhor amigo, que motivou a minha candidatura ao mestrado e esteve sempre no meu pensamento, em todos os momentos. Espero que estejas orgulhoso da tua menina Mestre, estrelinha.

Resumo

O presente relatório incide sobre a problemática da atração e retenção no setor da hotelaria e turismo. Neste sentido, investigou-se o conceito de *Employer Branding* (EB) e a adoção desta estratégia como forma de mitigar o problema inicial em estudo, a par do estágio levado a cabo no Departamento de Recursos Humanos do grupo hoteleiro Dorisol de 15 de setembro de 2022 a 13 de fevereiro de 2023 e das atividades ali desenvolvidas.

No decorrer deste trabalho, teve-se como objetivo a análise ao ambiente interno do grupo Dorisol. Estudou-se a perceção dos seus colaboradores face às oito dimensões: “Função”, “Compensação e Incentivos”, “Missão, Visão e Valores”, “Equipa”, “Desenvolvimento de Carreira”, “Cultura e Ambiente de Trabalho”, “Processos de Gestão” e “Comunicação e Imagem”, com vista ao desenvolvimento de uma possível estratégia de EB alinhada com a sua missão, visão e valores organizacionais. Para o efeito, adotou-se uma metodologia mista de investigação do tipo exploratória e explicativa, procedendo-se, numa primeira fase, a um levantamento bibliográfico sobre a temática em estudo e, numa segunda fase, a uma análise sociodemográfica e profissional, seguida de aplicação de um questionário de EB aos colaboradores, aliada de uma observação participante.

Como principais conclusões deste estudo, destacam-se a relação positiva entre a adoção de estratégias de EB e o fomento da atração e retenção de pessoas no setor hoteleiro, bem como os benefícios da sua aplicação nos processos de gestão de recursos humanos. Num contexto de incertezas, motivado pelas constantes mudanças no mercado de trabalho, a adoção de uma estratégia de EB adaptada ao grupo Dorisol poderá constituir uma verdadeira vantagem competitiva.

Palavras-chave: Atração; Estratégia; *Employer Branding*; Hotelaria e Turismo; Recursos Humanos; Retenção.

Abstract

This report focuses on the issue of attraction and retention in the hospitality and tourism industry. In this context, the effects of applying an employer branding (EB) strategy in this sector were studied to mitigate these problems, along with the internship at the human resources department of the Dorisol group between 15th of September of 2022 and the 13th of February 2023, and the activities carried out therein.

The internship's main goal was the analysis of the group's internal environment. The perception of its employees was studied regarding the eight dimensions "Function", "Compensation and Incentives", "Mission, Vision and Values", "Team", "Career Development", "Culture and Work Environment", "Management Processes" and "Communication and Image", creating the conditions to develop an EB strategy aligned with the organizational mission, vision and values. Regarding the collection of data, a mixed methodology was adopted in this exploratory and explanatory type of research, carrying out, in a first phase, a bibliographical survey on the topic under study and, in a second phase, a sociodemographic and professional analysis, followed by the application of an EB questionnaire to employees, combined with a participant observation.

The main conclusions of this study include the positive relationship between the adoption of EB strategies and the promotion of attraction and retention of people in the hotel sector, as well as the benefits of its application in human resources management processes. In a context of uncertainty, motivated by constant changes in the job market, the adoption of an EB strategy adapted to the Dorisol group could constitute a significant competitive advantage.

Keywords: Attraction; Employer Branding; Hospitality and Tourism; Human Resources; Retention; Strategy.

Índice

Dedicatória	vi
Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	ix
Abstract	xi
Índice de Figuras	xvi
Acrónimos e siglas	xx
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivação e Objetivos.....	4
1.2. Estrutura do Relatório.....	5
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DORISOL.....	7
2.1. Enquadramento do Estágio na Entidade de Acolhimento	11
2.2. Principais Atividades Desenvolvidas	13
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
3.1. Competitividade e Novos Métodos de Trabalho	19
3.2. Hotelaria e Turismo	20
3.3. Estratégia de Employer Branding.....	22
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	26
4.1. Recolha de Dados	27
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE RESULTADOS	32
5.1. Dados Sociodemográficos e Profissionais.....	32
5.2. Dados do Questionário de Employer Branding.....	33
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	42
CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
7.1. Limitações e Investigações Futuras	63

7.2. Referências Bibliográficas.....	65
ANEXOS	67
8.1. Anexo I- Questionário de Employer Branding.....	67
8.2. Anexo II- Plano de Estágio.....	69
8.3. Anexo III- Frente Folheto Serviços Médicos de Urgência.....	72
8.4. Anexo IV- Verso Folheto Serviços Médicos de Urgência	73
8.5. Anexo V- Payflow	74
8.6. Anexo VI- Frente Ficha de Candidatura.....	75
8.7. Anexo VII- Verso Ficha de Candidatura.....	76
8.8. Anexo VIII- Ficha Dados do Funcionário.....	77
8.9. Anexo IX- Ficha de Avaliação de Desempenho	78
8.10. Anexo X- Frente Folheto Medicina do Trabalho	79
8.11. Anexo XI- Verso Folheto Medicina do Trabalho.....	80
8.12. Anexo XII- Exercícios de Ginástica Laboral	81

Índice de Figuras

Figura 2.1 Localização do grupo Dorisol.....	7
Figura 2.2 Cronologia do grupo Dorisol.....	8
Figura 2.3 Composição do conselho de administração do grupo Dorisol.....	8
Figura 2.4 Organograma das unidades hoteleiras do grupo Dorisol.....	12
Figura 2.5 Cronograma mensal das principais atividades do estágio	13
Figura 2.6 Iniciativa Dia Mundial do Coração no grupo Dorisol	18
Figura 4.1 Metodologia de investigação exploratória e explicativa	26

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 Resultados da dimensão “Função”	33
Gráfico 5.2 Resultados da dimensão “Compensação e Incentivos”	34
Gráfico 5.3 Resultados da dimensão “Missão Visão e Valores”	35
Gráfico 5.4 Resultados da dimensão “Equipa”	36
Gráfico 5.5 Resultados da dimensão “Desenvolvimento de Carreira”	37
Gráfico 5.6 Resultados da dimensão “Cultura e Ambiente de Trabalho”	38
Gráfico 5.7 Resultados da dimensão “Processos de Gestão”	39
Gráfico 5.8 Resultados da dimensão “Comunicação e Imagem”	40
Gráfico 6.1 Média das dimensões	43
Gráfico 6.2 Mediana das dimensões	44
Gráfico 6.3 Moda das dimensões	45
Gráfico 6.4 Desvio Padrão das dimensões	46

Índice de Tabelas

Tabela 6.1 Resultados gerais do grau de concordância.....	42
---	----

Acrónimos e siglas

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

EB - *Employer Branding*

EVP- *Employer Value Proposition*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

KPIS - *Key Performance Indicators*

LMERT- Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o Trabalho

RAM - Região Autónoma da Madeira

RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto Portugal

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Esta investigação foi desenvolvida a par do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos do grupo Dorisol. Com 53 anos de experiência no setor hoteleiro e, atualmente, o maior grupo composto por unidades com classificação de três estrelas na Região Autónoma da Madeira (RAM), destaca-se pela prestação de um serviço de qualidade a um preço acessível (Dorisol, 2023).

Num total de 800 horas, compreendidas entre o período de 15 de setembro de 2022 e 13 de fevereiro de 2023, foram desenvolvidas um conjunto de tarefas e funções inerentes ao departamento de recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção, gestão administrativa de processos de pessoal e arquivo, processos de higiene, segurança e saúde no trabalho, entre outros. Sendo este um departamento onde existe um contacto direto com os colaboradores, foi possível um acompanhamento próximo das atividades ali desenvolvidas, assim como uma fácil observação da problemática em estudo, a atração e retenção de recursos humanos no setor de hotelaria e turismo.

Sendo escassa a investigação e literatura existente sobre o futuro do emprego neste setor e dadas as dificuldades que enfrenta ao nível da contratação, pela fraca atratividade e condições precárias desta indústria (Pires, 2022), bem como pelo agravamento destes problemas decorrentes da pandemia Covid-19 (Espadinha, 2021), torna-se imperativo a adoção de estratégias por parte das empresas com vista à sobrevivência, num contexto de elevada competitividade, onde se assiste a uma verdadeira “luta pelo talento” (Couto, 2022; Kilson, 2019; Näppä, 2022; Pires, 2022; Ribeiro, 2020; Sezões, 2018; Tumasjan et al., 2019).

Para Soeling et al., (2022), a atratividade das organizações relaciona-se com a forma como estas exploram, de forma estratégica, os seus pontos fortes. Nesta ordem de ideias, e como possível solução para as dificuldades de atração e retenção encontradas no decorrer do estágio no grupo Dorisol, estudou-se o conceito de *Employer Branding* (EB) e os seus benefícios.

Numa tentativa de se definir, nesta fase inicial, o conceito de EB, refere-se ao conceito de *Branding* e às estratégias de gestão de marca, aplicadas à gestão de recursos humanos (GRH) nas organizações, assim como à associação de uma marca empregadora enquanto ótimo lugar para trabalhar, tanto para atuais colaboradores como para potenciais candidatos (Soeling et al., (2022)). Resulta, entre outros, da comunicação de uma oferta

diferenciada perante outras empresas, podendo constituir-se, assim, como uma vantagem competitiva.

Não obstante disso, são escassas as investigações que apresentam e relacionam esta estratégia à redução de problemas de atração e retenção, em específico, no setor de hotelaria e turismo tendo, no levantamento bibliográfico realizado, sido apenas identificado o estudo de Pires (2022). Neste, estudou-se a aplicação de práticas de EB na gestão quotidiana de unidades hoteleiras, com vista ao fomento da atração e retenção. Como forma de dar continuidade à investigação neste âmbito, e tendo sido lançado por Pires (2022), nas limitações e investigações futuras, o mote de replicar “este tipo de abordagem a pequenas organizações (...) de forma a perceber se existe a preocupação em atrair e reter colaboradores, assim como em criar uma imagem de marca à volta da organização”. O presente relatório de estágio tem como objetivo a análise ao ambiente interno do grupo Dorisol, com vista ao fomento das condições necessárias ao desenvolvimento de uma estratégia de EB adaptada a este grupo.

Neste sentido, analisaram-se as perceções dos colaboradores da Dorisol face às dimensões “Função”, “Compensação e Incentivos”, “Missão, Visão e Valores”, “Equipa”, “Desenvolvimento de Carreira”, “Cultura e Ambiente de Trabalho”, “Processos de Gestão” e “Comunicação e Imagem”, por forma a orientar uma estratégia de EB de acordo com a realidade deste grupo hoteleiro de 3 estrelas, tendo por base o Questionário de EB (Anexo I) levado a cabo por Sezões (2018) numa análise ao ambiente interno e externo da empresa *TNT Express Portugal*.

Para além das constantes mudanças e incertezas a que se assiste no mercado de trabalho, agravadas pela pandemia covid-19, o grupo Dorisol compete pela sua sustentabilidade social na “luta pelo talento”, atração e retenção de capital humano.

Esta investigação atende, deste modo, às necessidades dos atuais profissionais de hotelaria que enfrentam dificuldades de atração e retenção sem precedentes, servindo de referência para aqueles que procuram diferenciar a sua organização do mercado enquanto melhor empresa para trabalhar e marca empregadora única e atrativa. Para além disso, é de particular interesse para outras empresas em posição semelhante à do grupo Dorisol, como forma de orientar as mesmas no seu processo de GRH e de alinhamento de estratégias de EB.

O estágio desenvolvido no departamento de recursos humanos representa o culminar de todas as aprendizagens e conhecimentos do mestrado em gestão hoteleira, bem como o crescimento pessoal e fomento de competências profissionais fruto do contacto com o mundo do trabalho. Neste, foi possível uma observação direta da problemática em estudo, a atração e retenção, decorrente da mudança do paradigma no mercado de trabalho.

1.1. Motivação e Objetivos

O estágio, realizado no grupo hoteleiro Dorisol, teve como principais objetivos a execução do presente relatório e, através deste, a finalização do mestrado em gestão hoteleira pela Universidade da Madeira (UMa). Para o efeito, foi elaborado um plano de estágio (Anexo II) por forma a orientar as atividades nele desenvolvidas, bem como os objetivos a atingir.

A escolha do estágio curricular deveu-se à possibilidade de dar continuidade à formação académica, alargando a experiência profissional nas diversas áreas de formação do mestrado. Assim, surgiu como oportunidade de desenvolvimento de competências num ambiente profissional, de aplicação dos conteúdos programáticos do curso e de desenvolver projetos *in loco* que constituíssem uma mais-valia para a entidade de acolhimento, o grupo Dorisol.

A opção de estagiar neste grupo parte do interesse do autor no setor hoteleiro em geral e, em particular, pela elevada competitividade sentida neste, traduzindo-se num verdadeiro desafio profissional. Sendo este um grupo de 3 estrelas, com uma dimensão e número considerável de trabalhadores, tentou-se verificar como se diferencia das restantes unidades e grupos hoteleiros enquanto marca empregadora, de que forma potencia a sua sustentabilidade e a sua adoção de práticas e estratégias de EB, através do estudo ao seu ambiente interno e perceção dos seus colaboradores.

Assim, ao longo das 800 horas como estagiária do departamento de recursos humanos e de acordo com o plano de estágio delineado, teve-se como objetivos gerais:

- 1) Desenvolver processos de pesquisa de informação;
- 2) Conhecer o programa de GRH utilizado, o *Primavera*, e as suas principais ferramentas e funções;
- 3) Conhecer os diferentes departamentos e secções dentro do grupo hoteleiro e de que forma se organizam;
- 4) Aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto académico num contexto real de trabalho;
- 5) Conhecer os processos internos, principais políticas, procedimentos e normas;
- 6) Identificar desafios e eventuais problemas, apresentando sugestões e propostas de melhoria.

1.2. Estrutura do Relatório

Do ponto de vista da sua organização, este relatório encontra-se dividido em 7 capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução e respetiva identificação da problemática, questões e objetivos do estudo.

O segundo capítulo corresponde à descrição da entidade de acolhimento, a sua organização e departamento onde foi realizado o estágio, bem como atividades realizadas.

No terceiro capítulo procedeu-se à análise e revisão da literatura existente sobre os conceitos e tema em estudo, à descrição do problema da atração e retenção e apresentação de possível solução com base no levantamento bibliográfico.

O quarto capítulo corresponde à identificação e explicação da metodologia utilizada para recolha e análise de dados.

No quinto capítulo é feita uma descrição do trabalho efetuado, assim como uma análise aos dados obtidos no questionário mencionado no capítulo anterior.

No sexto capítulo, procede-se à discussão dos resultados obtidos à luz da revisão de literatura efetuada.

No sétimo e último capítulo, são reveladas as principais conclusões deste estudo, limitações e sugestões para futuras investigações, bem como, é feita uma análise aos objetivos concretizados em função dos inicialmente propostos no plano de estágio, e uma reflexão sobre a contribuição do estágio para a entidade de acolhimento.

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DORISOL

O grupo Dorisol é o maior grupo de hotéis com classificação três estrelas da RAM (Dorisol, 2023). Detentor da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) n.º 55116, hotéis-apartamentos com restaurante, o grupo é constituído por quatro unidades hoteleiras: *Mimosa Studio Hotel*, *Buganvília Studio Hotel*, *Estrelícia Hotel* e *Florasol Residence Hotel*. Dispõe de mais de 450 quartos para os seus hóspedes, localizando-se numa privilegiada zona central e turística da capital da Ilha da Madeira, concelho do Funchal, com sede na Rua da Casa Branca n.º 98, freguesia de São Martinho, código postal 9004-535 Funchal, com as coordenadas geográficas 32°38'25''N 16°55'50''W, conforme Figura 2.1 que se segue.

Figura 2.1 Localização do grupo Dorisol

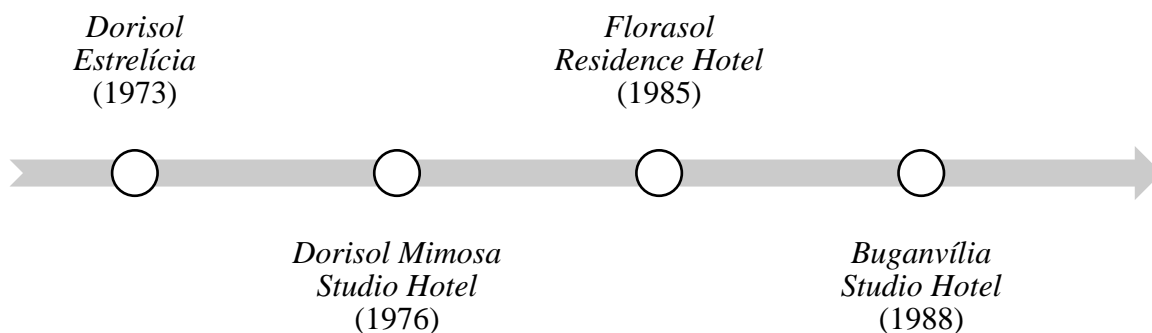


Fonte: Elaboração própria tendo por base o *Google Earth*.

Fundado em 1969 por António Maria Vasconcelos Jardim Fernandes, natural do Seixal, freguesia portuguesa do município do Porto Moniz, e sua mulher Rita Carmen

Trindade Jardim Fernandes, natural da Bélgica, com a denominação “Apartamentos Dorisol”, este grupo conta com mais de 50 anos de experiência na indústria hoteleira, como é possível observar na cronologia que se segue, Figura 2.2.

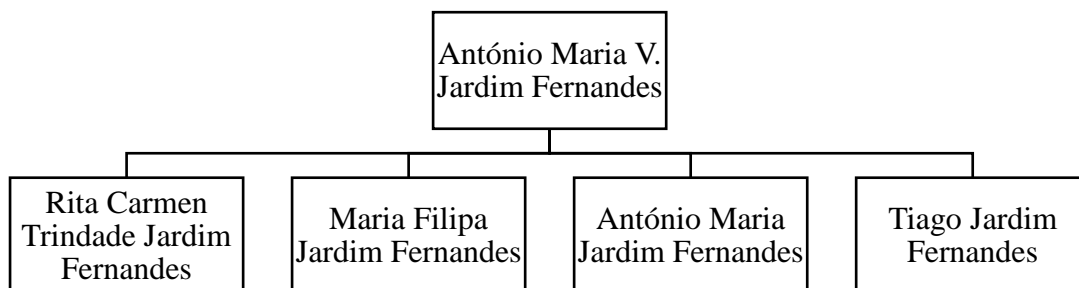
Figura 2.2 Cronologia do grupo Dorisol



Fonte: Elaboração própria.

Atualmente, com os seus fundadores mais afastados da gestão diária do negócio, esta é assumida pelos seus descendentes. Neste sentido, e no que concerne ao conselho de administração do grupo Dorisol, este apresenta a composição que consta da seguinte Figura 2.3.

Figura 2.3 Composição do conselho de administração do grupo Dorisol



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à sua oferta, este é um Grupo que proporciona aos seus clientes uma ampla variedade de serviços e comodidades nos seus hotéis. Ainda que os serviços

específicos possam variar de um hotel para outro, os hóspedes têm, de uma forma geral, ao seu dispor:

- 1) Acomodações e apartamentos confortáveis e bem equipados;
- 2) Piscinas ao ar livre onde é um possível disfrutar de um ambiente relaxante aliado ao clima tropical da Madeira;
- 3) Variadas opções gastronómicas nos seus restaurantes e bares;
- 4) Serviços de *wellness* e spa, como massagens e tratamentos de beleza;
- 5) Entretenimento diário com diversas atividades como música e grupos de dança;
- 6) Serviço de transporte em *buggy*, facilitando o acesso entre os hotéis do grupo, principalmente a clientes com dificuldades motoras;
- 7) Acesso gratuito ao *wi-fi*;
- 8) Parque de estacionamento com 42 lugares, disponível mediante pagamento;
- 9) Receção 24 horas;
- 10) Serviço de limpeza regular com vista à higiene e conforto dos quartos e áreas.

Além de todas estas ofertas, o Dorisol destaca-se na indústria hoteleira ao primar por um serviço de qualidade a um preço acessível, bem como pela sua natureza familiar, fruto da relação e interação dos seus fundadores com os funcionários.

Neste sentido, e de forma a guiar a sua estratégia, este grupo possui um conjunto de linhas orientadoras da sua atividade que, de acordo com o regulamento interno, contemplam:

- 1) Missão- “Proporcionar serviços de hospitalidade, alojamento e restauração, de uma forma eficiente e eficaz, com qualidade reconhecida, a preços acessíveis, e contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde a sua atividade está inserida. Gerar uma rentabilidade adequada às suas necessidades de financiamento, desenvolvimento e continuidade da sua atividade a longo prazo”;
- 2) Visão- “Ser uma das marcas hoteleiras de referência em práticas de desenvolvimento sustentável e ética nos negócios, tornando-se simultaneamente líder nos segmentos e mercados onde atua”.

No que concerne aos valores pelos quais rege a sua atividade, e de acordo com o regulamento interno, o grupo Dorisol destaca o humanismo, a excelência, a responsabilidade ambiental e a confiança.

- 1) Humanismo - Garantir a segurança e o bem-estar dos seus clientes, promovendo a humanização no seu atendimento, preocupando-se genuinamente com o seu bem-estar e proporcionando experiências autênticas e genuínas; Garantir a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores, promovendo o respeito mútuo entre todos, contribuindo para a sua qualificação e desenvolvimento pessoal ao longo da vida; Envolver-se em ações de responsabilidade social, tais como o desenvolvimento comunitário, a promoção do emprego local, o comércio justo, o apoio aos empresários e produtos locais, a contratação imparcial e justa, a integração e promoção da cultura e identidade local;
- 2) Excelência - Sustentar economicamente o seu negócio, proporcionando experiências de qualidade aos seus hóspedes, criando vantagens competitivas por meio de um serviço criativo e inovador que exceda sempre as expectativas dos seus hóspedes; promover uma cultura interna de exigência, responsabilização e melhoria contínua, entre todos os seus colaboradores, visando sempre a excelência;
- 3) Responsabilidade Ambiental - Minimizar os impactos ambientais, proporcionando práticas que promovem a proteção e conservação dos recursos naturais e a redução da pegada ambiental das atividades do grupo, garantindo assim contribuir para a preservação da natureza e o bem-estar das futuras gerações;
- 4) Confiança - Afirmar-se como uma organização transparente e ética, quer no seu comportamento, quer na forma como comunica.

Para além das suas quatro unidades hoteleiras, o Dorisol possui, igualmente, uma lavandaria industrial denominada Dorilimpa, situada na Camacha, especificamente no Caminho da Achada Diogo Dias Sítio do Vale Paraíso, concelho de Santa Cruz, que presta, essencialmente, serviço de aluguer, lavagem e tratamento de roupas e uniformes a grupos hoteleiros de renome na região, pequenas unidades independentes e de alojamento local (Dorilimpa, 2023).

2.1. Enquadramento do Estágio na Entidade de Acolhimento

Com vista a enquadrar o estágio na entidade de acolhimento, elaborou-se um organograma, conforme Figura 2.4, onde é possível verificar de que forma se estrutura este grupo.

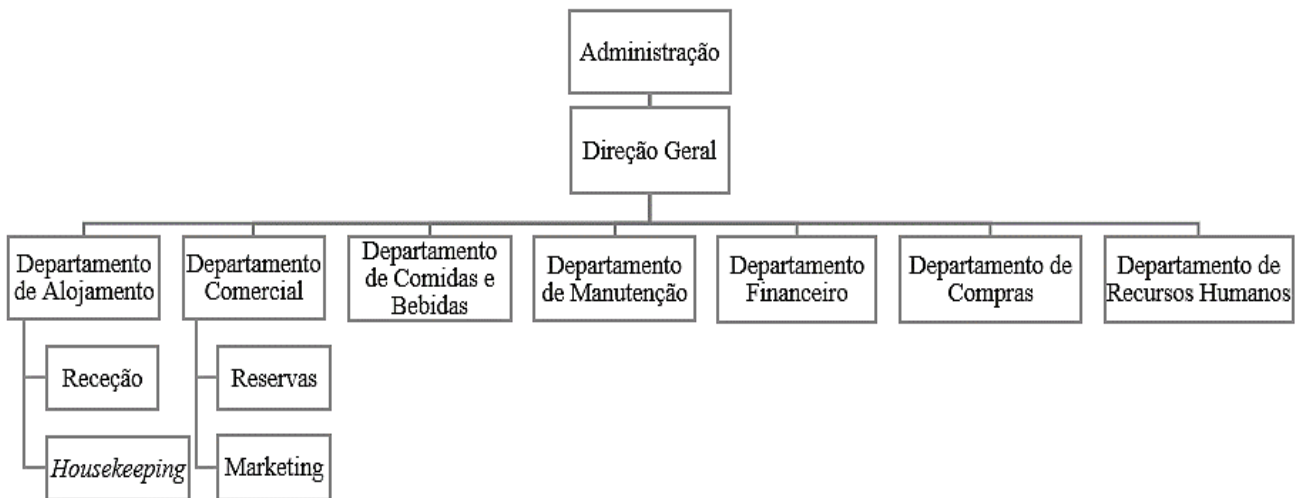
Do ponto de vista da organização interna, no complexo hoteleiro do grupo Dorisol, é possível distinguir a existência de vários departamentos e/ou secções que comunicam entre si, com vista ao bom funcionamento das diferentes unidades, nomeadamente:

- 1) O departamento de alojamento, constituído pelo *housekeeping* e receção;
- 2) O departamento comercial, constituído pelas reservas e *marketing*;
- 3) O departamento de comidas e bebidas;
- 4) O departamento de manutenção;
- 5) O departamento financeiro e/ou contabilidade;
- 6) O departamento de compras;
- 7) O departamento de recursos humanos.

Dada a localização de três destes hotéis no mesmo complexo, conforme Figura 2.1, os departamentos possuem uma gestão centralizada e comum entre os mesmos, reportando, de forma direta, à direção geral, de acordo com o organograma elaborado, Figura 2.4, assegurada pelo Dr. André Andrade que, por sua vez, reporta à administração.

Por outro lado, o quarto hotel, *Florasol Residence Hotel*, localizado igualmente no concelho do Funchal, mais precisamente na Estrada Monumental n.º 306, freguesia de São Martinho, código postal 9004-535, tem uma gestão independente do restante complexo hoteleiro. A direção hoteleira é assumida pela Sra. D. Luísa Clara Gonçalves e, à semelhança dos restantes hotéis, a administração atual e gestão diária da operação é assumida pelos descendentes dos fundadores do grupo.

Figura 2.4 Organograma das unidades hoteleiras do grupo Dorisol



Fonte: De elaboração própria.

O estágio curricular foi desenvolvido no departamento de recursos humanos do grupo Dorisol. A realização deste coincidiu com a saída de um dos elementos do departamento. Assim, é, atualmente, composto por uma técnica de recursos humanos, Carla Ferraz, responsável pelos processos de gestão de pessoal de todas as empresas do grupo. Esta profissional foi a principal responsável pela transmissão de conhecimentos, procedimentos e das funções levadas a cabo durante este estágio.

Este é um departamento com uma relação particularmente próxima das restantes secções no sentido em que, a este, estão incumbidas tarefas como o recrutamento e seleção de colaboradores para todos os departamentos, o respetivo acolhimento e integração de novos elementos, o desenvolvimento e registo de formações realizadas, a gestão administrativa dos processos de pessoal, a organização da medicina no trabalho, processos de avaliação de desempenho, processamento salarial, entre outros. Assim sendo, permitiu uma observação fácil da temática em estudo, testemunhando a dificuldade de atração e retenção de pessoas no setor de hotelaria e turismo.

2.2. Principais Atividades Desenvolvidas

O estágio curricular decorreu no departamento de recursos humanos, na sede do grupo Dorisol, conforme Figura 2.1, sita no Hotel Estrelícia. Teve início no dia 15 de setembro de 2022, com horário semanal de 39 horas, das 09h00 às 18h00 de segunda a quinta-feira e das 09h00 às 17h00 à sexta-feira, sempre com interrupção para almoço das 13 às 14 horas. No dia 13 de fevereiro de 2023, cumpriu-se o total de 800 horas de estágio propostas. No cronograma que se segue, Figura 2.5, é possível observar as atividades desenvolvidas durante o estágio.

Figura 2.5 Cronograma mensal das principais atividades do estágio

Ano	2022				2023	
Atividades Mês	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro
Acolhimento						
Familiarização com processos						
Promoção comunicação interna e externa						
Reunião de resultados						
Recrutamento e seleção						
Gestão administrativa						
Elaboração de relatório mensal						

Fonte: De elaboração própria

A possibilidade de estágio neste departamento foi divulgada no *website NetEmpregos*, o qual fomentou, de imediato, interesse à estagiária, motivando a sua candidatura, com vista à finalização do mestrado em gestão hoteleira e desenvolvimento da presente investigação no âmbito dos recursos humanos. Após candidatura, seguiu-se uma entrevista de apresentação com a administração, direção geral e responsável dos recursos humanos, a qual deu início ao acolhimento e integração no grupo Dorisol. Após esta apresentação, foram dadas a conhecer as instalações das diferentes unidades hoteleiras *Mimosa Studio Hotel*, *Buganvília Studio Hotel*, *Estrelícia Hotel* e *Florasol Residence Hotel*, bem como os colaboradores das diferentes secções e departamentos.

Foram entregues à estagiária o regulamento interno e o código de conduta, onde se lê a estratégia do grupo, bem como as principais linhas orientadoras da sua atividade, sua missão, visão e valores. A estagiária foi, desde logo, desafiada a rever e a modificar estes documentos, que já se encontravam desatualizados. Para além disso, atualizou-se o organograma existente, elaborando um novo, de acordo com a situação atual e distribuição dos diferentes departamentos operacionais e não operacionais do grupo Dorisol, Figura 2.4.

Estes documentos são alguns dos que constam do placar de comunicação interna situado no refeitório, um lugar frequentado por todos os colaboradores e de fácil partilha e visualização das informações. Neste, para além das normas e regulamento, são afixados os benefícios e parcerias em vigor na empresa, informação do Sindicato de Hotelaria e Turismo da Madeira, informação sobre o controlo e prevenção do consumo de álcool e alguns comunicados pontuais. Com vista à promoção da comunicação e interação entre colaboradores, a estagiária teve a iniciativa de elaborar e integrar neste placar os aniversários mensais dos colaboradores.

Ainda no que concerne aos benefícios, o Dorisol dispõe de algumas parcerias e protocolos com entidades externas, com vista à atribuição de descontos e condições especiais aos seus colaboradores em alguns serviços. Assim, os colaboradores Dorisol podem contar com benefícios em clínicas dentárias, em consultas de medicina geral e serviços médicos de urgência (Anexo III e Anexo IV), bem como com uma aplicação inovadora designada *Payflow*, que consiste, essencialmente, na possibilidade de os trabalhadores fazerem o levantamento adiantado do seu ordenado por dia trabalhado (Anexo V). Ou seja, o ordenado deixa de estar disponível apenas ao final do mês, aquando do processamento, passando a ser possível levantar 60% deste até ao dia 22 de cada mês, para fazer face a alguma despesa adicional e inesperada dos colaboradores, sem qualquer custo ou taxa para os mesmos.

Cumprindo com o plano de estágio delineado, a estagiária ficou a conhecer a dinâmica interna do departamento de recursos humanos e familiarizou-se com os processos de trabalho e ferramentas disponíveis, munindo-se de uma pasta partilhada em rede, acessível a todos os colaboradores, onde se encontram documentados todos os processos, denominado “Controlo de Impressos”. Neste, os procedimentos em vigor podem ser facilmente consultados, assim como novos procedimentos a implementar devem ser adicionados a este controlo, seguindo a numeração criada para o efeito. Esta é uma organização interna eficaz

no sentido em que facilita a integração de novos elementos à equipa e o processo de adaptação.

Após o acolhimento e integração da estagiária, esta teve oportunidade de analisar o relatório de recursos humanos existente e contribuir para a criação e desenvolvimento de um novo, com a ajuda das ferramentas disponíveis no programa de GRH *Primavera*. Este é um relatório que visa monitorizar e acompanhar os principais *Key Performance Indicators* (KPIS). A análise destes KPIS é importante na medida em que possibilitam à empresa e diretores de cada departamento e/ou secção determinar se os resultados dos diferentes indicadores estão alinhados com os objetivos delineados ou se, por outro lado, é necessário atuar em alguma vertente, adaptando a estratégia organizacional. Através deste relatório, é possível explorar os indicadores:

- 1) Número de trabalhadores por mês;
- 2) Número total e real de trabalhadores por secção;
- 3) Número de trabalhadores em função do tempo de trabalho e tipo de contrato;
- 4) Número de horas suplementares por mês;
- 5) Horas de absentismo totais e por secção;
- 6) Taxa de rotatividade;
- 7) Número de saídas por secção e por motivo de saída.

A estagiária passou a integrar as reuniões semanais organizadas pelo diretor geral e para as quais são convocados os diretores e as chefias dos diferentes departamentos e secções. Esta tem, essencialmente, como objetivo, discutir assuntos chave da operação diária dos hotéis, bem como trocar ideias entre departamentos e partilhar resultados do grupo, alinhando os objetivos e atuação das equipas.

Para além disto, colaborou-se no processo de recrutamento e seleção do departamento de recursos humanos, através da publicação de anúncios com as vagas de emprego existentes. Estas comunicações de vagas de emprego eram feitas através do site *NetEmpregos* e da página de *Facebook* do grupo Dorisol. Para além da comunicação externa, promoviam-se internamente as vagas de emprego no placar de comunicação do refeitório. A divulgação das vagas e respetivos requisitos eram organizados com os diretores e chefias de cada departamento.

Aos candidatos, era dada a possibilidade de envio do currículo para o email comum do departamento de recursos humanos ou, alternativamente, de preencherem a ficha de candidatura (Anexo VI e Anexo VII) presencialmente nas instalações do grupo Dorisol. Neste sentido, implementou-se o procedimento de envio de resposta automática por email aos candidatos, de forma que estes tenham conhecimento de que o seu currículo foi rececionado e merecedor da melhor atenção, agradecendo-se o interesse demonstrado pelo grupo Dorisol e informando que será estabelecido contacto telefónico no caso de ser selecionado.

A seleção era levada a cabo pelos chefes de departamento, após reunirem um conjunto de candidatos para entrevista. Participavam nesta ação os diretores e/ou chefes de departamento e um elemento do departamento de recursos humanos, por forma a reunir e discutir ideias sobre aquele que seria o melhor candidato. Neste sentido, colaborou-se com a triagem de currículos, a análise dos perfis dos candidatos às diferentes vagas, na organização e agendamento das entrevistas, a participação na mesma e auxílio no processo de decisão, bem como atualização da base de dados de candidatos do departamento.

À fase de seleção, seguia-se a fase de acolhimento e integração do novo elemento. Nesta fase, realizavam-se as seguintes atividades:

- 1) Apresentação do grupo Dorisol, transmissão da sua missão, visão e valores;
- 2) Apresentação das instalações, refeitório, balneários e placar de comunicação interna;
- 3) Apresentação aos colaboradores Dorisol, especialmente dos elementos da equipa à qual pertencerá e dos superiores hierárquicos a quem reportará diretamente;
- 4) Atribuição de cacifo, crachá e farda;
- 5) Assegurar a entrega dos documentos necessários para a admissão do colaborador, criação do processo individual de colaborador através da “Ficha dados do funcionário” (Anexo VIII) e vínculo na Segurança Social. Os documentos, tais como: *curriculum vitae* atualizado, fotocópia do cartão de cidadão e/ou passaporte, dados sobre a situação fiscal, comprovativo de NIB/IBAN, entre outros, eram indispensáveis nesta fase.

Esta foi uma das principais atividades desempenhadas durante o estágio, dada a elevada rotatividade de colaboradores e a conseqüente necessidade contínua de

recrutamento. Assim sendo, permitiu uma fácil observação da problemática em estudo, ou seja, a dificuldade de atração e retenção de recursos humanos no setor de hotelaria e turismo.

Para além destas atividades, colaborou-se na gestão administrativa de processos de pessoal, arquivo e digitalização de documentação, acompanhou-se os processos de higiene, saúde e segurança no trabalho, processos de avaliação de desempenho (Anexo IX), processos de estágio e comunicação com o Instituto de Emprego da Madeira (IEM) e escolas profissionais da RAM, entre outros.

Acompanhou-se a implementação do relógio do ponto digital, substituindo o registo manual de presenças e faltas. Todos os trabalhadores foram registados no programa de gestão, através da recolha dos seus dados biométricos, com vista ao acompanhamento das respetivas marcações, horas suplementares, marcação de férias e ausências.

Durante o período de estágio, foi também possível fazer um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores das diferentes áreas, bem como disponibilidade horária dos mesmos, com vista à organização de ações de formação adequadas e benéficas para a melhoria contínua dos serviços, seja do ponto de vista técnico, com formações mais práticas, seja do ponto de vista social e do desenvolvimento pessoal.

A consulta contínua da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro Código do Trabalho, bem como da Convenção Coletiva Regional da Hotelaria, assegurando que todos os processos nos diferentes departamentos são desenvolvidos de forma legal, atualizada e em vigor com a lei, aconselhando as diferentes chefias de secção, bem como colaboradores.

Organizou-se algumas iniciativas sociais, destacando-se, entre os eventos desenvolvidos, a iniciativa interna alusiva ao Dia Mundial do Coração, Figura 2.6, que se assinala no dia 29 de setembro, a qual envolveu todos os colaboradores. Esta atividade contou com a presença do Hospital da Luz do Funchal e sua mascote “Lu”, parceiro de medicina do trabalho do grupo Dorisol (Anexo X e Anexo XI) e juntou os colaboradores Dorisol com vista à execução de um rastreio e a prática de alguns exercícios de Ginástica Laboral (Anexo XII) com vista à promoção de um ambiente de trabalho saudável e prevenção das lesões músculo-esqueléticas relacionados com o trabalho (LMERT).

Figura 2.6 Iniciativa Dia Mundial do Coração no grupo Dorisol



Fonte: Registo de captação própria.

CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Competitividade e Novos Métodos de Trabalho

Atualmente, um dos maiores desafios para as empresas, incide sobre a atração e retenção de pessoas.

Conforme nos indica Ribeiro (2020), a atração e retenção consiste, essencialmente, em todo o trabalho empreendido pelas empresas no sentido de atrair e persuadir os profissionais a escolher trabalhar na sua organização e nela continuar, em troca do que esta tem para oferecer.

Neste sentido, e num contexto de elevada competitividade, são cada vez maiores os esforços levados a cabo pelas empresas no que toca aos processos de recrutamento e seleção, com vista à captação dos melhores profissionais e talentos. Na ótica de Santiago (2019), o capital humano representa o fator mais importante para o crescimento e sustentabilidade das organizações.

Sezões (2018), por sua vez, refere que se tem procurado, crescentemente, “identificar as melhores práticas para atrair e reter os talentos”. À concorrência entre as empresas, soma-se a globalização e os novos métodos de trabalho, que se acentuaram nas últimas décadas, despoletando uma mudança no paradigma do trabalho (Sezões, 2018). Um exemplo disto é, precisamente, a rápida evolução ao nível das tecnologias de informação, que se traduziu e continua a traduzir na transformação das formas de trabalho conhecidas, como é o caso do teletrabalho, o que coloca em causa a forma como vêm a ser desenvolvidas as práticas e processos, especificamente, da gestão que é feita dos recursos humanos (Hosain, 2021).

Este é o cenário vivenciado por diversos setores de atividade. A Hotelaria e Turismo não são exceção. De acordo com Pires (2022), são cada vez maiores os desafios relacionados com o recrutamento e seleção de pessoas com a motivação, competências e qualificação para o trabalho neste setor. Isto exige um elevado esforço das empresas, especificamente, da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no sentido de apostar em práticas e estratégias eficazes de atração e retenção de talentos, dado que o capital humano constitui-se enquanto um fator crítico determinante do sucesso ou insucesso das empresas (Pires, 2022).

Kilson (2019) considera esta uma “missão desafiadora já que os colaboradores com qualificações mais elevadas sabem que são cobiçados por diversas indústrias”. Não obstante, a maioria das pessoas que trabalha no turismo não tem formação na área e, por outro lado, aquelas que possuem, acabam a enveredar por outros ramos fruto dos elevados níveis de stress e insatisfação sentida (Seyitoğlu e Yirik, 2015; O’Neill e Davis, 2011; as cited in Espadinha, 2021).

Neste seguimento, assente a ideia de que o capital humano representa uma verdadeira vantagem competitiva entre as organizações e de que atrair e reter talentos constitui o novo paradigma num mercado de trabalho em constante mudança, torna-se imperativo a adoção de estratégias e ações pelas empresas neste âmbito (Pires, 2022).

3.2. Hotelaria e Turismo

É incerto o futuro do trabalho na hotelaria e turismo. O estudo desenvolvido por Pires (2022) surge, precisamente, numa tentativa de colmatar as lacunas existentes na literatura em relação ao trabalho neste setor, dadas as dificuldades que enfrenta, atualmente, ao nível da contratação, não só dada a natureza do trabalho em si, como também pelo impacto que teve e continua a ter a pandemia covid-19, tendo este sido um dos setores mais afetados.

Acredita-se ter iniciado no mercado de Wuhan o vírus responsável por infetar e matar milhões de pessoas em todo o mundo. Dadas as dimensões que tomou pelo seu elevado grau de transmissibilidade, foi declarada pandemia mundial pela Organização Mundial de Saúde (OMS), o que levou ao fechar de portas de forma definitiva para inúmeras empresas. Na impossibilidade de fazer teletrabalho como muitas outras indústrias, o Turismo entrou numa verdadeira “luta pela sobrevivência” (Kang, Park, Lee e Lee, 2021; as cited in Espadinha, 2021). Espadinha (2021) investigou o impacto do covid-19 nos colaboradores do setor do Turismo, especificamente, a influência do stress desencadeado pela pandemia. Entre algumas das conclusões a que chega em seu estudo, verificou-se a existência de uma relação positiva entre o stress e a intenção de saída. Assim, a um setor já fortemente marcado pela dificuldade de atração e retenção, soma-se uma pandemia que veio exacerbar ainda mais os problemas preexistentes, fazendo com que muitos dos seus profissionais abandonassem o setor, sem perspectivas de regresso.

Não obstante, num contexto de redução de custos e minimização de serviços, de acordo com Kucherov et al., (2022), não foram abandonados completamente os esforços de

promoção e construção de marca durante a crise pandémica. Na verdade, continuou-se a apostar neste âmbito através da utilização de ferramentas internas e externas, atendendo ao seu impacto positivo ao nível do recrutamento.

Segundo Pires (2022), sobreviver à crise alavancada pela pandemia covid-19 pressupõe adaptar-se a novos contextos através da “implementação de novos métodos e ferramentas de gestão”, principalmente considerando que as alterações ao nível da essência e natureza do trabalho, do ponto de vista de Sezões (2018), perdurarão num “futuro próximo” com “impacto nas questões da motivação e do compromisso dos profissionais”.

Num setor caracterizado por ser “stressante, instável, esgotante, com turnos demasiado longos, baixos rendimentos e benefícios não satisfatórios” (Zopiatis, Theocharous e Constanti, 2018; as cited in Espadinha, 2021), torna-se especialmente importante perceber o que valorizam os trabalhadores da Hotelaria e Turismo.

“Quais os fatores que motivam um individuo a candidatar-se a uma empresa em detrimento de outra?” Para Couto (2022), esta é uma questão de fulcral importância no âmbito da gestão do talento e do compromisso dos trabalhadores, já que a realidade das organizações mudou drasticamente, bem como aquilo que é considerado prioritário para os trabalhadores.

“Efectivamente, são as marcas, as inovações tecnológicas, o conhecimento e reputação e os níveis de qualidade que marcam a diferença entre as empresas e, num cenário concorrencial, separam as que sobrevivem e florescem das que estagnam e desaparecem”

(Sezões, 2018)

365 dias por ano, 24 horas por dia durante 7 dias da semana. É assim que se caracteriza o setor da hotelaria e turismo, cuja contínua atividade e funcionamento depende fortemente da sua principal componente: O fator Humano (Rusu, Isac e Curenteanu, 2014; as cited in Espadinha, 2021). Isto decorre da natureza deste serviço e da relação que se estabelece entre trabalhador e cliente. Neste sentido, e ainda que por um lado a satisfação do colaborador se constitua como essencial para o sucesso das organizações, por outro lado, assiste-se a “uma atmosfera de trabalho pouco atrativa (...) baixa remuneração, funções rígidas, longas horas de trabalho, emprego sazonal” (Alan, Radzi e Hemdi, 2010; as cited in Espadinha, 2021).

No que à satisfação diz respeito, esta decorre da relação afetiva com o trabalho realizado ou funções desempenhadas. É, adicionalmente, fruto do desenvolvimento de boas

práticas de GRH como a flexibilização de horários, reconhecimento e valorização do trabalho, ajudas de custo, organização de convívios entre colaboradores e respetivas equipas, entre outros (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves, 2014; as cited in Espadinha, 2021).

A teoria de dois fatores de Herzberg (1957; as cited in Espadinha, 2021) defende que a satisfação profissional depende de fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores higiénicos (extrínsecos). Os intrínsecos dizem respeito ao reconhecimento, autonomia e valorização do trabalho, já os extrínsecos referem-se aos incentivos, salário e benefícios. É ainda de salientar que uma má gestão destes fatores impacta negativamente a satisfação dos colaboradores o que, por sua vez, tem repercussões ao nível do desempenho, produtividade e compromisso com a organização onde se inserem (Espadinha, 2021).

Tão importante quanto investir na satisfação dos colaboradores, é apostar na redução do stress profissional e organizacional. De acordo com Espadinha (2021), alcançar uma gestão com resultados positivos e o sucesso das empresas depende da capacidade das organizações de gerir e controlar as causas do stress profissional, ao mesmo tempo que aplica estratégias para reduzir ou eliminar as suas consequências.

Por estratégia, e com vista a introduzir o próximo capítulo, entenda-se o que “permite (...) determinar a direção que devem seguir e sobreviver de modo sustentável” resultando do “modo como as empresas atuam através da análise do seu ambiente interno” (Ribeiro, 2020).

3.3. Estratégia de Employer Branding

No levantamento bibliográfico realizado, são vários os estudos encontrados que referem as estratégias de EB enquanto uma prática fundamental para o sucesso das organizações. Atendendo à sua crescente importância para o posicionamento e relevância das mesmas no mercado, com claros benefícios ao nível da atração e retenção é, ainda assim, uma estratégia pouco conhecida e explorada de acordo com Pires (2022).

Perante as incertezas vivenciadas num mercado de trabalho em mutação, é importante que as organizações definam, no domínio da gestão, uma estratégia empresarial e um plano de ação a longo prazo. Só assim conseguirão sobreviver, definindo o seu posicionamento e privilegiando a sua sustentabilidade (Ribeiro, 2020). Esta estratégia poderá passar pela adoção de práticas de EB, já que estas constituem os esforços

empreendidos pelas empresas no sentido de evidenciar aquilo que as distingue das restantes, tornando-as atrativas enquanto entidades empregadores (Backhaus & Tikoo, 2004; as cited in Ribeiro, 2020). De uma forma geral, o EB aplica o conceito de *branding* à GRH, como um conjunto de vantagens a vários níveis, oferecidas pelas empresas aos seus potenciais e atuais trabalhadores, podendo assumir a forma de vantagem funcional, económica e psicológica, com vista ao fomento da motivação, atração e retenção (Ribeiro, 2020).

Sezões (2018) analisou o impacto do EB no ambiente interno e externo das empresas. Os resultados a que chegou na sua investigação, revelam a existência de uma relação positiva entre a perceção dos colaboradores no que concerne à cultura e ambiente de trabalho e o seu compromisso com a empresa onde trabalham. Do ponto de vista externo à empresa, neste estudo destaca-se a importância de investir na comunicação e imagem das organizações, já que estas impactam as perceções dos profissionais externos à empresa e potenciais candidatos (Sezões, 2018).

Para Santiago (2019) a forma como os colaboradores veem a sua organização torna-se “um eco de perceções a seu respeito”. Assim, aquando do desenvolvimento da comunicação da marca, estas perceções deverão ser tidas em conta, numa tentativa de se ir de encontro às necessidades internas e externas. Neste seguimento, também a comunicação organizacional possui um papel preponderante no que à atração e retenção de pessoas diz respeito, ditando o sucesso ou insucesso das empresas. É possível distinguir duas formas de comunicação, a comunicação externa que se refere à permuta de informações entre os *stakeholders* externos à empresa, isto é, parceiros, fornecedores e clientes, e a comunicação interna, por sua vez, aquela que se estabelece entre as empresas e os seus próprios funcionários, os designados clientes internos, com vista à obtenção dos objetivos e metas organizacionais (Ribeiro, 2020).

O estudo de Junça Silva & Dias (2022), levado a cabo num contexto português, incide precisamente sobre o impacto e influencia do EB na decisão de candidatura a uma vaga de emprego, tendo como fator moderador a reputação organizacional. Estes concluem que quanto melhor for a reputação da empresa no mercado em que se insere, maior será a intenção de candidatura. Assim sendo, e de um modo geral, a aposta numa estratégia de EB, para além de aumentar o número de potenciais candidatos, reduzirá os custos de contratação e de formação de novos colaboradores.

Também na ótica de Soeling et al., (2022) a reputação organizacional assume um papel fundamental e preponderante na atração. Candidatos à procura de trabalho têm em conta as várias organizações existentes no mercado como potenciais entidades empregadoras. Posto isto, antes de procederem à candidatura, têm em consideração a reputação organizacional como fonte de informação sobre as condições oferecidas e ambiente de trabalho.

No estudo apresentado pela *Randstad “Employer Brand Research”* são revelados os fatores mais valorizados pelos portugueses numa decisão de emprego (*Randstad Global Report, 2023*). 61% dos inquiridos considera o salário um fator essencial aquando da escolha das ofertas de emprego. Para as organizações, acompanhar esta questão, mantendo-se dentro dos valores praticados num mercado altamente competitivo, torna-se cada vez mais difícil, principalmente dada a inflação generalizada. Já uma grande maioria, na ordem dos 57%, menciona a importância de trabalhar num ambiente que promova a felicidade através do equilíbrio vida pessoal e profissional. Por fim, 55% prioriza a segurança no trabalho, estabilidade e perspectivas de emprego a longo prazo (*Randstad Global Report, 2023*).

Tendo estes resultados em mente, e embora a remuneração permaneça como um dos fatores mais importantes para os candidatos, os benefícios não monetários não devem ser descurados. Devem, sim, constituir cada vez mais a aposta das empresas no sentido de se diferenciar das restantes e de criar valor, indo ao encontro das necessidades emocionais e intelectuais dos colaboradores, através da criação de um sentimento de pertença a par de uma promessa de marca empregadora única (*Randstad Global Report, 2023*). Neste seguimento, e de acordo com o estudo feito, são 5 as razões principais para se escolher uma empresa sendo:

- 1) Salário e Benefícios;
- 2) Equilíbrio vida pessoal/profissional;
- 3) Segurança e perspectivas de emprego a longo prazo;
- 4) Ambiente de trabalho;
- 5) Progressão de carreira.

Reconhecer estes fatores como os mais valorizados no local de trabalho é o começo de todo um processo e estratégia de fomento de talentos. O passo seguinte deverá coincidir com

o verter desse mesmo conhecimento para um contexto real com a aplicação nos processos e práticas de GRH, promovendo o alinhamento entre o *Employer Value Proposition* (EVP) e as preferências dos colaboradores, já que, independentemente do setor, os empregadores precisam de definir um EVP que cativa os seus profissionais (*Randstad Global Report*, 2023).

Couto (2022) defende que são as pessoas e não os produtos que fazem as marcas e que, assim sendo, é fundamental as organizações terem como foco o recrutamento de profissionais que acrescentem valor à mesma, permitindo a sua sustentabilidade. Para este, o EB constitui uma forma das empresas se posicionarem como um “ótimo local para trabalhar”, tanto para atuais, como para potenciais trabalhadores (Pinto 2016; as cited in Couto, 2022). Assim, é essencial a definição de uma proposta de valor empregadora, ou seja, de um EVP que seja único e diferenciado, senão “a rotatividade, o baixo compromisso (...) e a baixa produtividade poderão atingir níveis significativos”.

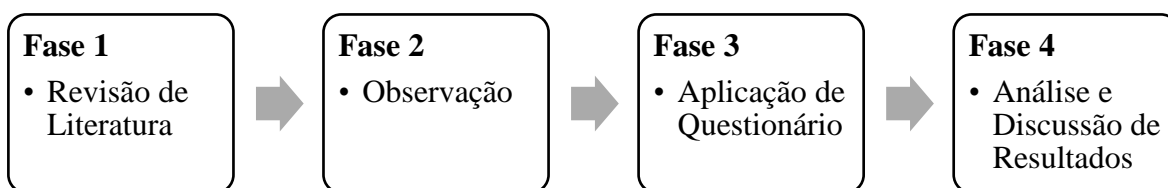
O ponto de partida para se definir uma proposta de valor atrativa e uma estratégia de EB alinhada com os objetivos e metas organizacionais, passa pelo estudo do ambiente interno e pelo reconhecimento das verdadeiras necessidades dos colaboradores, estabelecendo prioridades de ação e estratégias em função daqueles que são considerados os pontos fortes e pontos fracos de cada organização.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada para a recolha e análise de dados desta investigação. Ademais, são justificadas com base científica as escolhas levadas a cabo para o presente estudo. Assim, e com vista a criar as condições necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia de EB alinhada com os objetivos organizacionais do grupo Dorisol, através da análise ao seu ambiente interno e perceções dos seus colaboradores, seguiu-se um conjunto de 4 etapas conforme consta na Figura 4.1.

Partindo este estudo de uma lacuna identificada na literatura no que concerne aos benefícios de aplicação de uma estratégia de EB no setor de hotelaria e turismo, dividiu-se a pesquisa em dois momentos. Sendo esta pesquisa do tipo exploratória, procedeu-se, numa primeira fase à revisão de literatura, com vista à compreensão do que já fora estudado neste âmbito e numa segunda fase, à observação *in loco* da problemática da atração e retenção sentida neste setor, a par do estágio curricular no departamento de recursos humanos. Numa terceira fase, assumindo uma pesquisa do tipo explicativa, procedeu-se à aplicação de um questionário e à análise e discussão de resultados como quarta e última fase.

Figura 4.1 Metodologia de investigação exploratória e explicativa



Fonte: De elaboração própria.

Adotou-se uma metodologia mista nesta investigação, isto é, uma abordagem que envolve a recolha de dois tipos de dados, qualitativos e quantitativos. Esta escolha é motivada, principalmente, pelo facto de permitir ao investigador, segundo Creswell (2014), obter um maior conhecimento de um fenómeno ou conceito pouco explorado, algo que não seria possível numa pesquisa quantitativa ou qualitativa de forma isolada.

Tendo-se identificado a atração e retenção no setor de hotelaria e turismo como a problemática deste estudo, considera-se a presente investigação profícua para a comunidade, pelo enriquecimento da literatura existente neste campo, mas também pelos benefícios que poderá representar e trazer para os colaboradores, não só do grupo Dorisol, cujas perceções são alvo de estudo (Punch, 2014; as cited in Creswell, 2014), como para colaboradores de empresas numa posição semelhante, já que os resultados desta investigação poderão potenciar o investimento em estratégias de EB no futuro e, conseqüentemente, fomentar a satisfação e comprometimento, resultando na retenção dos atuais colaboradores e atração de potenciais candidatos.

4.1. Recolha de Dados

Para a recolha de dados procedeu-se a uma revisão de literatura que, na ótica de Bento (2012), constitui uma “parte vital do processo de investigação”. Nesta primeira fase tentou-se, para além de definir o problema da atração e retenção, compreender o estado atual do conhecimento sobre a temática do EB, em específico, a adoção desta estratégia como forma de colmatar esses problemas e perceber o que já fora estudado neste âmbito no setor de Hotelaria e Turismo (Bento, 2012).

Assim sendo, e de acordo com Creswell (2014), é fundamental identificar palavras-chave para o levantamento bibliográfico que, como foco central deste estudo, identificou-se “Recursos Humanos”, “*Employer Branding*”, “Atração”, “Retenção” e “Hotelaria e Turismo”. Por conseguinte, recorreu-se a bases de dados como o repositório científico de acesso aberto de Portugal (RCAAP), o *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, entre outros, e analisou-se a pertinência da informação e dos resultados para esta investigação, em função de:

- 1) Tipo de publicação - Artigos científicos e dissertações de mestrado;
- 2) Ano da publicação - Principais autores e estudos mais recentes;
- 3) Pertinência da investigação - Âmbito de investigação, posicionamento e relação com o presente estudo;
- 4) Idioma da publicação - Português e inglês.

Numa segunda fase, e a par do estágio curricular desenvolvido no departamento de recursos humanos do Dorisol, procedeu-se à observação do comportamento dos colaboradores deste grupo hoteleiro em função da problemática em estudo, a atração e

retenção. É de mencionar que esta foi uma observação informal, o que permitiu uma maior compreensão do problema de investigação (Creswell, 2014), resultado das interações diárias com os colaboradores, o que possibilitou observações livres de constrangimentos, já que estes se sentiam à vontade para manifestar as suas perceções e opiniões. De acordo com Creswell (2014), os indivíduos alvo de estudo, não são levados para um laboratório. As informações recolhidas a partir destes, para efeitos de investigação, deverão ser fruto de uma comunicação cara a cara e de uma observação em ambiente natural e familiar, sendo esta uma característica importante de uma investigação qualitativa. Posto isto, e tratando-se a fase seguinte da aplicação de um questionário, essa observação surtiu efeito, principalmente, no que concerne à análise dos dados quantitativos e tentativa de extrapolação dos mesmos.

Numa terceira fase, ao longo do mês de fevereiro, aplicou-se um questionário de EB (Anexo I), composto por 32 perguntas de resposta fechada, desenvolvido por Sezões (2018) no âmbito de projetos de EB, aplicado em diversos setores de atividade em empresas nacionais e internacionais, como é o caso do estudo ao ambiente interno e externo empresa *TNT Express Portugal*. A possibilidade de resposta segue uma escala tipo *Likert* entre 1 e 5, sendo 1) Discordo Totalmente; 2) Discordo; 3) Não Concordo nem Discordo; 4) Concordo; 5) Concordo Totalmente.

Sendo para Creswell (2014) fundamental a identificação da população e respetiva amostra, considerou-se população todos os colaboradores do complexo hoteleiro constituído pelos hotéis *Dorisol Estrelícia Hotel*, *Dorisol Mimosa Studio Hotel* e *Dorisol Baganvília Studio Hotel*, que à data do estudo eram 123.

Esta escolha foi motivada pela localização do departamento de recursos humanos na sede destas unidades, mais concretamente, na Rua da Casa Branca n.º 98 e pelo facto das atividades e funções a desempenhar pelos colaboradores serem comuns aos três hotéis, o que, por um lado, facilitaria a aplicação deste questionário e, por outro lado, aumentaria a taxa de resposta.

Com vista à definição da amostra, seguiu-se uma lista extraída de toda a população deste estudo que corresponde aos funcionários ativos na empresa. A partir desta, foram excluídos:

- 1) Membros da administração (3);
- 2) Estágios em curso (2);
- 3) Colaboradores de baixa médica (3);
- 4) Colaboradores com horário noturno (4);
- 5) Colaboradores em período experimental (1).

Para além dos colaboradores ausentes, aos quais não foi possível a entrega do questionário, optou-se por excluir os membros da administração, para não enviesar e comprometer os resultados, e os colaboradores em período experimental de 30 dias, tendo se considerado este tempo insuficiente para dar as respostas e formar percepções com base na sua experiência.

Assim sendo, foram alvo deste estudo 110 colaboradores, aos quais optou-se por fazer uma análise sociodemográfica e profissional que é explanada no capítulo seguinte.

De acordo com Kuchеров et al. (2022), é importante que as empresas, para além da definição dos seus objetivos em relação ao EB (recrutamento e/ou retenção), identifiquem e segmentem grupos-alvo, com vista a uma recolha de dados sobre a percepção e atitudes destes em relação à marca empregadora da empresa.

Assim sendo, neste questionário, teve-se como principal objetivo compreender a percepção dos atuais colaboradores do grupo Dorisol face a 8 dimensões:

- 1) “Função”;
- 2) “Compensação e Incentivos”;
- 3) “Missão, Visão e Valores”;
- 4) “Equipa”;
- 5) “Desenvolvimento de Carreira”;
- 6) “Cultura e Ambiente de Trabalho”;
- 7) “Processos de Gestão”;
- 8) “Comunicação e Imagem”.

Para o efeito, foram colocadas quatro (4) questões de resposta fechada por cada dimensão. Os resultados apurados de cada dimensão resultam da soma da pontuação dessas

quatro questões. Neste sentido, quanto maior for a pontuação, melhor é a percepção dos colaboradores relativamente à dimensão.

Ainda nesta fase, e segundo Creswell (2014), sendo importante que os participantes estejam cientes da sua contribuição de forma ativa para uma investigação, aquando da entrega dos questionários, os colaboradores foram informados da importância da sua resposta e preenchimento para a presente investigação, bem como dos seus principais objetivos.

Para esse fim, e de acordo com Hill e Hill (1998), iniciou-se o questionário com uma breve introdução onde se indicou e incluiu:

- 1) Principais objetivos;
- 2) Natureza académica da investigação e nome da instituição;
- 3) Pedido de colaboração no preenchimento do questionário;
- 4) Informação sobre a sua brevidade e estimativa do tempo necessário para o seu preenchimento;
- 5) Natureza anónima do questionário.

A entrega do questionário foi feita em formato de papel pela estagiária, tendo-se concluído que esta seria a forma mais eficaz de chegar ao máximo de colaboradores, bem como conseguir um maior número de respostas. Muitos colaboradores, com base na observação feita, não dispõem de acesso a computador ou facilidade com as tecnologias, o que dificultaria o processo.

Por fim, e de forma a evitar a “exploração dos participantes” (Creswell, 2014), informou-se de que estes teriam acesso aos resultados, assim que a investigação estivesse concluída, como forma de recompensa pela sua colaboração e tempo despendido nas respostas.

Tratando-se de um questionário anónimo e com vista à proteção da privacidade dos participantes (Creswell, 2014), foi solicitado aos mesmos que a entrega do questionário preenchido fosse feita durante o mês de fevereiro através da caixa de correio disponível à entrada do departamento de recursos humanos.

No capítulo seguinte é apresentada uma análise aos dados e resultados obtidos no questionário.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1. Dados Sociodemográficos e Profissionais

Neste capítulo procede-se, em primeiro lugar, à análise dos dados sociodemográficos e profissionais obtidos e, em segundo lugar, à análise dos resultados obtidos através do questionário de EB, em função das diferentes dimensões.

No que concerne à análise sociodemográfica e profissional feita aos 110 colaboradores, apurou-se um conjunto de características que, de acordo com Hill e Hill (1998), se consideram as mais comuns e importantes numa investigação no âmbito dos recursos humanos, sendo elas: 1) Idade; 2) Sexo; 3) Antiguidade na empresa; 4) Habilitações Literárias; e 5) Departamento e Secção.

Assim sendo, no momento de aplicação do presente questionário, as idades dos 110 colaboradores do grupo Dorisol compreendiam-se entre os 19 e os 66 anos (M=46 anos).

O tempo médio de permanência na empresa é de 15 anos, sendo o maior tempo de permanência de 43 anos e o menor de 2 meses, tendo sido excluídos deste estudo os colaboradores que se encontravam no período experimental de 30 dias.

Já no que concerne ao sexo dos colaboradores, 68% são do género feminino e apenas 32% do género masculino.

No que diz respeito à distribuição dos colaboradores, por secções, 50% pertence ao alojamento, incluindo 38% pertencente ao serviço geral de limpeza de andares e/ou áreas comuns e cerca de 12% à receção e departamento de reservas. Por outro lado, o departamento de comidas e bebidas engloba cerca de 28% da totalidade dos colaboradores, sendo 15% na cozinha e 13% no restaurante. Os administrativos representam 9% e a manutenção cerca de 8%. Por fim, a direcção representa 5%.

Em relação à formação académica, cerca de 32% dos colaboradores tem o 1º ciclo ou não sabe ler/escrever, 18% têm o 2º/3º ciclo, 40% possui o secundário ou curso profissional e 10% tem licenciatura.

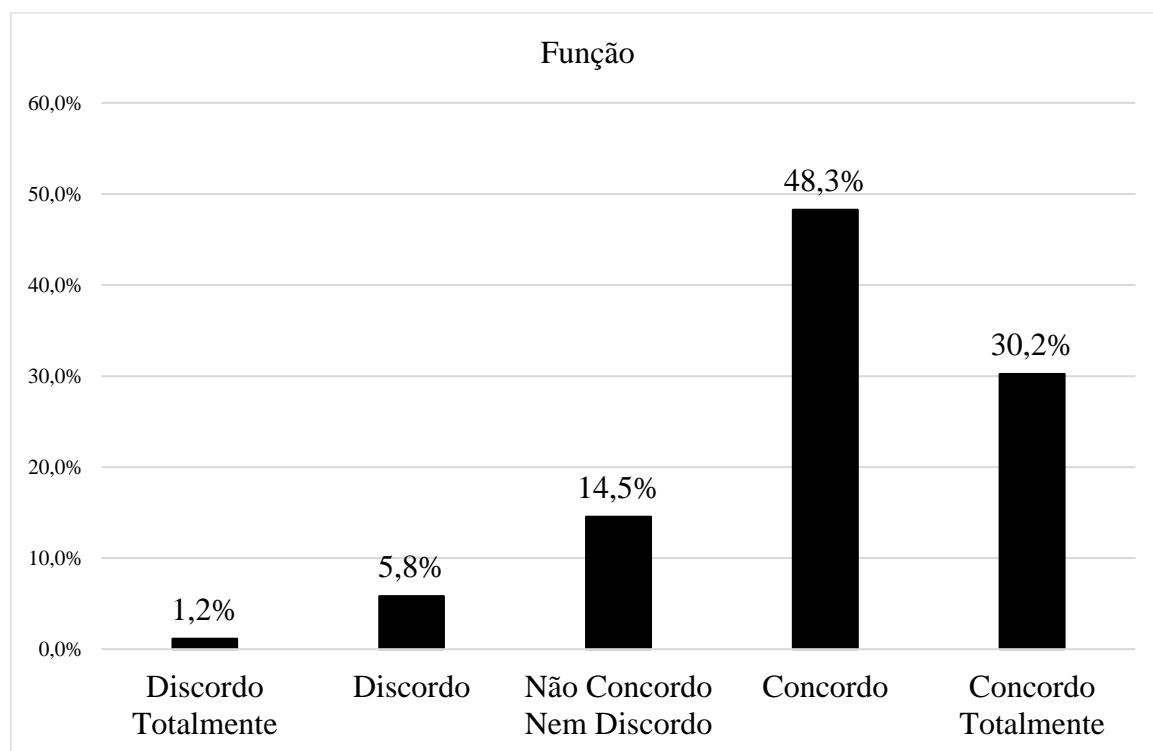
Relativamente aos contratos por tempo de trabalho, cerca de 93% são a tempo inteiro e apenas 7% a tempo parcial.

5.2. Dados do Questionário de Employer Branding

No que concerne ao questionário de EB aplicado, obtivemos um total de 43 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 39%. Os resultados foram analisados tendo em conta a soma das pontuações obtidas nas quatro questões que compõem as oito dimensões do questionário de EB, ou seja, quanto maior a soma da pontuação de determinada dimensão, melhor é a perceção dos colaboradores em relação a esta. Por outro lado, quanto menor a soma da pontuação de determinada dimensão, mais negativa a perceção dos colaboradores.

Com vista a uma melhor análise dos resultados, organizaram-se estes de acordo com a soma das pontuações obtidas nas quatro questões que compõem cada dimensão, conforme se segue.

Gráfico 5.1 Resultados da dimensão ‘‘Função’’



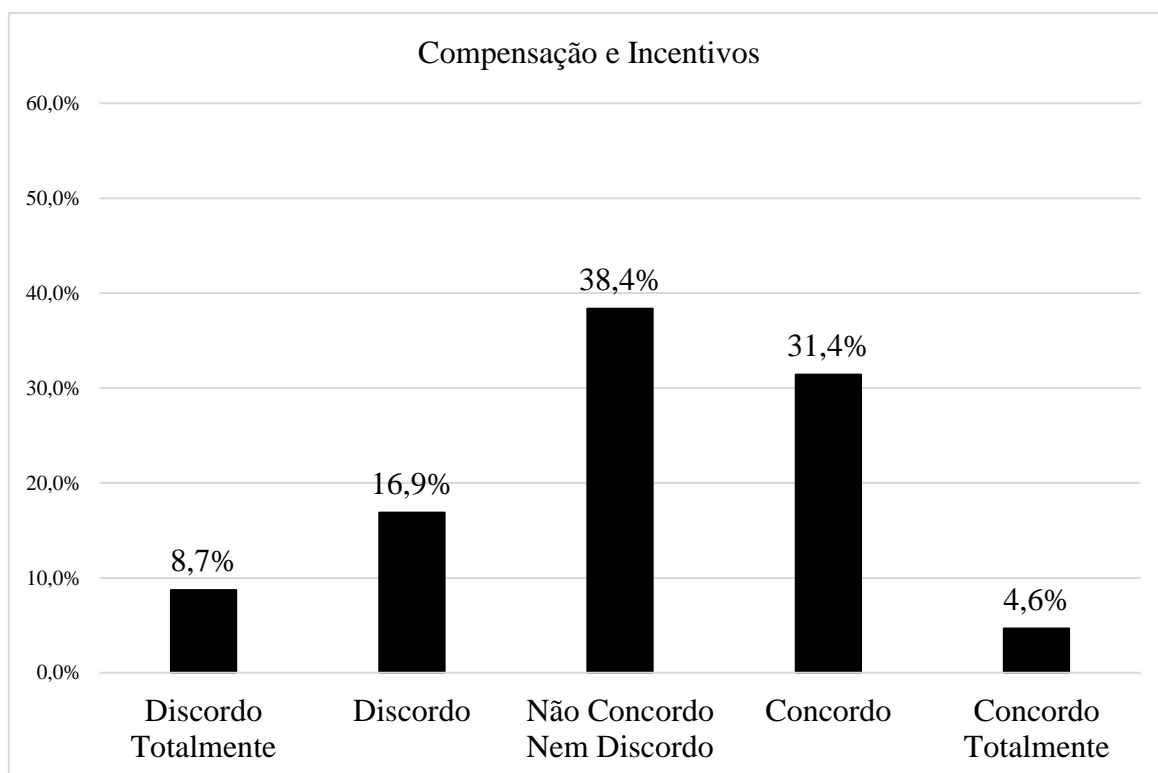
Fonte: De elaboração própria.

Os resultados obtidos em ‘‘Função’’, Gráfico 5.1, revelam que esta é uma dimensão bem percecionada pelos colaboradores, sendo que 48,3% dos inquiridos respondeu ‘‘Concordo’’, seguido de 30,2% que respondeu ‘‘Concordo Totalmente’’.

Para apurar a percepção dos colaboradores a esta dimensão, foram colocadas as questões:

- 1) Compreendo perfeitamente o que o Grupo Dorisol espera de mim nesta função;
- 2) No Grupo Dorisol, minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia;
- 3) Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função;
- 4) Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo do grupo Dorisol.

Gráfico 5.2 Resultados da dimensão “Compensação e Incentivos”



Fonte: De elaboração própria.

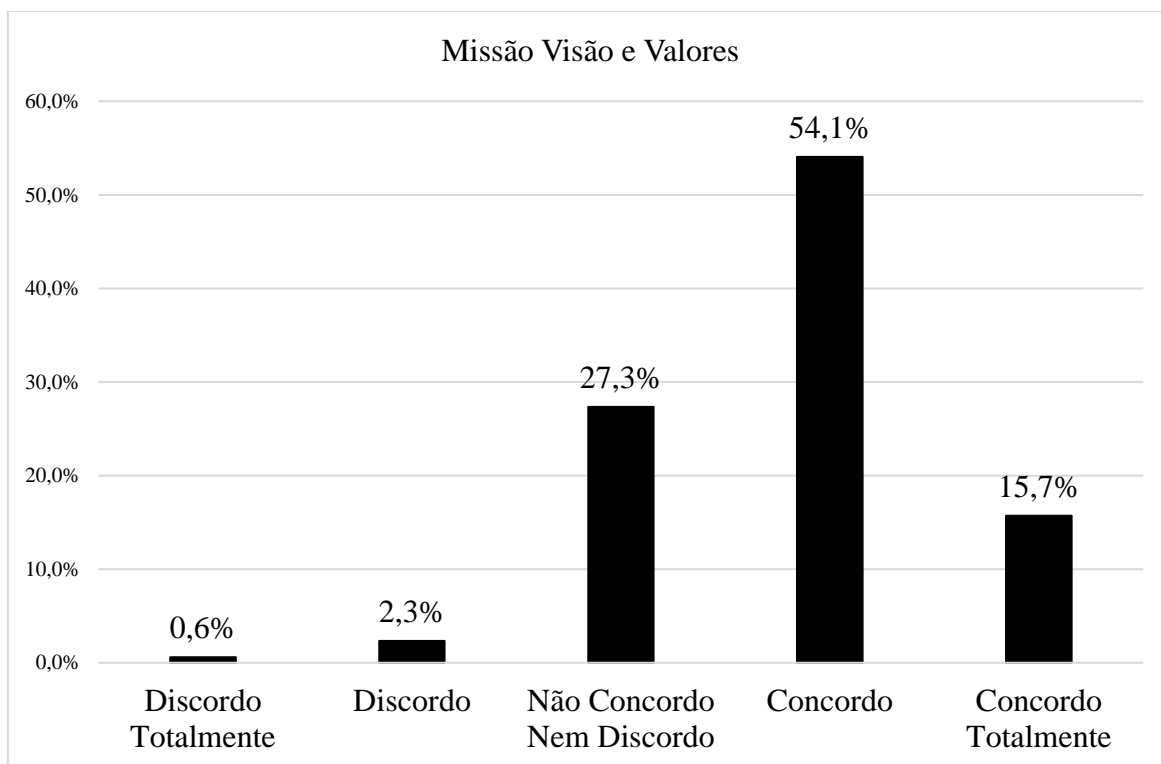
No que concerne à dimensão “Compensação e Incentivos”, Gráfico 5.2, os resultados obtidos revelam uma maior disparidade entre as percepções dos colaboradores face a este conjunto de questões. A maioria das respostas, com 38,4%, respondeu “Não Concordo nem Discordo”, 31,4% respondeu que “Concorda”, 8,7% respondeu que “Discorda

Totalmente” e apenas 4,6% respondeu que “Concorda Totalmente”, considerando-se esta uma percepção menos bem percebida.

Com vista a fazer o levantamento de percepções dos colaboradores face a esta dimensão, foram colocadas as questões:

- 1) A minha remuneração é adequada à minha função;
- 2) O Grupo Dorisol tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado;
- 3) Considero que as regalias não financeiras do Grupo Dorisol são importantes;
- 4) Os sucessos do Grupo Dorisol são refletidos na compensação dos colaboradores.

Gráfico 5.3 Resultados da dimensão “Missão Visão e Valores”



Fonte: De elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão “Missão Visão e Valores”, Gráfico 5.3, esta é bem percebida pelos colaboradores, sendo que a larga maioria, na ordem dos 54,1%, respondeu “Concordo” e apenas 0,6% e 2,3% respondeu “Discordo Totalmente” e “Discordo”, respetivamente.

As questões apresentadas no questionário com alusão a esta dimensão são as seguintes:

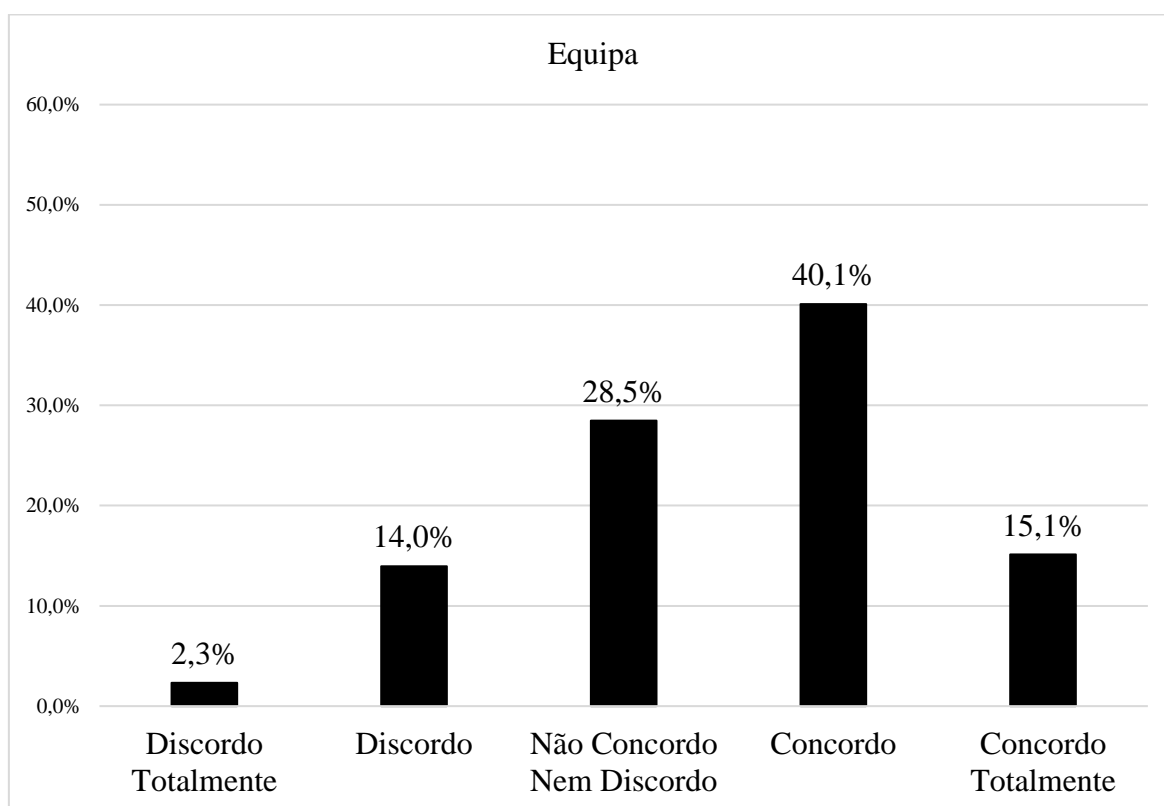
1) Conheço perfeitamente a missão e visão do grupo Dorisol;

2) Identifico-me com os valores do grupo Dorisol;

3) Nas atividades do dia a dia, o grupo Dorisol opera com respeito integral pelos seus valores;

4) Considero que o grupo Dorisol acrescenta valor à sociedade em que está inserido.

Gráfico 5.4 Resultados da dimensão “Equipa”



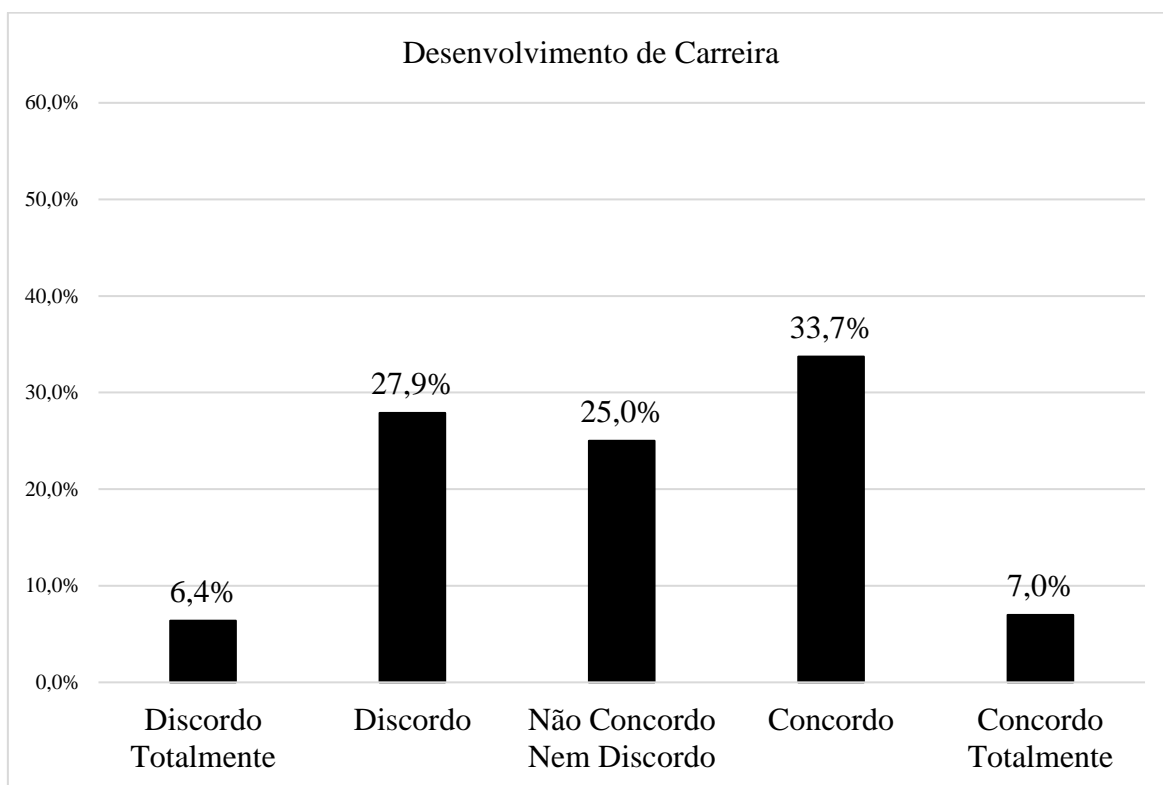
Fonte: De elaboração própria.

Os resultados obtidos dos colaboradores Dorisol à dimensão “Equipa”, Gráfico 5.4, são, igualmente, bastante equilibrados e denotam uma boa perceção, sendo que, no total, 55,2% responderam positivamente com “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Apenas 2,3% e 14% respondeu “Discordo Totalmente” e “Discordo”, respetivamente.

As questões colocadas para aferir a percepção dos colaboradores são as seguintes:

- 1) Considero que a minha equipa atua com base nos valores do grupo Dorisol;
- 2) A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas;
- 3) Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva;
- 4) As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.

Gráfico 5.5 Resultados da dimensão “Desenvolvimento de Carreira”



Fonte: De elaboração própria.

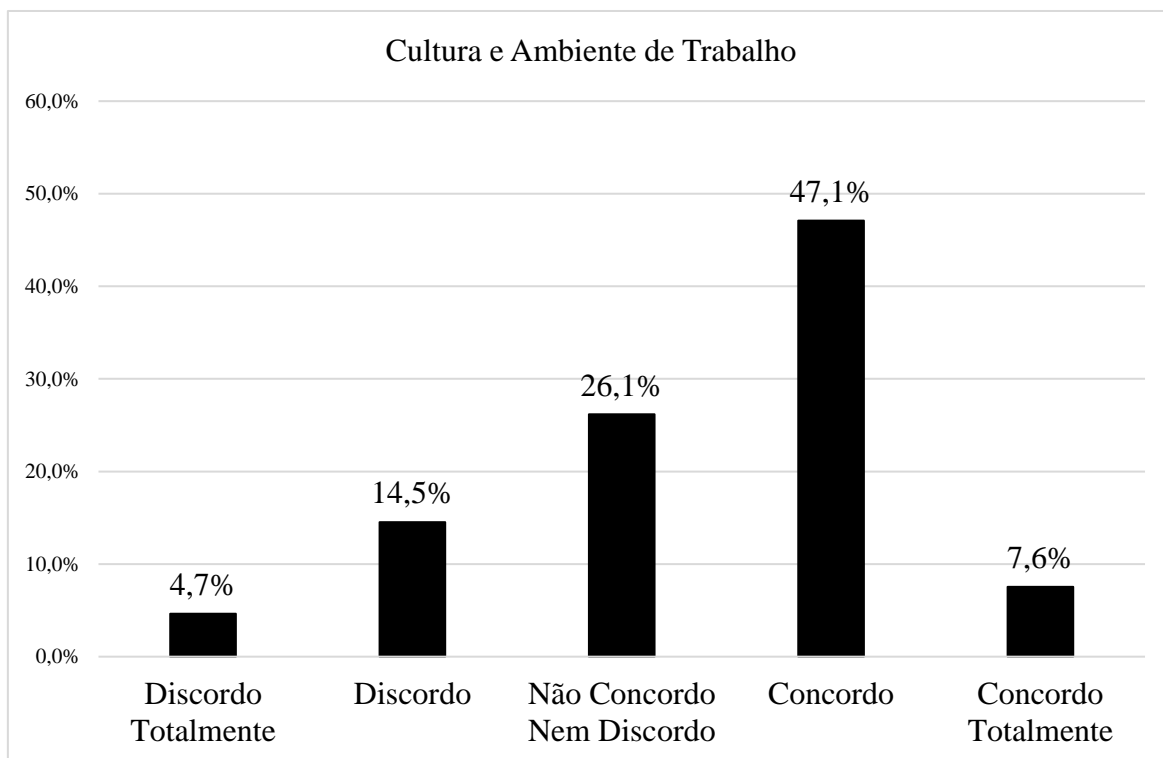
Em relação à dimensão “Desenvolvimento de Carreira”, Gráfico 5.5, os resultados obtidos mostram a existência de diferentes percepções e um menor grau de concordância, já que 33,7% respondeu que “Concorda”, seguido de 27,9% que “Discorda”. É uma dimensão bem percebida por alguns, e menos bem percebida por outros.

Neste contexto, foram inquiridos os colaboradores relativamente a esta dimensão com as questões que seguem:

- 1) O grupo Dorisol proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira;

- 2) Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional;
- 3) Sinto que no grupo Dorisol desenvolvo as minhas competências e conhecimentos;
- 4) O grupo Dorisol proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.

Gráfico 5.6 Resultados da dimensão “Cultura e Ambiente de Trabalho”



Fonte: De elaboração própria.

No que toca à “Cultura e Ambiente de Trabalho”, Gráfico 5.6, uma grande maioria, com 47,1% de respostas, tem uma boa perceção desta dimensão, tendo respondido “Concordo”, seguido de 26,1% que “Não Concorda nem Discorda” e de 14,5% que “Discorda”. De forma a verificar o grau de concordância dos colaboradores Dorisol relativamente a esta dimensão, foram colocados os seguintes itens de resposta:

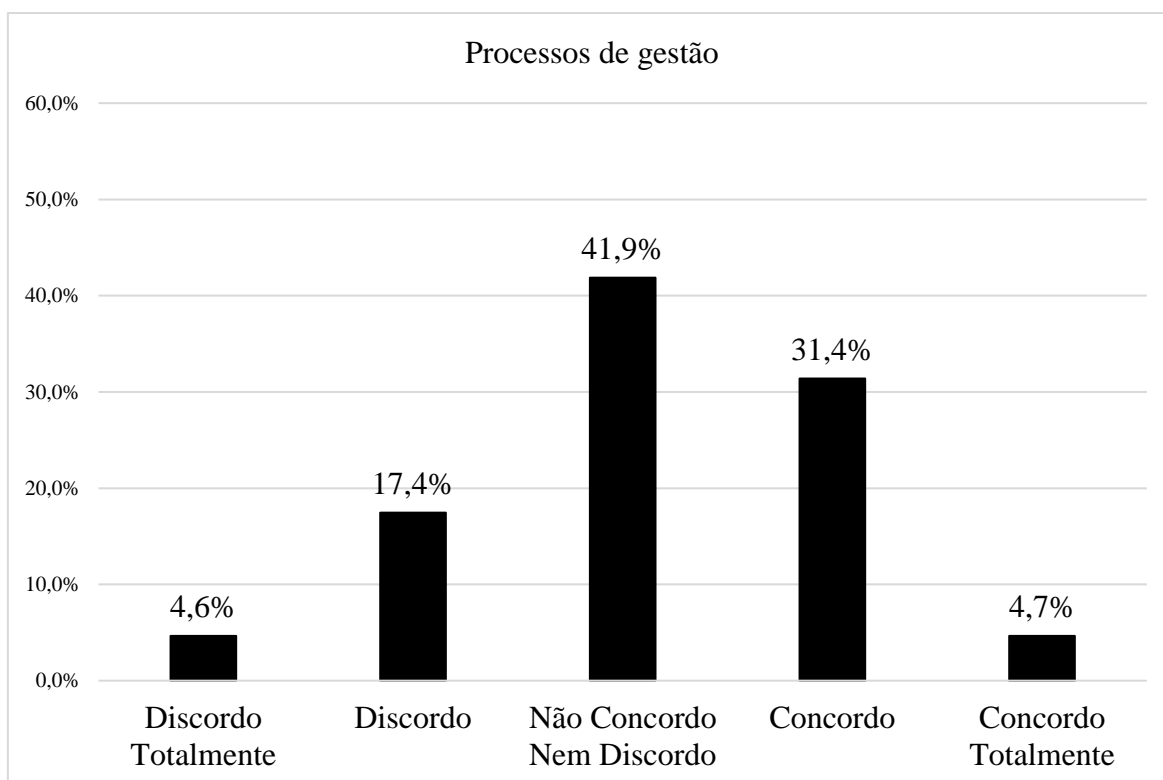
- 1) Existe um clima global de cooperação e entajuda entre o meu departamento e os restantes;

- 2) O meu trabalho no grupo Dorisol permite-me um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal;

3) Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objetivo;

4) No grupo Dorisol existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.

Gráfico 5.7 Resultados da dimensão “Processos de Gestão”



Fonte: De elaboração própria.

Quanto à dimensão “Processos de gestão”, Gráfico 5.7, a maioria com 41,9% dos resultados respondeu que “Não Concordo nem Discordo”, seguido de 31,4% que respondeu “Concordo”. As questões colocadas para apurar a percepção dos colaboradores face a esta dimensão foram:

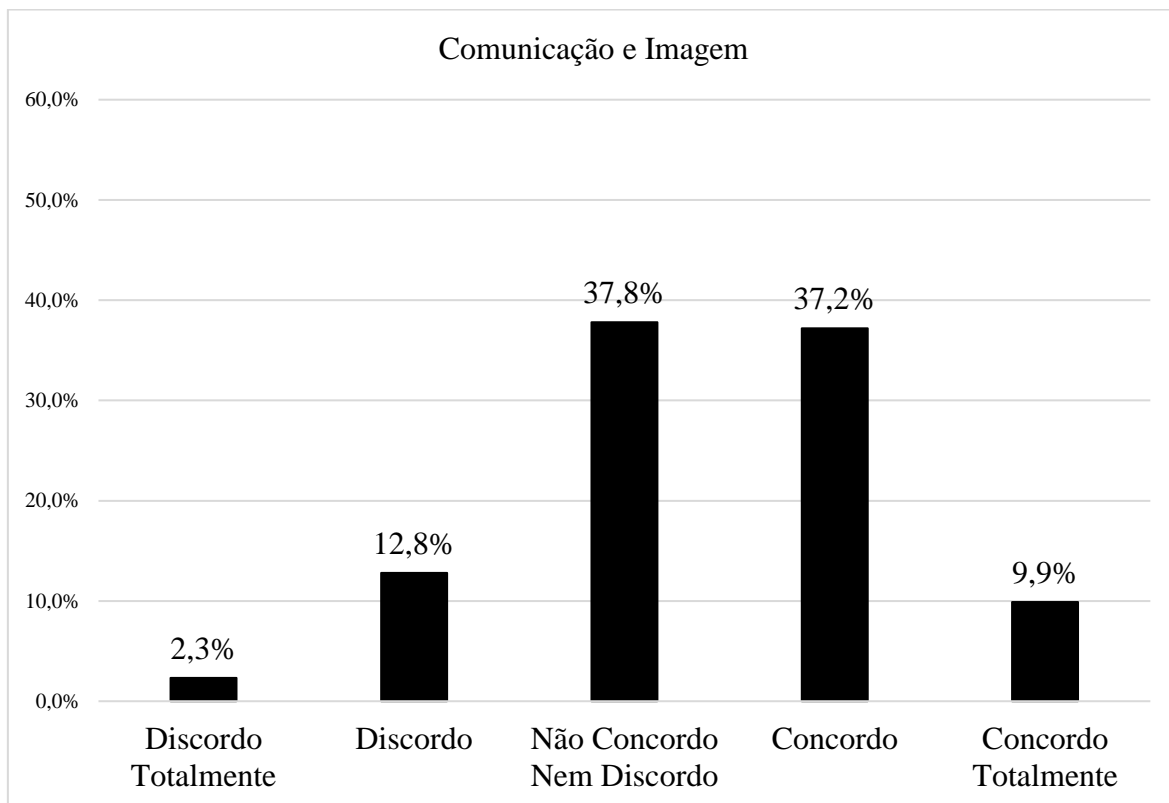
1) Os processos de recrutamento no grupo Dorisol são efetuados com rigor e exigência;

2) A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da empresa;

3) A avaliação/ gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz;

4) Noto no grupo Dorisol modelos e práticas de liderança homogéneas entre as várias chefias.

Gráfico 5.8 Resultados da dimensão “Comunicação e Imagem”



Fonte: De elaboração própria.

Em relação à dimensão “Comunicação e Imagem”, Gráfico 5.8, os resultados foram bastante divididos com 37,8% a responder que “Não Concordo nem Discordo” e 37,2% a responder que “Concordo”, sendo que apenas 2,3% “Discorda Totalmente”. As questões para esta dimensão foram:

- 1) A comunicação interna do grupo Dorisol proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho;
- 2) A comunicação externa do grupo Dorisol projeta uma boa imagem da empresa;
- 3) Noto que o grupo Dorisol dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserido;
- 4) Tenho orgulho na imagem e na reputação do Grupo Dorisol.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, é feita uma discussão aos principais resultados obtidos através do questionário implementado no grupo Dorisol, relativamente às oito dimensões em análise, explorando estes à luz da revisão de literatura efetuada no capítulo II. Para o efeito, organizou-se os resultados de acordo com a percentagem de respostas às diferentes dimensões, conforme Tabela 6.1.

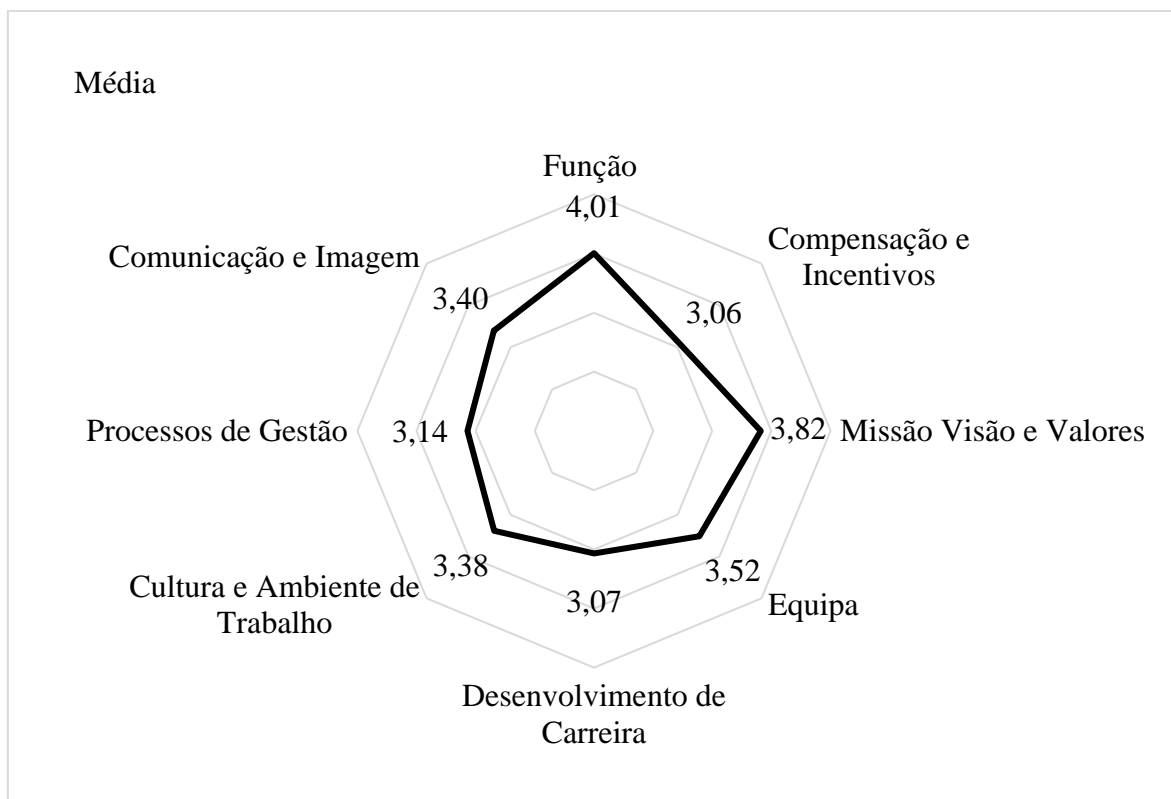
Tabela 6.1 Resultados gerais do grau de concordância

Estratégias de EB	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Função	1,2%	5,8%	14,5%	48,3%	30,2%
Compensação e incentivos	8,7%	16,9%	38,4%	31,4%	4,6%
Missão, visão e valores	0,6%	2,3%	27,3%	54,1%	15,7%
Equipa	2,3%	14%	28,5%	40,1%	15,1%
Desenvolvimento de carreira	6,4%	27,9%	25%	33,7%	7%
Cultura e ambiente de trabalho	4,7%	14,5%	26,1%	47,1%	7,6%
Processos de gestão	4,6%	17,4%	41,9%	31,4%	4,7%
Comunicação e imagem	2,3%	12,8%	37,8%	37,2%	9,9%

Fonte: De elaboração própria.

Com vista a uma melhor visualização dos resultados obtidos para as oito diferentes dimensões, organizou-se estes de acordo com a média, moda, mediana e desvio padrão.

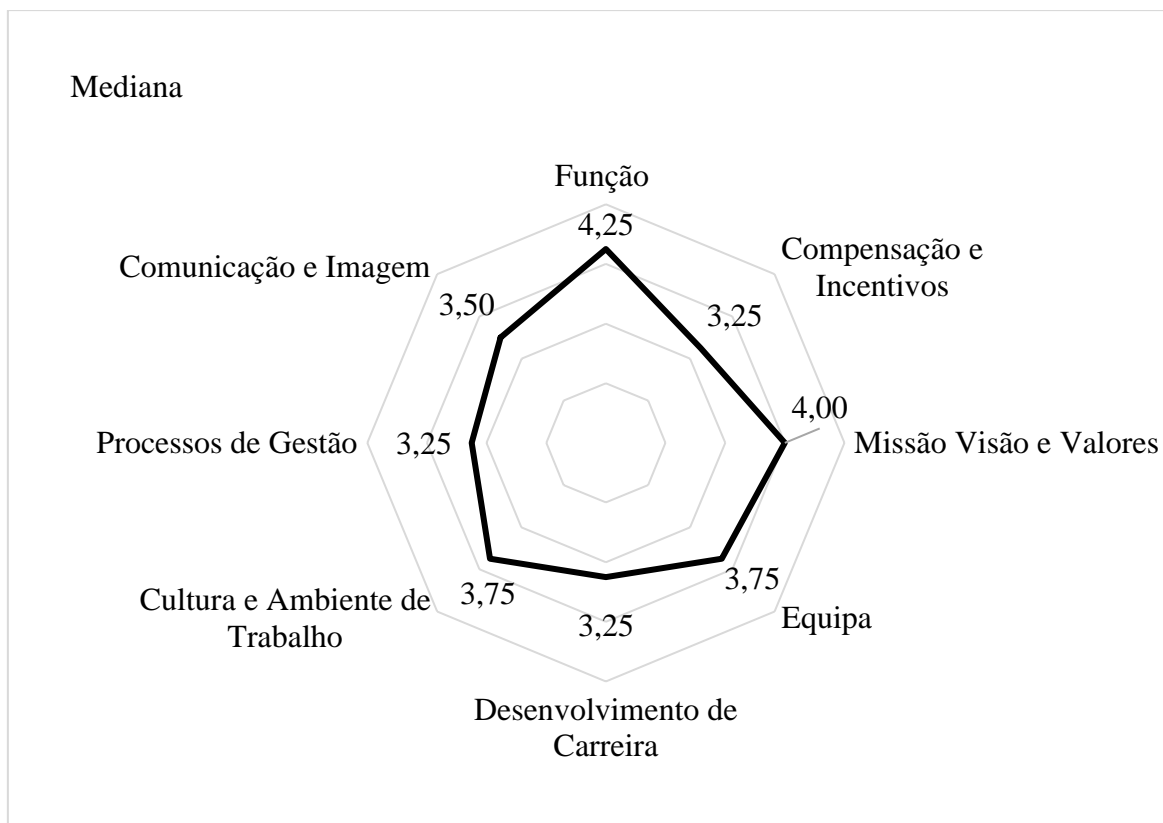
Gráfico 6.1 Média das dimensões



Fonte: De elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 6.1, é possível verificar que as três dimensões com os resultados médios mais elevados são a “Função” (Média= 4,01), a “Missão, Visão e Valores” (Média= 3,82) e a “Equipa” (Média= 3,52). Neste sentido, constituem as dimensões com melhor perceção dos colaboradores. Por sua vez, “Compensação e Incentivos” (Média= 3,06), “Desenvolvimento de Carreira” (Média=3,07) e “Processos de Gestão” (Média=3,14) são as dimensões com valores médios mais baixos e menos bem percecionadas.

Gráfico 6.2 Mediana das dimensões

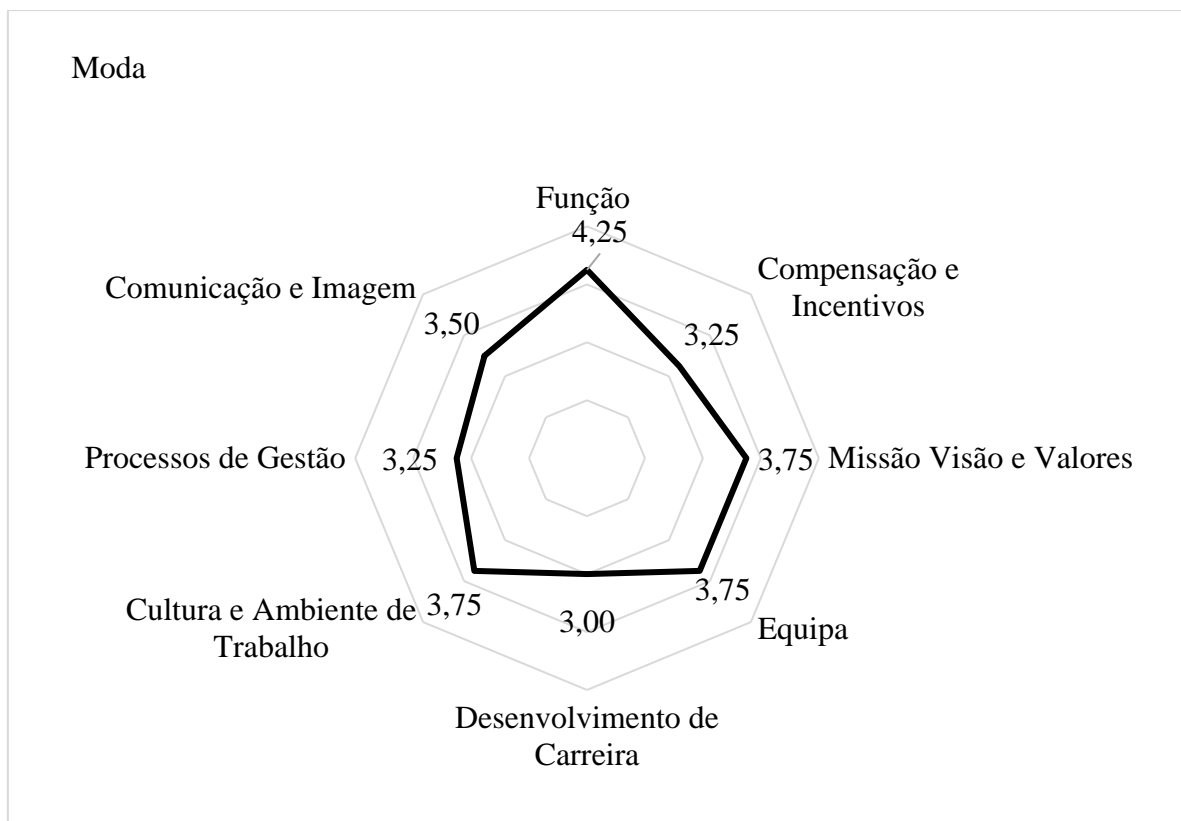


Fonte: De elaboração própria.

Já conforme o Gráfico 6.2, constata-se que as três dimensões com a mediana mais elevada são a “Função” (Mediana= 4,25), a “Missão, Visão e Valores” (Mediana = 4), “Equipa” e “Cultura e Ambiente de Trabalho” (Mediana = 3,75).

Por sua vez, “Compensação e Incentivos” (Mediana = 3,25), “Desenvolvimento de Carreira” (Mediana =3,25) e “Processos de Gestão” (Mediana =3,25) são as dimensões com mediana mais baixa.

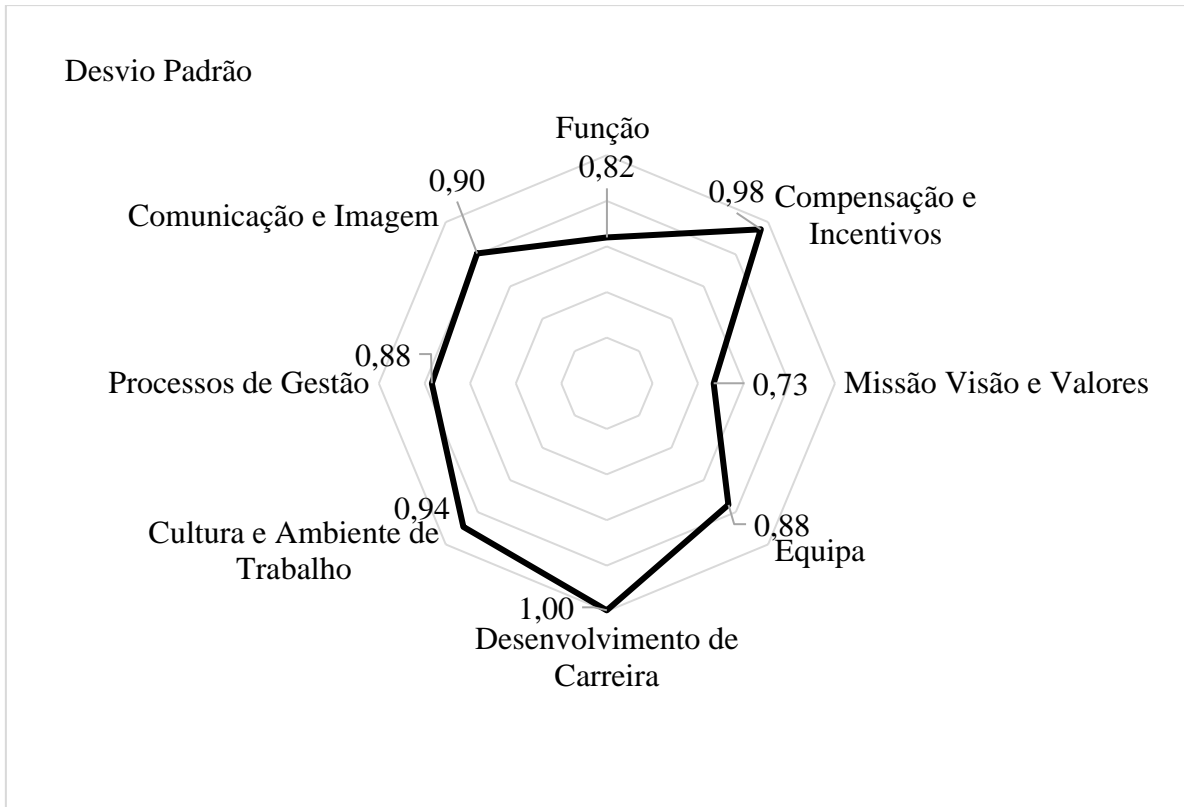
Gráfico 6.3 Moda das dimensões



Fonte: De elaboração própria.

Nesta ordem de ideias, também em relação à moda dos resultados, Gráfico 6.3, as três dimensões com a moda mais elevada são “Função” (Moda= 4,25), a “Missão, Visão e Valores” (Moda = 3,75), “Equipa e Cultura e Ambiente de Trabalho” (Moda = 3,75). Por sua vez, “Desenvolvimento de Carreira” (Moda = 3,00), “Compensação e Incentivos” (Moda =3,25) e “Processos de Gestão” (Moda =3,25) são as dimensões com moda mais baixa.

Gráfico 6.4 Desvio Padrão das dimensões



Fonte: De elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 6.4 e no concerne à distribuição dos resultados, as três dimensões com menor desvio padrão são “Missão Visão e Valores” (DP= 0,73), “Função” (DP= 0,82) e “Equipa e Processos de Gestão” (DP= 0,88). Constituem, desta forma, as dimensões com maior grau de concordância entre as respostas.

Por sua vez, as dimensões com maior desvio padrão e menor concordância nas respostas são “Desenvolvimento de Carreira” (DP = 1,00), “Compensação e Incentivos” (DP= 0,98) e “Cultura e Ambiente de Trabalho” (DP =0,94).

Com vista a extrapolar os resultados obtidos no presente capítulo à luz da revisão de literatura e da observação feita durante o estágio curricular, considera-se que a dimensão “Função” é a dimensão mais bem percecionada pelos colaboradores, sendo que 48,3% dos inquiridos respondeu “Concordo”, seguido de 30,2% “Concordo Totalmente”. Com uma média de 4,01 e desvio padrão de 0,82 uma larga maioria dos colaboradores compreende o que o grupo Dorisol espera de si na função que desempenha. Isto é fundamental quando consideramos que, de acordo com Soares (2021), a retenção de colaboradores a longo prazo

e diminuição da rotatividade é possível através da atribuição de desafios profissionais, bem como pelo sentimento de realização “em relação ao conteúdo da sua função”.

Neste âmbito, as estratégias de EB representam uma vantagem competitiva dado que fomentam nos trabalhadores um maior sentido de exigência nas suas funções. Estes, por sua vez, procuram empresas que lhes acrescentem valor e que tenham em consideração as suas necessidades (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014; as cited in Sezões, 2018).

Para além disso, prende-se com esta dimensão a importância da atribuição de níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia através do desenvolvimento de uma cultura de empresa orientada. Isto pressupõe a transmissão da visão e valores da marca aos trabalhadores, orientando e inspirando o comportamento dos mesmos através de um entendimento geral do que esta representa. Estes assumem, assim, o propósito da marca e os seus princípios orientadores atuando como verdadeiros embaixadores e cocriadores da mesma, dotados de um maior nível de liberdade, mas também de responsabilidade (Iglesias and Ind, 2020; as cited in Schmidt et al., 2021).

Ainda tendo em conta os resultados obtidos nesta dimensão, e com base na observação feita, no grupo Dorisol são tidas em consideração as necessidades dos colaboradores no que concerne aos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho das suas funções. Para Pires (2022), é fundamental o fomento de condições e benefícios para atrair potenciais e futuros colaboradores, já que estes, enquanto cliente interno, constituem o “ativo mais valioso”.

Foi possível verificar que os colaboradores Dorisol consideram que o seu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo do grupo. Neste sentido, Näppä (2022) destaca o papel das relações sociais na criação de valor para a organização. Uma das perspetivas do EB remete-nos, precisamente, para a teoria da identidade social que descreve e classifica os indivíduos como parte de um contexto maior, através da identificação com os valores e princípios orientadores da organização que representam (Ashforth and Mael, 1989; as cited in Näppä, 2022).

No que à dimensão “Compensação e Incentivos” diz respeito, esta foi a menos bem percecionada pelos colaboradores com os resultados médios mais baixos de 3,06 e com um total de 25,6% a responder que “Discorda totalmente” e “Discorda”, 8,7% e 16,9% respetivamente. Com desvio de padrão de 0,98 é, também, uma das dimensões com um menor grau de concordância. Relativamente a esta dimensão e no que concerne à hotelaria

em específico, Pires (2022) revela a importância da remuneração ser justa de acordo com o trabalho e funções exercidas. Ainda assim, refere que, para que isto aconteça, deverá incrementar-se a produtividade, bem como atuar em “muitos problemas relacionados com as condições de trabalho”.

No que concerne à importância das regalias não financeiras do Grupo, Espadinha (2021) indica que as necessidades dos colaboradores são específicas de cada um deles e que, assim sendo, cabe à gestão da organização a análise aos benefícios a atribuir em função das necessidades individuais. Pires (2022) acrescenta mesmo que uma das principais razões da dificuldade de atração e retenção de talentos incide, para além da elevada concorrência e da remuneração, sobre os benefícios extrassalariais.

Resumidamente, os benefícios atribuídos pelas empresas podem ser considerados funcionais ou simbólicos. Os benefícios funcionais podem ser desde a localização onde o trabalhador presta as suas funções, o seu salário e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. Por sua vez, os benefícios simbólicos poderão ser os desafios profissionais, a cultura e ambiente de trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a reputação e responsabilidade social da empresa, entre outros (Ambler & Barrow, 1996; Lievens, Hoye & Anseel, 2007; Sivertzen et al., 2013; Biswas & Suar, 2016; as cited in Pires, 2022). De uma forma geral, os benefícios funcionais representam as vantagens objetivas constantes da proposta de valor das empresas. Por outro lado, os simbólicos representam o conjunto de benefícios que os colaboradores têm em sua expectativa alcançar e/ou obter em função do trabalho para uma empresa em específico (Backhaus & Tikoo, 2004; as cited in Pires, 2022).

Ainda neste contexto, os sucessos do grupo Dorisol deverão ser refletidos na compensação dos colaboradores, conforme Pires (2022), através da adoção de práticas proativas de recompensa e reconhecimento do trabalho. Precisamente, uma das formas de reduzir a discrepância entre a exigência do trabalho em hotelaria e os benefícios inerentes ao mesmo, é o desenvolver de políticas de reconhecimento do trabalho. Neste âmbito, poderão ser organizados eventos sociais para celebrar a concretização de objetivos, a criação de uma sala para os colaboradores, com vista ao seu descanso e/ou lazer, promover o feedback dos colaboradores contribuindo para a gestão da sua experiência, entre outros (Pires, 2022).

Com 69,8% dos colaboradores a responder que “Concorda” e “Concorda Totalmente”, com 54,1% e 15,7% respetivamente, considera-se “Missão, Visão e Valores” uma dimensão bastante bem percecionada pelos colaboradores.

Constitui a dimensão com maior grau de concordância, com desvio padrão de 0,73 e a segunda com valores médios mais elevados na ordem dos 3,82.

Estes resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores conhece a missão e visão do grupo Dorisol. Esta é uma estratégia de EB importante no sentido em que a marca da empresa deve, para além de ser definida e objetiva, os seus valores e princípios ser de fácil de compreensão e conhecidos pelos seus trabalhadores (Backhaus, 2016; as cited in Näppä, 2022). Para além disso, considera-se que os trabalhadores Dorisol identificam-se com os valores da marca e que este é um grupo que opera com respeito e de acordo com os seus valores.

Para Sezões (2018), estes resultados são reveladores de comprometimento e envolvimento dos colaboradores, já que estes, de acordo com as respostas obtidas, agem de acordo com os interesses da organização que representam e consideram que o grupo para o qual trabalham acrescenta valor à sociedade em que se insere.

Em relação à dimensão “Equipa”, esta constitui a terceira dimensão com os valores médios mais elevados, sendo assim, umas das mais bem percecionadas, com 65,2% dos colaboradores a responder que “Concorda” e “Concorda Totalmente” às questões colocadas, com um desvio padrão de 0,88.

De uma forma geral, os colaboradores consideram que a sua equipa atua com base nos valores do grupo Dorisol. Isto é importante, na medida em que Kucherov et al., (2022) revela que os atuais colaboradores devem alinhar a sua atuação e métodos de trabalho de acordo com os valores da marca. Por sua vez, e assumindo os princípios orientadores da marca, contribuem para a transmissão destes para os demais *stakeholders*, incluindo candidatos à procura de emprego, passando os colaboradores a constituir-se como verdadeiros embaixadores da marca (Kucherov et al., 2022).

Para Tumasjan et al., (2019), num contexto de elevada competitividade, é importante que os colaboradores se sintam envolvidos com a sua organização. Neste seguimento, em seu estudo, conclui-se que as orientações das estratégias de EB influenciam positivamente o ambiente de trabalho.

De acordo com os resultados obtidos na dimensão “Equipa”, depreende-se que as equipas têm uma relação de trabalho saudável, onde as pessoas se sentem envolvidas. Para além disso, e conforme refere Soares (2021), com vista à promoção da retenção de pessoas, é importante a existência de uma boa relação de trabalho entre chefias e colegas, devendo, para isso, ser fomentado pelas organizações um ambiente de trabalho saudável que prime pela transparência das relações e pela comunicação.

A dimensão “Desenvolvimento de Carreira” surge em segundo lugar com valores médios mais baixos, na ordem dos 3,07. Para além disso, é aquela com maior desvio padrão de todas as dimensões, com 1,00, constitui a dimensão com menor grau de concordância entre os colaboradores.

Atualmente, uma das lacunas no recrutamento prende-se com a dificuldade de comunicação com potenciais candidatos. Isto deve-se à mudança de mentalidades das novas gerações à procura de trabalho, bem como à mudança daquelas que são as suas necessidades. Hoje, é valorizado um “bom ambiente de trabalho, com uma forte cultura organizacional, com funções desafiantes, boas possibilidades de progressão na carreira, possibilidades em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, bem como um conjunto de benefícios e salários atrativos” (Pires, 2022). Assim, deverá o grupo Dorisol apostar e orientar as suas estratégias para a dimensão “Desenvolvimento de Carreira”, já que promoverá tanto a retenção dos atuais colaboradores, como atrairá candidatos à procura de trabalho.

Também neste contexto, Couto (2022) acrescenta que com a mudança da realidade das organizações, a valorização das remunerações, benefícios e estabilidade, deu lugar à valorização da flexibilidade, da autonomia e projetos desafiantes, que permitam a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Neste sentido, é fundamental a aposta num sistema de avaliação de desempenho, que reconheça o mérito dos colaboradores e proporcione a estes oportunidades de desenvolvimento de carreira, já que, quando estas são fracas ou limitadas, os colaboradores, insatisfeitos, revelam maior intenção de saída (Yih et al., 2011; as cited in Espadinha, 2021).

No que concerne ao desenvolvimento e formação, uma das características do comprometimento dos colaboradores com a sua organização, é precisamente o sentir que nesta existem oportunidades de crescimento profissional e são fomentadas as suas competências e conhecimentos (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004; as cited in Sezões, 2018).

No setor da hotelaria, em específico, dada a dificuldade de recrutar profissionais, frequentemente se assiste a uma redução do nível de exigência com a contratação de pessoas pouco qualificadas para, por exemplo, o contacto com o cliente. Ainda que muitas das vezes esta constitua a única opção para colmatar a falta de *staff*, é transmitida uma imagem negativa desta indústria, ao não haver uma preocupação com as qualificações dos seus funcionários (Pires, 2022), o que poderá estar na origem dos resultados obtidos.

Em relação à dimensão “Cultura e Ambiente de Trabalho”, 47,1% respondeu que “Concorda”, seguido de 26,2% que “Não Concorda nem Discorda”. Ainda assim, é de mencionar que esta é a terceira dimensão com maior desvio padrão, na ordem dos 0,94, revelando um menor grau de concordância.

Deverá ser cada vez maior o trabalho em prol da cultura das empresas, com criação e desenvolvimento de valores significativos para os colaboradores, fazendo com que estes se sintam parte de um todo, que trabalha para um objetivo comum. Quando os colaboradores conhecem e assumem os valores da organização, auxiliam na cocriação da sua marca (Näppä, 2022). Ainda assim, formular um conjunto de valores e coloca-los num papel à disposição dos colaboradores não é suficiente, como explica Näppä (2022). Estes devem estar ligados e integrados às atividades desenvolvidas diariamente, para que possam ser sentidos e compreendidos por todos.

Para Sezões (2018), é possível atuar sobre a cultura organizacional de forma indireta. Isto passa pelo desenvolvimento de iniciativas de EB que vão de encontro aos valores da empresa, destacando-os, através do marketing interno, da organização de eventos que privilegiem a colaboração e dinâmicas entre os elementos das diferentes equipas, por outras palavras, iniciativas de *team building*.

Salienta-se, ainda, que cabe aos gestores das empresas, e não somente aos de recursos humanos, desenvolver as pessoas dos departamentos a que dizem respeito, de modo a que sejam atingidos os objetivos e estratégias organizacionais, fomentando o espírito de equipa (Soares, 2021).

A dimensão Processos de Gestão apresenta um elevado grau de concordância entre os colaboradores, sendo a terceira com menor desvio padrão na ordem dos 0,88. Em relação às respostas, 41,9% respondeu que “Não Concorda nem Discorda”, seguido de 31,4% que respondeu “Concordo”, com uma média de 3,14.

Tendo em conta este cenário, será importante apostar na standardização dos processos. Isto prende-se com a necessidade dos colaboradores conhecerem os procedimentos em vigor na empresa, bem como assegurar que as novas admissões seguem um processo e experiência semelhante no que diz respeito ao acolhimento e integração (Näppä, 2022).

Neste contexto, destaca-se os processos de recrutamento, bem como a forma como estes são conduzidos que, de acordo com Sezões (2018), são fulcrais na construção de uma marca empregadora, constituindo a primeira impressão dos colaboradores quando chegam a uma organização. O processo de recrutamento refere-se à etapa e processo inicial desenvolvido com vista a atrair e recrutar trabalhadores com as qualificações e competências necessárias a atingir a visão, missão e objetivos organizacionais (Soeling et al., 2022).

Neste sentido, a aposta no EB pelas empresas tem um impacto positivo nos processos de recrutamento e seleção, já que, aquando da candidatura, os potenciais candidatos considerarão os valores e cultura da empresa, sendo mais provável que estes se enquadrem dentro dos requisitos e perfil adequado, poupando tempo e dinheiro à organização no processo de preenchimento de vagas de emprego (Tumasjan et al., 2019). Nesta ordem de ideias, Pires (2022) acrescenta que é possível para as empresas a redução do custo do recrutamento por meio da comunicação mais eficaz com os potenciais candidatos, já que, conforme refere, “uma organização com marca forte de empregador tem de anunciar menos e os anúncios não têm de ser tão tentadores para atrair os candidatos”.

Após o recrutamento, surge, por sua vez, a necessidade de se apostar na retenção, cabendo às empresas munir-se dos meios necessários à promoção da satisfação e comprometimento dos seus colaboradores. Isso poderá passar pela atribuição de benefícios e incentivos atrativos, pelo primar da justiça e igualdade de tratamento entre colaboradores, pela objetividade de critérios durante os processos de avaliação de desempenho, pelo investimento na formação dos colaboradores com vista ao seu crescimento socioprofissional, pela possibilidade de progressão e desenvolvimento de carreira, entre outros (Soares, 2021).

Em relação à dimensão “Comunicação e Imagem”, os resultados foram bastante divididos com 37,8% a responder “Não Concordo nem Discordo” e 37,2% a responder “Concordo”, sendo que apenas 2,3% respondeu “Discordo Totalmente”, resultando num desvio padrão de 0,90 e numa média de 3,40.

Segundo Machado (2019), a comunicação constitui um elemento chave nas organizações, principalmente quando falamos da gestão de pessoas. De acordo com este, e sendo uma organização “feita de e para pessoas”, é fundamental apostar na transparência das comunicações e clareza em relação às decisões e estratégias organizacionais.

Depreende-se, com base nos resultados obtidos, que alguns colaboradores podem não ter conhecimento da comunicação levada a cabo e imagem transmitida pelo grupo Dorisol, ou não ter uma opinião formada sobre a mesma. Neste sentido, e ainda que uma grande parte dos respondentes tenha uma opinião positiva, é importante apostar nesta matéria de forma bilateral, seja pela comunicação externa, seja pela comunicação interna.

De acordo com Machado (2019), apostar na comunicação tendo como foco o cliente interno é essencial, já que a satisfação deste, por sua vez, traduz-se na prestação de um serviço de qualidade ao cliente externo. E, desta forma, é possível às organizações ir de encontro aos seus objetivos organizacionais.

Por outro lado, conforme indica Soeling et al., (2022), a comunicação externa e reputação da empresa atuam no fomento da atração de potenciais candidatos e talentos com as competências necessárias. Assim, e representando o ambiente e cultura organizacional, constitui um recurso intangível e valioso quando falamos de obter vantagem num mercado altamente competitivo. Esta poderá ser desenvolvida por meio da digitalização e crescimento das redes sociais. Estas representam um crescimento das formas e canais de comunicação disponíveis, bem como uma oportunidade para as empresas de estimular variados *touch-points* entre os diferentes *stakeholders* com a sua marca. Não obstante, esta comunicação poderá ser um desafio. É fundamental que haja uma gestão cuidada da mesma, já que nem sempre a mensagem rececionada, corresponde à mensagem transmitida (Smith et al., 2021).

Para além disso, os trabalhadores são cada vez mais encorajados a expressar e divulgar as suas experiências profissionais nas redes sociais criadas especificamente para este efeito. Assim, os *stakeholders* internos e atuais trabalhadores influenciam os *stakeholders* externos e potenciais candidatos através das suas opiniões (Smith et al., 2021). Um exemplo disto, é a colocação do cargo e/ou função desempenhada em determinada empresa nas biografias da rede social *Instagram*, como forma de identificação e orgulho na marca (Smith et al., 2021).

A aposta na comunicação é de particular interesse quando falamos de um setor pouco valorizado e reconhecido como o da hotelaria e turismo. Para Espadinha (2021) há mesmo a necessidade de perceber se há investimento neste sentido por parte deste setor, com vista a

melhorar as condições de trabalho, bem como a sua reputação. Neste seguimento, a criação de uma boa imagem de marca empregadora pressupõe a apresentação de propostas de valor atrativas e adequadas aos atuais e potenciais talentos (Sezões, 2018).

Por sua vez, uma boa imagem e reputação de marca empregadora traduz-se num aumento da motivação e vontade dos candidatos de trabalhar nessa organização (Edwards, 2010; as cited in Junça Silva & Dias, 2022). Também neste sentido, quando os atuais colaboradores acreditam na marca e têm orgulho na mesma, são inspirados e dedicam-se mais no trabalho, revelando um maior grau de fidelidade e compromisso (Kotler & Keller, 2016; as cited in Ribeiro, 2020).

As conclusões a que chegam Schwaiger & Zehrer (2021), em seu estudo, revelam mesmo que os colaboradores estão dispostos a considerar um salário mais baixo se a marca empregadora tiver uma boa reputação e perceção no mercado.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando-se o Dorisol de um grupo hoteleiro com mais de 50 anos de experiência no serviço hoteleiro, é rico em estórias e vivências das pessoas que lá trabalham ou já trabalharam. Não obstante disso, constatou-se, durante o período de estágio, que muito pouco dessas memórias pessoais e das raízes de como se fundou e cresceu o grupo Dorisol, até aos dias de hoje, se encontram documentadas. Seria importante a compilação da história deste e a transmissão dos seus valores aquando do recrutamento e seleção de novos colaboradores, como também aos atuais.

Ainda neste sentido, decorrente da idade deste grupo Hoteleiro, apresenta uma estrutura física pouco moderna. A aposta na renovação das suas instalações poderá representar uma vantagem competitiva, constituindo a primeira imagem dos potenciais colaboradores, bem como uma forma de retenção dos atuais colaboradores, com a criação de espaços de lazer, melhoria da zona de fumadores, entre outros. É de salientar que este é um projeto moroso, o qual já está a ser desenvolvido pela atual direção, paulatinamente.

Por sua vez, no departamento de recursos humanos, onde foi desenvolvido o estágio curricular, poderia apostar-se na contratação de mais profissionais desta área, para fazer face às atuais tendências no mercado de trabalho, principalmente quando falamos de um setor tão competitivo e em constante mudança como é o caso da hotelaria e turismo. A falta de *staff* é, ainda assim, notória e transversal a todos os departamentos. Neste sentido, e face aos problemas de atração de pessoas para este setor, nem sempre foi possível conduzir os processos de recrutamento e seleção com o maior rigor e exigência desejada.

Também, resultado do contexto de elevadas taxas de ocupação e fluxo turístico, não foi possível organizar as formações previstas e necessárias para desenvolvimento de colaboradores, fruto do elevado volume de trabalho. Ainda assim, sugere-se a aposta em pequenas ações de sensibilização, *workshops* presenciais ou *online*, os quais poderão ter um impacto bastante significação no desenvolvimento destes, bem como ao nível do seu comprometimento com a organização.

Uma das apostas do grupo Dorisol deverá, para além disso, prender-se com uma maior relação e investimento na tecnologia, com vista à dinamização dos processos, reduzindo carga administrativa, processos morosos com recurso a papel e arquivo físico. Neste âmbito, poderia implementar-se, a título de exemplo, um projeto inovador de avaliação de

desempenho dos colaboradores, com métricas e ponderações definidas, resultando numa maior satisfação com a atribuição de benefícios, promoções e regalias em função de bons resultados obtidos, contribuindo e facilitando a progressão de carreira.

Promover a criatividade e comprometimento dos colaboradores, assim como fomentar o espírito de equipa, com o envolvimento destes em iniciativas sociais da empresa como pequenas doações a instituições de cariz social, eventos na natureza como caminhadas e/ou corridas, organização de pequenos *meetings* e eventos para celebração de objetivos e metas alcançadas, celebrações de aniversários seja de idade, seja de antiguidade, entre outros. Para isto, deverá munir-se do placar de comunicação interna, investindo na sua maior visibilidade e destaque.

Salienta-se a importância das reuniões internas que são realizadas semanalmente, com vista à organização de trabalho e promoção da comunicação interdepartamental. Um destaque também positivo para a abertura desta organização para a realização e acolhimento de estágios curriculares e profissionais, seja com escolas, seja em parceria com o Instituto de Emprego da Madeira (IEM), o que atua como uma forma de divulgação e comunicação externa deste grupo, atraindo potenciais candidatos para trabalho, através da retenção dos estagiários.

Efetivamente, são muitas as empresas com dificuldade em compreender e relacionar as práticas de EB, tornando árduo o processo de análise e avaliação da própria marca, conforme nos refere Näppä (2022) nos resultados obtidos em seu estudo. O estado de desenvolvimento das marcas empregadoras, bem como o ponto de partida para aplicação de uma possível estratégia de EB difere de organização para organização. Assim sendo, é fundamental o processo de decisão por parte dos membros de gestão sobre quais as estratégias e medidas específicas que mais se adequam à realidade da sua empresa (Näppä, 2022).

Neste contexto, e considerando a problemática em estudo, da dificuldade de atração e retenção, em específico, no setor de hotelaria e turismo, ainda que esta não tenha sido solucionada durante o período de estágio e/ou fruto da presente investigação, foram fomentadas as condições para análise deste fenómeno em detalhe no grupo Dorisol, através da aplicação do questionário de EB aos colaboradores deste grupo hoteleiro, sendo possível constatar, de acordo com a análise efetuada ao longo deste capítulo, quais as áreas e, neste

caso, dimensões, que requerem uma maior atenção e cuidado por parte da administração e direção, com vista ao aumento da retenção e atração da sua marca empregadora, Dorisol.

Para além disso, note-se que todo este é um processo moroso e que, segundo Tumasjan et al.,(2019), “uma estratégia orientada de EB poderá não afetar diretamente os processos de recrutamento e seleção”. Por um lado, isto prende-se com o tempo necessário para o desenvolvimento de uma estratégia de marca empregadora e da sua não reflexão imediata e clara no desempenho organizacional. Por outro lado, poderá ter sido estipulada uma orientação para a marca empregadora, mas não terem sido delineadas e aplicadas corretamente as práticas e estratégias mais adequados para esse fim (Tumasjan et al., 2019).

Não obstante, e comum a todas as estratégias, também o EB apresenta algumas desvantagens e limitações, das quais nos dão conta Backaus e Tikoo (2004; as cited in Pires, 2022), como sendo a falta de entendimento sobre o conceito desta estratégia, o tempo que requer o desenvolvimento de práticas de EB e a competitividade entre organizações do mesmo setor. Também nesta ordem de ideias, alguns críticos acrescentam que esta estratégia poderá constituir apenas uma moda sem conteúdo, atuando apenas como uma imagem para o exterior, negligenciando aquilo que verdadeiramente representa (Mosley, 2007; Martin, et al., 2005; as cited in Pires, 2022).

Assim, este estudo poderá ser reconhecido como ponto de partida para a aplicação de uma estratégia de EB adaptada ao grupo Dorisol, ainda que não tenha repercussões e benefícios imediatos e claros na atração e retenção. A atuação no sentido de reduzir os problemas sentidos ao nível da atração e retenção deverá ser um processo contínuo com reflexos e investimento nas atividades desenvolvidas diariamente na operação deste grupo hoteleiro.

Este estágio constituiu uma mais-valia para o meu crescimento pessoal e profissional, através da possibilidade de aplicar em contexto prático os conhecimentos adquiridos a nível académico, familiarização com aquele que é o trabalho de um profissional de recursos humanos, ao nível da organização, procedimentos, métodos e sistemas de gestão.

Para além disso, contribuiu para o alargar dos meus conhecimentos, através da atividade e exercício de funções no departamento de recursos humanos do grupo Dorisol. Como principais competências adquiridas no decorrer do estágio curricular, considera-se:

1) Conciliar o conhecimento teórico adquirido em contexto académico, com o conhecimento prático e o saber-fazer, resultado da relação e comunicação diária com os colaboradores;

2) O tratamento e gestão de processos administrativos, bem como o estabelecimento de prioridades em função das diferentes tarefas a realizar;

3) Desenvolvimento de competências pessoais e sociais como a criatividade, através da criação de novas atividades e iniciativas sociais, celebração de dias comemorativos, envolvendo os colaboradores da organização e atribuição de benefícios aos colaboradores;

4) A criação e desenvolvimento do relatório mensal, apresentado à administração do grupo Dorisol, incrementou o pensamento analítico, organização, métodos de trabalho e compilação de dados, o foco em resultados fruto da análise dos dados e extrapolação dos mesmos para um contexto real, apresentando sugestões de melhoria;

5) A autonomia e confiança com a atribuição de desafios profissionais interessantes, e liberdade de execução dos mesmos em função do objetivo inicial definido;

6) A flexibilidade e resiliência fruto de algumas situações de conflito que foram geridas e encaminhadas, apresentando solução para os mesmos ou forma de mitigá-los;

7) O relacionamento interpessoal e espírito de equipa, através do estabelecimento de um ponto de ligação entre os colaboradores e direção dos diferentes departamentos e secções, bem como desenvolvimento de *soft* e *hard skills*, fundamentais para o futuro socioprofissional e entrada num mercado de trabalho competitivo, onde todas estas competências adquiridas constituem uma mais-valia.

Mais se acrescenta que a conclusão deste trabalho final de mestrado que consistiu na elaboração do presente relatório de estágio, representa uma mais-valia para a entidade de acolhimento, na medida em que, neste, são abordadas estratégias fundamentais no âmbito do EB que poderão ser adotadas e postas em prática pela administração deste grupo hoteleiro, apostando numa vantagem competitiva assente no ativo mais importante e inimitável para as empresas, o capital humano.

De um modo geral, colaborou-se aplicando em contexto real e prático de trabalho os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, nas diversas áreas de formação, intervindo de forma crítica e construtiva nas atividades desempenhadas, bem

como apresentando sugestões de melhoria para os diferentes procedimentos já estabelecidos e em vigor na empresa.

De acordo com o plano de estágio delineado, foi possível, durante as 800 horas contempladas de período de estágio, a familiarização com o programa de gestão utilizado, o *Primavera*, através da utilização das suas diversas ferramentas e soluções, com vista à apresentação de sugestões e contribuir para a melhoria contínua e dinamização dos processos do departamento de recursos humanos do grupo Dorisol.

Para além disso, foi possível observar a problemática em estudo, que se prende com a dificuldade de atração e retenção de pessoas, num contexto real de trabalho. Com a aplicação de um questionário de EB, desenvolvido por Sezões (2018), possibilitou-se à gestão do grupo uma análise às dimensões que necessitam de um maior trabalho e investimento entre os seus colaboradores, bem como, através da revisão de literatura elaborada, alguns exemplos de como realizá-lo.

Resumidamente, concretizou-se os objetivos inicialmente propostos a nível de crescimento pessoal e profissional, com a passagem e abordagem breve a todas as áreas e temáticas que inclui o trabalho diário de um profissional de recursos humanos, conhecer a dinâmica e principais atividades e funções deste departamento, de que forma se coordena e colabora com os restantes, tendo como fim a obtenção de objetivos comuns de sustentabilidade, crescimento e sucesso da organização.

Tendo o estágio culminado com a aplicação de um questionário de EB e o estudo às perceções dos colaboradores do grupo Dorisol face às oito diferentes dimensões “Função”, “Compensação e Incentivos”, “Missão Visão e Valores”, “Equipa”, “Desenvolvimento de Carreira”, “Cultura e Ambiente de Trabalho”, “Processos de Gestão” e “Comunicação e Imagem”, foi possível apurar o ponto de situação inicial deste grupo, a fim de definir e orientar uma possível estratégia de marca empregadora. Com o estudo dos resultados obtidos, os gestores deste grupo têm oportunidade de atuar diretamente nas áreas de maior carência, ou seja, as dimensões cujos valores médios e grau de concordância denotam uma menor perceção e concordância dos colaboradores, investindo e fomentando de forma significativa a atração e retenção. Resumidamente, o estudo destas perceções auxilia a gestão no estabelecimento de prioridades, através da compilação dos seus pontos fortes e pontos fracos, das dimensões com melhor e pior perceção, com maior e menor grau de concordância.

Contribuiu-se, igualmente, para o incremento e eficácia dos processos, através da elaboração de um novo relatório de recursos humanos, contemplando elementos e KPIS que poderão servir de avaliação das medidas e estratégias de EB implementadas, bem como a evolução de soluções desenvolvidas.

Através da organização e celebração de dias comemorativos com atividades lúdicas, foi possível envolver vários elementos dos diferentes departamentos, onde estes tiveram a oportunidade de interagir de forma saudável, fomentando um bom ambiente e contribuindo para um maior envolvimento entre colegas, para o espírito de equipa e comprometimento com a entidade dinamizadora.

Tendo o acolhimento e integração de novos colaboradores sido umas principais funções desenvolvidas durante o estágio, apostou-se na passagem de uma boa primeira impressão do Grupo, através da divulgação da sua história com mais de 50 anos na indústria hoteleira da RAM. Para além disso, informou-se da sua missão, visão e valores, bem como os seus princípios orientadores, apostando na transmissão da cultura da empresa e contribuindo para a sua imagem e fomento da comunicação, interna e externa.

Neste trabalho, desenvolveu-se um ponto de partida para a possível implementação de uma estratégia de EB, com vista a colmatar os problemas de atração e retenção, através do questionário de EB aplicado aos colaboradores do grupo Dorisol, com base nas perceções destes às oito dimensões “Função”, “Compensação e Incentivos”, “Missão, Visão e Valores”, “Equipa”, “Desenvolvimento de Carreira”, “Cultura e Ambiente de Trabalho”, “Processos de Gestão” e “Comunicação e Imagem”.

No grupo Dorisol, durante o período de estágio, não foi possível identificar um trabalho claro por parte desta organização em prol do desenvolvimento da sua marca empregadora. Não obstante disso, e conforme indica Backhaus (2016; as cited in Näppä, 2022), ainda que as empresas não trabalhem ativamente na sua marca empregadora, isso não significa que não a possuam.

Num contexto de elevada competitividade sentida num mercado de trabalho em constante mudança, é fundamental que o grupo Dorisol aposte e invista de forma ativa no desenvolvimento da sua marca, com a criação de estruturas e processos adequados à sua realidade específica, bem como ao mercado onde se insere, potenciando o desenvolvimento de uma identidade clara (Näppä, 2022).

Sendo evidente a relação positiva entre a adoção de estratégias de *EB* e o fomento da atração e retenção de pessoas, bem como os benefícios da sua aplicação nos processos de GRH, num contexto de incertezas, motivado pelas constantes mudanças no mercado de trabalho onde, crescentemente, se assiste a uma “luta pelo talento”, assente a ideia de que o capital humano representa uma verdadeira vantagem competitiva, deverá o grupo Dorisol apostar em práticas de gestão inovadoras que promovam a satisfação e comprometimento dos seus trabalhadores, atuando diretamente na problemática em estudo, a dificuldade de atração e retenção. Neste sentido, poderá considerar os resultados obtidos no presente estudo, tendo em conta as dimensões com melhor e pior perceção pelos seus colaboradores, com maior e menor grau de concordância, com vista a alinhar uma estratégia de *EB* adaptada à sua realidade e objetivos organizacionais, promovendo a sua competitividade e sustentabilidade.

Em suma, considera-se que o trabalho em prol do desenvolvimento da marca empregadora Dorisol, promovendo o seu reconhecimento, fomentando a sua atratividade e unicidade, num mercado altamente competitivo, onde o capital humano é considerado o ativo mais importante, deverá ser um processo contínuo com reflexos e investimento nas atividades desenvolvidas diariamente na operação deste grupo hoteleiro, junto dos seus clientes, internos e externos.

7.1. Limitações e Investigações Futuras

De acordo com Bento (2012), é frequente terminar com recomendações para futuras investigações, já que muitas destas dão aso e mote a novos estudos. Para Creswell (2014), este é o momento para reconhecer as fraquezas do presente estudo e avançar com propostas e sugestões de melhorias para futuras investigações.

Assim sendo, identifica-se como uma das limitações deste estudo a taxa de resposta e a amostra que é bastante reduzida quando comparamos com a população. Ainda que se tenha aplicado o questionário de EB em formato de papel, numa tentativa de chegar ao máximo de colaboradores, uma taxa de resposta na ordem dos 39% é bastante reduzida, o que pode comprometer os resultados, ou ser pouco representativa. Num estudo futuro, sugere-se outro meio de inquérito, fazer entrevistas pessoalmente, ou alargar o período de recolha de questionários.

Igualmente, numa futura investigação deste âmbito, dada a sensibilidade das respostas e os resultados com tendência central obtidos, sugere-se a utilização de uma escala de *Likert* que contemple 4 opções de respostas, em vez de um número ímpar de respostas como as 5 opções utilizadas para este estudo. Isto vai de encontro ao que refere Hill & Hill (1998) em seu estudo, de acordo com o qual, frequentemente, é solicitada nos questionários informação considerada sensível que os respondentes não se sentem à vontade para responder. E que, assim sendo, os inquiridos têm tendência para responder no meio da escala, considerando esta uma resposta mais “segura”. Não obstante disso, ainda que um número par de possíveis respostas obrigue a uma resposta considerada positiva ou negativa, poderá induzir e forçar respostas erradas (Hill & Hill, 1998).

Outra das limitações prende-se com o questionário de EB implementado, desenvolvido por Sezões (2018). Sendo este constituído por 32 perguntas de resposta fechada, é benéfico para uma investigação neste âmbito, no sentido em que facilita a aplicação de análises estatísticas e a organização dos dados. Não obstante, de acordo com Hill & Hill (1998), a informação das respostas poderá não ser suficiente e poderá levar a conclusões precipitadas ou simplistas.

Tendo em conta a análise sociodemográfica elaborada, é possível constatar que a média de idades dos colaboradores é bastante elevada ($M = 46$ anos), e que, tendo em conta o nível de habilitações e formação académica com cerca de 32% dos colaboradores tendo o

1º ciclo ou não saber ler/escrever, 17% ter o 2º/3º ciclo, 40% possui o secundário ou curso profissional e apenas 10% ter licenciatura, muitas respostas podem ter sido mal interpretadas ou não compreendidas. Para Hill & Hill (1998), são muitas as pessoas com vocabulário e habilitações restritas. Assim sendo, é fundamental que as perguntas sejam breves, claras e com vocabulário simples.

Neste sentido, sugere-se, num estudo futuro, a colocação de perguntas sobre dados sociodemográficos, permitindo obter perfis diversificados e agrupar as respostas aos questionários, estabelecendo relações em função destes, como maior antiguidade, ou diferentes faixas etárias, agrupar respostas em função do departamento onde trabalham cuja percepção, alterando o ambiente de trabalho poderá ser diferente de outras secções. Também se pode optar por testar o questionário previamente e alterá-lo caso exista má interpretação das perguntas.

No que concerne à análise dos dados, sendo a observação feita por uma estagiária, ao longo das suas 800 horas de estágio, apesar do período ser de uma duração significativa, não deixa de apresentar limites se compararmos à observação feita por um investigador mais experiente.

Por fim, sugere-se que sejam desenvolvidos mais estudos neste âmbito do EB aplicado ao setor de hotelaria e turismo, já que constitui uma área pouca explorada, de acordo com a revisão da literatura efetuada, trabalhando estes e outros conceitos e estratégias em diferentes tipos de organizações, replicando-os noutras condições, servindo de base para entidades numa posição semelhante que queiram implementar uma estratégia de EB, apostando na sua atração e retenção.

7.2. Referências Bibliográficas

- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975.
- Creswell, J. (2014). *Research Design- Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (4ª edição). *Sage Publications Ltd*.
- Couto, B. A. M. (2022). *Employer branding: A importância da atração e retenção de talentos na Ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade* [Tese de Mestrado]. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/6315>
- Dorilimpa. (2023). *Lavandaria Dorilimpa*. Acedido a 10 de fevereiro de 2023, em <https://www.dorilimpa.com/>
- Dorisol. (2023). *Dorisol Hotels*. Acedido a 10 de fevereiro de 2023, em <https://www.dorisol.com/pt/>
- Espadinha, M. M. P. M. (2021). *Stress, satisfação com as recompensas e intenção de saída: Estudo no setor da hotelaria e turismo* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22828>
- Google Earth. (2023) Acedido a 10 de fevereiro de 2023, em <https://earth.google.com/web/>
- Hill & Hill. (1998). A construção de um questionário. *Dinâmia- Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica*.
- Hosain, M. S. (2021). Integration of social media into HRM practices: A bibliometric overview. *PSU Research Review*. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2020-0039>
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Kilson, G. A. (2019). *Oportunidades de carreiras na Indústria hoteleira: A visão dos alunos de licenciatura em Hotelaria* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19531>
- Kucherov, et al (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>
- Machado, L. M. M. (2019). *A comunicação interna de uma unidade hoteleira. O caso do “VILA VITA Parc Resort & Spa”* [Tese de Mestrado]. <https://run.unl.pt/handle/10362/79472>
- Näppä, A. (2022). Co-created employer brands: The interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0065>
- Pires, C. S. L. (2022). *A importância do employer branding na atração e retenção de colaboradores no setor hoteleiro* [Tese de Mestrado]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/20943>

- Randstad Global Report. (2023). Acedido a 15 de agosto de 2023, em <https://www.randstad.pt/>
- Ribeiro, G. M. R. (2020). *Comunicação Interna, o Employer Branding e o Employee Engagement: Relatório de Estágio na BOLD By Devoteam* [Tese de Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34575?locale=en>
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
- Schmidt, H. L., J. Ind, N., & Iglesias, O. (2021). Internal Branding - In search of a new paradigm: Guest editorial. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 781–787. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2021-013>
- Schwaiger, K., & Zehrer, A. (2021). The relationship between employer image and employee commitment in family-run hospitality firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), 352–369. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2020-0238>
- Sezões, C. (2018). Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso. [Tese de Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22179>
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: Measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 834–853. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2821>
- Soares, N. S. G. (2021). *Estratégias de atração e retenção de capital humano* [Tese de Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38643>
- Soeling, P. D., Ajeng Arsanti, S. D., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: Does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Heliyon*, 8(4), e09208. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>

ANEXOS

8.1. Anexo I- Questionário de Employer Branding



Escola Superior de Tecnologias e Gestão

Estratégias de *Employer Branding* no setor de Hotelaria e Turismo: Relatório de Estágio

No âmbito da unidade curricular de Estágio inserido no 2.º ano do Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira, o presente questionário de *Employer Branding* desenvolvido por Débora Nóbrega e adaptado de Sezões (2018) visa aferir um conjunto de informações sobre os colaboradores do Grupo Dorisol.

A recolha de dados é feita de forma anónima, assegurando a sua privacidade e não levará mais do que 5 minutos. Agradecendo desde já a sua disponibilidade, solicita-se que responda às questões que se seguem.

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Compreendo perfeitamente o que o Grupo Dorisol espera de mim nesta função.					
2. No Grupo Dorisol, minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.					
3. Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.					
4. Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo do Grupo Dorisol.					
5. A minha remuneração é adequada à minha função.					
6. O Grupo Dorisol tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.					
7. Considero que as regalias não financeiras do Grupo Dorisol são importantes.					
8. Os sucessos do Grupo Dorisol são refletidos na compensação dos colaboradores.					
9. Conheço perfeitamente a missão e visão do Grupo Dorisol.					
10. Identifico-me com os valores do Grupo Dorisol.					
11. Nas atividades do dia a dia, o Grupo Dorisol opera com respeito integral pelos seus valores.					
12. Considero que o Grupo Dorisol acrescenta valor à sociedade em que está inserido.					
13. Considero que a minha equipa atua com base nos valores do Grupo Dorisol.					
14. A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.					

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
15. Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.					
16. As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.					
17. O Grupo Dorisol proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.					
18. Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.					
19. Sinto que no Grupo Dorisol desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.					
20. O Grupo Dorisol proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.					
21. Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre o meu departamento e os restantes.					
22. O meu trabalho no Grupo Dorisol permite-me um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal.					
23. Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objetivo.					
24. No Grupo Dorisol existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.					
25. Os processos de recrutamento no Grupo Dorisol são efetuados com rigor e exigência.					
26. A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da empresa.					
27. A avaliação/ gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.					
28. Noto no Grupo Dorisol modelos e práticas de liderança homogéneas entre as várias chefias.					
29. A comunicação interna do Grupo Dorisol proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho.					
30. A comunicação externa do Grupo Dorisol projeta uma boa imagem da empresa.					
31. Noto que o Grupo Dorisol dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserido.					
32. Tenho orgulho na imagem e na reputação do Grupo Dorisol.					

Fonte: Questionário de *Employer Branding* adaptado de Sezões (2018).

8.2. Anexo II- Plano de Estágio

Âmbito

No âmbito do mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira, a aluna Débora Zita Gomes Nóbrega optou por realizar um estágio na empresa Dorisol- Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A, ao abrigo do protocolo entre esta instituição e a Universidade da Madeira. Esta escolha deveu-se à possibilidade de dar continuidade à formação académica, alargando a experiência profissional e organizacional nas diversas áreas de formação do Mestrado. Assim, surgiu como oportunidade de desenvolvimento de competências num ambiente profissional, de aplicação dos conteúdos programáticos do curso e de aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Local

O Estágio será levado a cabo no grupo Dorisol - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., mais especificamente no Departamento de Recursos Humanos, cuja sede é na Rua da Casa Branca n.º 98 São Martinho, código postal 9004-535 Funchal.

Duração

O Estágio tem a duração de 800 horas, sendo executadas 8 horas diárias de estágio no período compreendido entre as 9h e as 18h.

Tutor

A tutoria no grupo Dorisol ficará a cargo do Diretor Geral das unidades hoteleiras que compreendem o Grupo, o Dr. André Andrade.

Orientação Científica

No que concerne à orientação científica e académica, esta será com a orientadora Dra. Ana Simões.

Objetivos Gerais

Para a realização deste estágio foram estabelecidos objetivos que auxiliarão numa melhor orientação do aluno. Este plano consistiu no desenvolvimento de várias ações e tarefas nas seguintes áreas de atividade:

- Desenvolver processos de pesquisa de informação;
- Conhecimento do programa de gestão de recursos humanos utilizado no departamento onde estagiará, bem como as suas principais ferramentas e funções;
- Conhecimento dos diferentes departamentos dentro do grupo hoteleiro, seu organograma, assim como principais características e foco de atividade;
- Familiarização com os processos internos dos recursos humanos, principais políticas, procedimentos e normas;
- Aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto académico no contexto real de trabalho;
- Identificar desafios e eventuais problemas, apresentando sugestões e propostas de melhoria.

Objetivos

Relativamente aos objetivos, estes são discriminados e definidos para o primeiro período do estágio e para o segundo período de estágio. O primeiro teve uma duração aproximada de um mês, correspondendo ao período de acolhimento e integração, ficando os restantes meses dedicados à obtenção dos objetivos da segunda fase do estágio.

1.º Período de Estágio

Objetivos a atingir:

- Conhecer a estrutura organizativa e a dinâmica interna da atividade: processos e pessoas responsáveis, sistemas informáticos, fluxos e necessidades de informação;
- Familiarização com os processos de trabalho e ferramentas disponíveis, de forma a compreender o funcionamento do departamento.

Descrição das atividades a desenvolver:

- Participar em ações de formação e reuniões da empresa;
- Conhecer a cultura interna da empresa e auxiliar a partilha dos seus valores, com recurso aos manuais de acolhimento, procedimentos e regulamento interno, colaborando com alterações a estes se necessário;
- Análise aos manuais de acolhimento, regulamento interno e código de conduta;
- Familiarização com os sistemas de gestão do departamento de recursos humanos e interpretação das suas ferramentas;

- Acompanhamento de relatórios e análise de número de staff e necessidades do departamento de recursos humanos.

2.º Período de Estágio

Objetivos a atingir:

- Colaborar no processo de trabalho diário do departamento de recursos humanos, através da resposta a emails, tratamento e análise de currículos, bem como da introdução a ferramentas de gestão da formação e processamento salarial *Primavera* (continuação);
- Identificar principais desafios e problemas enfrentados pelo departamento, apresentando sugestões e propostas de melhoria com base nos conhecimentos adquiridos em contexto de aula.

Descrição das atividades a desenvolver:

- Introdução ao sistema de processamento salarial *Primavera*;
- Publicação de anúncios online com vista ao recrutamento e seleção;
- Acompanhamento do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores;
- Atualização de manuais de procedimentos e regulamentos;
- Recrutamento e seleção de candidatos;
- Criação de iniciativas internas, melhorias de processos já existentes e reforço da comunicação interna e externa;
- Acompanhamento de ações de formação com vista à melhoria de competências pessoais e profissionais;
- Levar a cabo processos de avaliação de desempenho dos colaboradores junto com as respetivas chefias;
- Propor sugestões de melhorias a implementar no processo de gestão de recursos humanos.

Recursos

Aplicação dos recursos disponíveis para o estagiário (logísticos e outros) como bases de dados científicas e estatísticas, aplicação de inquéritos, entre outros.

Integração na Empresa

Com vista à integração na empresa, o primeiro dia de estágio será para o respetivo acolhimento, com vista à identificação dos principais elementos e intervenientes, tutor e colegas de departamento que auxiliarão no cumprimento dos objetivos e tarefas delineadas, visita aos diferentes espaços e departamento de recursos humanos onde decorrerá o estágio e atribuição de manual de acolhimento e regulamento interno para conhecimento e identificação dos principais valores, missão e visão da empresa.

8.3. Anexo III- Frente Folheto Serviços Médicos de Urgência



Cartão SMM - uma proposta inovadora em Saúde

Assistência médica em sua casa 24h por dia, todos os dias, para cuidar de si e da sua família.

Transporte do paciente ao hospital, por indicação do nosso médico.

Consultas de clínica geral na Sede SMM todos os dias das 8 às 20h.

Controlo da tensão arterial, níveis de triglicéridos, colesterol, glicemia.

Atendimento na Sede.

Um serviço cada vez mais próximo de si.

Acompanhamento do sócio: uma presença amiga para acompanhá-lo sempre que necessário.

Usufria de todas as vantagens dos nossos serviços

- Assistência Médica Domiciliária 24h
- Consultas a Preços Reduzidos
- Apoio em Lisboa e Porto
- Cobertura a todo o Agregado Familiar
- Descontos Especiais em Serviços de Saúde

Contacte-nos: geral@servicosmedicos.com Visite o nosso site: www.servicosmedicos.com

Rua da Infância n.º4 - 1.º | 9060-131 Funchal - Madeira
Tel: 291 204 480 | Telem: 927 813 729 | Fax: 291 204 489

SMM - 33 anos a cuidar de si e da sua família

SMM serviços médicos de urgência
desde 1988

A ASSISTÊNCIA MÉDICA PERMANENTE que dá tranquilidade à sua família

8.4. Anexo IV- Verso Folheto Serviços Médicos de Urgência

DESCONTOS ESPECIAIS

Clinicas 10 a 15%

Clinica Hospitalar da Madeira
Clinica da Sé
Rua das Murças, 42
Tel. 291 207 676
Bloco operatório, estadia, exames (pneumoteste, ecografia, radiologia).

Hospital da Luz Funchal
Rua 5 de Outubro, 115
Tel. 291 700 000
Bloco operatório, estadia.

Consultas de Especialidade 5%

Madeira Medical Center
Rua do Hospital Velho, 23-A
Tel. 291 003 300 / 291 003 399

Psicologia Clínica 10 a 15%

Dr.ª Joana Oliveira Xavier
Rua 31 de Janeiro, 81 A - 1.ª B.
Tel. 291 236 995

Dr. José António F. Matos
Rua do Carmo, 24 - 2.ª Andar
Tel. 965 010 707

Consulta de Nutrição 10%

Dr.ª Sónia Xavier
Rua 31 de Janeiro, 81 A - 1.ª B
Tel. 291 236 995

Dentistas 5 a 25%

Centro Dentário Colombo
Rua João Távira, 59 2.ª Andar
Tel. 291 227 672

Cípor I
Rua das Murças, 42 - 2.ª
Tel. 291 230 089

Cípor II
Rua da Carreira, 128 - 3.ª
Tel. 291 214 640

Dentalente Madeira
Caminho da Igreja de Santo António
Impasse 1.ª, 1
Tel. 291 744 050

Dr. João Bonal Silva
Rua da Alfândega, 10 - 4.ª Sala C
Tel. 291 230 673

Dr. Tito Noronha
Rua do Seminário, 11 - 1.ª
Tel. 291 231 689

Clinica Executivo, Lda.
Avenida do Infante, 8
Edifício Executivo, 3.ª O.
Tel. 291 601 180 | Tel. 960 044 066

Clinica Dentária Sorrident's
Rua do Seminário, 10 1.ª Andar
Tel. 291 222 222 | Tel. 966 437 192

Clinica Dentária dos Piornais
Estrada Monumental,
Edifício Palace I, n.º 454 M
Tel. 291 764 755

Laboratórios de Análises 25%

Madeira Medical Center
Rua do Hospital Velho, 23-A
Tel. 291 003 300 / 291 003 399

Oculistas 10 a 25%

Oculista da Alfândega
Rua do Esmeraldo, 37
Tel. 291 230 801

Rua Dr. João Abel Freitas, 38 - A (Santana)
Tel. 291 573 757

Rua Capitão Armando Pinto Correia, 66 Estreito C.ª Lobos
Tel. 291 945 400

Alberto Oculista
Rua Dr. Fernão Ornelas, 16
Tel. 291 000 180

Rua Dr. Fernão Ornelas, 65
Tel. 291 282 646

Marina Shopping, Loja 136
Tel. 291 000 183

Madeira Shopping, Loja 50 (Óptica)
Tel. 291 000 185

Edif. Parada, 8 - Ribeira Brava
Tel. 291 000 187

Rua General T. Aguiar - Machico
Tel. 201 000 186

Câmara de Lobos
Tel. 961 959 537

Prótese Auditiva 10%

Acústica Médica
Rua Bettencourt, 12
Tel. 291 231 582

Exames Complementares de Diagnóstico 10 a 20%

Raios X, Ecografia, Ecodoppler Carotídeo, Abdominal, Membros, Cardíaco, Osteodensitometria, Mamografia, Colonoscopia Virtual, Tomografia Computorizada (TAC)

Núcleo de Imagem Diagnóstica
Clínica Santa Catarina
Rua 5 de Outubro, 115
Tel. 291 740 070 | Tel. 967 612 167

Centro Radiológico do Funchal
Rua 31 de Janeiro, 87
Edif. Ponte Nova, 1.ª - Sala L
Tel. 291 224 234

Redimagem - Radiologia e Imagiologia Médica, Lda.
Rua 31 de Janeiro, 60
Tel. 291 236 230/1 | Tel. 911 001 200

Meditac
Rua Elias Garcia, Edif. Elias Garcia II Loja 4 - Tel. 291 620 300

Fisioterapia 5 a 15%

Reabilitesse
Espaço de Fisioterapia Saúde, Lda.
Rua do Jasmineiro, 6
Tel. 291 745 827

Fisiomadeira
Avenida Arriaga, 75
Edifício Infante, 1.ª Andar - Loja 106
Tel. 291 629 000 | Tel. 910 551 970

Tratamento de Pés 10%

Propedis, Lda.
Rua do Seminário, 7 - 1.ª Sala C
Tel. 291 227 787 / 291 230 718

Ortopedia 10%

Nova Ortopedia
Rua 31 de Janeiro, 34
Tel. 291 607 586 | Tel. 934 461 517

Enfermagem 10%

Enferlar, Lda. Enfermeiros ao Domicílio
Tel. 964 676 500

Apoio Domiciliário 5 a 20%

MyHome
Caminho da Achada, 20 - A
Tel. 291 745 320

Comfort Keepers
Caminho de Santo António
Edif. Vilas Madalenas, 237 Loja C
Tel. 291 639 770 | Tel. 929 244 584

Farmácias 5 a 10%

Farmácia Honorato
Rua da Carreira, 62
Tel. 291 203 880

Farmácia Santo António
Caminho de Santo António, 238 - A
Tel. 291 752 410

Farmácia Nova da Penteada
Caminho da Penteada, 36 - A
Tel. 291 631 591

Farmácia do Carmo
Largo Phelps, 8
Tel. 291 223 788

Farmácia Santa Maria
Rua da Boa Viagem, 20 e 22
Tel. 291 206 910

Ginásio 10%

Ginásio Platinum
Rua Brigadeiro Oudinot
Edif. Oudinot, 2.ª Andar
Tel. 291 647 180 | Tel. 917 780 397

Clinica Veterinária 5 a 20%

Vetconsulting
Rua Dr. Francisco Peres - Ed. Jardins do Caniço, Lojas 7 e 8, Caniço.
Tel. 291 934 739 | Tel. 967 429 642

USUFRUA
DE TODAS AS
VANTAGENS
DOS NOSSOS
SERVIÇOS



SMM serviços médicos de urgência desde 1988

Atenção: Apresente o seu cartão antes da prestação do serviço ou antes de efectuar a compra

8.5. Anexo V- Payflow



Payflow

Boas notícias! A Sua empresa já tem Payflow!

Descarregue a app e receba quando quiser

500 € disponível
60 € a brando
Levanta agora!

1 **Faça scan do código QR e descarregue a app Payflow**

2 **Siga os passos para se registar**

3 **Comece a receber quando quiser**

 **Grátis**  **Em 1 minuto**  **Privado**

 **Utiliza o código "REGALO" e ganhe 5€ por se registar**



 **Disponível na App Store**

 **DISPONÍVEL NA Google Play**

Tem dúvidas? Contacte-nos  **+351 910 942 359**  **suporte@payflowapp.pt**

8.6. Anexo VI- Frente Ficha de Candidatura



FICHA DE CANDIDATURA

Data da Candidatura: ___/___/___ Data da Entrevista: ___/___/___ Data da Experiência: ___/___/___
 Data de Admissão: ___/___/___ Empresa: _____ Número Interno: _____

ÁREA/FUNÇÃO A QUE SE CANDIDATA

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____
 Morada: _____ Código Postal: _____
 Localidade: _____ Telefone: _____ E-mail: _____
 Data de Nascimento: ___/___/___ Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____
 Documento de Identificação N.º: _____ Validade: ___/___/___ NIF: _____
 NISS: _____ Estado Civil: _____ N.º Titulares: _____ N.º Dependentes: _____
 Carta de Condução: Sim Não
 Conhece alguém que trabalhe ou tenha trabalhado no Grupo Dorisol? Sim Não Quem? _____

INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Habilitações Literárias: _____ Outra Formação Relevante: _____

Indique a sua Situação Atual: Estudante 1.º Emprego Emprego a Prazo Emprego Efetivo
 Desempregado há menos de 1 ano Desempregado há mais de 1 ano
 Disponibilidade para: Trabalhar em regime de turnos: Sim Não Flexibilização de horário: Sim Não

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
Empresa onde trabalhou (da mais atual para a mais antiga)	Função	Tempo de Permanência	Motivo da saída

Declaro que os elementos acima são verdadeiros e autorizo a empresa a confirmá-los junto dos anteriores empregadores.

RH Impresso 11.04 Ficha de Candidatura

8.7. Anexo VII- Verso Ficha de Candidatura

CONHECIMENTOS DE LÍNGUAS

Assinale com um X o nível de utilizador a que corresponde os seus conhecimentos de línguas:

Língua \ Utilizador	Inglesa	Francesa	Alemã	Espanhola	Outra. Qual? _____	Outra. Qual? _____
Básico						
Independente						
Avançado						

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA

Assinale com um X o nível de utilizador a que corresponde os seus conhecimentos de informática:

Programa \ Utilizador	Processamento de Texto (Word)	Folha de Cálculo (Excel)	Apresentações (PowerPoint)	Outlook Express	Outra. Qual? _____	Outra. Qual? _____
Básico						
Independente						
Avançado						

NOTA: AO ABRIGO DO REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS, TODOS OS SEUS DADOS PESSOAIS SERÃO EXCLUSIVAMENTE TRATADOS PARA O(S) PROCESSO(S) DE RECRUTAMENTO EM VIGOR, SENDO QUE AS CANDIDATURAS NÃO SELECIONADAS SERÃO ARQUIVADAS POR UM PRAZO DE 12 MESES PARA EVENTUAIS NOVOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO. AO PREENCHER ESTA DECLARAÇÃO ESTÁ A AUTORIZAR EXPRESSAMENTE QUE OS SEUS DADOS SEJAM TRATADOS EXCLUSIVAMENTE PARA O FIM AQUI ANUNCIADO.

O/A Candidato/a

Funchal, ____ de _____ de 20____

Parecer da Entrevista

Nome do/a Entrevistador/a: _____ Categoria: _____ Data: ____/____/____

Preenchimento da vaga de _____ Departamento _____ Secção _____

Apreciação Global: _____

Admitir Não Admitir

Proposta de Admissão

Contrato: Sem Termo Termo Certo Termo Incerto Tempo Inteiro Tempo Parcial Horas/Semana _____

Justificação: Acréscimo Substituição da ausência de _____ Outra: _____

Categoria: _____ Remuneração: _____ Subsídio Alimentação: _____ Subsídio de Transporte _____

Outro/s Complemento/s: _____ Isenção de Horário

Local de Trabalho: _____ Data de Início: ____/____/____ Date de Fim: ____/____/____

Data: ____/____/____ O/A Diretor/a do Departamento: _____

Autorização de Admissão

Autorizada a Admissão com base na proposta acima

Autorizada a Admissão com os seguintes condicionamentos: _____

Data: ____/____/____ O/A Director/a Geral: _____

8.9. Anexo IX- Ficha de Avaliação de Desempenho



**DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS**

**FICHA DE AVALIAÇÃO
INDIVIDUAL**

ESTABELECIMENTO:	
DEPARTAMENTO:	
SECÇÃO:	

IDENTIFICAÇÃO DO/A TRABALHADOR/A:

NOME:	CATEGORIA:	N.º
-------	------------	-----

GRAU DAS CARACTERÍSTICAS EM AVALIAÇÃO:

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO	GRAU				
		Muito Bom	Bom	Suficiente	Mediocre	
COMPETENTE	Executa com qualidade e interesse as tarefas das quais está incumbido.					
EMPENHADO	Executa todos os actos necessários à plena satisfação dos pedidos dos clientes.					
CORTÉS	É educado e atencioso para com os colegas, clientes e/ou fornecedores.					
COOPERANTE	Tem espírito de colaboração, manifestando vontade em apoiar os colegas.					
ASSÍDUO / PONTUAL	Nunca falta, não se atrasa, nem tem pressa de abandonar o trabalho.					
OBEDIENTE	Obedece às ordens e directrizes dos chefes, sem ironizar ou criticar.					
DILIGENTE	Executa as tarefas aproveitando bem o tempo, de forma a estar disponível para imediatamente iniciar outras.					
INTERESSADO	Mostra vontade de progredir e adquirir novos conhecimentos, procurando e aceitando críticas ou sugestões quanto ao seu desempenho.					
PARTICIPATIVO	Participa nos assuntos do seu trabalho, tomando a iniciativa de fazer sugestões.					
ZELOSO	Preocupa-se com a conservação das instalações e equipamentos, indicando reparações que sejam necessárias.					
APRUMADO	É cuidadoso com a apresentação. Tem postura corporal adequada na presença dos clientes, quando os atende, se desloca ou em espera.					

DO RESULTADO DESTA AVALIAÇÃO PROPÕE-SE:

CONTRATO DE TRABALHO A TERMO:		DE	---/---/-----	A	---/---/-----	RENOVAR	NÃO RENOVAR	
RENOVAÇÕES APLICÁVEIS:	1.ª RENOVAÇÃO:	DE	---/---/-----	A	---/---/-----	RENOVAR	NÃO RENOVAR	
	2.ª RENOVAÇÃO:	DE	---/---/-----	A	---/---/-----	CADUCAR	Converter a S./Termo	
PROMOÇÃO PARA A CATEGORIA DE:				DESDE A DATA DE		---/---/-----	A	---/---/-----

Devolver esta ficha no prazo de 5 dias

ASSINATURA DO/A AVALIADOR/A: _____ DATA: ---/---/-----

DELIBERAÇÃO DO/A DIRETOR/A:

ASSINATURA:	DATA: ---/---/-----
-------------	---------------------

8.10. Anexo X- Frente Folheto Medicina do Trabalho

LUZ SAÚDE

HOSPITAL DA LUZ
FUNCHAL

O seu parceiro de negócios na saúde.

O parceiro completo para a Segurança e Saúde no Trabalho da sua empresa.

Descubra a nossa equipa multidisciplinar e informe-se sobre todas as condições.

segurancatrabalho.funchal@hospitaldalu.pt
medicinatrabalho.funchal@hospitaldalu.pt

967830631 • 969124814 • 969144750 • 965637770

MY LUZ hospitaldalu.pt **LUZ 24**

8.11. Anexo XI- Verso Folheto Medicina do Trabalho



SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO NO HOSPITAL DA LUZ FUNCHAL

O Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho do Hospital da Luz Funchal presta serviços em várias áreas no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

A equipa multidisciplinar do departamento inclui médicos, enfermeiros, técnicos superiores e de segurança no trabalho e administrativos que seguem as melhores práticas e orientações em matéria de segurança e saúde no trabalho na prestação dos seus serviços.

Os nossos clientes são maioritariamente empresas. No entanto, os nossos serviços também estão disponíveis para clientes particulares que possam necessitar de apoio nas diversas áreas do nosso trabalho.

Destacamos assim como principais atividades do departamento:



SEGURANÇA NO TRABALHO

- Realização de acompanhamento no âmbito de segurança no trabalho;
- Preparação de relatórios de segurança no trabalho de acordo com as necessidades do cliente e a legislação aplicável;
- Realização de avaliações de ruído ocupacional, ambiente térmico e iluminação;
- Assessoria às empresas em matéria de segurança no trabalho;
- Acompanhamento no processo de licenciamento no âmbito da segurança e saúde no trabalho;
- Coordenar ou acompanhar auditorias e inspeções internas;
- Controlo do consumo de substâncias psicoativas no local de trabalho (álcool e outras substâncias);
- Elaborar as participações obrigatórias em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;
- Analisar as causas de acidentes de trabalho ou da ocorrência de doenças profissionais, elaborando os respetivos relatórios;
- Recolher e organizar elementos estatísticos relativos à segurança e à saúde no trabalho.



SAÚDE NO TRABALHO

- Vigilância da saúde dos trabalhadores e certificação de aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da sua atividade, através de avaliação clínica e realização dos exames complementares de diagnóstico adequados;
- Avaliação do impacto da atividade profissional e das condições em que é realizada na saúde dos trabalhadores;
- Aconselhamento e realização de exames complementares de diagnóstico no âmbito da vigilância da saúde dos trabalhadores;
- Emissão das fichas de aptidão de acordo com legislação específica (admissão, periódico e ocasional);
- Avaliação médica e de enfermagem dos trabalhadores e das condições de trabalho;
- Analisar as causas de acidentes de trabalho ou da ocorrência de doenças profissionais, elaborando os respetivos relatórios;
- Realização de atividades de promoção da saúde no trabalho;
- Realização de campanhas de vacinação.



FORMAÇÃO

- Conceber e desenvolver o programa de informação para a promoção da segurança e saúde no trabalho, promovendo a integração das medidas de prevenção nos sistemas de informação e comunicação da empresa;
- Conceber e desenvolver o programa de formação para a promoção da segurança e saúde no trabalho;
- Apoiar as atividades de informação e consulta dos representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho ou, na sua falta, dos próprios trabalhadores.

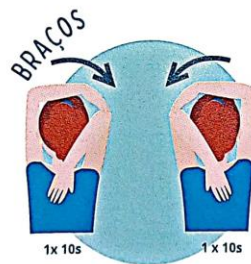
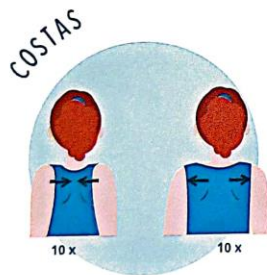
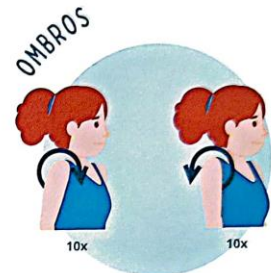
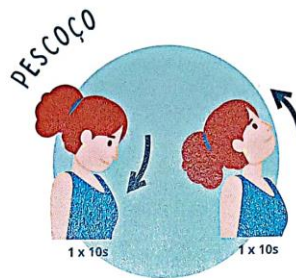
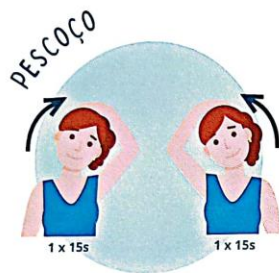
O Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho do Hospital da Luz Funchal está autorizado para a prestação de serviços externos na área de segurança e saúde no trabalho.
Despacho de Autorização -- JORAM, n.º 210, II Série de 04-11-2009 | Retificação -- JORAM, n.º 222, II Série de 20-11-2009 | Alteração de autorização Segurança - Despacho -- JORAM, n.º 15, III Série de 04-04-2014 | Alteração de autorização Saúde - Despacho n.º 464/2016 -- JORAM, n.º 222, III Série de 16-12-2016

Para mais informação sobre como podemos auxiliar a sua empresa na prevenção dos riscos profissionais contacte a nossa equipa técnica através dos seguintes contactos:
Email: segurançatrabalho.funchal@hospitaldalu.pt | medicinatrabalho.funchal@hospitaldalu.pt
Telefone: 967830631 • 966124814 • 969144750 • 965637770

8.12. Anexo XII- Exercícios de Ginástica Laboral



JÁ FEZ O SEU EXERCÍCIO HOJE? 😊



É AGORA! PRATIQUE GINÁSTICA LABORAL

Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho