

MIGUEL NUNO PORTUGAL

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1ª EDIÇÃO

ISMAT

INSTITUTO SUPERIOR MANUEL TEIXEIRA GOMES

SEBENTA ACADÉMICA E-BOOK

COLEÇÃO
GESTÃO DO TURISMO



Miguel Nuno Portugal

Gestão de Recursos Humanos

Coleção Gestão do Turismo



Qualificar
Gera(Ação)

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Gestão de Recursos Humanos

Autor: Miguel Nuno Portugal

Editores: Miguel Nuno PORTUGAL & João Pedro PORTUGAL (Eds.)

© Edições ISMAT, 2025

Edição

ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Rua Dr. Estêvão de Vasconcelos, nº33 - 8500-656 Portimão – Portugal

Telefone.: +351 282 450 430 | E-mail: info@ismat.pt | Internet: <http://www.ismat.pt>

Proibida a reprodução total ou parcial desta sebenta

Sem a autorização expressa dos editores.

Todos os direitos estão reservados por ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Coordenação Editorial

Miguel Nuno Portugal

Coleção: Gestão do Turismo

Nº de Edição: 1

ISBN: 978-989-36430-0-6

Capa: João Pedro Portugal

Paginação, maquetização e acabamento: Miguel Nuno Portugal



<https://shorturl.at/uTz pH>

Edição da coleção Gestão do Turismo ao abrigo do Programa INOVEDU promover o sucesso académico, na área da Inovação Pedagógica – Sebentas & Tutoria Digitais.



Nota Editorial

A coleção de Sebentas Gestão do Turismo é um projeto que nasceu em 2025 com o desafio de lançar ferramentas de suporte e apoio aos alunos da licenciatura em Gestão do Turismo, com o lançamento de e-books, em acesso aberto, para todas as unidades curriculares da licenciatura, cujos autores, são os próprios docentes das disciplinas.

No projeto inicial da coleção está previsto o lançamento de 32 sebentas:

Economia do Turismo e da Hospitalidade
Gestão de Marketing e Serviços de Hospitalidade
Marketing Digital e Relacional
Introdução aos Negócios Turísticos e da Hospitalidade
Língua Estrangeira - Inglês I, II e III
Metodologias de Investigação Científica em Turismo
Conceção e Desenvolvimento de Produtos Turísticos e de Hospitalidade
Métodos Quantitativos e Qualitativos
Tecnologia e Sistemas de Informação em Turismo
Tecnologias Digitais e Redes Sociais no Turismo
Contabilidade Geral e Hoteleira
Análise e Gestão Financeira
Gestão Estratégica de Destinos Turísticos
Operações Turísticas e Agências de Viagem
Inovação e Empreendedorismo no Turismo
Inovação e Design de Experiências no Turismo
Ética e Responsabilidade Social
Mercado e Produtos Turísticos
Gestão de Recursos Humanos
Técnicas de Liderança e Comunicação
Guest Relations e Multiculturalidade



Gestão de Resorts de Hospitalidade
Gestão de Serviços Turísticos e de Hospitalidade de Luxo
Gestão do Alojamento
Gestão Logística e de Operações
Direito e Legislação do Turismo e da Hospitalidade
Gestão da Qualidade e da Sustentabilidade
Gestão de Eventos e Experiências de Lazer
Seminários - Gestão do Turismo e da Hospitalidade
Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo
Internacionalização
Estágios em Turismo

Aproveitamos este capítulo para dirigir também os agradecimentos a todos os que têm estado connosco, de uma forma muito especial ao ISMAT, pelos desafios que nos tem lançado e por ter acreditado que conseguíamos levar a bom porto esta nossa missão. Um agradecimento especial a todos, professores e professoras desta licenciatura, que com o seu profissionalismo e dedicação, nos reservaram alguns momentos de reflexão para escreverem estes textos, que tanto vão ajudar os alunos. Por último, um agradecimento, que devia ser o primeiro: a todos os nossos alunos, por acreditarem que os professores e autores destas sebatas, com orgulho no que fazem, contribuem fortemente na partilha do conhecimento, porque como diz o filósofo,

“Se a sabedoria só me for concedida na condição de a guardar para mim, sem a partilhar, então, rejeitá-la-ei: nenhum bem há, cuja posse não partilhada dê satisfação, e essa satisfação só existe se cada um de nós a partilhar com os outros”
(Séneca, 4 a.C. – 65).

Este trabalho é para vocês,
Bem-hajam.

Miguel Nuno Portugal
João Pedro Portugal



Miguel Nuno Portugal

É doutorado em Gestão, tendo realizado a sua tese na área dos Recursos Humanos aplicada à Hotelaria; mestre em Empreendedorismo e Gestão da Inovação e licenciado em Marketing, Publicidade e Relações-Públicas pela Universidade Europeia. Atualmente é Professor Auxiliar no ISMAT, em Portimão, onde também é diretor da licenciatura em Gestão do Turismo e Coordenador de Estágios e Empregabilidade. É autor e coautor de vários artigos científicos, livros e capítulos de livros nacionais e internacionais e investigador em projetos de investigação. É membro integrado do CiTUR - Centre for Tourism Research, Development and Innovation e membro colaborador do INTREPID LAB/CETRAD¹.

¹ Dados académicos do autor: <https://www.cienciavita.pt/pt/A31B-6916-68BE>

Índice

Introdução	1
A organização e a função de recursos humanos.....	5
A origem da organização	6
A função social das organizações.....	7
Elementos essenciais da estrutura organizacional	8
As organizações hoteleiras.....	9
As 5 grandes áreas de gestão	12
Ajustamento Mútuo	12
Supervisão Direta	12
Padronização dos Processos de Trabalho	13
Padronização dos Outputs.....	14
Padronização das Qualificações.....	14
As componentes do modelo de Mintzberg.....	16
O Vértice Estratégico.....	17
A Linha Hierárquica	17
O Centro Operacional.....	18
A Tecnoestrutura.....	18
As Funções de Apoio (Funções de Staff)	18
Gestão de recursos humanos: um pilar estratégico na organização turística.....	20
Objetivos dos Recursos Humanos: Uma Perspetiva Estratégica.....	23
Gestão Integrada de Recursos Humanos: Um Enfoque Holístico e Estratégico.....	24
Influências Ambientais Externas e Internas	25
Processos de Gestão de Recursos Humanos	25
Resultados Finais Desejáveis	27
A cultura organizacional e a gestão de recursos humanos	28
Cultura e comportamento organizacional.....	29

A evolução histórica da gestão de recursos humanos	35
Gestão intercultural de recursos humanos	36
Primeira fase.....	36
Segunda fase	36
Terceira fase.....	37
Quarta fase	37
Desafios da inteligência artificial e da robótica na GRH no sector do T&H.....	39
Transformações e Oportunidades no Sector	39
Desafios na Gestão de Recursos Humanos.....	39
Perspetivas e Conclusão	41
A função de recursos humanos	42
A função "gestão de pessoas" na organização.....	43
A estratégia da organização e o papel da "gestão de pessoas"	45
Áreas de intervenção da função "gestão de recursos humanos"	47
O papel da comunicação e da informação nas organizações.....	49
Gestão das Pessoas e Condições de Trabalho	50
Relações industriais e laborais.....	50
Principais processos e técnicas de gestão de recursos humanos.....	52
Planeamento e preenchimento das necessidades de recursos humanos	53
Finalidade do planeamento na organização.....	53
Recrutamento e seleção de pessoas	57
Formação e desenvolvimento.....	60
Avaliação de desempenho	64
Competências.....	69
As competências: um conceito fundamental na GRH	70
Importância das Competências no Contexto Organizacional	71
Exemplos e Tipologias de Competências	72
A Gestão por Competências	73

Razões para Implementar a Gestão por Competências	73
Remunerações e benefícios	75
Remuneração Direta	78
Salário Base.....	78
Individualização do Salário	78
Salário Associado ao Desempenho.....	79
Complementos de Remuneração	79
Participação nos Resultados e no Capital da Empresa	79
Complementos de Curto Prazo	80
Complementos de Longo Prazo	80
Acolhimento, integração e socialização do colaborador	82
Gestão de carreiras	86
Gestão de desempenho.....	90
HR Analytics como instrumentos de gestão	93
Comunicação interna e Gestão de Conflitos	96
A satisfação no trabalho	99
Fatores Intrínsecos e Motivadores	100
Estratégias de Trabalho Emocional	102
Métricas de Avaliação da Satisfação no Trabalho	102
A motivação no trabalho	104
Conceitos de Motivação	105
A Definição de Objetivos e a Motivação	106
Teoria da expectativa de Vroom	107
Implicações para a Gestão de Recursos Humanos	108
Descrição e Análise de Funções	109
Procedimentos Técnicos na Descrição e Análise de Funções	111
Aplicação da análise de funções na gestão de recursos humanos	113
Métodos de descrição e análise de funções	117

A análise de funções e o ambiente organizacional	118
A análise de funções e a organização das condições de trabalho	118
A qualificação das funções.....	120
Tipologia dos métodos de avaliação de funções	122
Da qualificação à classificação e hierarquização dos postos de trabalho.....	124
A rotação de pessoal no sector do turismo e da hospitalidade	126
Bibliografia (Sebenta).....	131
Bibliografia (Unidade Curricular FUC)	133
A Chaminé como símbolo turístico do Algarve	136

Introdução

Nos dias atuais, a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel central no sucesso das organizações, sobretudo num sector tão dinâmico e multifacetado como o do turismo e da hospitalidade. Este sector, caracterizado pela sua elevada imprevisibilidade, forte componente cultural e pela necessidade de proporcionar experiências memoráveis aos clientes, enfrenta desafios constantes que exigem uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, inovadora e adaptável. A complexidade do sector do turismo, que abarca desde pequenas unidades familiares até grandes cadeias internacionais, obriga os gestores a desenvolverem abordagens específicas para captar, reter e motivar os seus recursos humanos.

Ao longo das últimas décadas, o sector do turismo e da hospitalidade evoluiu significativamente, impulsionado por fatores económicos, sociais, tecnológicos e ambientais. No entanto, esta evolução trouxe também um conjunto de dificuldades que colocam à prova as competências e estratégias de gestão de recursos humanos.

Entre esses desafios, destaca-se a necessidade de atrair e reter talentos num mercado de trabalho competitivo, caracterizado por uma elevada rotatividade, sazonalidade e precariedade. Além disso, a diversidade cultural, muitas vezes presente nas equipas de trabalho, requer competências interculturais e uma gestão inclusiva que promova o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores.

Outro aspeto fundamental é a formação e o desenvolvimento contínuo, uma vez que as rápidas mudanças tecnológicas e as novas expectativas dos clientes exigem uma constante atualização das competências profissionais. A adaptação às novas tendências de mercado, às exigências de sustentabilidade e às mudanças comportamentais dos turistas obriga os gestores a repensar as suas estratégias de recursos humanos, promovendo uma cultura de inovação e aprendizagem permanente. Para além disso, a gestão do *stress*, do *burnout* e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (WLB *Work*

Life Balance) assume uma importância crescente num sector que, devido à sua natureza, muitas vezes coloca os colaboradores em situações de alta pressão.

A sustentabilidade, a responsabilidade social e a ética também se tornaram pilares essenciais na gestão do sector do turismo e da hospitalidade. Os consumidores atuais valorizam cada vez mais empresas que demonstrem compromisso com práticas responsáveis, o que impacta diretamente na forma como as organizações recrutam, treinam e motivam as suas equipas. Assim, as estratégias de gestão de pessoas devem refletir estes valores, promovendo uma cultura organizacional ética, inclusiva e sustentável.

Contudo, o cenário está em rápida transformação com a chegada de novas tecnologias, nomeadamente a inteligência artificial (IA) e a robótica. Estas inovações estão a modificar profundamente as formas de trabalho, os processos internos e as interações com os clientes. A automação de tarefas repetitivas, a utilização de *chatbots* para atendimento ao cliente, ou a implementação de sistemas de gestão baseados em IA representam apenas algumas das mudanças que já se fazem sentir no sector. Para os profissionais de recursos humanos, estes avanços representam tanto desafios quanto oportunidades.

Um dos principais desafios reside na necessidade de preparar as equipas para um contexto de transformação digital acelerada. Os colaboradores terão de adquirir novas competências tecnológicas, desenvolver competências digitais e adaptar-se a ambientes de trabalho cada vez mais automatizados. Isto implica uma revisão das estratégias de formação, com foco na educação contínua e na promoção de uma cultura de inovação. Além disso, há a preocupação de que a automação possa substituir postos de trabalho tradicionais, criando insegurança e preocupações sociais que as organizações terão de gerir de forma responsável e ética.

Por outro lado, a introdução de IA e robótica oferece possibilidades de melhorar a eficiência operacional, personalizar a experiência do cliente e criar novos produtos e serviços. A capacidade de analisar grandes volumes de dados permite às empresas compreender melhor o comportamento dos turistas, antecipar tendências e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado. Assim, a gestão de recursos humanos deve

integrar estas ferramentas, promovendo uma força de trabalho que seja não só tecnicamente competente, mas também capaz de inovar e de interagir de forma empática com clientes cada vez mais exigentes.

No futuro, o sector do turismo e da hospitalidade enfrentará um cenário ainda mais complexo, onde a combinação de fatores humanos e tecnológicos determinará o sucesso ou o fracasso das organizações. A inteligência artificial poderá desempenhar um papel fundamental na personalização de experiências, na otimização de processos administrativos e na gestão de recursos humanos. Robôs poderão substituir tarefas repetitivas e perigosas, libertando os colaboradores para funções que exijam criatividade, empatia e julgamento ético. Contudo, esta transição não estará isenta de desafios, nomeadamente no que diz respeito à ética, à privacidade, à segurança e ao impacto social.

Para os gestores de recursos humanos, será imprescindível desenvolver uma visão holística, que integre inovação tecnológica com uma forte preocupação pelo bem-estar dos colaboradores. A construção de culturas organizacionais resilientes, inclusivas e sustentáveis será determinante para atrair e manter talentos num mercado cada vez mais competitivo. Além disso, a capacidade de liderar equipas diversificadas, promover a aprendizagem contínua e gerir a mudança serão competências essenciais no contexto de uma transformação digital acelerada.

Outro desafio importante será a gestão ética e responsável da implementação de novas tecnologias. É fundamental assegurar que a automação e a inteligência artificial sejam utilizadas de forma transparente, respeitando os direitos dos trabalhadores e promovendo a inclusão digital. As organizações terão de investir em formação, em políticas de responsabilidade social e na criação de um ambiente de trabalho que valorize o contributo humano, mesmo num mundo cada vez mais automatizado.

Por fim, importa refletir sobre o papel central das pessoas neste processo de transformação. Apesar de toda a inovação tecnológica, o elemento humano continuará a ser o coração das organizações. A capacidade de estabelecer relações de confiança, de compreender as necessidades dos clientes e de motivar as equipas continuará a ser uma competência insubstituível. A gestão de recursos humanos, neste contexto de mudanças

rápidas, deverá focar-se na valorização do capital humano, na promoção do desenvolvimento pessoal e profissional, e na criação de ambientes de trabalho que favoreçam a criatividade, a inovação e o bem-estar.

Este cenário futuro, que é já hoje, desafia-nos a repensar o papel do gestor de recursos humanos, que deverá tornar-se um verdadeiro líder de transformação, capaz de equilibrar a inovação tecnológica com uma gestão ética, inclusiva e centrada nas pessoas. A capacidade de adaptação, de aprendizagem contínua e de liderança empática serão as chaves para que as organizações do sector do turismo e da hospitalidade possam prosperar num mundo em rápida mutação.

Resumindo, enquanto o sector do turismo e da hospitalidade enfrenta desafios sem precedentes, também se apresenta como um campo repleto de oportunidades para repensar e reinventar a gestão de recursos humanos. A inovação tecnológica, nomeadamente a inteligência artificial e a robótica, abrirá novas fronteiras, mas o elemento humano continuará a ser o principal ativo das organizações. É através do talento, da criatividade e do compromisso das pessoas que as empresas poderão construir o seu futuro de forma sustentável, ética e inovadora.

Esta sebenta procura explorar a importância crescente do capital humano, destacando como o desenvolvimento, a motivação e o bem-estar das pessoas são fundamentais para alcançar resultados superiores. Ao compreenderem o papel central que cada indivíduo desempenha, os estudantes poderão perceber que, mais do que processos ou tecnologia, são as pessoas que fazem a diferença no sucesso ou fracasso de uma organização. Assim, a valorização do talento humano torna-se uma estratégia indispensável para construir organizações mais inovadoras, resilientes e humanas.

O principal ativo das organizações são as pessoas

A Organização e a função de Recursos Humanos



A Organização

Apesar dos frequentes equívocos linguísticos, não é possível falar em organizações sem que esteja subjacente ao conceito a presença de pessoas. Estas constituem a sua génese, são geradoras de processos internos e de resultados e beneficiárias dos produtos.

A origem da organização

As sociedades humanas, enquanto produtoras de necessidades, deram origem a diversas formas de organização destinadas a satisfazê-las. Algumas dessas organizações produzem bens de consumo para atender às necessidades imediatas dos cidadãos, enquanto outras oferecem serviços essenciais que contribuem para a melhoria da qualidade de vida, como é o caso do Turismo e da Hospitalidade.

Desde o momento em que os homens se organizaram na *polis*, as suas necessidades continuaram a crescer, levando ao surgimento de novas organizações com o objetivo de as satisfazer. Entre estas, destacam-se aquelas responsáveis por assegurar a estabilidade, regular as relações sociais e garantir a segurança.

A convivência em comunidade trouxe, além de benefícios e condições de existência valiosas, um aumento constante das necessidades e de conflitos. Além das necessidades básicas de sobrevivência, surgiram outras, cuja satisfação, uma vez alcançada, contribuiu significativamente para elevar o padrão de vida.

A divisão do trabalho, inicialmente baseada na diferenciação sexual — com os homens encarregados de tarefas como caça, pesca e recolha de recursos naturais, e as mulheres reservadas às tarefas familiares e domésticas — foi sendo substituída por uma organização mais complexa e especializada do trabalho. O aparecimento de novas necessidades impulsionou o desenvolvimento de meios técnicos para as satisfazer, levando à criação de diversas organizações especializadas na produção de bens e serviços

destinados a atender as necessidades da comunidade. Assim, a organização coletiva da vida deu origem à variedade de organizações sociais e empresariais existentes.

Este processo de organização influenciou também a vida privada do indivíduo, que passou a fazer parte de diferentes tipos de organizações (sociais, profissionais, sindicais, estatais, entre outras), nas quais passa a dedicar grande parte do seu tempo e da sua vida. É importante salientar que as organizações resultam da união de vontades humanas, que, por motivos diversos, colaboram com o objetivo comum de alcançar determinados fins.

Por fim, as organizações são, portanto, grupos de pessoas que perceberam que, em conjunto, poderiam atingir de forma mais eficaz os objetivos que se propunham.

A função social das organizações

As organizações, independentemente do seu tipo, têm algo em comum. Todas elas trabalham com objetivos específicos, satisfazem necessidades, estruturam a vida em comunidade, estimulam o progresso económico e social, e contribuem para a estabilidade, o bem-estar e a realização pessoal. É indiscutível que o desenvolvimento das pessoas e das sociedades deve muito à convivência em comum e às organizações sociais que surgiram ao longo do tempo, oferecendo oportunidades de troca de conhecimentos e experiências. No entanto, isto não significa que as organizações não possam também gerar desilusões, devido à padronização dos processos de vida, às limitações que impõem à liberdade de iniciativa dos seus membros ou ao controlo que exercem sobre eles.

De modo geral, pode-se afirmar que as diferentes organizações têm impacto na vida das pessoas e das comunidades, destacando-se, entre outros, os seguintes aspetos:

- Produzem bens para satisfazer necessidades sociais;
- Garantem a organização coletiva de pessoas com objetivos comuns;
- Agrupam e estruturam as pessoas de acordo com áreas de especialização;
- Asseguram a integração e a estabilidade social;
- Promovem a satisfação e o crescimento pessoal;
- Facilitam a realização individual e profissional das pessoas.

No seu conjunto, as diversas organizações (especializadas) existentes numa sociedade representam a forma mais elevada de evolução e de resposta às necessidades coletivas.

Elementos essenciais da estrutura organizacional

Qualquer organização apresenta uma certa complexidade, pois é composta por uma variedade de elementos com características distintas e, por vezes, pouco funcionais. Contudo, em qualquer organização, podem identificar-se quatro elementos fundamentais:

- Recursos humanos (pessoas);
- Recursos não-humanos (equipamentos, materiais, fundos, etc.);
- As atividades que lhe estão atribuídas, alinhadas com os objetivos que pretende alcançar;
- A administração, responsável pelo planeamento, organização e monitorização dos resultados.

Neste contexto, é especialmente importante destacar as pessoas (recursos humanos), pois representam o elemento central das organizações (são a sua essência e beneficiárias do seu produto). São elas que criam e definem os objetivos da organização. Responsáveis pelas inovações e realizações que conferem às organizações o seu reconhecimento e valor.

Sem as pessoas, as organizações não existem. Da mesma forma, sem elas, os outros recursos (financeiros, materiais, etc.) não poderiam ser geridos, perdendo sentido. São as pessoas que originam a criação das organizações, influenciam a sua gestão, e determinam o seu sucesso ou insucesso.

Resumindo, é a criatividade das pessoas que dá origem às organizações, que as faz crescer ou declinar, e que leva à sua existência, desenvolvimento ou extinção.

Todavia, devido à autonomia funcional que as organizações conquistaram, as pessoas são frequentemente vistas como um recurso semelhante a qualquer outro. No entanto, diferenciam-se pelo facto de não serem recursos inanimados (como a terra ou o capital).

São recursos especiais, pois agem, reagem, sentem e respondem. Mais do que simples recursos, representam valores.

Como se pode entender, no âmbito dos princípios, há um interesse comum entre as pessoas e a sua organização, pois:

- As organizações dependem das pessoas (porque são constituídas por elas);
- As pessoas dependem das organizações (para se integrarem e manterem vivas).

Sob esta perspetiva, as organizações têm objetivos que envolvem as pessoas. São criadas e sustentadas com base na combinação de interesses mútuos entre os seus elementos.

De facto, as pessoas veem nas organizações uma via para alcançar objetivos pessoais, enquanto as próprias organizações necessitam das pessoas para atingir os seus objetivos e obter os resultados desejados.

Este interesse recíproco promove esforços conjuntos em direção a um objetivo superior, formando um compromisso entre ambas as partes. Assim, as organizações funcionam como centros de interação entre as pessoas que as compõem:

- Interações entre indivíduos, que geram influências mútuas;
- Interações entre os indivíduos e a própria organização;
- Interações entre diferentes organizações, que colaboram para alcançar os seus fins;
- Interações entre a organização e o ambiente que a envolve.

Nenhuma organização existe isoladamente, mas sim inserida num contexto complexo. Toda organização está rodeada por um ambiente jurídico, social, técnico-económico e cultural.

As organizações hoteleiras

Nos últimos anos, as organizações hoteleiras têm vindo a transformar significativamente os seus conceitos e práticas de gestão, refletindo uma mudança de paradigma centrada nas pessoas. Tradicionalmente, o foco principal estava nos produtos oferecidos e nos

serviços prestados, com ênfase na qualidade do alojamento, na variedade de *amenities* e na eficiência operacional. No entanto, essa abordagem tem-se revelado insuficiente face às crescentes expectativas dos clientes e às procuras do mercado contemporâneo.



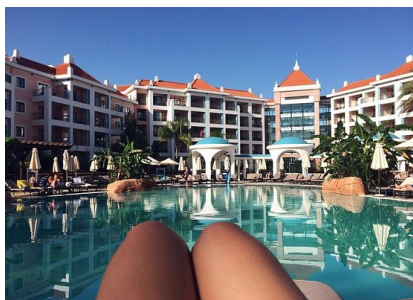
Hoje, as organizações hoteleiras estão a perceber que o verdadeiro diferencial reside nas pessoas que criam, desenvolvem, produzem e melhoram esses produtos e serviços. Os colaboradores, desde os rececionistas até aos gestores de unidades, são os agentes essenciais na entrega de experiências memoráveis aos hóspedes. Investir no desenvolvimento das suas competências, na motivação e no bem-estar laboral tornou-se uma prioridade, pois uma equipa bem preparada e satisfeita é capaz de inovar, oferecer um serviço mais personalizado e criar vínculos mais fortes com os clientes.

Ao focar nas pessoas, as organizações promovem uma cultura de valorização, motivação e desenvolvimento contínuo. Investem na formação, no bem-estar e na autonomia dos seus colaboradores, reconhecendo que estes são os embaixadores da marca e os principais responsáveis pela satisfação do cliente. Quando as equipas estão motivadas e alinhadas com os valores da empresa, conseguem criar experiências únicas, capazes de encantar os hóspedes e de os fidelizar.

Portanto, o novo/atual conceito de gestão no sector hoteleiro passa por reconhecer que os produtos e serviços são o meio, mas as pessoas são o verdadeiro motor de crescimento e sucesso. São elas que criam a diferença, que desenvolvem melhorias constantes e que, com a sua paixão e dedicação, conseguem transformar cada estadia numa experiência

inesquecível. Assim, o foco deve estar sempre nas pessoas, pois são elas que fazem a magia acontecer.

Organização



Clientes



Quando falamos de "estrutura organizacional" ou "organização", especialmente no contexto de uma organização hoteleira, podemos dizer que uma organização é composta pelo conjunto de meios, processos e estruturas que permitem dividir o trabalho em tarefas distintas — como recepção, limpeza, alimentação, manutenção, entre outras — e garantir que essas tarefas sejam coordenadas de forma eficiente para alcançar os objetivos da organização.

Como definição, podemos então dizer que:

"Uma organização hoteleira é o conjunto dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e garantir a necessária coordenação entre elas."



As 5 grandes áreas de gestão

As cinco grandes áreas da gestão de uma organização hoteleira representam diferentes abordagens e mecanismos de coordenação que garantem a eficiência operacional, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Cada uma dessas áreas contribui de forma única para o funcionamento harmonioso do negócio hoteleiro, permitindo uma gestão eficiente e adaptada às particularidades do sector.

Ajustamento Mútuo

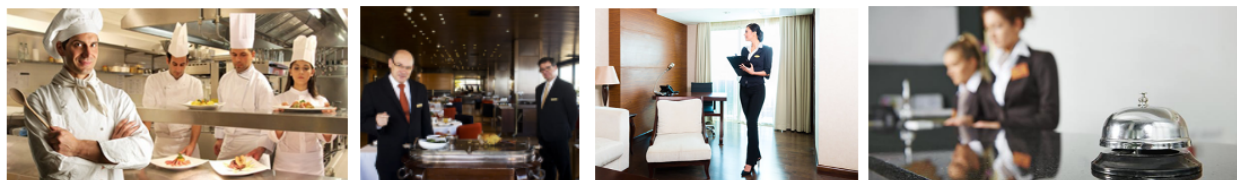
O ajustamento mútuo refere-se à coordenação do trabalho por meio de comunicação informal e interação direta entre os membros da equipa. Essa abordagem é comum em ambientes onde a flexibilidade, a adaptação rápida e a comunicação constante são essenciais. No contexto hoteleiro, por exemplo, a troca de informações entre rececionistas, camareiras e equipa de manutenção pode ocorrer de forma espontânea, facilitando a resolução de problemas imediatos e a adaptação às necessidades dinâmicas dos hóspedes. Esse mecanismo é mais utilizado em organizações com baixa formalização, onde a autonomia e o contato pessoal são valorizados. A sua efetividade depende de uma cultura organizacional que estimule a comunicação aberta e a cooperação entre os colaboradores.



Supervisão Direta

A supervisão direta constitui um mecanismo de coordenação em que um indivíduo, geralmente um supervisor ou diretor, é responsável por orientar, monitorizar e controlar o trabalho de seus subordinados. Essa abordagem é fundamental em ambientes nos quais a padronização e o controle de qualidade são prioritários, como na limpeza de quartos

(*housekeeping*), preparação de refeições ou serviços de atendimento ao cliente. No sector hoteleiro, a supervisão direta garante que os procedimentos operacionais sejam seguidos corretamente, promovendo uniformidade nos serviços oferecidos. Essa forma de coordenação é eficiente quando tarefas são complexas ou requerem uma orientação específica, assegurando que os padrões estabelecidos sejam cumpridos de forma consistente.



Padronização dos Processos de Trabalho

A padronização dos processos de trabalho envolve a especificação ou programação detalhada das atividades realizadas por cada colaborador. No sector hoteleiro, isso pode incluir roteiros operacionais para limpeza, check-in e check-out, procedimentos de segurança e protocolos de atendimento. Essa abordagem garante que as tarefas sejam executadas de forma uniforme, facilitando a capacitação de novos funcionários e a manutenção de altos níveis de qualidade. Com bastante certeza podemos dizer que a padronização aumenta a eficiência, reduz erros e melhora a previsibilidade dos resultados, que são aspetos essenciais na gestão de operações hoteleiras que visam a satisfação do cliente e a otimização dos recursos.



Padronização dos Outputs

A padronização dos outputs foca-se na definição prévia das características dos resultados finais do trabalho, como o nível de satisfação do hóspede, a qualidade do serviço ou os indicadores de desempenho. No contexto hoteleiro, isso pode incluir metas específicas de avaliação da satisfação, tempos de resposta ou padrões de limpeza. Essa abordagem permite uma mensuração clara do desempenho e a implementação de melhorias contínuas. A padronização dos outputs é eficaz em ambientes onde os resultados finais são críticos para o sucesso organizacional, como na hotelaria, que procura oferecer experiências consistentes aos seus hóspedes.

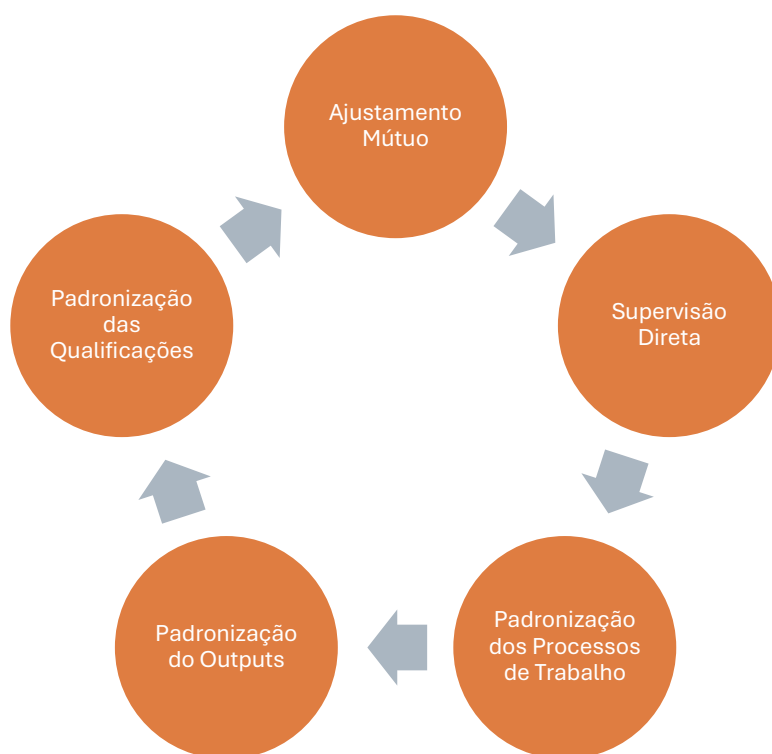


Padronização das Qualificações

Por fim, a padronização das qualificações refere-se à definição dos requisitos de formação, conhecimento e competências necessárias para desempenhar determinadas funções. No sector hoteleiro, isso inclui critérios de contratação, programas de formação e certificações específicas para funções como rececionista, gestor de eventos ou chef de cozinha. Essa abordagem assegura que os colaboradores possuam as qualificações adequadas, contribuindo para a qualidade do serviço e para a eficiência operacional. A padronização das qualificações facilita a seleção e o desenvolvimento de pessoal, criando um quadro de profissionais capacitados e alinhados às necessidades da organização.

Em síntese, a gestão eficiente de uma organização hoteleira envolve a combinação dessas cinco áreas, cada uma contribuindo para diferentes aspetos do funcionamento organizacional. A utilização adequada de mecanismos de coordenação, padronizações de processos, resultados e qualificações permite criar uma estrutura operacional robusta,

capaz de oferecer serviços de alta qualidade, garantir a satisfação dos hóspedes e manter a competitividade no mercado.



O entendimento do funcionamento de uma organização passa por uma análise estruturada das suas componentes essenciais. Segundo Henry Mintzberg (2003), as organizações podem ser compreendidas através de um modelo que identifica diferentes elementos estruturais, cada um com funções específicas, que juntos articulam o sistema organizacional. Paralelamente, a cultura organizacional, que inclui a ideologia, valores, crenças e tradições, constitui uma “personalidade” que distingue uma organização das demais e confere uma identidade própria, influenciando o comportamento e as práticas internas.

As Componentes do Modelo de Mintzberg



O Modelo de Mintzberg

O Modelo de Mintzberg é uma teoria de gestão desenvolvida pelo académico canadense Henry Mintzberg, que propõe uma compreensão mais prática e realista das funções e estruturas das organizações. Ele identifica diferentes papéis desempenhados pelos gestores dentro de uma organização, além de descrever as principais configurações organizacionais.

O Vértice Estratégico

No topo da hierarquia encontram-se os responsáveis pela definição da direção e da missão da organização. Este vértice estratégico é composto por figuras como o CEO, o Conselho de Administração, o Conselho de Gestão ou o Diretor Geral, dependendo do tipo de organização. Estes dirigentes têm a responsabilidade de garantir que a organização cumpra a sua missão, responde às necessidades dos *stakeholders* (proprietários, clientes, governo, fornecedores, entre outros) e toma decisões estratégicas que orientam todo o sistema. A atuação deste vértice é fundamental para estabelecer os parâmetros de atuação e assegurar a sustentabilidade e o crescimento da organização.

A Linha Hierárquica

Ligando o vértice estratégico ao centro operacional, encontramos a linha hierárquica, composta por gestores intermédios, diretores funcionais, chefes de serviço, chefes de departamento ou de equipa operacional. Estes responsáveis funcionam como ponte de ligação, transmitindo as diretrizes estratégicas para o nível operacional, ao mesmo tempo que reportam informações e feedbacks ao vértice estratégico. São essenciais para garantir a coerência entre as decisões estratégicas e a execução prática das mesmas, coordenando as atividades do dia a dia.

O Centro Operacional

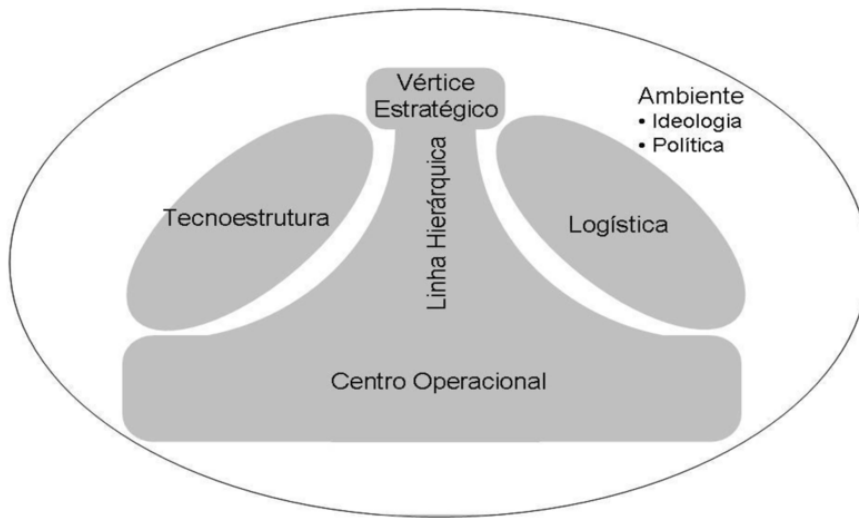
Na base da estrutura estão os operacionais que executam as tarefas essenciais à produção de bens ou serviços. São os colaboradores que realizam atividades de input, processamento, output e apoio direto, assegurando o funcionamento do processo produtivo. Exemplos incluem rececionistas, empregados de mesa, cozinheiros, técnicos de animação, empregados de andares, entre outros. Este centro constitui o núcleo operacional da organização, sendo responsável pela transformação dos recursos em produtos ou serviços de valor acrescentado. De uma forma simples, podemos dizer que fazem parte desta linha todos os trabalhadores que têm contacto direto com os clientes.

A Tecnoestrutura

A tecnoestrutura reúne analistas e especialistas que, embora não envolvidos na produção direta, desempenham papéis críticos na definição e manutenção dos processos e sistemas de trabalho. Estes profissionais avaliam, analisam e ajustam a organização, contribuindo para a sua adaptação às mudanças do ambiente externo e interno. São responsáveis por definir processos, especificar produtos e serviços, formalizar normas operacionais e desenhar sistemas de trabalho. Exemplos incluem analistas de organização e métodos, contabilistas, profissionais de recursos humanos e gestores de conceito, como o *Revenue Management*.

As Funções de Apoio (Funções de Staff)

Por fim, as funções de apoio ou staff funcionam como suporte ao sistema organizacional, sustentando os processos principais sem envolvimento direto na produção. Estes departamentos incluem serviços jurídicos, controlo de gestão, segurança, medicina do trabalho, refeitórios, entre outros. O seu papel é garantir que o sistema operacional funcione de forma eficaz, proporcionando suporte técnico, administrativo e estratégico às operações diárias.



A ideologia e cultura organizacional

Além da estrutura formal, a cultura organizacional constitui uma componente vital do funcionamento de qualquer organização. Esta cultura é composta por um conjunto de valores, crenças, tradições e normas que formam a “personalidade” da organização, influenciando o comportamento dos seus membros e a sua identidade. A ideologia organizacional serve como um guia para a tomada de decisão, molda as práticas internas e diferencia a organização de outras no mercado. Uma cultura forte e alinhada com a estratégia pode promover maior coesão, motivação e desempenho, enquanto uma cultura desalinhada pode gerar conflitos e ineficiências.

Resumindo, o funcionamento de uma organização, segundo o modelo de Mintzberg, é composto por uma estrutura complexa de elementos que operam de forma interdependente. Desde o vértice estratégico até às funções de apoio, cada componente desempenha um papel crucial na consecução dos objetivos organizacionais. Complementarmente, a cultura organizacional, formada por valores, crenças e tradições, confere uma identidade própria à organização, influenciando a sua dinâmica interna e a sua interação com o ambiente externo. Compreender estas componentes é fundamental para a gestão eficaz e para o desenvolvimento de organizações resilientes e adaptáveis às constantes mudanças do mundo contemporâneo.

Gestão de Recursos Humanos: um pilar estratégico na organização turística



Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui um conjunto de políticas, processos e práticas de gestão de pessoas inseridos no contexto organizacional, tendo como principal objetivo maximizar as probabilidades de sucesso tanto da organização quanto dos seus colaboradores. Trata-se de uma atividade complexa, que engloba ações de caráter administrativo, como os vencimentos, e também práticas estratégicas, que visam alinhar as políticas de recursos humanos com os objetivos globais da organização.

A abrangência da GRH é vasta, agregando diversos subsistemas que vão desde o planeamento de pessoal, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão da

formação, até a gestão de carreiras e sucessões. Esses subsistemas funcionam de forma integrada para garantir uma administração eficiente do capital humano, considerado o principal ativo de qualquer organização, especialmente em sectores de alta competitividade como o do turismo.

No contexto organizacional, a função de Recursos Humanos deve ser encarada como um verdadeiro *business partner*, ou seja, uma parceira estratégica que contribui para o alinhamento entre as políticas de RH e a estratégia empresarial. Uma gestão de recursos humanos eficaz promove o desenvolvimento de desempenhos elevados a nível individual, grupal e organizacional, além de assegurar elevados níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores. Assim, a GRH deixa de ser uma função meramente operacional para assumir um papel estratégico fundamental na criação de valor para a organização.

No âmbito específico de um grupo hoteleiro, por exemplo, a estratégia de gestão de recursos humanos deve assegurar que as pessoas possam cumprir com eficácia e eficiência a missão organizacional e os objetivos estratégicos definidos. Para isso, é necessário considerar três aspetos fundamentais relativos às pessoas na organização:

1. **As Pessoas como seres humanos:** Reconhece-se a personalidade própria, a diversidade individual, a história de vida, bem como o conhecimento, competências e talentos de cada colaborador. Essa abordagem valoriza a singularidade de cada pessoa, promovendo uma gestão que respeita e potencializa essa diversidade.
2. **As Pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais:** Os colaboradores são vistos como dinamizadores e galvanizadores da organização, capazes de impulsionar a inovação, a renovação e a competitividade. A sua atuação ativa é essencial para a adaptação às mudanças do mercado e para o fortalecimento da vantagem competitiva.
3. **As Pessoas como parceiras da organização:** Encaradas como parceiros estratégicos, os colaboradores investem com esforço, dedicação, responsabilidade

e compromisso na consecução dos objetivos organizacionais. Essa postura de parceria é fundamental para alcançar a excelência operacional e o sucesso sustentável da organização.

No sector turístico, especialmente na hotelaria, a gestão de recursos humanos assume uma importância ainda maior. Este sector depende diretamente do desempenho e da motivação das pessoas, que representam o principal ativo na entrega de produtos e serviços de qualidade. A forma como as pessoas são tratadas influencia diretamente a performance da organização, podendo potenciar ou prejudicar os resultados.

Resumindo, a gestão de recursos humanos é uma componente estratégica indispensável na administração de organizações turísticas. Uma abordagem que valorize o capital humano, promovendo o desenvolvimento das pessoas enquanto seres humanos, ativadoras inteligentes e parceiras da organização, é essencial para alcançar a excelência, a inovação e a sustentabilidade no sector. Assim, investir em práticas de RH alinhadas com a estratégia empresarial é fundamental para garantir o sucesso e a competitividade a longo prazo de qualquer organização turística.

Objetivos dos Recursos Humanos: Uma Perspetiva Estratégica

Os Recursos Humanos (RH) desempenham um papel fundamental na condução do sucesso organizacional, tendo como principais objetivos apoiar a organização na consecução de seus objetivos estratégicos e na realização da sua missão. Para isso, os RH devem atuar de forma integrada e alinhada às metas globais da organização, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Um dos objetivos centrais dos Recursos Humanos é proporcionar à organização um diferencial competitivo. Isso é alcançado através da atração, seleção e desenvolvimento de talentos que possam agregar valor à entidade, bem como pela implementação de políticas que promovam o desempenho superior e a inovação. Além disso, os RH visam assegurar que os colaboradores estejam bem formados e motivados, reconhecendo que o capital humano é um dos ativos mais valiosos para o sucesso empresarial.

A motivação e a formação contínua dos trabalhadores são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho dinâmico, onde a autoatualização e a satisfação laboral sejam incentivadas. Ao promover o desenvolvimento pessoal e profissional, os Recursos Humanos contribuem para o aumento do comprometimento, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, fatores determinantes para a eficiência organizacional.

A gestão da qualidade de vida no trabalho constitui outro objetivo primordial, uma vez que ambientes laborais saudáveis e equilibrados promovem maior satisfação, reduzindo o *stress* e o absentismo. Nesse contexto, os RH também assumem a responsabilidade de gerir as mudanças organizacionais de forma eficaz, minimizando resistências e facilitando a adaptação às novas condições de mercado, tecnologia e estratégias empresariais.

Por fim, os Recursos Humanos devem atuar no sentido de manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis, reforçando a integridade, a transparência e a responsabilidade social da organização. Estes princípios são essenciais para construir uma reputação sólida, fortalecer a confiança dos *stakeholders* e promover uma cultura organizacional alinhada com valores éticos e sociais.

Resumindo, os objetivos dos Recursos Humanos estão intrinsecamente ligados ao fortalecimento da organização através do desenvolvimento de um capital humano motivado, bem preparado e ético, capaz de enfrentar os desafios do mercado e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos de forma sustentável e responsável.

Gestão Integrada de Recursos Humanos: Um Enfoque Holístico e Estratégico

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui uma componente fundamental na administração das organizações, especialmente na sua vertente integrada, que visa alinhar as políticas, técnicas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da entidade. Esta abordagem holística reconhece a influência de fatores ambientais externos e internos, bem como a importância de processos bem estruturados para captar, desenvolver, avaliar, recompensar e manter os colaboradores, promovendo assim uma cultura organizacional sustentável e competitiva.

Influências Ambientais Externas e Internas

A gestão eficaz de recursos humanos pressupõe a compreensão e adaptação às influências ambientais que envolvem a organização. Entre as externas destacam-se as leis e regulamentos legais, que definem o quadro jurídico de funcionamento; os sindicatos e as condições sociais e culturais, que moldam as relações laborais e os valores da sociedade; assim como as condições económicas e o nível de competitividade do mercado, que determinam as possibilidades de investimento em recursos humanos e a capacidade de atração e retenção de talentos. Por outro lado, as influências internas incluem a visão, missão, objetivos e estratégia da organização, que orientam a definição de políticas de RH alinhadas ao propósito empresarial; a cultura organizacional, que influencia o comportamento e as práticas internas; a natureza das tarefas, que determina o perfil de competências necessárias; e o estilo de liderança, que afeta a motivação e o clima de trabalho.

Processos de Gestão de Recursos Humanos

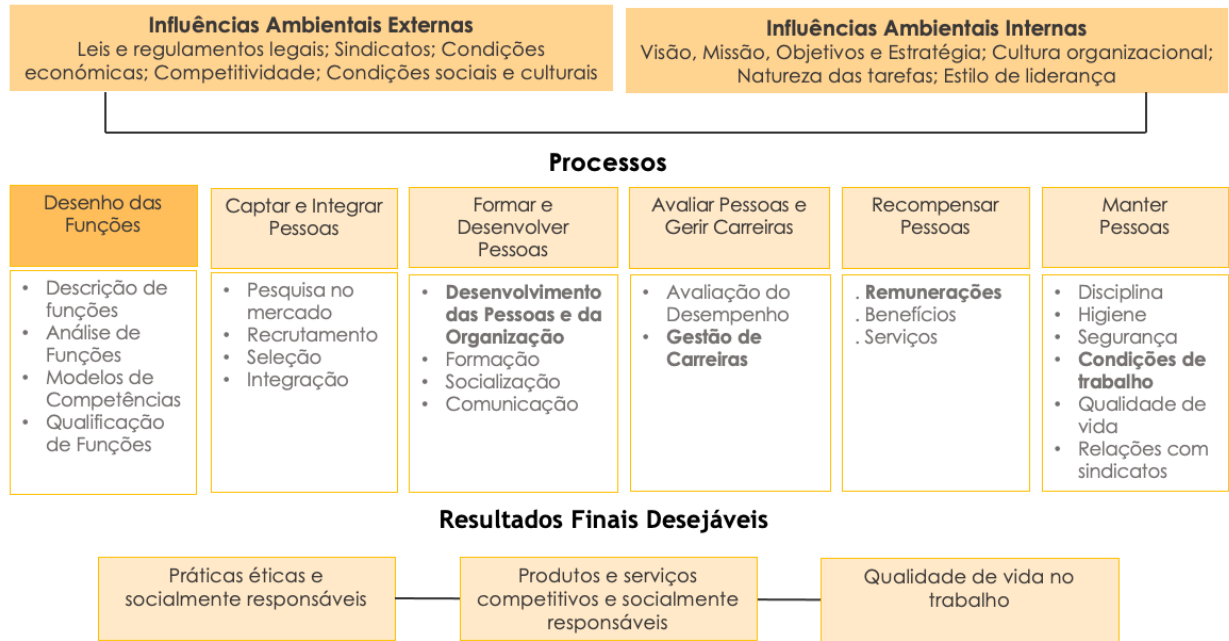
A gestão integrada de recursos humanos envolve diversos processos estruturados, que garantem a eficiência na captação, formação, avaliação, recompensa e retenção de pessoas.

1. **Desenho das Funções:** Este processo inclui a descrição e análise de funções, onde se determinam os requisitos intelectuais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho associadas a cada cargo. A modelação de competências é fundamental para definir as competências transversais, específicas e de gestão necessárias ao desempenho eficaz. A qualificação das funções permite estabelecer o valor relativo de cada uma, hierarquizando-as e definindo uma tabela de remunerações compatível com o grau de responsabilidade e complexidade.
2. **Captação e Integração de Pessoas:** A procura de talentos inicia-se com a pesquisa de mercado e análise das fontes de recrutamento, internas ou externas. O recrutamento pode ser realizado através de técnicas variadas, como anúncios, redes de contactos ou *headhunting*, adaptadas às necessidades específicas. A

seleção envolve critérios de qualidade, padrões de desempenho e técnicas de avaliação, incluindo entrevistas, testes e avaliações de competências. Uma vez selecionados, os novos colaboradores passam por planos de integração que facilitam a adaptação ao ambiente organizacional, promovendo o alinhamento cultural e operacional.

3. **Formação e Desenvolvimento:** O diagnóstico das necessidades de formação e o planeamento estratégico das ações formativas são essenciais para potenciar o potencial humano. O desenvolvimento de pessoas visa não apenas a capacitação técnica, mas também o crescimento pessoal e profissional, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua. Além disso, estratégias de mudança organizacional são implementadas para alcançar a excelência, ajustando a organização às novas exigências do mercado.
4. **Avaliação de Pessoas e Gestão de Carreiras:** A avaliação de desempenho constitui um instrumento de feedback e melhoria contínua, apoiando a definição de planos de ação para aprimorar a qualidade do trabalho e a adequação dos colaboradores às funções. Paralelamente, a gestão de carreiras define percursos de crescimento e oportunidades dentro da organização, contribuindo para a motivação e retenção de talentos.
5. **Recompensa e Benefícios:** A gestão de remunerações deve refletir a qualificação das funções, critérios objetivos de remuneração direta e indireta, incluindo salários, prémios, benefícios sociais e planos de incentivos. Um plano de benefícios sociais bem estruturado responde às necessidades dos colaboradores, promovendo a sua satisfação e fidelidade.
6. **Manutenção de Pessoas:** As condições de higiene, segurança e saúde no trabalho são prioritárias para garantir o bem-estar dos colaboradores. A relação com os sindicatos e os órgãos de representação dos trabalhadores (ORTs) deve ser pautada pelo diálogo social, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Resultados Finais Desejáveis



A implementação de uma gestão integrada de recursos humanos visa obter resultados que atendam às expectativas éticas, sociais e económicas da organização. Entre estes, destacam-se práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos, a manutenção de uma elevada qualidade de vida no trabalho e a sustentabilidade organizacional.

Como síntese, a GRH, por meio de políticas, técnicas e práticas bem fundamentadas, tem como objetivo facilitar a integração e manutenção dos melhores talentos, promover o desempenho eficiente e eficaz alinhado às metas organizacionais, e fomentar uma cultura de cooperação e atitudes positivas. Assim, a gestão integrada de recursos humanos constitui-se como um elemento estratégico imprescindível para o sucesso sustentável das organizações, contribuindo para o seu posicionamento competitivo e responsabilidade social.

A Cultura Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos



A GRH, através das suas políticas, técnicas e práticas, tem como objetivo facilitar:

- A **integração e manutenção** dos melhores colaboradores na organização;
- O **desempenho** eficiente e eficaz, de acordo com as exigências das respetivas funções e norteado pelos objetivos organizacionais;
- A **cooperação** ativa, baseada em atitudes positivas e favoráveis.

Cultura e Comportamento Organizacional

Cada organização ou empresa possui uma cultura própria (subcultura) e um modo de funcionamento único que influencia decisivamente o comportamento de seus membros. Aqueles que desejam ingressar nessas instituições precisam aceitar e internalizar o comportamento que elas propõem como condição de aceitação. Essa exigência é essencial para manter a estabilidade e o funcionamento regular da organização, protegendo também o ambiente de trabalho e o processo produtivo.

Portanto, ao planejar admitir um novo colaborador, a organização leva em conta a preservação das suas características distintivas, os seus sistemas de relacionamento, a receptividade esperada de estranhos, os procedimentos estabelecidos e outros fatores que possam impactar na sua operação normal.

Conhecer o funcionamento real da organização, as relações de poder internas, as conexões entre os sectores, o clima interno e o estilo de liderança, é fundamental para identificar candidatos adequados e preparar esses indivíduos para o ambiente que irão encontrar. Quem ingressa deve estar ciente do que pode esperar e do que será esperado dele, evitando surpresas, mal-entendidos, frustrações, prejuízos à imagem da organização e custos decorrentes de dificuldades na adaptação. Além disso, esse entendimento contribui para fortalecer a credibilidade do processo de seleção. É importante destacar que os valores e objetivos da organização nem sempre coincidem com os pessoais dos indivíduos, o que pode gerar alguma insatisfação.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
SOBREVIVÊNCIA	MELHORES SALÁRIOS
CRESCIMENTO SUSTENTADO	MELHORES BENEFÍCIOS
PRODUTIVIDADE	ESTABILIDADE NO EMPREGO
LUCRO	SEGURANÇA NO TRABALHO
QUALIDADE NOS PRODUTOS/SERVIÇOS	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
REDUÇÃO DE CUSTOS	SATISFAÇÃO NO TRABALHO
PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	CONSIDERAÇÃO E RESPEITO
NOVOS MERCADOS	OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO
NOVOS CLIENTES	LIBERDADE PARA TRABALHAR
COMPETITIVIDADE	LIDERANÇA LIBERAL
IMAGEM NO MERCADO	ORGULHO DA ORGANIZAÇÃO

Todo processo de recrutamento e seleção é realizado para as organizações que já existem — seja como realidades concretas ou como construções teóricas — e que possuem modelos de funcionamento próprios. Assim, espera-se que os novos colaboradores cumpram os procedimentos estabelecidos e o contrato psicológico implícito no acordo formal, que é voluntário e livre e aceite por ambas as partes. No entanto, essa situação não é fixa; ela pode mudar devido à fluidez das circunstâncias e à dinâmica própria das organizações e empresas. Essas mudanças podem refletir também as respostas tanto da organização quanto do indivíduo. No mundo do trabalho, tudo está em constante movimento, sendo continuamente reajustado à inovação, muitas vezes impulsionada pelas próprias forças do mercado.

É importante notar que, mesmo as culturas organizacionais mais conservadoras, não resistem à necessidade de se ajustarem às novas realidades, pois essa adaptação é vital para a sobrevivência num mercado cada vez mais dinâmico, competitivo, exigente e globalizado. A mudança, inerente a todo sistema vivo ou resultante das suas ações, foi acelerada, impondo ao ser humano a tarefa desconfortável de se adaptar a cada nova situação. Assim, é imprescindível que o trabalhador demonstre alta flexibilidade e capacidade de ajuste a diferentes circunstâncias, pois essa é a realidade com a qual ele está constantemente confrontado.

Integrar-se a uma organização ou empresa significa tornar-se parte de um "organismo", participando nos seus processos internos, na sua dinâmica, nos seus sucessos e fracassos, no seu crescimento, além de compreender as relações de poder que de alguma forma estão presentes. Por isso, sempre que alguém ingressa na organização, deve estar consciente dessa realidade, que, independentemente de sensibilidades ou desacordos internos, subsiste como uma unidade ou "corpo" que serve de referência de identidade para os seus membros. Cada indivíduo encontra na organização segurança, sentimento de pertença e representação, além de contribuir para sua construção de identidade social e pessoal. Contudo, o papel da organização na formação do "eu" e do status individual varia, dependendo do grau de compromisso e envolvimento pessoal de cada um.

Sem querer minimizar a importância das relações de poder dentro das organizações, é preciso reconhecer que elas muitas vezes geram ressentimentos, atitudes defensivas, agressividades, tensões e conflitos. No entanto, esses fenómenos são naturais e fazem parte do desenvolvimento e funcionamento dos grupos organizacionais.

A cultura de qualquer grupo humano exige, por parte de quem chega, a aceitação dos "instituídos", pois eles representam a unidade, o entendimento e a coesão do grupo. Reconhecer essa necessidade é criar condições favoráveis à integração, ao acolhimento e ao desenvolvimento da organização, demonstrando disposição para contribuir com seu crescimento. Nesse contexto, a inteligência aparece como uma qualidade importante, pois permite uma resposta realista e eficaz às situações. Assim, o processo de seleção deve focar na avaliação rigorosa das qualidades pessoais que favorecem uma adaptação fácil ao ambiente e uma atuação de qualidade frente aos desafios que surgem.

Então, onde entra o estudo do comportamento organizacional?

O comportamento organizacional constitui um campo multidisciplinar que visa compreender as dinâmicas internas e externas às organizações, analisando tanto o comportamento dos indivíduos que as compõem quanto a estrutura e funcionamento dessas entidades. Essa área de estudo é fundamental para promover melhorias na eficácia, no bem-estar dos colaboradores e na responsabilidade social das organizações, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável e ético do ambiente empresarial.

No âmbito do comportamento organizacional, podem ser identificados três objetivos principais.

- ⇒ Os objetivos humanos focam-se no desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos que trabalham na organização, promovendo condições de trabalho saudáveis, satisfação e crescimento pessoal.

- ⇒ Os objetivos produtivos visam aumentar a eficácia e eficiência organizacional, otimizando processos, recursos e resultados.
- ⇒ Por fim, os objetivos éticos e sociais procuram assegurar que as ações da organização respeitem os interesses da sociedade em geral, incluindo questões ambientais, éticas e de responsabilidade social, promovendo uma atuação consciente e sustentável.

As temáticas abordadas nesta disciplina abrangem diversas áreas de estudo. Entre elas, destacam-se as características individuais, como crenças, valores e personalidade, que influenciam o comportamento no trabalho. Os processos individuais, incluindo percepção, motivação e tomada de decisão, são essenciais para compreender como os colaboradores agem e interagem em diferentes contextos. Além disso, os processos grupais, como a tomada de decisão coletiva e a liderança, revelam a dinâmica das equipes e os fatores que promovem o desempenho grupal. Os processos e práticas organizacionais, por sua vez, envolvem a definição de objetivos, avaliação de desempenho, comunicação interna e sistemas de recompensas, que moldam a cultura organizacional e o comportamento dos seus membros.

A influência destes fatores nos resultados organizacionais é vasta, refletindo-se em indicadores como satisfação no trabalho, empenhamento, desempenho, absentismo, rotatividade (turnover), stress, entre outros. Compreender essas relações é fundamental para desenvolver estratégias que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e éticos.

Diante da rápida evolução do mundo organizacional, várias linhas de pesquisa têm emergido para aprofundar o entendimento do comportamento nos contextos atuais. Uma delas é a análise do comportamento organizacional não apenas sob a perspectiva da produção, mas também do consumo, considerando como as necessidades e aspirações de consumo influenciam o comportamento de produção individual. Essa abordagem amplia a compreensão do impacto das tendências de mercado e de consumo nas dinâmicas internas das organizações.

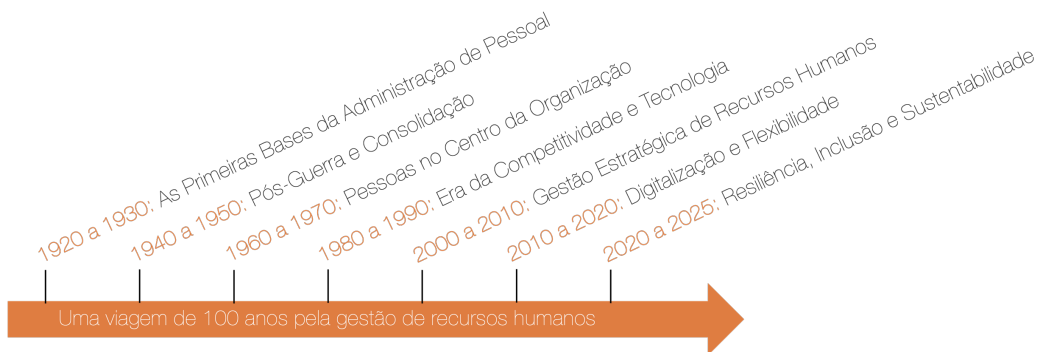
Outra linha importante refere-se à crescente sensibilização para as relações entre as organizações turísticas e o mercado. Estudos que relacionam a satisfação dos clientes e a satisfação dos empregados de contato evidenciam a importância de uma gestão integrada, que reconheça o papel do bem-estar dos colaboradores na experiência do consumidor.

Além disso, há um interesse crescente pelo estudo de sectores menos explorados, como o alojamento local, procurando compreender as suas particularidades e desafios específicos. O aprofundamento na análise da relação entre trabalho e não-trabalho também tem ganhado destaque, abordando questões relacionadas à família, tempos livres e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (WLB).

Por fim, a relação entre as organizações turísticas e o meio ambiente natural tem sido objeto de investigação, especialmente no contexto da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental. Essas linhas de pesquisa refletem a necessidade de adaptar o comportamento organizacional às mudanças sociais, ambientais e económicas que caracterizam o mundo contemporâneo, promovendo práticas mais responsáveis e alinhadas com os valores sociais e ambientais atuais.

Resumindo, o comportamento organizacional é um campo em contínuo desenvolvimento, fundamental para compreender e melhorar as dinâmicas internas e externas das organizações, especialmente num cenário de rápidas transformações globais. A integração de diferentes perspetivas e a atenção às novas temáticas são essenciais para promover organizações mais humanas, eficientes e sustentáveis.

A Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos



Viagem de 100 anos mostra uma evolução contínua, de uma gestão de recursos humanos focada em tarefas administrativas para uma abordagem estratégica, centrada no colaborador e alinhada às mudanças globais e tecnológicas².

² <https://www.thehrdigest.com/a-100-year-old-journey-of-human-resource-management/>

Gestão Intercultural de Recursos Humanos

A gestão intercultural de recursos humanos surge como uma expansão do âmbito da gestão de recursos humanos.

A expressão comum gestão de recursos humanos é, por sua vez, a última denominação social da componente humana que forma e dá vida às organizações, independentemente das suas finalidades (económicas, políticas, recreativas, religiosas, sociais ou outras). No entanto, esta tem passado por várias fases de evolução, com diferentes nomes sociais, que passamos a enumerar e caracterizar:

Primeira fase

Corresponde ao período da industrialização, em que o trabalhador era tratado e remunerado como uma peça do sistema produtivo – pagamento por peça. Nesta fase, não existia propriamente um serviço organizado para tratar das questões dos trabalhadores. Esta etapa, que atingiu o seu auge no século XIX, prolongou-se até à metade do século XX, embora com algumas melhorias e diferentes abordagens, como evidenciam as várias teorias de motivação desenvolvidas;

Segunda fase

Inicia-se a partir da segunda metade do século XX (década de 1950). Caracteriza-se pela preocupação dos responsáveis com a força de trabalho, numa abordagem que ficou

conhecida como **Administração de Pessoal**, que tinha como tarefas principais o recrutamento, a contratação, o pagamento, o controlo de faltas e a gestão de férias. Foi uma fase essencialmente burocrática, inspirada na organização weberiana (Max Weber);

Terceira fase

Acontece aproximadamente a partir dos anos 60 do século XX e distingue-se pelo reconhecimento da importância das pessoas no ambiente de trabalho, dando origem à **Gestão de Pessoal**. Nesta fase, passou a ser responsabilidade de recursos humanos executar diversas tarefas, usando técnicas específicas para melhorar a produtividade, como análise de postos de trabalho, testes psicológicos na seleção, implementação de estruturas e planos salariais, elaboração de planos de formação e desenvolvimento. Houve uma clara valorização da qualidade e da qualificação dos colaboradores, com o desenvolvimento pessoal e profissional a assumir uma nova importância;

Quarta fase

Situa-se na década de 80 do século XX e assinala a mudança da gestão de pessoal para a **Gestão dos Recursos Humanos**. A visão social deixou de encarar os recursos humanos como um custo a minimizar, passando a vê-los como um investimento essencial para o futuro das organizações. A conciliação entre produção e satisfação do trabalhador tornou-se a tarefa principal nesta etapa.

O percurso evolutivo da relação do ser humano com o trabalho resulta diretamente das transformações culturais, humanas, científicas e tecnológicas ocorridas ao longo do tempo.

Dessa evolução surgiu o entendimento de que o ser humano não é apenas um “objeto” no sistema produtivo, mas possui necessidades, aspirações e direitos, sendo a satisfação no trabalho considerada fundamental para aumentar a produtividade.

Durante este longo processo, o mundo apresentava-se relativamente fechado, uma vez que a mobilidade de bens e pessoas era limitada, assim como os transportes e comunicações. Acresciam a isto as restrições impostas por regimes políticos autoritários

e de controlo, que predominavam em várias regiões. Contudo, o movimento natural e democrático iniciado em França e que se estendeu aos Estados Unidos contribuiu para atenuar o poder dos regimes autoritários, colocando a política ao serviço da economia. A globalização, expressão visível desta transformação, desencadeou uma verdadeira revolução mundial com profundas repercussões nos sistemas económicos, financeiros, sociais e, naturalmente, nos recursos humanos.

Para facilitar uma implantação mais rápida e ampla desta nova forma de viver social, ou seja, de vida a nível global, foram determinantes os meios de comunicação de massa, o avanço das telecomunicações, as novas tecnologias da informação e os meios de transporte.

O mundo passou a parecer uma vasta “superfície plana”, controlada por qualquer parte do globo através dos meios tecnológicos ao alcance do ser humano.

Estas mudanças tiveram um impacto profundo nas economias nacionais, nas empresas e no mercado de trabalho. O trabalho sofreu uma transformação radical, pois, diante da facilidade de mobilidade de capitais, os empresários tendem a investir nas regiões onde os custos laborais são mais vantajosos. Este fenómeno levou à deslocalização de empregos, obrigando as pessoas a procurar trabalho onde ele exista. De facto, a deslocação de empresas para diferentes regiões (deslocalização) resultou na mobilidade dos trabalhadores na procura de emprego, eliminando a ideia de trabalhar próximo de casa. Essa mudança refletiu-se na convivência e cooperação entre trabalhadores de culturas distintas, com objetivos, costumes, valores, crenças e modos de vida diferentes. Com o passar do tempo, essa realidade tornou-se comum, dando origem a um novo modelo de gestão na área dos recursos humanos, conhecido como **gestão intercultural de recursos humanos**.

Esta é hoje uma realidade presente em todas as sociedades, o que exige que os profissionais estejam preparados para lidar com essa realidade imposta pelo contexto do trabalho globalizado. É igualmente necessário saber gerir diferentes modelos culturais e comportamentos humanos, extraindo das diferenças tudo o que possa contribuir para a produtividade e para a melhoria da qualidade de vida.

Desafios da inteligência artificial e da robótica na gestão de recursos humanos no sector do turismo e da hospitalidade

Nos últimos anos, a incorporação de tecnologias de inteligência artificial (IA) e robótica tem transformado significativamente o sector do turismo e da hospitalidade, oferecendo possibilidades inovadoras para melhorar a eficiência operacional, a experiência do cliente e a gestão de recursos. No entanto, essas inovações também apresentam desafios consideráveis, especialmente na ótica da gestão de recursos humanos (RH), que é fundamental para garantir uma integração efetiva dessas tecnologias nas organizações.

Transformações e Oportunidades no Sector

A implementação de IA e robótica no turismo e na hospitalidade visa automatizar tarefas rotineiras, otimizar processos de atendimento, personalizar experiências e reduzir custos operacionais. Os Robôs podem atuar numa receção, num serviço de quartos ou no atendimento ao cliente, enquanto sistemas de IA podem analisar dados de preferências dos hóspedes, prever procuras e melhorar a tomada de decisão da gestão. Essas inovações potencializam uma experiência mais eficiente e diferenciada, alinhando-se às crescentes expectativas dos consumidores por serviços rápidos e personalizados.

Desafios na Gestão de Recursos Humanos

Apesar dos benefícios evidentes, a adoção dessas tecnologias acarreta uma série de desafios sob a perspetiva da gestão de recursos humanos:

1. Mudanças na Estrutura de Emprego e Competências

A automação de tarefas tradicionais leva à substituição ou à transformação de postos de trabalho, exigindo que os profissionais adquiram novas competências

tecnológicas. Isso exige investimentos em formação, requalificação e desenvolvimento de competências digitais, o que nem sempre é fácil de implementar de forma rápida ou eficiente.

2. Resistência à Mudança e Cultura Organizacional

Os trabalhadores podem demonstrar resistência à introdução de robôs e sistemas de IA, preocupados com a perda de empregos ou com a redução do contato humano, que é uma característica central do sector da hospitalidade. Gerir essa resistência requer estratégias de comunicação eficazes e de envolvimento dos colaboradores no processo de transformação.

3. Questões Éticas e de Comunicação

A substituição de humanos por máquinas levanta dilemas éticos relacionados com a substituição laboral, privacidade de dados dos clientes e transparência no uso de IA. A gestão deve garantir que essas questões sejam abordadas de forma ética, promovendo confiança tanto entre os funcionários quanto junto dos clientes.

4. Impacto na Qualidade do Atendimento

Embora a tecnologia possa aumentar a eficiência, há riscos de perda na qualidade do contacto humano, essencial para criar experiências memoráveis na hospitalidade. Equilibrar automação com um toque humano genuíno é um desafio que exige uma gestão muito cuidadosa.

5. Custos de Implementação e Manutenção

A adoção de IA e robótica implica investimentos iniciais elevados, além de custos de manutenção, atualização tecnológica e suporte técnico. Esses fatores podem representar obstáculos financeiros, especialmente para pequenas e médias empresas do sector.

Perspetivas e Conclusão

A integração de IA e robótica na gestão de recursos humanos do sector do turismo e da hospitalidade oferece oportunidades de inovação e competitividade, mas também exige uma abordagem estratégica que considere os desafios associados. É fundamental que as organizações invistam na capacitação dos seus colaboradores, promovam uma cultura de adaptação às mudanças tecnológicas e adotem práticas éticas e transparentes. Assim, será possível maximizar os benefícios dessas tecnologias, minimizando os seus efeitos adversos, e garantir uma transformação sustentável e centrada no valor humano.

A Função de Recursos Humanos



A função "gestão de pessoas" na organização

Podemos definir uma organização como uma unidade social composta por indivíduos que, de forma consciente, se juntam para alcançar objetivos específicos comuns. Nessa perspectiva, ela caracteriza-se por expressar, por um lado, um comportamento coletivo orientado para um objetivo bem definido e, por outro lado, procura alcançar metas e resultados que podem ser mais facilmente atingidos através da ação coordenada dos seus membros. Por esta razão, as organizações influenciam tanto a vida das sociedades como a vida pessoal das pessoas. Para comprovar esta realidade, basta lembrar que os indivíduos estão, de forma natural, integrados numa teia de organizações (como a família, a escola, o partido, a profissão, o trabalho, os clubes, entre outros).

As organizações são essenciais tanto para a sobrevivência como para a estabilidade das sociedades. São muito mais do que simples instrumentos de produção de bens ou serviços; elas criam o ambiente onde as pessoas passam grande parte do seu tempo e, nesse sentido, exercem uma forte influência no seu comportamento.

Existem, como mencionado, uma grande variedade e diversidade de organizações, incluindo as industriais, comerciais, militares, religiosas, recreativas, entre outras. De modo geral, podemos dizer que algumas estão direcionadas para a produção de bens, enquanto outras se dedicam à produção ou prestação de serviços. Algumas são admiradas e valorizadas, enquanto outras podem ser vistas como incómodas ou prejudiciais devido aos problemas que podem causar. Contudo, quer se queira, quer não, todas elas exercem uma influência significativa na vida dos indivíduos. A forma como as pessoas se vestem, pensam, como se alimentam, os seus valores e crenças, tudo é profundamente moldado pelas organizações. Da mesma forma, também são influenciadas pelas pessoas que as integram e pelo ambiente físico, geográfico, cultural, religioso, político, social, económico e legal em que estão inseridas.

Cada organização funciona efetivamente como uma unidade com uma identidade própria e única. No entanto, nenhuma pode ignorar que existem outras organizações perto de si com as quais é necessário estabelecer relações. Assim, a vida de cada organização está intrinsecamente ligada à dinâmica social e organizacional que a rodeia. Isolar-se seria uma ameaça à sua evolução e até à sua sobrevivência. Por isso, é fundamental estabelecer trocas e colaborações com as organizações vizinhas.

Enquanto sistema, uma organização deve continuamente incorporar novos elementos para poder evoluir. Ela é, por natureza, um sistema vivo e ativo, ou seja, um sistema aberto que troca influências com o exterior, influenciando e sendo influenciada por ele. Além disso, caracteriza-se por uma influência mútua entre os seus membros e os agentes externos. A ideia de "sistema aberto" subentende a existência de várias partes interdependentes, cuja compreensão é essencial para entender o funcionamento de qualquer entidade.

Assim, qualquer organização produtiva é um exemplo de "sistema aberto", dado o volume e a intensidade das trocas que realiza com o exterior. É no exterior que ela procura recursos, sejam humanos ou de outro tipo, assim como encontra a tecnologia e o *know-how* de que necessita. Da mesma forma, é para o exterior que produz, seja bens ou serviços.

A dinâmica de qualquer organização é condicionada ou influenciada pelo contexto em que se insere, que pode ser económico, social, cultural, legal, político, geográfico ou tecnológico. Destes, alguns aspetos merecem destaque:

Do ponto de vista económico, a crescente globalização dos mercados afeta a atividade económica, obrigando as organizações a ajustarem a sua política e gestão de recursos humanos a variáveis que ultrapassam as fronteiras regionais.

Do ponto de vista social e cultural, sendo este enquadramento formado pelas atitudes, valores e costumes da sociedade, sofre também os efeitos da globalização. São muitas as tendências que influenciam o comportamento social, impondo normas de conduta nacionais e internacionais, como a sindicalização, a entrada massiva de mulheres no

mercado de trabalho, mudanças na moda, no lazer, além de fenómenos como o nacionalismo e o fundamentalismo. Este ambiente é bastante dinâmico e importante para compreender as pressões psicológicas que levam a uma evolução — ou revolução? — de estilos de vida, valores e expectativas individuais.

Quanto ao enquadramento legal, há uma vasta legislação e regulamentos que regulam diferentes aspetos, tais como:

- Regras sobre o regime de trabalho;
- Proteção dos direitos dos trabalhadores;
- Normas para a defesa do consumidor e do público em geral;
- Códigos de conduta.

Esta diversidade normativa pode gerar alguma complexidade ou até incoerências, dificultando a gestão normal das organizações.

No que diz respeito ao enquadramento tecnológico, as mudanças ocorrem de forma tão rápida que obrigam à constante requalificação profissional. As organizações enfrentam uma necessidade contínua de adaptação às novas tecnologias, o que implica formar e requalificar os seus colaboradores. Observa-se o desaparecimento de certas profissões e o surgimento de outras, num esforço permanente de atualização. A informatização acelerada dos processos laborais é considerada fundamental.

A estratégia da organização e o papel da "gestão de pessoas"

A estratégia da organização (ou seja, a maneira como se planeiam e organizam os recursos para alcançar os objetivos definidos) influencia de forma direta a função de gestão de pessoas nas atividades que realiza. Isto porque afeta tanto as tarefas de gestão como o enquadramento dos recursos humanos.

Tanto a gestão como a filosofia de gestão de recursos humanos baseiam-se num conjunto de princípios e métodos de atuação. A este conjunto de princípios e métodos, que possibilitam gerir e motivar os colaboradores dentro da organização, tendo em conta

fatores do ambiente externo e dados internos, chama-se **Políticas de Pessoal**. Esta função inclui:

- As políticas relacionadas com a gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, formação, política salarial, etc.);
- Sistemas de informação, comunicação, motivação e dinamização das equipas, ou seja, a gestão das pessoas;
- Decisões gerais e orientações relativas às relações com os parceiros sociais;
- A articulação dessas políticas com a estrutura e estratégia da empresa.

As políticas de pessoal têm uma forte influência cultural, especialmente quando se consideram as práticas em organizações com histórias e localizações geográficas específicas. Contudo, as organizações não vivem passivamente sob a influência da cultura social que as rodeia. Elas próprias criam cultura, ou seja, desenvolvem valores e normas de comportamento que configuram a cultura empresarial ou subcultura. Assim, a cultura social é gradualmente substituída por uma cultura própria da organização, que a transforma e na qual se apoia.

As políticas de pessoal não são criadas de forma abstrata. Antes, desenvolvem-se de forma gradual, através de interações entre variáveis internas e externas à organização. Por isso, a política de pessoal de uma empresa não é independente das demais políticas (como a financeira, comercial, tecnológica, entre outras) e pode ser fortemente influenciada por fatores externos, tais como:

- O quadro legal (por exemplo, alterações na legislação laboral que obrigam a novas estratégias de negociação);
- O contexto macroeconómico (recessão ou crescimento económico);
- O mercado de trabalho (fase de oferta ou de procura de emprego);
- O sistema de relações laborais (relações industriais, avanços tecnológicos nos meios de produção);
- O ambiente sociopolítico (regime liberal ou economia planificada/socialista);

- O contexto sociocultural (valores, modos de vida, hábitos).
- Como se pode perceber, a política de recursos humanos também é condicionada por fatores específicos de cada organização, tais como:
- O sistema de valores dos dirigentes (que fatores consideram prioritários: qualidade, custos de produção, expansão de mercado, etc.);
- A estratégia global da empresa, a sua situação financeira e comercial, e as orientações gerais de gestão (decisões tomadas por motivos socioeconómicos, organizacionais ou técnicos);
- A realidade humana na organização (número de colaboradores, qualificações, faixa etária, etc.);
- O espaço e o tempo em que a organização se insere.

Resumindo, a política de pessoal de uma organização é influenciada tanto por fatores externos quanto internos, numa relação contínua e interdependente.

Áreas de intervenção da função "gestão de recursos humanos"

A função de gestão de pessoal numa organização apresenta um leque bastante diversificado de responsabilidades, abrangendo uma variedade de atividades interligadas e dependentes entre si. Entre estas, destacam-se as seguintes:

Administração de pessoal

Esta foi a primeira expressão utilizada para designar a função de gestão de pessoal. Trata-se de um serviço fundamental que cobre áreas tão distintas como a gestão diária do pessoal, a aplicação de legislação vigente e a manutenção da ordem e disciplina. Toda organização necessita de realizar uma gestão diária do seu pessoal, registando dados individuais, resolvendo questões relacionadas com mudanças de funções, reformas, doenças, ausências, licenças, remunerações, alterações salariais, saídas do serviço, entre outros.

Assim, esta atividade abrange aspetos variados, como o registo e controlo de dados pessoais e coletivos (fichas de funcionário, ficheiros de base de dados, atualização de

movimentos, estatísticas), tanto ao nível operacional — informações sobre o trabalhador (histórico pessoal, profissional, de saúde) — como ao nível administrativo e de gestão, incluindo informações salariais, dados sobre absentismo, desenvolvimento do pessoal, taxas de acidentes, entre outros, com o objetivo de planear e controlar melhor os recursos humanos.

Além disso, compete-lhe também assegurar a aplicação das normas legais e regulamentares, promovendo atividades como:

- Contactos com organismos oficiais (emprego, inspeção de trabalho, serviços externos de documentação e informação, entidades que apoiam questões de saúde e segurança no trabalho).
- Gestão de remunerações (fixação, harmonização, acompanhamento de salários individuais, prémios, etc.).
- Comunicação com a Segurança Social (sobre encargos sociais, regimes de reforma, seguros, etc.).
- Gestão de benefícios sociais (cálculo, distribuição, administração das atividades de assistência aos trabalhadores).

Estas tarefas representam uma carga de trabalho significativa, especialmente em organizações ou empresas com várias categorias profissionais e horários diversificados. No entanto, a informatização dos serviços contribuiu para facilitar a organização e o controlo destas atividades, havendo hoje uma diversidade de oferta de software específico para este tipo de Gestão.

A componente administrativa deve ser assegurada de forma contínua. A rapidez e fiabilidade na prestação destes serviços determinam a valorização do pessoal pelos trabalhadores, pelas chefias diretas e pelos gestores superiores.

Gestão de pessoal

Esta área abrange um âmbito relativamente extenso, envolvendo três grandes sectores de atuação, que, embora distintos, caminham na mesma direção:

- Aquisição de Recursos Humanos — inclui a planificação do efetivo a curto, médio e longo prazo, recrutamento (seleção e integração), rotação de pessoal e promoções. Para uma gestão adequada destas atividades, é necessário fazer uma gestão provisória dos recursos humanos, analisar as necessidades da organização e do mercado de trabalho, assim como preservar o potencial humano da entidade;
- Gestão do sistema remuneratório — refere-se tanto ao sistema de remunerações diretas como aos benefícios de carácter social. Envolve as etapas anteriores, como a qualificação das funções, definição de níveis e estruturas salariais, muitas das quais estão previstas em convenções coletivas de trabalho ou acordos de empresa;
- Gestão da formação — ligada ao desenvolvimento do trabalhador dentro da organização, incluindo atividades relacionadas com a avaliação de desempenho e a gestão da carreira.

O papel da comunicação e da informação nas organizações

Esta área tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante no funcionamento das organizações, sendo frequentemente atribuída à unidade de gestão de recursos humanos. A sua intervenção ocorre em diferentes níveis, conforme se indica de forma resumida:

- A nível da comunicação – cabe-lhe promover o desenvolvimento de práticas de comunicação com os colaboradores, através de reuniões periódicas, inquéritos de opinião e outras estratégias, tanto com os representantes dos trabalhadores como com os sindicatos;
- A nível da informação – compete-lhe disseminar informações que sejam do interesse geral dos funcionários, como questões relativas ao regime de férias, reformas, seguros, programas de formação, entre outros, assim como fornecer dados sobre a realidade da empresa ou sobre questões económicas e sociais que sejam do interesse do público em geral.

Gestão das Pessoas e Condições de Trabalho

Esta área que é relativamente recente no mundo do trabalho, costuma ser dirigida à gestão do pessoal. Corresponde ao que, durante muito tempo, foi conhecido como higiene e segurança, uma preocupação bastante típica das empresas industriais, focada principalmente na prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Com o passar do tempo, essa questão evoluiu, deixando de se limitar às condições físicas e ambientais do ambiente laboral, passando a envolver também aspetos mais amplos relacionados com a qualidade de vida no trabalho, ou seja, passou a chamar-se Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), aplicável a todas as organizações.

Assim, mais do que simplesmente oferecer um trabalho interessante, chefes compreensivos, colegas simpáticos, um ambiente favorável às tarefas e boas condições de segurança, a QVT fundamenta-se na criação de mecanismos que permitam aos trabalhadores participarem ativamente na análise e resolução dos problemas internos da organização. Desta forma, preocupa-se com a melhoria do espaço de trabalho em aspetos físicos, psicológicos e ambientais (como ergonomia, sociologia, psicologia) e também em aspetos organizacionais (estruturas, fluxos, informação e comunicação).

Relações industriais e laborais

Este conceito abrange o conjunto de fenómenos resultantes da evolução do trabalho e dos desafios associados a ele. Nesse sentido, as relações laborais refletem a preocupação com os aspetos comportamentais ligados à organização dos processos de trabalho e às limitações que estes impõem.

Depreende-se que a experiência em ambiente cooperativo gera uma série de situações complexas, potencialmente conducentes a estados de tensão e conflito, que é importante evitar.

A massificação do trabalho levou à organização do trabalho e, por sua vez, ao estabelecimento de relações tanto a nível individual como coletivo, no contexto da dinâmica produtiva. Esta organização impactou a criação e o desenvolvimento de

negociações de contratos coletivos de trabalho, condições laborais, tabelas salariais, entre outros, em colaboração com as estruturas sindicais, que representam os trabalhadores.

O estudo desta área ganhou especial relevância durante o auge do desenvolvimento industrial, embora tenha vindo a perder importância com o declínio da industrialização. Contudo, os problemas relacionados não deixaram de existir.

Principais Processos e Técnicas de Gestão de Recursos Humanos



A Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel crucial na estrutura organizacional moderna, sendo reconhecida como uma área estratégica que contribui significativamente para o sucesso global de qualquer empresa. Esta disciplina envolve uma série de processos principais que visam assegurar uma gestão eficiente do capital humano, considerado o principal ativo das organizações.

Planeamento e preenchimento das necessidades de recursos humanos

O processo de **Planeamento** constitui a base da GRH, ao antecipar as necessidades de pessoal e definir estratégias adequadas para as atender. Este inclui o planeamento de carreiras e a gestão de sucessão, permitindo às organizações prepararem-se para as futuras exigências do mercado e assegurarem a continuidade operacional.

Finalidade do planeamento na organização

O planeamento dos recursos humanos, enquanto componente de gestão, enquadra-se na gestão previsional. Esta abordagem consiste em incorporar o futuro nas decisões tomadas no presente. Para qualquer organização, a gestão previsional é essencial, pois permite conhecer o percurso a seguir e transmitir confiança.

Uma decisão bem fundamentada deve incluir elementos relacionados com o futuro (previsão). Embora seja um exercício de risco, é imprescindível, mesmo sabendo que o futuro é, por definição, incerto. No entanto, a melhor forma de o preparar é gerir de forma eficiente o presente.

O planeamento consiste em imaginar um futuro desejado e preparar os recursos necessários para alcançá-lo. Assim, o planeamento é a ação que revela a intenção da organização de atuar sobre o futuro. Essa ação manifesta-se através de planos, declarações, mensagens, números ou esquemas. Mais do que uma simples projeção das

necessidades de recursos humanos a médio ou longo prazo, a gestão previsional permite à organização dispor, atempadamente, de pessoal com as competências e motivações adequadas para desempenhar eficazmente determinadas funções.

É importante ter presente que o planeamento:

- Não é previsão, uma vez que, para além dela, existe a vontade de agir em relação ao futuro;
- Não conduz diretamente à decisão para o futuro, mas permite que as decisões de hoje sejam tomadas com base nas consequências futuras previstas;
- Não elimina a possibilidade de erro;
- O seu objetivo principal não é a elaboração de um plano em si, mas o próprio ato de planear; o resultado (o plano) é secundário em relação à ação de planear.
- Aplicado à área dos recursos humanos, o planeamento ou gestão previsional deve ser entendido como:
- Um instrumento de ação – que fornece à organização os meios para influenciar o futuro;
- Um instrumento de coerência – que garante ajustes entre as pessoas, o cumprimento de prazos e o controlo orçamental;
- Um instrumento de motivação – que promove a circulação de informações, de modo que todos os intervenientes se sintam motivados pelo sucesso do conjunto.

Percebe-se, assim, que o plano é indispensável, mas de pouca importância absoluta, dado que pode ser revisto a qualquer momento, conforme as mudanças de dados e circunstâncias. A atividade, a dinâmica do processo, bem como o estado de espírito gerado por uma atitude proativa perante o meio envolvente, são elementos essenciais.

Como é sabido, os recursos humanos representam o fator mais importante numa organização, sendo que qualquer planeamento que não os considere será infrutífero. Por isso, o planeamento dos recursos humanos deve constituir uma preocupação primordial na empresa.

Nesta ótica, pode definir-se o planeamento dos recursos humanos como “um conjunto de atividades que permite identificar, definir e avaliar os recursos humanos, tendo em conta os objetivos e programas de ação a curto, médio ou longo prazo”.

Do ponto de vista operacional, o planeamento dos recursos humanos possibilita:

- Melhorar a racionalidade na sua utilização;
- Alinhar as atividades e objetivos futuros da organização;
- Facilitar, com sucesso, a procura de pessoal qualificado nos mercados locais;
- Coordenar diferentes programas de gestão de pessoal (recrutamento, integração, contratação).

Qualquer esquema de planeamento ou gestão previsional de recursos humanos assenta em duas vertentes principais: uma relacionada com a determinação das necessidades da organização e outra com a avaliação dos recursos humanos previsíveis para satisfazer essas necessidades.

O planeamento de recursos humanos é, portanto, uma tarefa fundamental, embora difícil de realizar devido à baixa fiabilidade dos instrumentos de diagnóstico disponíveis para identificar claramente as necessidades previsíveis da organização a médio prazo (por exemplo, entre 3 a 5 anos). Para a sua concretização, os principais instrumentos ou métodos utilizados incluem:

- Avaliação das necessidades pela hierarquia: os responsáveis de cada departamento ou sector são convidados a partilhar a sua perceção acerca das necessidades futuras de empregos (quantos? Com que qualificações? Com que perfis?);
- Análise das tendências evolutivas: avaliação das necessidades com base na análise da evolução recente do efetivo (estrutura de qualificações, distribuição geográfica, etc.). Este método recorre a processos matemáticos complexos, produzindo um diagnóstico global fiável, mas é importante ter em conta que os dados do passado não garantem previsões exatas para o futuro;

- Métodos de regressão: estimativa da evolução futura através da análise da relação entre o número de efetivos (quantitativa e qualitativamente) e indicadores como volume de vendas, produção, lançamento de novos serviços ou produtos, evolução do mercado, ritmo de inovação tecnológica, entre outros. A limitação principal reside na validade desses indicadores;
- Integração de objetivos de produtividade: os objetivos de aumento de produtividade podem fornecer indicações sobre as necessidades de recursos humanos, tanto em quantidade como em qualificação, uma vez que esse fator é um dos principais indicadores para enfrentar esse desafio.

Em síntese, o planeamento de recursos humanos é uma tarefa de grande importância, embora desafiante, devido à incerteza e às limitações das ferramentas de diagnóstico disponíveis. No entanto, a sua realização adequada é fundamental para garantir que a organização dispõe dos recursos necessários para atingir os seus objetivos presentes e futuros.

Recrutamento e Seleção de Pessoas



Recrutamento e Seleção

O **Recrutamento e Seleção**, por sua vez, destinam-se a atrair e identificar os candidatos mais qualificados, utilizando diversas técnicas que aumentem as hipóteses de encontrar o perfil ideal para cada vaga disponível.

O processo de seleção e recrutamento coloca, pela primeira vez, o indivíduo e a organização frente a frente, independentemente das técnicas utilizadas.

Por um lado, temos o candidato, que traz consigo uma história pessoal, experiências, projetos e necessidades. Por outro lado, encontra-se a organização, que é um conjunto estruturado, dotado de uma cultura e de uma estrutura organizacional, onde ocorrem diversas interações: entre o indivíduo, o grupo e a própria organização.

O objetivo do processo de seleção e recrutamento é justamente preparar e facilitar essa interação, escolhendo os candidatos mais adequados — ou seja, aqueles que melhor se encaixam nas funções a desempenhar. Além disso, o processo também hierarquiza esses candidatos de acordo com o grau de compatibilidade previsto para o cargo.

De forma geral, quando se fala em recrutamento, entende-se que está implícita a fase de seleção. Nesse sentido, o recrutamento consiste num conjunto de procedimentos que visa disponibilizar à organização o pessoal capaz de desempenhar determinada função, tendo como metas principais:

- Desenvolver métodos que permitam à organização identificar potenciais candidatos;
- Procurar obter a mão-de-obra necessária ao menor custo possível;
- Colocar cada candidato na função mais adequada, de modo a que tanto a organização como o próprio candidato tirem o máximo proveito, aproveitando as suas competências, qualificações académicas e profissionais, experiência e motivação.

Nessa perspetiva, o termo recrutamento tem um sentido amplo, abrangendo todas as operações de previsão, prospeção, seleção e admissão.

Contudo, em sentido mais restrito, o recrutamento é considerado uma etapa preliminar da seleção e funciona essencialmente como um sistema de recolha de informações. Nesse caso, trata-se de um processo que procura atrair mão-de-obra qualificada para a organização, sendo fundamentalmente uma operação de "persuasão" ou "atração".

Assim, pode definir-se o recrutamento como um conjunto de ações que a organização utiliza para atrair candidatos com as competências e aptidões necessárias para ocupar um determinado cargo. Por isso, um recrutamento eficaz envolve atividades relacionadas à pesquisa e ao contacto com fontes capazes de fornecer à organização um contingente de mão-de-obra suficiente e adequado, permitindo assim a seleção da pessoa mais competente para desempenhar a função requerida.

Formação e Desenvolvimento



Formação e Desenvolvimento

O desenvolvimento das competências dos colaboradores é promovido através da **Formação e Desenvolvimento**, que disponibiliza programas de formação, cursos e outras ações de capacitação.

A rapidez com que os conhecimentos evoluem, tanto no campo da ciência como na tecnologia, não só influenciou a melhoria da qualidade de vida das sociedades, como também impôs aos profissionais a necessidade de estarem constantemente atualizados. Assim, é fundamental que se mantenham preparados para as novas formas de organização do trabalho e para a utilização das novas tecnologias de produção e informação.

Aprender, tornou-se não apenas um fenómeno natural, mas também uma exigência para responder às necessidades do quotidiano. A imitação foi o primeiro método de aprendizagem adotado. No entanto, a rápida obsolescência dos conhecimentos forçou a criar um novo ritmo de aprendizagem, de modo a responder adequadamente às novas realidades, adaptando-se e sobrevivendo num mercado de trabalho cada vez mais exigente e em contínua mudança. O tempo passou a ter uma importância crucial. As aprendizagens têm de ser feitas de forma rápida, pois também tendem a tornar-se rapidamente desatualizadas.

Aprender, ou melhor, autoaprender — porque toda aprendizagem é uma forma de autoaprendizagem —, é uma necessidade imperativa no contexto atual do mercado de trabalho e uma condição essencial para participar no desenvolvimento coletivo. Não basta obter uma qualificação escolar ou profissional para a aproveitar ao máximo; a sua validade e utilidade são demasiado transitórias.

Assim, a formação profissional, ou seja, a aquisição e atualização de conhecimentos, surge como um meio adequado para facilitar novas aprendizagens aos profissionais, proporcionando-lhes, de forma organizada, económica e prática, os conhecimentos exigidos pelo mundo profissional.

Nesta ótica, pode-se dizer que “formar é transformar”: ou seja, proporcionar novos conhecimentos e novas formas de trabalhar capazes de alterar os comportamentos profissionais dos trabalhadores. A importância da formação profissional cresceu e transformou-se num método de aprendizagem ao longo de toda a vida.

A formação profissional estruturada tem vindo a ganhar cada vez mais importância na qualificação e no crescimento dos recursos humanos, influenciando diretamente a produtividade e a competitividade das organizações. A aposta na especialização técnica e na atualização contínua do conhecimento dos colaboradores surge como uma necessidade imprescindível para uma adaptação mais célere e um desempenho profissional mais eficiente num mercado de trabalho globalizado.

As transformações globais têm profundas implicações e repercussões inevitáveis na inovação e na competitividade, pelo que apenas a adoção de novas tecnologias e a qualificação constante dos recursos humanos poderão proporcionar respostas eficazes aos desafios atuais. Nesse sentido, a aprendizagem permanente, com o objetivo de adquirir novas competências e atualizações sucessivas, torna-se uma condição fundamental para responder às exigências do mercado de trabalho.

Assim, definir e implementar estratégias adequadas de desenvolvimento dos recursos humanos assume um papel cada vez mais central, tornando-se uma necessidade crucial para que as empresas possam reagir de forma rápida e eficaz às pressões competitivas do mercado.

A continuidade e o sucesso das empresas dependem cada vez mais da qualidade e da qualificação dos seus colaboradores, bem como da capacidade destes de maximizar o potencial dos demais recursos disponíveis, como os tecnológicos, materiais e financeiros. Manter os trabalhadores informados e habilitados na utilização de novas tecnologias, bem como incutir-lhes essa necessidade, passou a ser uma responsabilidade das organizações e uma condição essencial no mundo laboral, para quem pretende sobreviver e prosperar. As empresas que desejam ter sucesso não podem descurar a atualização e o desenvolvimento constante do seu capital humano. No entanto, cabe a cada indivíduo planear o seu percurso, definir a sua carreira e preparar-se para os desafios profissionais

que surgem, de modo a garantir a sua continuidade, integridade profissional e uma resposta eficaz às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Avaliação de Desempenho



Avaliação de Desempenho

Complementarmente, a **Avaliação de Desempenho** permite às organizações monitorizar o desempenho individual, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, e fornecendo feedback que fomente o crescimento profissional.

A avaliação do pessoal consiste na implementação de um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados a analisar as qualificações e os méritos dos membros de uma organização. Este conceito enfatiza o comportamento passado do indivíduo, inserido no contexto organizacional. Assim, a ideia pode parecer algo limitada, pois não abrange toda a dimensão da prática. No entanto, a avaliação de pessoas vai além disso. Trata-se de uma análise sistemática do passado e do presente, que deve ser também orientada para identificar e explorar o potencial do trabalhador. Ou seja, é fundamental avaliar as capacidades do indivíduo com o objetivo de determinar o que poderá vir a fazer no futuro, assumindo tarefas de maior complexidade e responsabilidade. Esta abordagem é relevante no âmbito da gestão de recursos humanos e pode fundamentar uma definição que a veja como um conjunto de técnicas de análise objetiva do comportamento profissional do colaborador, que permita:

- Compreender melhor o seu desempenho profissional;
- Avaliar as suas competências e motivações;
- Orientar o trabalhador com base nas suas capacidades e motivações, sempre tendo presente os objetivos da organização.

A avaliação do desempenho, ou seja, dos resultados do trabalho individual, caracteriza-se por considerar diversos pontos de vista:

- O seu foco está nos resultados alcançados pela pessoa, mais do que na sua própria essência. Esta limitação decorre do facto de que as obrigações do trabalhador para com a Organização se traduzem na entrega de trabalho – às vezes, pelos resultados

obtidos, e outras, pela sua atuação orientada para esses resultados – e não tanto pela configuração da sua personalidade ou individualidade;

- A avaliação dos resultados permite determinar a produtividade do trabalhador sob duas perspetivas. Primeiramente, ao analisar o conjunto das suas prestações durante um determinado período. Em segundo lugar, considerando a cultura, as estratégias e outras características relevantes da Organização que conferem sentido à avaliação desse rendimento;
- Os resultados do desempenho podem variar ao longo do tempo, pelo que a avaliação deve ser um processo contínuo, adaptável às mudanças;
- A avaliação traduz-se num juízo de valor que envolve uma caracterização e uma descrição quantitativa dos resultados obtidos, bem como uma apreciação da sua contribuição para os objetivos da Organização. Para tal, é necessário fazer referência a uma expectativa ou norma previamente estabelecida;
- A avaliação não se limita ao seu conteúdo normativo. Além de avaliar o desempenho realizado, também fornece indicadores valiosos sobre o potencial do trabalhador, servindo como orientação e referência para futuras exigências.

Cada avaliação individual implica também uma avaliação da organização, uma vez que toda a avaliação procura responder a estas quatro questões:

- ⇒ O que faço? Desempenho
- ⇒ O que sei fazer? Capacidades
- ⇒ O que quero fazer? Motivação e interesses
- ⇒ O que posso fazer? Os recursos disponibilizados pela organização

Deste modo, conclui-se que a avaliação não se limita a medir o mérito individual, tendo também implicações noutras práticas de gestão de recursos humanos, tais como:

- Recrutamento – a avaliação de desempenho fornece uma medida da eficácia do processo de recrutamento;

- Seleção – ajuda a validar critérios de seleção, evidenciando as virtudes e possíveis deficiências do pessoal recrutado;
- Formação – permite identificar lacunas nas competências individuais e avaliar a aplicação prática dos conhecimentos ou capacidades adquiridas;
- Gestão de carreiras – identifica o potencial de cada trabalhador, facilitando o seu desenvolvimento e progressão na carreira.

A avaliação de desempenho pode ainda influenciar aspetos como o aumento de remunerações, atribuição de prémios e benefícios de carácter social, especialmente em organizações cuja política de pessoal o permita. Além disso, funciona em conjunto com a análise de funções, formando a base de um sistema de gestão de recursos humanos coerente e justo.

A avaliação do desempenho tem três objetivos principais, que se traduzem no entendimento do valor atual do trabalhador e do seu potencial de crescimento:

1. Finalidade administrativa:

- Fornecer feedback sobre o desempenho;
- Gerir salários;
- Implementar políticas de promoções ou transferências;
- Identificar necessidades de formação;
- Validar processos de seleção.

2. Finalidade motivacional:

- Incentivar o aperfeiçoamento contínuo;
- Descobrir o potencial de cada colaborador.

A avaliação do desempenho é um processo organizado, desenvolvido pela empresa, independentemente dos métodos utilizados, devendo obedecer a:

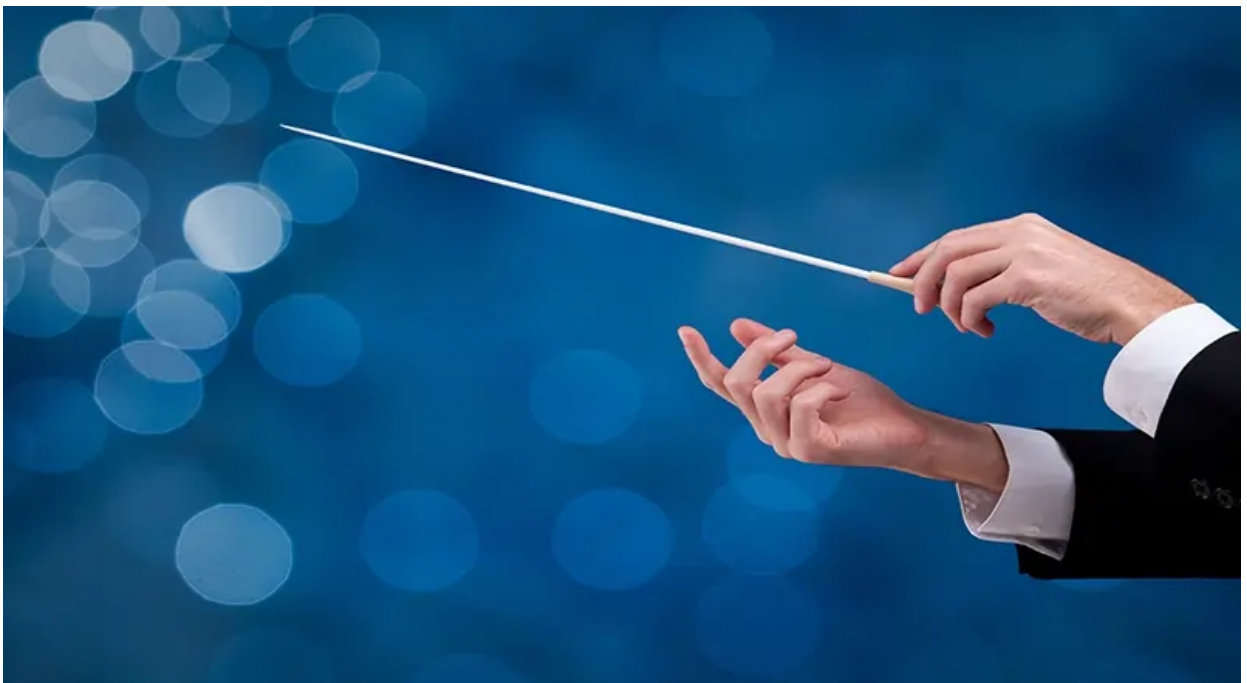
- Um modelo padrão – (sempre que possível), para evitar efeitos negativos decorrentes de intervenções individuais dos avaliadores. A padronização é

garantida através de formação específica para os avaliadores e do uso de suportes escritos (manuais, grelhas de avaliação, etc.);

- Uma supervisão do processo – que pode ser a responsabilidade de um sector da organização (normalmente, o departamento de recursos humanos);
- Recolha de informação – de modo a obter dados fiáveis, essenciais para uma política objetiva de gestão de pessoas;
- Comportamentos profissionais – uma componente fundamental, pois apenas os aspetos profissionais devem ser avaliados. O processo deve ser suficientemente válido para evitar a influência de fatores afetivos ou emocionais, que possam distorcer a relação entre chefe e subordinado;
- Práticas de hierarquia – uma vez que esta deve estar no centro do processo. Desde uma simples supervisão até ao aconselhamento efetivo, a hierarquia deve orientar e apoiar o desenvolvimento do colaborador.

Alterar a atuação habitual neste processo exige preparação e consciência, podendo ser um fator de motivação ou desmotivação. Este procedimento gera um documento escrito, que funciona como um compromisso mútuo. É uma oportunidade privilegiada de comunicação entre chefe e subordinado, permitindo que este último expresse livremente as suas opiniões sobre os fatores em avaliação e os critérios utilizados. Esta discussão é especialmente importante numa perspetiva de valorização dos recursos humanos.

Competências



As competências: um conceito fundamental na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento profissional

A compreensão e a gestão das competências assumem um papel central na definição do sucesso organizacional e no desenvolvimento individual. Segundo Talavera e Pérez-González (2007, p. 92), competência refere-se ao conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos necessários para alcançar resultados desejados, previstos e projetados na realização de atividades específicas, em condições contextuais ou situacionais particulares. Este conceito evidencia que as competências não são traços de personalidade imutáveis, mas sim manifestações observáveis de uma atuação adequada, adquirida ou suscetível de desenvolvimento através de processos de aprendizagem.

De forma mais sintética, Pereda & Berrocal (1999, p. 75) descrevem as competências como um conjunto de comportamentos que se manifestam quando se põem em prática conhecimentos, aptidões e traços de personalidade. Assim, as competências englobam conhecimentos, procedimentos, capacidades, atitudes e comportamentos que, de forma autónoma e flexível, possibilitam a realização eficaz de tarefas, seja na resolução de problemas, na aplicação de conhecimentos ou na adaptação a novas situações.

Um aspeto fundamental na abordagem às competências é a sua natureza dinâmica. Ao contrário de características estáveis, as competências refletem a capacidade de atuar de forma adequada em diferentes contextos, assentes na combinação de recursos pessoais e ambientais. Este entendimento reforça a ideia de que a competência não é uma simples soma de conhecimentos, mas uma demonstração prática de comportamentos que contribuem para o desempenho superior.

A distinção entre componentes cognitivos, atitudinais e comportamentais enriquece a compreensão do conceito de competência, associando-os às três dimensões do ser humano:

- Cognitivos (cabeça): conhecimentos e capacidades intelectuais.
- Atitudinais (coração): atitudes, valores e predisposições emocionais.
- Comportamentais (mão): ações e comportamentos observáveis.

Esta tripartição evidencia que uma competência eficaz integra aspetos intelectuais, emocionais e práticos, formando um todo coeso que influencia positivamente o desempenho profissional.

Importância das Competências no Contexto Organizacional

Todas as competências são aprendidas ou suscetíveis de aprendizagem e desenvolvimento, implicando a realização de atividades concretas e observáveis, como salientam Talavera e Pérez-González (2007). Este entendimento fundamenta a importância de programas de formação e desenvolvimento que visem ampliar o leque de competências dos colaboradores.

Num estudo do projeto europeu Tuning Educational Structures in Europe, a opinião de académicos, estudantes e empresários convergiu na identificação de competências prioritárias, essenciais para o sucesso profissional, tais como:

- Capacidade de análise e síntese;
- Capacidade de aprender;
- Habilidade para resolver problemas;
- Capacidade de aplicar conhecimentos;
- Capacidade de adaptação a novas situações;
- Preocupação pela qualidade;
- Trabalho autónomo e em equipa.

Estas competências configuram-se como fatores críticos de sucesso, sendo consideradas transversais e essenciais para a adaptação às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Exemplos e Tipologias de Competências

No âmbito do desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, destacam-se várias competências, tais como:

- Comunicação oral e escrita;
- Liderança;
- Orientação ao cliente;
- Flexibilidade e autonomia;
- Inovação e criatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Sentido crítico;
- Trabalho em equipa;
- Resistência ao stress;
- Tomada de decisão;
- Planeamento e organização;
- Persistência ou tenacidade.

Estas competências podem ser categorizadas em diferentes tipos, nomeadamente:

- **Competências Genéricas:** comuns a todos os grupos funcionais, essenciais para o sucesso empresarial. Exemplos incluem orientação ao cliente, orientação para resultados, relacionamento interpessoal, adaptação, autoconfiança e estabilidade emocional.
- **Competências Específicas:** particulares a cada função ou área, como autonomia, inovação, negociação, comunicação, trabalho em equipa, análise, entre outras.
- **Competências de Gestão:** relacionadas às funções de liderança e gestão de recursos, como liderança, visão de futuro, planeamento, organização, tomada de decisão e desenvolvimento de competências.

A Gestão por Competências

A adoção de uma abordagem de gestão por competências implica a definição, construção e aplicação de perfis de competências dentro da organização. Este processo é fundamental para alinhar o capital humano aos objetivos estratégicos, facilitando ações de recrutamento, avaliação de desempenho, formação, planos de sucessão e políticas de remuneração. Como salientam os autores, uma competência não é apenas conhecimento ou habilidade, mas um conjunto de comportamentos que fazem a diferença na prática profissional.

O desenvolvimento de modelos de competências pode seguir diferentes metodologias:

- Por Descoberta: através de entrevistas e grupos focais, identifica-se as competências que distinguem profissionais de excelência, refletindo a cultura e o contexto organizacional.
- Por Escolha: apresenta-se um conjunto de competências padrão, que os responsáveis escolhem com base em definições claras e indicadores de comportamento, adaptando-os à realidade da organização.

A construção de perfis de competências deve ser realizada de forma cuidadosa, considerando as especificidades de cada área, cargo ou nível hierárquico, e sempre alinhada à estratégia empresarial.

Razões para Implementar a Gestão por Competências

- Implementar uma gestão baseada em competências permite:
- Determinar as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos;
- Avaliar e desenvolver o desempenho individual;
- Identificar lacunas de competências e planejar ações de formação;
- Planejar sucessões e retenção de talentos;
- Melhorar o trabalho em equipa e a comunicação;

- Medir a eficácia das intervenções de desenvolvimento.

Dessa forma, as competências tornam-se o eixo central das políticas de recursos humanos, promovendo uma cultura de melhoria contínua e alinhamento estratégico.

Conclusão

A compreensão aprofundada do conceito de competências e a sua integração nas práticas de gestão de recursos humanos constituem uma vantagem competitiva para as organizações. Elas representam o conjunto de conhecimentos, atitudes e comportamentos que, quando bem desenvolvidos e alinhados às estratégias organizacionais, potenciam o desempenho, a inovação e a adaptação às mudanças do ambiente empresarial. Assim, investir na identificação, desenvolvimento e gestão de competências é fundamental para o sucesso sustentável das organizações e para o crescimento profissional dos seus colaboradores.

Remunerações e Benefícios



Remunerações e Benefícios

A componente de **Remunerações e Benefícios** assume um papel estratégico na atração e retenção de talentos, ao definir salários, benefícios e incentivos alinhados às expectativas dos colaboradores e às condições de mercado.

Os salários representam um dos elementos fundamentais da vida económica e social da comunidade humana. O trabalhador e o seu agregado familiar dependem, geralmente, quase na totalidade do(s) salário(s) que recebem para satisfazer as suas necessidades essenciais.

Para o empregador, os salários costumam constituir uma parcela significativa dos custos de produção.

Para os órgãos públicos, o nível salarial influencia o ambiente social e tem impacto nos fatores que determinam a situação económica global: o emprego, os preços, as tendências inflacionárias, a produtividade nacional e a capacidade de exportação do país. Além disso, interessa-lhes também, enquanto principal empregador, esta questão. O salário é, por isso, — se não a única — a principal fonte de rendimento económico para o trabalhador. Este rendimento constitui um dos fatores mais influentes na estratificação social e na identificação dentro da sociedade. Diferentes níveis de remuneração e de rendimento económico geralmente correspondem a diferentes estatutos sociais.

De acordo com a compreensão comum, salário é toda e qualquer forma de pagamento recebido pelo trabalho realizado, como compensação pelo cumprimento de determinadas tarefas profissionais. No entanto, o termo pode ter diferentes denominações específicas, conforme a situação:

- Salário, quando se refere ao valor que um trabalhador assalariado recebe;
- Ordenado, utilizado para indicar o vencimento de um trabalhador ao serviço de uma entidade;
- Vencimento, o termo aplicado aos funcionários públicos;

- Remuneração, quando se refere ao trabalhador autónomo ou independente.

Como se pode notar, também o empresário auferir um salário, correspondente ao seu trabalho, embora muitas vezes seja confundido com um conceito mais amplo de lucro.

Outra definição considera o salário como uma compensação certa e antecipada pelo trabalho, sendo certa porque é previamente fixada e não depende diretamente dos resultados efetivos da produção. Esta definição não implica que o pagamento seja feito antes do trabalho, mas sim que a quantia é estabelecida antes da colocação dos produtos no mercado ou do serviço prestado.

O salário que recompensa a contribuição produtiva de cada trabalhador, independentemente de ser calculado com base no tempo (por dia, semana ou mês) ou pelos resultados alcançados, denomina-se salário rendimento.

Ao salário rendimento, soma-se o salário social, que o trabalhador recebe por motivos de ordem social, como o abono de família, prémios de segurança social, participação nos lucros da empresa, subsídios de férias, subsídio de Natal, diuturnidades e outros auxílios.

Para o empregador, o custo total dos salários é superior ao valor líquido pago, configurando-se como um salário-custo, pois inclui o pagamento de diversos impostos, custos relacionados com condições de higiene, segurança e saúde no trabalho, assim como despesas sociais como creches, refeitórios, descontos para a segurança social, entre outros.

Mas a remuneração não se esgota com o pagamento de um vencimento, salário, ordenado ou remuneração.

Pelo papel que a gestão de recursos humanos (RH) desempenha fundamental na sustentabilidade e competitividade das organizações, entre as várias funções do RH, a gestão da remuneração constitui um dos pilares essenciais, pois influencia diretamente a motivação, o desempenho e a retenção dos colaboradores. A remuneração, enquanto ferramenta de gestão, pode ser dividida em componentes principais, nomeadamente a remuneração direta e os complementos. Esta distinção permite uma análise mais aprofundada sobre as várias formas de valorização financeira e não financeira oferecidas

às pessoas ao serviço de uma organização, contribuindo para o alinhamento dos interesses individuais e coletivos com os objetivos empresariais.

Remuneração Direta

A remuneração direta corresponde ao valor monetário que o colaborador recebe em troca do seu trabalho. Este componente é fundamental, pois constitui a componente base do salário e serve de referência para a avaliação do valor do contributo do trabalhador. A remuneração direta pode ser subdividida em três tipologias distintas, cada uma com características específicas e funções distintas dentro do sistema de remuneração.

Salário Base

O salário base representa o valor mínimo garantido ao trabalhador, tendo em conta as obrigações legais, convencionais e contratuais. É a componente fixa que o colaborador recebe periodicamente, usualmente mensalmente, independentemente do desempenho ou de outros fatores. A sua definição deve respeitar as normas do Código do Trabalho, bem como os acordos coletivos de trabalho aplicáveis, de modo a garantir a legalidade e a justiça na remuneração. Além disso, o salário base serve de referência para o cálculo de outros complementos e benefícios, constituindo um elemento central na estrutura remuneratória de qualquer organização.

Individualização do Salário

A segunda tipologia de remuneração direta refere-se àquela que, embora faça parte do salário, não está diretamente relacionada com o desempenho do colaborador. Inclui, por exemplo, o pagamento de horas extraordinárias, complementos salariais fixos, ou prémios que são atribuídos de forma regular e previsível, independentemente do resultado individual ou coletivo. Este tipo de remuneração visa, sobretudo, compensar fatores específicos, como o esforço adicional ou condições particulares de trabalho, garantindo uma compensação justa e equilibrada para situações que não dependem necessariamente do desempenho.

Salário Associado ao Desempenho

Por último, a remuneração direta inclui elementos vinculados ao desempenho, que podem ser de carácter individual ou coletivo. Estes componentes são utilizados como incentivos para estimular a produtividade, a qualidade do trabalho e o alcance de objetivos estratégicos. Os bónus, comissões e prémios de objetivos representam exemplos de remuneração de desempenho individual, enquanto que os bónus ou prémios coletivos são destinados a reforçar o espírito de equipa e o compromisso com metas organizacionais.

A remuneração associada ao desempenho tem vindo a ganhar cada vez mais destaque na gestão de recursos humanos, pois promove uma cultura de meritocracia, reconhecendo e recompensando o contributo efetivo dos colaboradores. Contudo, a sua implementação exige critérios claros, transparentes e justos, de modo a evitar conflitos e promover um ambiente de trabalho motivador.

Complementos de Remuneração

Para além da remuneração direta, as organizações podem recorrer aos complementos, que representam formas adicionais de valorização financeira ou não financeira ao colaborador. Estes complementos podem ser classificados em três grandes categorias, consoante a sua natureza e finalidade: participação nos resultados e no capital da empresa, complementos de curto prazo e complementos de longo prazo.

Participação nos Resultados e no Capital da Empresa

Este tipo de complemento visa envolver os colaboradores na vida financeira da organização, promovendo o alinhamento de interesses entre os trabalhadores e os acionistas ou proprietários. Exemplos comuns incluem planos de participação nos resultados, planos de *stock options*, planos de poupança empresa ou aquisição de ações (carteira de ações). Estes mecanismos não só aumentam a motivação e o compromisso dos trabalhadores como também fomentam uma cultura de responsabilidade e pertença

à organização, dado que os colaboradores beneficiam diretamente do sucesso financeiro da empresa.

Complementos de Curto Prazo

Estes complementos destinam-se a responder a necessidades imediatas ou circunstanciais, usualmente em espécie. Podem ser de carácter individual ou coletivo, dependendo do beneficiário e da finalidade.

- a) **De Carácter Individual:** São atribuídos a trabalhadores com base em circunstâncias específicas relacionadas com a sua função ou situação pessoal. Exemplos incluem o reembolso de despesas de telefone pessoal, uso de automóvel da empresa, habitação inerente à função ou despesas de viagens. Estes complementos pretendem compensar custos adicionais ou proporcionar condições que facilitem o desempenho das funções laborais.
- b) **De Carácter Coletivo:** Destinam-se a beneficiar o conjunto dos trabalhadores ou grupos específicos na organização. Entre os exemplos mais frequentes encontram-se o subsídio de alimentação, bolsas de estudo para os filhos, ajudas familiares ou descontos em produtos e serviços. Estes complementos contribuem para melhorar as condições de vida dos trabalhadores e reforçar o sentimento de pertença à organização, promovendo um clima laboral positivo.

Complementos de Longo Prazo

Por fim, os complementos de longo prazo visam garantir uma maior estabilidade financeira e segurança aos colaboradores ao longo do tempo. Estes incluem seguros de saúde, seguros de riscos diversos, complementos de reforma ou contas poupança a prazo. A sua importância reside na promoção do bem-estar a longo prazo, oferecendo proteção contra riscos futuros e contribuindo para uma aposentação mais tranquila. Estes complementos também funcionam como instrumentos de retenção de talentos, dado que proporcionam benefícios que permanecem ao longo de várias fases da vida laboral.

Considerações finais

A gestão da remuneração nos recursos humanos é, assim, um fator estratégico de grande relevância, dado que influencia decisivamente o desempenho organizacional, a satisfação dos colaboradores e a sua retenção. A diversidade de componentes e tipologias permite às organizações criar sistemas de recompensas mais justos, motivadores e alinhados com os objetivos empresariais e pessoais dos trabalhadores.

Para uma implementação eficaz, é fundamental que as políticas de remuneração sejam transparentes, justas e equitativas, de modo a promover um ambiente de trabalho motivador e colaborativo. Além disso, deve haver uma preocupação constante em ajustar as remunerações às condições económicas, às exigências do mercado de trabalho e às expectativas dos colaboradores, garantindo assim a competitividade e a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Resumindo, a remuneração, enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, deve ser vista como um investimento na motivação e no bem-estar dos colaboradores, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no contexto atual de crescente competitividade e mudança constante.

Acolhimento, Integração e Socialização do colaborador



Acolhimento, Integração e Socialização

O processo de *Onboarding*, também conhecido por **Processo de Acolhimento**, assegura uma integração eficiente dos novos colaboradores, apresentando-lhes a cultura, as políticas e os valores da organização, facilitando a sua adaptação e envolvimento.

O processo de acolhimento é uma etapa que, no âmbito dos recursos humanos, sucede ao recrutamento de alguém que se pretende inserir na equipa produtiva, procurando minimizar os custos pessoais e maximizar os benefícios para a organização.

A pessoa que enfrenta uma nova situação geralmente apresenta um estado de espírito marcado por algum desconforto, insegurança e ansiedade. Existem várias razões que contribuem para esta condição, relacionadas com as tarefas a executar, com a organização onde irá trabalhar (a sua cultura, regras, valores...), com as chefias que irá encontrar (especialmente a chefia direta), com os colegas com quem irá colaborar e conviver, e também consigo própria, questionando-se quanto às suas capacidades para enfrentar este novo e complexo desafio.

A sensação de segurança é uma necessidade fundamental do ser humano. Quando essa necessidade não é satisfeita, mesmo que temporariamente, a pessoa tende a retrair-se e a perder a confiança no trabalho, nos colegas, na chefia, e, naturalmente, a sua produtividade sofre, dificultando ou prolongando a sua integração, se é que ela chega a acontecer. Esta situação intensifica a sua insegurança, levando o indivíduo a afastar-se dos demais, a não colaborar por falta de abertura, e a adotar mecanismos de defesa que podem gerar rejeição mútua, criando um ciclo que se torna difícil de quebrar.

Para evitar este círculo vicioso, é essencial que todos atuem na sua superação, dissipando dúvidas e incertezas.

Primeiro, o próprio trabalhador deve empenhar-se na sua integração, aceitando o seu estatuto de “recém-chegado” à organização. Precisa de observar, aprender e

compreender a estrutura, o funcionamento e, sobretudo, a cultura da empresa, antes de formar opiniões ou propor soluções. Deve evitar atitudes excessivamente exaltadas e mostrar-se cauteloso, mas sem desconfiar, aberto a novas experiências, sem deixar de valorizar as suas próprias vivências, pois estas serão importantes para afirmar-se e enriquecer os recursos humanos da organização.

Em segundo lugar, a organização deve atuar, esclarecendo o tipo de cultura organizacional, os objetivos que persegue e as expectativas em relação às pessoas.

Em terceiro lugar, as chefias têm um papel fundamental na rápida adaptação do trabalhador à organização, ao posto de trabalho e aos colegas. Cabe-lhes orientar, aconselhar, providenciar formação e fazer avaliações. Devem transmitir confiança, ajudar a resolver questões logísticas de integração e agir com sensatez e prudência, evitando pressionar excessivamente o novo colaborador nesta fase, para que não fique nervoso ou desequilibrado, o que prejudicaria a sua integração de forma equilibrada e segura.

Em quarto lugar, os colegas devem aceitar o novo trabalhador como uma pessoa distinta, contribuindo para um ambiente de aceitação e respeito.

O sucesso na integração depende significativamente de procedimentos de acolhimento bem estruturados e de um acompanhamento contínuo durante este processo.

A Gestão das Relações com os Funcionários visa criar um ambiente de trabalho positivo, promovendo a comunicação aberta e o relacionamento harmonioso entre todos os elementos da organização.

A Gestão de Mudanças, por sua vez, prepara e apoia os colaboradores durante períodos de transformação organizacional, garantindo que as alterações sejam implementadas de forma eficiente e com o envolvimento dos funcionários. É uma componente fundamental na área de Gestão de Recursos Humanos, especialmente num contexto empresarial em constante evolução. Este processo envolve planejar, implementar e sustentar alterações organizacionais de forma eficaz, garantindo que os colaboradores se adaptem às novas realidades, mantendo o compromisso e a produtividade.

Num mundo onde as transformações tecnológicas, económicas e sociais ocorrem a um ritmo acelerado, as organizações enfrentam o desafio de gerir a resistência à mudança, comunicar de forma clara e envolver os colaboradores no processo. A Gestão da Mudança, neste contexto, assume um papel estratégico ao promover uma cultura de adaptabilidade e inovação, minimizando impactos negativos e potenciando oportunidades de crescimento.

No âmbito do Recursos Humanos, esta gestão passa por ações como o desenvolvimento de programas de formação e sensibilização, a criação de canais de comunicação abertos e a implementação de práticas de liderança participativa. É também importante reconhecer e valorizar o papel dos colaboradores na construção da mudança, promovendo o seu envolvimento ativo e o sentimento de pertença.

Assim, uma abordagem bem estruturada de Gestão da Mudança contribui para a sustentabilidade organizacional, reforçando a capacidade de adaptação e resiliência das empresas face às constantes alterações do mercado, ao mesmo tempo que valoriza o capital humano, elemento central do sucesso empresarial.

Gestão de Carreiras



Gestão de Carreiras

Por sua vez, também como técnica fundamental da Gestão de Recursos Humanos, a **Gestão de Carreiras** fornece oportunidades de crescimento e desenvolvimento individual.

O conceito de carreira pode ser entendido como “a sequência de atribuições a diferentes cargos de responsabilidade crescente”. Esta definição reflete uma perspectiva flexível, mutável e dinâmica, que está em harmonia com a situação atual do mercado de trabalho e as exigências das empresas. A partir deste conceito, surge a Gestão de Carreiras, uma técnica que se caracteriza por manter um compromisso constante entre as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores, compromisso esse que se manifesta através de decisões relacionadas com recrutamento, formação, mobilidade e promoções.

O progresso dos colaboradores dentro de uma estrutura hierárquica manifesta-se através de decisões de promoção. A preparação dessas decisões já faz parte do sistema de gestão de carreiras. Embora os trabalhadores, especialmente os quadros, se preocupem com a progressão na empresa, a questão da carreira costuma ser considerada numa fase posterior. Na verdade, a preocupação principal reside na definição do estatuto salarial e na segurança no emprego, que monopolizam as suas energias. O mesmo acontece com as organizações, que tendem a relegar a gestão das carreiras para o momento de assegurar a continuidade e a fidelização do pessoal considerado estratégico para uma gestão eficaz.

Gerir as carreiras implica ter em conta, simultaneamente, as necessidades presentes e futuras da empresa, as expectativas de cada colaborador e as suas potencialidades individuais, o que exige:

- Um sistema de avaliação do desempenho e do potencial dos trabalhadores;
- A implementação de um plano de carreiras e de uma política de mobilidade;
- Uma gestão das saídas de colaboradores.

A gestão de recursos humanos não escapa à lógica fundamental de qualquer atividade de gestão, que se resume na máxima: "*Gerir é prever*". No âmbito dos recursos humanos, a necessidade de previsão advém de duas perspetivas:

- A do colaborador (a previsão no plano individual faz parte da lógica de desenvolvimento dos recursos humanos);
- A da organização, que deve criar oportunidades de evolução pessoal e profissional.

Ao nível empresarial, é crucial determinar qual a estrutura de efetivos necessária para responder às necessidades previstas decorrentes do desenvolvimento das suas atividades. Para tal, é fundamental promover a mobilidade interna, permitindo que os próprios colaboradores possam gerir as suas carreiras e fazer as mudanças que considerem oportunas.

Assim, a gestão de carreiras torna-se verdadeiramente participativa, ao contrário de uma abordagem burocrática onde os percursos profissionais são programados de forma rígida. A carreira profissional representa uma das maiores motivações no âmbito da realização pessoal. As perspetivas de progressão constituem um desafio constante de assumir novas funções e objetivos, promovendo a integração, a fidelização do pessoal e a adesão à cultura da organização, que se fortalece de forma gradual e natural.

Por estes motivos, as empresas devem, no seu próprio interesse, criar oportunidades claras, através da elaboração de:

- Carreiras profissionais (linhas de progressão);
- Sistemas de avaliação do potencial individual.

Percebe-se que o sistema de carreiras deriva da análise de funções e pressupõe estabelecer linhas de evolução possíveis entre esses cargos. São denominadas "profissionais" porque representam a progressão teórica dentro de postos de trabalho da mesma área de atividade (como informática, vendas, administração, entre outras). O colaborador avança nesta trajetória ocupando sucessivamente diferentes cargos.

Assim, a carreira profissional pode ser vista como um conjunto de funções (por áreas de atividade), de natureza semelhante, distribuídas por vários níveis hierárquicos, compostos por tarefas que vão tornando-se mais complexas e exigentes em termos de responsabilidade, podendo o avanço ocorrer através de formação (teórica ou prática) ou por critérios como experiência, antiguidade, mérito ou outros.

Cada função (ou nível) mais avançado na carreira exige o domínio das competências necessárias às funções anteriores. É importante salientar que, habitualmente, há uma intercomunicação entre diferentes percursos profissionais, permitindo o desenvolvimento dos colaboradores em sectores distintos da empresa. Isto é especialmente relevante para quadros, cujo percurso muitas vezes envolve assumir responsabilidades em diversas áreas. A trajetória profissional para quadros não deve ser obrigatória ou contratual, pois a organização precisa de manter alguma flexibilidade na estrutura e na organização funcional.

Ao contrário da planificação rígida do sector público, a planificação de carreiras nas empresas é fortemente indicativa da mobilidade possível entre cargos. Contudo, é importante destacar que mobilidade não equivale necessariamente a promoção, e a mobilidade externa também constitui uma via legítima de evolução na carreira.

A definição de carreiras profissionais é fundamental para uma gestão de carreiras eficiente, pois ajuda a clarificar as possíveis evoluções individuais. No entanto, trata-se de uma prática delicada, sobretudo em contextos onde as estruturas estão em constante mudança e surgem expectativas que nem sempre se concretizam.

Nos pequenos e médios empresas, os planos de carreira funcionam sobretudo porque a gestão do potencial e da inteligência permite a diferenciação e a personalização das trajetórias profissionais. Nas grandes organizações, por outro lado, o regime de contratação coletiva, que sustenta a existência de carreiras, tem maior peso. Nesses casos, há uma tendência para a uniformização dos colaboradores nas carreiras, muitas vezes mais para justificar promoções e orçamentos do pessoal do que por uma necessidade de desenvolvimento individualizado.

Gestão de Desempenho



Gestão de Desempenho

Para além destes processos, diversas técnicas de gestão de Recursos Humanos contribuem para uma administração mais eficaz. A **Gestão de Desempenho** constitui uma das principais ferramentas utilizadas nas organizações modernas para alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura de melhoria contínua e de responsabilização dos colaboradores.

Como técnica de gestão de recursos humanos, esta prática visa não apenas avaliar o contributo dos funcionários, mas também potenciar o seu desenvolvimento, motivação e compromisso com a organização.

A gestão de desempenho é um processo sistemático que envolve a definição de metas, a monitorização do progresso, a avaliação dos resultados e o fornecimento de feedback construtivo. Este ciclo permite às organizações identificar áreas de melhoria, reconhecer boas práticas e ajustar estratégias de forma a maximizar o desempenho global. Além disso, a implementação eficaz de sistemas de gestão de desempenho contribui para criar um ambiente de transparência e de reconhecimento, elementos essenciais para a retenção de talentos e para o aumento da produtividade.

No contexto da gestão de recursos humanos, esta técnica desempenha um papel fundamental na gestão do talento, facilitando a identificação de necessidades de formação, o desenvolvimento de planos de carreira e a implementação de políticas de recompensa alinhadas com o desempenho. Assim, a gestão de desempenho não deve ser vista apenas como uma ferramenta de avaliação, mas como um processo integrador que promove o crescimento individual em consonância com os objetivos organizacionais.

Contudo, para que a gestão de desempenho seja efetiva, é imperativo que seja conduzida de forma justa, transparente e participativa, envolvendo os colaboradores no processo e esclarecendo as expectativas desde o início. Além disso, a utilização de indicadores de

desempenho claros e objetivos é fundamental para garantir a credibilidade do sistema e evitar possíveis conflitos ou desmotivação.

Em suma, a gestão de desempenho emerge como uma técnica imprescindível na gestão de recursos humanos, contribuindo para o alinhamento estratégico, a motivação dos colaboradores e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência. A sua implementação eficaz requer uma abordagem integrada, que valorize o diálogo, a justiça e a adaptabilidade às especificidades de cada organização.

HR Analytics como Instrumentos de Gestão



HR Analytics

A utilização de **HR Analytics** possibilita a análise de dados para fundamentar decisões estratégicas, tornando a gestão mais informada e assertiva.

Nos últimos anos, o desenvolvimento de tecnologias de informação e análise de dados tem transformado significativamente a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos. Uma dessas transformações é o advento do *HR Analytics*, uma abordagem que utiliza dados e análises estatísticas para informar e melhorar as decisões relacionadas com a gestão de pessoas. Este artigo visa explorar o conceito de *HR Analytics*, a sua importância estratégica e os principais benefícios que proporciona às organizações modernas.

HR Analytics, também conhecido como *People Analytics*, refere-se ao processo de recolha, análise e interpretação de dados relacionados com os colaboradores de uma organização. A sua finalidade é identificar padrões, prever comportamentos e fornecer insights que apoiem a tomada de decisão na gestão de recursos humanos (RH). O *HR Analytics* combina metodologias estatísticas, análise preditiva e inteligência artificial para transformar dados de RH em informações valiosas, contribuindo para uma gestão mais eficiente e baseada em evidências.

A crescente competitividade do mercado de trabalho e a complexidade das organizações atuais têm impulsionado a adoção de abordagens analíticas na gestão de pessoas. Ao integrar dados de diversas fontes, como avaliações de desempenho, satisfação dos colaboradores, taxas de rotatividade e dados demográficos, *HR Analytics* possibilita uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam o desempenho organizacional. Assim, permite identificar fatores de risco, otimizar processos de recrutamento e seleção, melhorar a experiência do colaborador e promover uma cultura organizacional mais alinhada com os objetivos estratégicos.

A implementação de *HR Analytics* traz múltiplos benefícios às organizações, nomeadamente:

- **Melhoria na tomada de decisão:** A análise de dados fornece uma base empiricamente fundamentada, reduzindo a dependência de intuições ou opiniões subjetivas na gestão de RH.
- **Previsão de rotatividade e absentéismo:** Ferramentas preditivas permitem identificar colaboradores em risco de deixar a organização ou ausentar-se, possibilitando ações de retenção e intervenção precoce.
- **Aumento da eficiência nos processos de recrutamento:** A análise de dados históricos ajuda a identificar os perfis de sucesso, otimizando as estratégias de seleção.
- **Desenvolvimento de talentos:** Identificar necessidades de formação e planejar trajetórias de carreira com base em dados concretos.
- **Promoção de uma cultura de evidência:** Incentivar a utilização de informações objetivas na gestão, promovendo transparência e confiança.

Apesar dos benefícios, a adoção de *HR Analytics* enfrenta desafios, tais como questões éticas relacionadas com a privacidade e confidencialidade dos dados, resistência à mudança por parte dos profissionais de RH e a necessidade de competências analíticas específicas. No entanto, o avanço das tecnologias de inteligência artificial e *machine learning* promete ampliar ainda mais as possibilidades de análise preditiva e prescritiva, posicionando *HR Analytics* como uma ferramenta central na estratégia de gestão de recursos humanos.

Concluindo, o *HR Analytics* representa uma evolução fundamental na forma como as organizações compreendem e gerem os seus recursos humanos. Ao transformar dados em insights estratégicos, promove uma gestão mais eficaz, baseada em evidências e orientada para o desenvolvimento sustentável do capital humano. Com os desafios inerentes à sua implementação, é imperativo que as organizações invistam na capacitação dos seus profissionais e na ética do uso dos dados, de modo a potenciar ao máximo os benefícios desta abordagem inovadora.

Comunicação Interna e Gestão de Conflitos



Comunicação Interna

A **Comunicação Interna** mantém os colaboradores informados sobre as novidades da organização e os seus desenvolvimentos estratégicos, facilitando a transparência e o alinhamento. Desempenha um papel fundamental na gestão de Recursos Humanos, sendo uma ferramenta essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e alinhado com os objetivos da organização. Uma comunicação eficaz permite que as mensagens, valores e cultura da empresa sejam transmitidos de forma clara e transparente, fortalecendo o sentimento de pertença e o compromisso dos colaboradores.

No contexto da gestão de Recursos Humanos, a comunicação interna possibilita a disseminação de informações relevantes sobre políticas, benefícios, oportunidades de desenvolvimento e mudanças organizacionais, contribuindo para a redução de rumores e mal-entendidos. Além disso, facilita o diálogo entre colaboradores e liderança, promovendo uma cultura de feedback e participação ativa, o que, por sua vez, aumenta o *engagement* e a satisfação no trabalho.

Outra vantagem importante é a capacidade de identificar necessidades, preocupações e sugestões dos colaboradores, permitindo às equipas de RH responderem de forma mais rápida e adequada às questões internas. Assim, a comunicação interna não só melhora o clima organizacional, mas também apoia a implementação de estratégias de gestão de talento, retenção de profissionais e desenvolvimento de uma cultura de confiança.

Em suma, uma gestão de Recursos Humanos eficiente passa, inevitavelmente, por uma comunicação interna bem estruturada, que valorize a transparência, o diálogo e a participação de todos os níveis da organização. Investir nesta área é, por isso, investir na sustentabilidade, no crescimento e no sucesso a longo prazo da empresa.

Gestão de Conflitos

Por fim, a **Gestão de Conflitos** é fundamental para assegurar um ambiente de trabalho saudável, ao mediar e resolver as divergências que possam surgir, promovendo a harmonia organizacional.

Em qualquer organização, divergências e desentendimentos são inevitáveis devido às diferenças de personalidades, interesses, valores ou interpretações de tarefas e processos. No entanto, a forma como esses conflitos são geridos pode determinar o sucesso ou o fracasso da equipa e, consequentemente, da organização.

Uma gestão eficaz dos conflitos permite identificar as causas subjacentes das disputas, promovendo uma comunicação aberta e transparente entre os colaboradores. Este acompanhamento evita que as questões se agravem, reduzindo o stress, a insatisfação e o absentismo laboral. Além disso, ao resolver conflitos de forma construtiva, os líderes de Recursos Humanos fomentam um clima de confiança e respeito mútuo, incentivando a colaboração e a motivação dos trabalhadores.

A importância da gestão de conflitos também reside na oportunidade de promover o desenvolvimento de competências interpessoais, como a empatia, a negociação e a resolução de problemas. Estes atributos fortalecem as equipas e contribuem para uma cultura organizacional mais inclusiva e resiliente, capaz de enfrentar desafios com maior eficácia.

Por fim, uma abordagem proativa na gestão de conflitos ajuda a prevenir litígios legais, melhora a satisfação dos colaboradores e reforça a reputação da empresa no mercado. Assim, investir na capacidade de gerir conflitos de forma adequada é uma estratégia imprescindível para uma gestão de Recursos Humanos eficiente e sustentável.

O envolvimento e a motivação dos colaboradores são potenciados através do **Engagement de Funcionários**, que promove um ambiente de trabalho estimulante e participativo. A promoção da **Diversidade e Inclusão** garante que todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitando as diferenças culturais, de género, idade, entre outras.

A Satisfação no Trabalho



A satisfação no trabalho: conceitos, fatores e relevância na interação com clientes

A satisfação no trabalho tem sido um tema central na investigação académica, dado o seu impacto direto na produtividade, no bem-estar dos trabalhadores e na qualidade dos serviços prestados. Reconhecendo a importância do trabalho na vida do ser humano, diversos autores têm estudado as suas dimensões, fatores determinantes e consequências, especialmente no contexto organizacional e de atendimento ao cliente.

Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho constitui *“um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”*. Este conceito evidencia a natureza afetiva do sentimento de satisfação, que origina emoções positivas associadas ao desempenho laboral.

Weiss e Cropanzano (1996) complementam ao afirmar que a satisfação resulta da combinação de elementos afetivos, relacionados com o estado de espírito dos empregados durante as suas tarefas, e cognitivos, que envolvem julgamentos e avaliações acerca dos atributos das tarefas e das estruturas organizacionais.

McGregor (1989) reforça a ideia de que o comportamento humano tende a ser orientado pela procura da satisfação de necessidades, o que se aplica também ao contexto laboral. Assim, a satisfação no trabalho surge como uma resposta às condições que atendem às necessidades intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores, contribuindo para o seu envolvimento e desempenho.

Fatores Intrínsecos e Motivadores

Os fatores intrínsecos representam elementos que promovem uma satisfação genuína e duradoura, essenciais para a motivação e produtividade. Entre estes, destacam-se:

- **Autonomia:** responsabilidade na realização das tarefas, promovendo o sentimento de controlo e competência;
- **Variedade:** realização de tarefas diversificadas e interessantes, que evitam a monotonia e aumentam o envolvimento;
- **Significância:** percepção de que o trabalho contribui para os objetivos globais da organização, atribuindo sentido às tarefas;
- **Feedback:** retorno sobre o desempenho, possibilitando melhorias e reforçando a percepção de competência;
- **Identidade:** compreensão clara do papel dentro da organização e das relações com outros elementos.

Por outro lado, fatores extrínsecos, relacionados com o ambiente e condições de trabalho, influenciam a satisfação de forma a reduzir a insatisfação e promover o bem-estar. Estes incluem:

- Recompensas financeiras (salários e remunerações diretas);
- Benefícios (seguros, viatura, cartões de crédito);
- Participação nos lucros e incentivos (bónus);
- Reconhecimento profissional e valorização social;
- Promoções e planos de carreira;
- Apoio social, nomeadamente na saúde e na família;
- Estilo de chefia e clima organizacional.
- Relevância da Satisfação no Atendimento ao Cliente

A satisfação no trabalho revela-se fundamental para a qualidade do atendimento ao cliente. Diversos estudos demonstram que empregados insatisfeitos tendem a apresentar dificuldades na prestação de um serviço de excelência, afetando negativamente a experiência do cliente. A responsabilidade das organizações é, assim, promover ambientes que favoreçam a satisfação dos seus colaboradores, aumentando os níveis de

lealdade e produtividade, o que, por sua vez, melhora a satisfação e fidelidade dos clientes (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994, 2008).

Durante as interações com os clientes, espera-se que os empregados expressem emoções positivas, uma prática suportada pela teoria do contágio emocional (Hatfield et al., 1993). A expressão genuína de emoções pode influenciar positivamente o estado emocional do cliente, contribuindo para uma avaliação mais favorável do serviço. Para tal, o trabalho emocional, ou seja, a gestão das emoções durante o desempenho laboral, assume um papel crucial. Quando as emoções sentidas correspondem às emoções expressas de forma autêntica, a satisfação do trabalhador tende a aumentar, reforçando a qualidade do atendimento.

Estratégias de Trabalho Emocional

A gestão das emoções no contexto laboral envolve estratégias de trabalho emocional, que podem variar entre a manipulação das expressões faciais e a expressão genuína de emoções. Quando as emoções sentidas e expressas estão alinhadas, os empregados experienciam maior satisfação e autenticidade, o que influencia positivamente a relação com o cliente e o seu próprio bem-estar (Hochschild, 1983). Por outro lado, a dissonância emocional, resultante de manipulações artificiais, pode levar ao desgaste emocional e diminuir a satisfação no trabalho.

Métricas de Avaliação da Satisfação no Trabalho

Para avaliar a satisfação dos trabalhadores, existem diversas ferramentas que têm sido desenvolvidas, incluindo escalas de *Likert* com diferentes indicadores. A escala de Satisfação Global no Trabalho de Lawler et al. (1979) e o Questionário de Avaliação Organizacional do Michigan (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) contemplam dimensões que avaliam aspetos como a satisfação com tarefas, remuneração, ambiente de trabalho, relações com superiores e colegas, além da visão de futuro profissional. Similarmente, Warr, Cook e Wall (1979) distinguem fatores intrínsecos e

extrínsecos, permitindo uma análise detalhada dos aspetos que contribuem ou prejudicam a satisfação laboral.

Conclusão

A satisfação no trabalho emerge como um determinante crucial para o desempenho organizacional, especialmente na área do atendimento ao cliente. Compreender os fatores que influenciam essa satisfação, tanto intrínsecos quanto extrínsecos, permite às organizações criar ambientes mais motivadores e autênticos. Além disso, a gestão eficaz das emoções e a promoção de emoções positivas durante as interações com os clientes podem potenciar a fidelidade e a perceção de qualidade dos serviços prestados. Assim, investir na satisfação dos colaboradores não só favorece o seu bem-estar, mas também resulta em benefícios tangíveis para a organização e para os seus clientes, reforçando a importância de uma abordagem holística nesta temática.

A Motivação no Trabalho



Motivação no trabalho: conceitos, teorias e implicações para a gestão de recursos humanos

A motivação no trabalho constitui um tema central na Psicologia Organizacional e na Gestão de Recursos Humanos, dada a sua influência direta no desempenho, satisfação e bem-estar dos colaboradores. Este ensaio aborda os conceitos fundamentais da motivação no contexto laboral, explorando teorias relevantes como a definição de objetivos e a teoria da expectativa de Vroom, além de refletir sobre as suas implicações práticas para as organizações.

Conceitos de Motivação

De acordo com a literatura, a motivação é geralmente definida como um estado interno que impulsiona uma pessoa a adotar comportamentos específicos. Podemos descrever a motivação como o conjunto de forças energéticas, originadas tanto no indivíduo como no ambiente externo, que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração. Esta definição evidencia que a motivação não é um elemento unidimensional, mas um processo complexo que integra várias forças e fatores.



Motivação do colaborador é a disponibilidade do indivíduo de exercer altos níveis de esforço em direção aos objetivos da organização, condicionada pela capacidade deste esforço de satisfazer certa necessidade individual.

Sr. Stephen P. Robbins



A motivação envolve quatro elementos essenciais: força, energia, direção, intensidade e persistência. A **força** refere-se ao desejo de “engrenar” para determinados comportamentos, enquanto a **energia** corresponde ao esforço despendido na realização de tarefas. A **direção** envolve a escolha de comportamentos específicos entre várias opções possíveis, por exemplo, decidir trabalhar num dia em detrimento de faltar ou realizar uma atividade diferente. A **intensidade** diz respeito ao grau de esforço aplicado, enquanto a **persistência** refere-se à continuidade do comportamento ao longo do tempo, como o esforço extra para atingir uma meta.

A compreensão destes elementos é fundamental para os gestores, pois permite identificar fatores que podem potenciar ou limitar a motivação dos colaboradores, influenciando assim o seu desempenho e satisfação laboral.

A Definição de Objetivos e a Motivação

Uma teoria amplamente reconhecida e empiricamente validada é a **teoria da definição de objetivos**. Esta teoria postula que o estabelecimento de metas claras influencia significativamente a forma como as tarefas são desempenhadas. Os objetivos atuam como pontos focais, orientando o comportamento dos indivíduos e facilitando a concentração de esforços numa direção específica. Além disso, os objetivos ajudam na priorização de atividades, uma vez que determinam quais ações são relevantes para o alcance do resultado desejado.

Ao estabelecer objetivos, a organização fornece um padrão de referência que orienta, ajusta e reforça o comportamento dos colaboradores. Por outro lado, a participação na definição de metas aumenta o compromisso e a aceitação dos mesmos, potenciando a motivação intrínseca e extrínseca. Recompensas monetárias, feedback construtivo e o reconhecimento também desempenham um papel crucial nesta dinâmica, reforçando o esforço e a persistência dos trabalhadores.

Teoria da Expectativa de Vroom

Outra abordagem relevante na compreensão da motivação laboral é a teoria da expectativa de Vroom, que propõe que a motivação resulta da avaliação que os indivíduos fazem dos resultados que esperam obter do seu esforço. Esta teoria assenta em três componentes principais: valência, instrumentalidade e expectativa.

A **valência** refere-se ao valor que o trabalhador atribui aos resultados ou recompensas, sendo mais significativa quando se aproxima das suas necessidades atuais. A **instrumentalidade** relaciona-se com a perceção de que a obtenção de um resultado conduz a outro resultado mais desejável, como a melhoria das condições de vida através de um aumento salarial. Já a **expectativa** refere-se à perceção de que o esforço despendido é suficiente para alcançar o desempenho necessário para obter os resultados pretendidos.



Estas componentes variam de acordo com diferenças individuais, experiências sociais, foco de controlo e a perceção de competências. Assim, a motivação será maior quando o

colaborador valoriza as recompensas oferecidas, acredita na sua capacidade de alcançar o desempenho necessário e percebe que o esforço será efetivamente recompensado.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

A compreensão das teorias da motivação oferece orientações práticas para as organizações na implementação de estratégias eficazes de gestão de pessoas. Avaliar a autoeficácia dos colaboradores, gerir as expectativas através de uma comunicação transparente e estabelecer sistemas de recompensas personalizados são algumas das recomendações que emergem desta análise.

A gestão de recursos humanos deve procurar criar condições que aumentem a valência das recompensas, reforçar a percepção de instrumentalidade e melhorar a expectativa de sucesso dos colaboradores. Assim, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais motivador, que favoreça o desempenho, o compromisso e a satisfação laboral.

Conclusão

A motivação no trabalho é um fenómeno multifacetado que envolve fatores internos e externos, influenciando de forma decisiva o comportamento e o desempenho dos colaboradores. As teorias da definição de objetivos e da expectativa de Vroom oferecem quadros explicativos que ajudam a compreender os mecanismos subjacentes à motivação e a orientar estratégias de gestão mais eficazes. Assim, investir na compreensão e na promoção da motivação constitui uma prioridade para as organizações que desejam alcançar elevados níveis de desempenho e bem-estar dos seus recursos humanos.

Descrição e Análise de Funções



As funções

A descrição e análise de funções representam a ferramenta fundamental na gestão dos recursos humanos, funcionando como o alicerce para a implementação de outras técnicas. Consiste no estudo detalhado e levantamento das tarefas, exigências, condições de trabalho e requisitos de natureza psicológica associados aos diversos postos de trabalho, funções ou categorias profissionais, utilizando métodos e técnicas específicos e alinhados com um objetivo definido (como organização, recrutamento ou seleção, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, higiene e segurança, qualificação de funções para elaboração de grelhas salariais, entre outros).

A descrição e análise de funções é uma técnica de gestão de recursos humanos que está estreitamente relacionada com:

- A atribuição de um posto de trabalho ou tarefa;
- A conceção ou construção de um posto de trabalho;
- Os meios utilizados para realizar uma tarefa;
- A otimização do processo de trabalho;
- Os métodos de aprendizagem;
- A identificação das necessidades de formação;
- Os fatores utilizados na avaliação do desempenho;
- A classificação do posto de trabalho numa escala social, tendo em vista a remuneração ou o estatuto social a atribuir ao mesmo;
- A gestão previsional dos recursos humanos.

Como se pode perceber, a descrição e análise de funções possui uma vasta gama de aplicações, sendo mesmo uma ferramenta imprescindível no âmbito da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos numa organização.

Procedimentos Técnicos na Descrição e Análise de Funções

A descrição e análise de uma função envolvem um conjunto de operações sistemáticas que visam compreender profundamente o posto de trabalho, suas tarefas, condições e requisitos. Essas operações são essenciais para elaborar documentos como o *Job Description* e o *Job Specification*, que orientam processos de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e organização do trabalho.

Objetivos da Descrição e Análise de Funções

- Decompor analiticamente o posto de trabalho ou função nas suas partes constituintes;
- Definir as condições físicas e psicossociais em que o trabalho é realizado;
- Determinar as qualificações necessárias para o desempenho correto da função;
- Identificar as capacidades essenciais que o trabalhador deve possuir.

Questões Fundamentais para Estudo de um Posto de Trabalho

- O que faz o trabalhador? (tarefas e atividades)
- Como o faz? (processos, materiais, ferramentas)
- Por que o faz? (justificativas e objetivos das operações)
- O que exige o seu trabalho? (requisitos, qualificações, competências)

Estas perguntas orientam a elaboração de um entendimento completo do trabalho, distinguindo-se entre a descrição das tarefas (*Job Description*) e os requisitos do trabalhador (*Job Specification*).

Procedimentos Técnicos na Descrição e Análise

A. Descrição das Tarefas (O que faz o trabalhador?)

- Identificação das atividades físicas e mentais;
- Descrição sintética, precisa e clara das tarefas;
- Destacar a predominância de aspetos físicos ou mentais na execução.

B. Análise dos Processos (Como o faz?)

- Recursos utilizados: materiais, máquinas, ferramentas;
- Métodos e procedimentos adotados;
- Instrumentos e tecnologias empregadas.

C. Justificação das Atividades (Por que o faz?)

- Racionalização das operações e processos;
- Fundamentação do uso de determinados equipamentos, normas ou instruções;
- Clareza sobre o propósito das tarefas.

D. Identificação das Exigências do Trabalho (O que exige o trabalho?)

- Qualificações necessárias: habilitações, formação, experiência;
- Exigências funcionais: responsabilidade, autonomia, supervisão, relacionamento;
- Capacidades sensoriomotoras: visão, audição, coordenação;
- Capacidades mentais: atenção, memória, percepção, compreensão verbal;
- Traços de personalidade: sociabilidade, dinamismo, capacidade de liderança, adaptação.

Perfil Profissional

O estudo completo do posto de trabalho resulta no Perfil Profissional, que integra informações de:

- *Job Description*: definição da função, posição na estrutura organizacional, tecnologias utilizadas, conteúdo detalhado das tarefas;
- *Job Specification*: requisitos funcionais, requisitos psicológicos (capacidades, responsabilidades, relações humanas, condições de trabalho, características temperamentais).

Importância do Estudo de uma Função

- Fornece uma visão global do conteúdo e da importância do trabalho;
- Permite uma abordagem sócio-psicológica, considerando fatores comportamentais;
- Facilita a organização do trabalho, recrutamento, formação e avaliação de desempenho.

Concluindo, a análise de funções não se limita à descrição de tarefas, mas inclui uma avaliação aprofundada das condições físicas, psicossociais e comportamentais que influenciam o exercício profissional, contribuindo para uma gestão de recursos humanos mais eficiente e alinhada às necessidades da organização.

Aplicação da análise de funções na gestão de recursos humanos

A análise de funções constitui a base para o estudo e a implementação de diversas técnicas de gestão de recursos humanos. Entre as várias aplicações desta análise, destacam-se:

Na organização do trabalho

Ao estudar os postos de trabalho, é possível melhorar os métodos e processos, bem como simplificar os circuitos laborais. O conhecimento aprofundado sobre os diversos aspetos da organização do trabalho permite:

- A simplificação das tarefas;
- A eliminação de períodos de ociosidade;
- A remoção de operações redundantes;
- A normalização dos postos de trabalho, atribuindo a mesma designação a funções semelhantes ou aplicando processos de execução idênticos em tarefas similares;
- A redistribuição equilibrada das tarefas entre diferentes postos;
- A garantia do cumprimento das responsabilidades atribuídas a cada colaborador;
- A orientação na escolha de equipamentos adequados.

Por ser de grande importância, a análise de funções deve fornecer não apenas um "mapa" da estrutura organizacional da entidade (divisão do trabalho, hierarquias, normas...), mas também uma visão dos processos administrativos existentes.

No recrutamento e seleção de pessoal

O estudo do posto de trabalho permite identificar de forma objetiva as qualificações humanas necessárias para desempenhar aquela função. Assim, influencia diretamente as exigências relativas ao perfil humano do cargo, condicionando processos de recrutamento, seleção, promoção e reconversão profissional.

A caracterização da função — incluindo tarefas, requisitos funcionais e aspetos psicológicos — só é possível através da análise da função. Não se pode divulgar uma oferta de emprego sem primeiro determinar os requisitos do cargo e o perfil do candidato ideal.

A escolha do método de seleção, assim como as provas a aplicar, dependem do conhecimento das competências e características psicológicas que o futuro colaborador deve possuir. As informações relativas à estrutura do serviço, conteúdo da função, posição no organograma e exigências do cargo são elaboradas com base no estudo do posto de trabalho.

A integração do candidato selecionado na organização, o seu enquadramento no cargo, bem como a definição das suas funções e competências, só podem ocorrer após a análise detalhada do cargo.

Na formação e desenvolvimento profissional

A elaboração de um programa de formação deve partir das reais necessidades do colaborador, tendo em conta as exigências do cargo e os objetivos do organismo. A formação deve corrigir desvios entre o que a pessoa faz e o que se espera que ela faça.

O que alguém deve saber, fazer ou ser para desempenhar uma determinada função é definido através da análise de funções. Esta análise também permite determinar o conteúdo do programa formativo — os conhecimentos a adquirir, as competências a desenvolver e as atitudes a modificar — com base nas tarefas que o colaborador deve realizar. Os objetivos pedagógicos de uma ação de formação devem ser alinhados com as competências que a pessoa deve adquirir ao final do processo, de acordo com as exigências profissionais identificadas na análise de funções.

Na avaliação do desempenho

Avaliar o desempenho profissional de alguém consiste em analisar os resultados do seu trabalho, comparando-os com as expectativas de rendimento estabelecidas. Esta tarefa baseia-se na análise de funções, pois ela lista as tarefas que o titular do cargo deve executar. A avaliação focar-se-á nos fatores considerados essenciais para o exercício da função, podendo incluir ponderações específicas sobre determinados aspetos — tudo isto derivado das exigências definidas na análise de funções.

Na qualificação de funções

A avaliação do valor social e técnico de diferentes funções, assim como a sua classificação e hierarquização, só é possível mediante uma comparação lógica e objetiva, que requer uma análise detalhada do posto de trabalho e das suas exigências. Este procedimento visa alcançar um elevado grau de objetividade na determinação do valor relativo de cada

cargo, garantindo equidade na estrutura de postos, no sistema de remunerações ou na definição de carreiras profissionais.

O processo de qualificação de funções fundamenta-se, sobretudo, na descrição e análise das exigências de cada cargo.

No plano de carreira

A criação de um percurso profissional estruturado, com diferentes níveis, assenta no agrupamento de postos de trabalho semelhantes, tendo em conta a natureza do trabalho, a complexidade das tarefas e a formação técnica ou profissional requerida.

Esta organização só é viável através da análise de funções, pois é imprescindível conhecer detalhadamente as tarefas específicas de cada cargo e as condições de trabalho associadas.

Outro elemento fundamental na definição de um plano de carreira é a criação de níveis ou graus dentro de uma função, permitindo uma progressão contínua. Estes níveis são hierarquicamente organizados de acordo com o aumento de complexidade das tarefas, maior autonomia e responsabilidades.

A qualificação de funções desempenha um papel decisivo na definição destes níveis, contribuindo para uma progressão justa e fundamentada.

Na segurança e higiene no trabalho

A análise de funções também possibilita identificar condições de risco ou insalubridade nos postos de trabalho, assim como aspetos que possam ser desagradáveis, incluindo esforços físicos exigidos na execução de determinadas tarefas.

Com base nesta análise, podem ser estabelecidas condições de segurança adequadas e implementadas melhorias nas condições laborais.

Além disso, o estudo das funções tem outras aplicações relevantes, nomeadamente:

- Na reserva de postos de trabalho para pessoas com deficiência, de acordo com o tipo e grau da deficiência;
- Na elaboração de instruções para a construção de simuladores, modelos ou maquetes de postos de trabalho reais, com vista a fins formativos.

Métodos de descrição e análise de funções

A análise de uma função pode fazer-se utilizando diferentes métodos, dos quais se salientam, por serem mais habituais, os seguintes:

- **Observação direta:**

Este método consiste na visualização do exercício do posto de trabalho, de modo a poder registar-se todo o ciclo das tarefas que o constituem, bem como os materiais, ferramentas e equipamentos utilizados. Trata-se, portanto, de observar o ocupante em plena execução das suas tarefas.

- **Questionário:**

É constituído por um conjunto estruturado de perguntas escritas a que o titular do posto de trabalho deverá responder igualmente por escrito, expondo todas as indicações possíveis sobre o cargo, seu conteúdo, características etc. A preparação do questionário pressupõe um conhecimento da função a analisar e o estudo e formulação de um conjunto estruturado e coerente de itens. O questionário deve ser feito "sob medida", isto é, as perguntas devem ser simples e o seu sentido claro para ser facilmente percebido por aqueles a quem é dirigido. Só assim permitirá respostas adequadas e objetivas.

- **Entrevista:**

Como método de descrição e análise de funções, a entrevista consiste na recolha de dados relativamente à função que se pretende analisar, através de um contacto direto e verbal com o seu titular. As informações recolhidas do titular do posto de trabalho devem ser completadas com a perspetiva do chefe direto, pelo que será

conveniente proceder a duas entrevistas, sendo então a primeira com o titular do posto de trabalho e a segunda logo de seguida com o chefe respetivo.

Estes métodos sendo os mais frequentemente referidos e utilizados, são muitas vezes usados combinadamente ou complementarmente. Esta medida faz com que a informação recolhida seja mais completa e que o trabalho final seja mais objetivo.

A análise de funções e o ambiente organizacional

Cada função ou posto de trabalho, além do conjunto mais ou menos complexo de tarefas e responsabilidades que o constituem, é exercido num determinado ambiente que deve ser considerado, especialmente em algumas das suas aplicações. Entre estas, destaca-se a sua relevância na seleção de recursos humanos, uma vez que o contexto organizacional influencia certamente o perfil dos candidatos a contratar.

Se o ambiente organizacional é tenso, instável ou vive uma situação de conflito latente, é, em princípio, fundamental procurar candidatos com boa estabilidade emocional, autonomia e independência, ou seja, pessoas com um elevado grau de maturidade, capazes de sobreviver e prosperar neste tipo de ambientes.

O clima organizacional desempenha um papel crucial, tanto no acolhimento como na integração de novos elementos na equipa, podendo até determinar o sucesso do processo de seleção. Por isso, o técnico de recrutamento deve estar familiarizado não só com a cultura da empresa, mas também com o enquadramento estrutural do posto de trabalho.

A análise de funções e a organização das condições de trabalho

Como se pode observar e afirmar, a análise de funções continua a ser, tal como no passado, um estudo multidisciplinar que, devido à sua utilidade, interessa a especialistas de diversas áreas, tais como:

- Médicos do trabalho, cujo âmbito de atuação inclui a fisiologia do trabalho (ou seja, como funciona o corpo humano em situações laborais), a organização do

trabalho, a higiene industrial, a toxicologia, as doenças profissionais e a legislação laboral vigente;

- Engenheiros, especializados na ciência e nos métodos de adaptação da máquina ao ser humano. Os seus estudos possibilitam o desenvolvimento da Ergonomia, uma ciência que investiga (e aplica) as leis que regulam a relação entre o operador e a máquina. Para que o desempenho no trabalho seja eficiente, não basta apenas selecionar, orientar e formar os indivíduos mais aptos; é igualmente fundamental que os postos de trabalho sejam concebidos de acordo com as capacidades psicológicas e fisiológicas do homem. Esta preocupação constitui o objeto de estudo da Ergonomia;
- Técnicos de organização, cuja atividade de carácter global exige o conhecimento do posto de trabalho e a sua relação com outros postos de trabalho;
- Psicólogos e profissionais que se dedicam ao estudo e avaliação do comportamento humano no contexto laboral.

Trata-se, assim, de uma técnica com uma vasta gama de aplicações, sendo fundamental para o desenvolvimento das organizações e do seu processo produtivo.

A Qualificação das Funções



Qualificação de Funções

Um dos objetivos da análise de funções é a classificação das mesmas (avaliação de funções). Esta procura estabelecer o valor relativo dos diferentes postos de trabalho ou funções. Trata-se de uma área delicada e sensível, porque envolve escalas de tratamento salarial e remunerações, o que pode gerar, no mínimo, algumas tensões. Foi precisamente para abordar estas questões com rigor e objetividade, e para encontrar uma solução racional, que há meio século se tem vindo a desenvolver o estudo da **Qualificação de Funções**.

A qualificação de funções pode ser definida como uma “técnica que permite determinar, de forma sistemática, a posição relativa de um posto de trabalho em relação aos demais, dentro de uma hierarquia salarial, tendo por base a importância das tarefas associadas a esse posto”.

Conduzir com sucesso um processo de qualificação de funções é uma tarefa complexa e desafiante, pelo que qualquer decisão nesse sentido deve ser tomada com cautela. Uma orientação possível é recorrer à contratação de uma empresa externa para a realização do processo, ou, em alternativa, delegar integralmente a sua execução a colaboradores internos da própria organização. No entanto, estas duas abordagens extremas apresentam vantagens e desvantagens, como se pode verificar na tabela seguinte:

Fatores	Equipa interna	Equipa externa
Implicação do pessoal	forte	fraca
Objetividade dos resultados	fraca	forte
Coerência dos resultados	fraca	forte
Custos	baixos	elevados

A decisão mais adequada poderá passar por uma conciliação entre dois objetivos que, à primeira vista, parecem difíceis de compatibilizar: a participação do pessoal (especialmente da hierarquia) e a obtenção de resultados objetivos e coerentes.

Neste contexto, o processo poderia ser desenvolvido adotando o seguinte modelo:

- Obter o envolvimento da hierarquia;
- Constituir uma comissão de avaliação composta por responsáveis de recursos humanos, responsáveis hierárquicos e um consultor externo;
- Levantar a situação atual (sistema de valores da empresa, hierarquização dos postos, níveis de remuneração praticados no mercado, grelhas salariais existentes);
- Identificar os principais fatores de avaliação dos postos de trabalho (critérios relevantes para a organização);
- Escolher o método de avaliação mais adequado aos critérios definidos;
- Testar esse método num posto de trabalho exemplar, envolvendo a hierarquia na sua seleção e aplicação;
- Aprovar o método testado pela comissão de avaliação, efetuando, se necessário, as correções pertinentes;
- Implementar o sistema através da comissão de avaliação.

Para a adoção deste procedimento, seria fundamental atribuir um papel central à comissão de avaliação durante todo o processo, garantindo a participação de um máximo de atores envolvidos. Estas duas condições – envolvimento e participação ampla – são essenciais para assegurar a objetividade. Igualmente importante é a escolha do método de avaliação mais adequado, que será um ponto-chave para o sucesso do processo.

Tipologia dos métodos de avaliação de funções

Existem diferentes métodos utilizados para avaliar e classificar os postos de trabalho. O objetivo comum de todos eles é resolver duas questões principais na avaliação de funções, independentemente da organização em questão. Para isso, é essencial:

- Definir critérios de classificação que sejam suficientemente abrangentes para serem aplicados a todos os postos de trabalho, mas também detalhados o suficiente para refletir as particularidades de cada um. Além disso, esses critérios devem ser distintos (para permitir a diferenciação entre postos), equilibrados em termos de importância (para garantir justiça na avaliação) e em número reduzido, de modo a facilitar resultados claros e de fácil interpretação;
- Estabelecer uma hierarquia que contemple tanto os níveis verticais quanto horizontais, ou seja, ordenar os postos de trabalho por níveis de valor, formando escalas ascendentes, e também definir critérios para distinguir postos na mesma categoria ou série, incluindo fatores que possam aumentar o valor do posto sem implicar promoção, como a antiguidade, por exemplo.
- Além destas questões técnicas, enfrentam-se também dificuldades de natureza psicológica que não são menos relevantes:
- A tendência para avaliar com base nas capacidades ou limitações de cada avaliador;
- A dificuldade em fazer distinções claras entre diferentes postos;
- O "efeito de halo", onde a avaliação de cada critério é influenciada pela impressão global que se tem do posto de trabalho, podendo distorcer os resultados.
- A escolha do método de avaliação deve considerar fatores como o número e o tipo de postos a avaliar, os custos envolvidos, os recursos disponíveis e o nível de precisão desejado. Em resumo, a avaliação de postos de trabalho baseia-se numa análise e comparação sistemática dos mesmos.
- Os métodos de avaliação podem ser classificados em duas categorias principais:
- Métodos globais (ou qualitativos);
- Métodos analíticos (ou quantitativos)

Os métodos globais avaliam um posto de trabalho como um todo, comparando-o com outros, para estabelecer uma hierarquia geral. Já os métodos analíticos desmembram as

características essenciais de um posto de trabalho, avaliando-as individualmente segundo critérios específicos, o que facilita a sua ordenação. Estes últimos, mais rigorosos e científicos, proporcionam maior objetividade, embora sejam mais complexos e exijam maior envolvimento técnico, dificultando a participação direta de trabalhadores no processo de avaliação.

A conversão dessas avaliações em níveis salariais é uma etapa fundamental, sendo o resultado lógico do processo de avaliação. No entanto, é importante compreender que a definição dos níveis e faixas salariais não depende exclusivamente da técnica de avaliação de funções, mas também pode ser influenciada pela política salarial da organização, considerando as tabelas salariais praticadas no mercado externo.

Da qualificação à classificação e hierarquização dos postos de trabalho

A finalidade da qualificação consiste em classificar os diferentes postos de trabalho, refletindo a sua hierarquia interna dentro da organização. A partir desta informação, é necessário utilizá-la para desenvolver uma política de remuneração justa e equilibrada. Para isso, são definidos diversos níveis, categorias ou grupos que agrupam vários postos de trabalho.

Atualmente, há uma tendência para reduzir o número de níveis de classificação. A especificidade das grelhas de classificação pode, por vezes, corresponder a uma organização rígida das progressões profissionais, envolvendo múltiplas etapas. A abordagem moderna, no entanto, centra-se principalmente nas competências, exigindo períodos de avaliação mais significativos.

Os princípios de flexibilidade e polivalência devem ser considerados na definição dos postos de trabalho. Podem ser implementados através de uma seleção cuidadosa dos níveis de classificação, por sistemas híbridos, ou ainda por uma classificação modular dos empregos, baseada em atividades específicas. Assim, as novas categorias de postos de trabalho devem:

- Estar estreitamente relacionadas com outros aspetos da gestão de recursos humanos;

- Servir como instrumentos para comunicação e reflexão, evitando a imposição de normas antiquadas;
- Representar uma imagem dinâmica da organização e das mudanças nos empregos;
- Valorizar a noção de responsabilidades atribuídas a diferentes níveis;
- Apoiar as novas políticas de individualização salarial;
- Priorizar a síntese em detrimento da análise detalhada;
- Tender para uma abordagem objetiva, sem deixar de ser pragmática.

No entanto, é importante salientar que a qualificação de funções, que teve um papel de destaque numa determinada época, tem vindo a perder relevo, sobretudo devido à influência dos sindicatos nas negociações salariais.

A Rotação de Pessoal no Sector do Turismo e da Hospitalidade



Employee Turnover

(Rotação de Pessoal)

A satisfação geral com a carreira e as recompensas é um fator que aumenta a probabilidade de os colaboradores quererem permanecer na organização, sendo assim uma variável importante no turnover (rotatividade).

Os colaboradores que se sentem sobrequalificados, ou seja, que ao longo do tempo adquiriram competências, conhecimentos, formação, experiência e outras qualificações que ultrapassam o que é necessário para desempenhar as suas funções, tendem a ter mais intenções de deixar a organização e a procurar um novo emprego. Este sentimento de sobrequalificação, aliado a um clima organizacional inovador — um ambiente que incentiva os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e a procurarem tarefas de maior qualificação — reforça a vontade de estes ficarem na empresa.

Existe uma relação positiva entre o equilíbrio trabalho-família (*WLB Work Life Balance*) e os bons resultados das organizações, uma vez que esse equilíbrio contribui para o bem-estar dos trabalhadores ao permitir uma convivência harmoniosa entre a vida pessoal e o trabalho. Este equilíbrio beneficia tanto os empregados quanto os empregadores, aumentando a tendência dos colaboradores quererem permanecer na organização.

Quando ocorrem mudanças externas, como uma crise global, a perceção de equilíbrio entre trabalho e vida familiar e a sensação de sobrequalificação deixam de ter um efeito direto e significativo sobre as intenções de permanecer na organização para aqueles colaboradores que continuam a desejar ficar.

Nesse contexto, apenas a satisfação geral com a carreira e as recompensas mantém algum impacto, embora este efeito passe a ser menos forte ou pouco significativo.

Para os colaboradores que, devido à crise, mudaram a sua intenção de ficar na organização, a perceção de satisfação global com a carreira e as recompensas é a única variável que perde relevância na sua decisão de permanecer, provavelmente devido à

redução de componentes de remuneração variável (bónus de desempenho, horas extra, subsídios de turno, etc.), que tornam a remuneração insuficiente para satisfazer as necessidades pessoais e familiares. Assim, essa satisfação deixa de influenciar fortemente a intenção de ficar.

Estes colaboradores, que percebem que possuem qualificações superiores às exigidas, sentem-se inseguros face ao emprego devido à crise e às medidas tomadas pela organização na gestão de recursos humanos, como a seleção de pessoal para manutenção ou estabilidade do quadro. Apesar de se sentirem reconhecidos pelos seus superiores, acreditam que, com as suas qualificações, terão mais oportunidades noutras empresas com salários mais elevados, podendo assim satisfazer melhor as suas necessidades pessoais e familiares.

Durante uma crise global, dos fatores internos — situação de emprego e tipo de contrato de trabalho — apenas a situação de emprego revelou ser um elemento importante para reduzir as intenções de abandono por parte dos colaboradores.

Decisões de gestão, como reduzir ou encerrar temporariamente o negócio, determinar quem fica no local de trabalho, quem entra em teletrabalho, quem é colocado em *Layoff* ou quem não tem renovação do contrato, tiveram um impacto muito significativo na vontade dos trabalhadores de permanecer na organização, influenciando diretamente o potencial de rotatividade efetiva.

Conclusões gerais

Para os colaboradores, a maior fonte de segurança não é encontrar um emprego ou um empregador específico, mas sim a perceção de empregabilidade.

A elevada proporção de estudantes, trabalhadores temporários e em *part-time* na indústria hoteleira contribui para os problemas complexos de recrutamento e retenção de trabalhadores qualificados neste sector.

O processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores costuma ser demorado e dispendioso. Quando um colaborador inicia funções, a sua produtividade é geralmente

baixa, sendo possível aumentá-la com formação especializada e experiência adquirida ao longo do tempo. No entanto, se esses colaboradores deixam a empresa precocemente, os investimentos feitos na sua formação perdem-se e, em alguns casos, beneficiam a concorrência.

A percepção de insegurança quanto à continuidade do emprego no sector hoteleiro desmotiva muitas pessoas a seguir carreira na área, bem como leva os já empregados a procurarem outros empregos, dificultando a construção de relações de continuidade entre trabalhadores e empregadores e dificultando o crescimento de responsabilidades mútuas.

Desde há vários anos, a inovação deve fazer parte dos planos estratégicos das organizações, independentemente do seu tamanho, localização ou sector de atividade. A constante mudança do mercado obriga as empresas a antecipar as expectativas do mercado de forma proativa, em vez de apenas reagir às mudanças.

Uma organização só será realmente inovadora se todos os seus recursos — materiais, financeiros e humanos — estiverem presentes e disponíveis. Permitir que colaboradores, com o tempo e experiência na organização, apoiem e contribuam para criar fatores inovadores diferenciais no mercado, incluindo-os como intraempreendedores que geram novas ideias de fazer, estar e ser, facilitará o processo de inovação e reduzirá a dificuldade de inovação diária.

Por outro lado, a precariedade contratual dos trabalhadores do sector hoteleiro em Portugal, refletida no seu passado e presente, constitui um fator crucial para garantir uma segurança laboral mínima, permitindo que estes assumam compromissos profissionais duradouros com as organizações.

Cabe à gestão de recursos humanos das organizações implementar e promover políticas e planos estratégicos mais ajustados às necessidades de segurança no emprego dos colaboradores. Assim, conseguirão colaboradores mais satisfeitos, que dedicarão e aplicarão melhor o seu tempo no desenvolvimento de competências, adquirindo experiências que favoreçam uma carreira de sucesso na organização, desempenhando

funções compatíveis com as suas qualificações e sendo justamente recompensados pelo valor que acrescentam. Essa estabilidade e reconhecimento ajudam a equilibrar as responsabilidades pessoais, familiares e profissionais, beneficiando trabalhadores, suas famílias e a própria organização.

Como crises externas, sectoriais ou globais, não têm data prevista, a preparação das organizações para enfrentar obstáculos e incertezas é fundamental. Os recursos humanos representam um ativo crucial para manter a estabilidade organizacional. Com a alteração do contexto externo, como a crise global provocada pela COVID-19, as organizações tiveram que adaptar a sua gestão de recursos humanos, incluindo formas de comunicação interna, integração de colaboradores em novas técnicas, gestão de desempenho, planeamento, desenvolvimento de lideranças e mobilidade.

Os responsáveis de recursos humanos enfrentaram desafios importantes na mitigação dos impactos da crise, como a implementação de licenças obrigatórias, medidas de contenção de custos, e a decisão sobre quem permanecia na empresa, entrava em teletrabalho, era colocado em *Layoff* ou tinha o contrato não renovado — muitas vezes, decisões que nem sempre foram vistas como justas pelos trabalhadores, especialmente por aqueles que tiveram a sua situação laboral alterada. Essas medidas geraram elevados níveis de ansiedade e frustração, aumentando a sensação de insegurança laboral.

No futuro, é essencial que essas ações sejam cuidadosamente ponderadas, valorizando o esforço de cada colaborador, oferecendo o apoio e a proteção necessários, de modo a manter ou até reforçar o desejo de permanecer na organização. Assim, mesmo na fase de recuperação do mercado, tanto as empresas quanto os trabalhadores poderão superar a crise com sucesso.

Bibliografia (Sebenta)

- Baum, T. (2006). Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An international perspective. London: Thomson Learning.
- Berger, F., & Brownell, J. (2008). Organizational Behavior for the Hospitality Industry. Pearson
- Camara, P. B., Rodrigues, J. V., Guerra, P. B. (2013). Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial (6ªed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cascio, W.F. (2015). Managing Human Resources: Productivity, quality of work life (10ªed.). McGraw-Hill.
- Ceitel, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências, 2ª ed. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações (4ª ed.). Editora Manole.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (7ªed.). Lisboa: RH.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management (13ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2013). Administração de Recursos Humanos (2ª ed.). Pearson: Prentice Hall (Tradução)
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

- Lawler, E., Cammann, C., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979). Michigan organizational assessment questionnaire. *Journal of vocational behavior*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Machado, A. R., Machado, D. & Portugal, M. N. (2014). Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-414-3.
- Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações. Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-403-7.
- Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2014). Dicionário de Recursos Humanos. Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-365-8.
- Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I. Dias, I. ... Miranda, S. (2014). Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização (Vol. 4). Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-428-0.
- McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 4(2), 314-324.
- Mintzberg, H. (2003). Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Centro de Estudios Ramón Areces (CEURA).
- Portugal, M. N. A. F. B. (2021). Turnover e Intenções de Ficar no Sector da Hotelaria (Tese Doutoramento), Universidade Europeia
- Talavera, E. R., & Pérez-González, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista europea de formación profesional*, (40), 92-112.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (9ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour*, 18, 1-74.

Bibliografia (Unidade Curricular FUC)

- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2ª ed. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2021). *Administração de Recursos Humanos? Gestão Humana* (9ª ed.). Editora Atlas. ISBN: 9788597024555
- Dessler, G. (2013). *Administração de Recursos Humanos* (2ª ed.). Pearson: Prentice Hall (Tradução)
- Machado, A. R., Machado, D. & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-414-3.
- Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I. Dias, I. ... Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização* (Vol. 4). Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-428-0.
- Portugal, M. N. A. F. B. (2021). *Turnover e Intenções de Ficar no Sector da Hotelaria* (Tese Doutoramento), Universidade Europeia
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (9ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited

A “Chaminé” como símbolo turístico do Algarve

A chaminé algarvia tornou-se, ao longo do tempo, um verdadeiro símbolo icónico do Algarve, refletindo a sua arquitetura tradicional e a riqueza cultural da região. Desde os anos 50 e 60, com o crescente desenvolvimento do turismo na zona, a chaminé passou a integrar o imaginário coletivo como um elemento distintivo do "Algarve típico", contribuindo para a sua fama e reconhecimento internacional.

Este símbolo regional desempenha um papel fundamental na atração turística, sendo as suas chaminés ornamentadas um ponto de interesse para visitantes de todo o mundo. Muitos turistas aproveitam para tirar fotografias e incluir estas estruturas nos seus roteiros, ajudando a promover a região de forma única e autêntica. Além disso, a popularidade da chaminé algarvia impulsionou a criação de artigos de presente e lembranças, como moldes e miniaturas, que são vendidos como símbolos representativos do Algarve, permitindo aos visitantes levarem consigo um pedaço da sua identidade cultural.

A influência da chaminé na arte também é significativa, inspirando artistas e artesãos locais a utilizá-la como tema para pinturas, esculturas e outras obras criativas. Essa expressão artística enriquece ainda mais a oferta turística, promovendo uma maior valorização da tradição e do património regional. Por outro lado, várias atividades turísticas, como visitas a sítios históricos e percursos pedestres, incorporam a observação das chaminés algarvias, proporcionando uma experiência mais imersiva na cultura e história do Algarve.

A importância da chaminé também é evidenciada em exposições e documentários que destacam a sua relevância histórica e cultural, contribuindo para a sua preservação e valorização enquanto símbolo turístico. No passado, chegou a ser utilizada como

emblemática da marca "Algarve", procurando consolidar a região como um destino turístico singular, diferenciado e com uma identidade forte.

Hoje, a chaminé algarvia continua a desempenhar um papel central na promoção do turismo na região, representando a sua essência, tradição e autenticidade. Assim, ela permanece como um símbolo vivo da alma do Algarve, encantando visitantes e reforçando a sua imagem como um destino único e inesquecível.



Projeto no âmbito do Programa Qualificar Gera(Ação) da licenciatura em Gestão do Turismo
do ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Licenciatura reconhecida pelo

