



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO

REAL HOTELS GROUP

DIANA CAETANO DA LUZ MARTINHO

OUTUBRO 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO
REAL HOTELS GROUP**

DIANA CAETANO DA LUZ MARTINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DRA. CARINA GUERRA (REAL HOTELS GROUP)

OUTUBRO 2023

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão a todos aqueles que me acompanharam ao longo do Mestrado e marcaram o decorrer do mesmo – especialmente nesta última etapa de realização do estágio e do Trabalho Final de Mestrado.

Começo por agradecer à Professora Helena Jerónimo por ter aceitado ser minha orientadora do Trabalho Final de Mestrado e pela disponibilidade e orientação. O suporte e conhecimento que me foram dados desempenharam um papel fundamental na realização deste processo.

A toda a equipa do Real Hotels Group um muito obrigada pela oportunidade de fazer parte do departamento de Recursos Humanos, e pela partilha de conhecimento, essencial à minha aprendizagem no decorrer do período de estágio.

A todos os meus amigos, com quem pude partilhar as minhas dúvidas e ânsias e pelo apoio constante que foram fundamentais durante o meu percurso. É essencial mencionar a minha amiga Marlene pelo seu apoio incondicional durante o meu percurso.

Por fim, quero agradecer à minha família e ao meu companheiro. Além de proporcionarem as melhores condições para alcançar os meus objetivos académicos, foram sempre uma fonte de incentivo e força.

A todos vós, um grande obrigada! Sem dúvida, sem o vosso apoio, não seria possível alcançar o sucesso.

Índice

Introdução	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. O Processo de Recrutamento & Seleção	3
1.1.1. Recrutamento: Processo de Atração de Candidatos	5
1.1.2. Técnicas de Recrutamento	9
1.2. Seleção: Processo de Escolha de Candidatos	11
1.2.1. Técnicas de Seleção	12
1.2.2. As Especificidades do R&S no Setor Hoteleiro	15
2. Caracterização do Real Hotels Group	18
2.1. Missão, Visão e Valores	18
3. Descrição das Atividades de Estágio	23
3.1. Objetivos e Metodologia	23
3.2. Atividades Desenvolvidas no Processo de R&S	24
4. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio	30
5. Sugestões de Melhoria	35
6. Conclusões Finais	40
Referências	42
Anexos	48
Anexo I – Exemplo de anúncio do Real Hotels Group	48
Anexo II – Exemplo de guião de entrevista do Real Hotels Group	50
Anexo III – Proposta de reformulação do anúncio	51
Anexo IV – Proposta de <i>Open Day</i> Real Hotels Group	52
Anexo V – Proposta de guião para entrevista presencial	55
Anexo VI – Proposta de guião para entrevista telefónica	58

Índice de Tabelas

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	7
Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	8
Tabela 3: Caracterização do Real Hotels Group.....	22

Lista de Acrónimos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HRBP – Human Resources Business Partner

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Resumo

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) é fundamental para o êxito de qualquer empresa, por ser responsável por identificar, atrair e escolher talentos que impactam diretamente no desenvolvimento e na competitividade das empresas. O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) é o resultado de um estágio curricular realizado na área de R&S no Real Hotels Group, uma empresa do setor hoteleiro. O estágio permitiu consolidar aprendizagens e competências na área do R&S. O presente relatório inclui uma revisão da literatura sobre o processo de R&S, enfatizando as suas aplicações na indústria hoteleira. Descreve o processo no Real Hotels Group, bem como todas as atividades realizadas durante o estágio, nomeadamente a gestão de anúncios em diversas plataformas, na triagem curricular, no agendamento de entrevistas e sua condução. Essa aprendizagem é confrontada, de forma analítica e crítica, com a revisão da literatura. Neste relatório, e como elemento inovador, são apresentadas três propostas de melhoria que podem ser implementadas no Real Hotels Group: 1) reformulação do anúncio; 2) guião para entrevistas telefónicas e presenciais; 3) e *Open Day*.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Hotelaria; Real Hotels Group; Recursos Humanos; Estágio.

Abstract

The Recruitment and Selection (R&S) process is fundamental for the success of any company, as it is responsible for identifying, attracting, and choosing talents that directly impact the development and competitiveness of companies. This Final Master's Thesis is the result of an internship conducted in the R&S area at Real Hotels Group, a company in the hotel sector. The report begins with a literature review on the concept of recruitment and selection, as well as some of the topics related to these two stages, emphasizing their applications in the hotel industry. Next, the R&S process at Real Hotels Group is described, as well as all the activities carried out during the internship. The internship allowed me to consolidate skills in the development of various stages of the recruitment and selection process, such as managing advertisements on various platforms, curricular screening, scheduling interviews, and conducting phone interviews. This specific learning is analytically and critically compared with the literature review. The final conclusions are also included, and as an innovative element, three improvement suggestions are presented that can be implemented at Real Hotels Group: 1) advertisement, 2) interview guide for phone and in-person interviews, and 3) Open Day.

Keywords: Recruitment and Selection; Hospitality; Real Hotels Group; Human Resources; Internship.

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, a escolha do TFM envolveu a realização de um estágio. O presente relatório tem como objetivo descrever a experiência de estágio curricular realizada na área do R&S no Real Hotels Group, com sede em Alfragide, no período entre 24 de outubro de 2022 a 23 de janeiro de 2023. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos (RH) e proporcionou uma oportunidade de aplicabilidade dos conhecimentos académicos adquiridos ao longo do meu percurso no mestrado. Durante esse período, tive a orientação laboral da Dra. Carina Guerra e como orientação académica a Professora Helena Jerónimo – ambas desempenharam um papel indispensável na minha formação e orientação.

O processo de R&S desempenha um papel crucial na Gestão de Recursos Humanos (GRH) de qualquer organização, sendo um elemento indispensável para o crescimento e sucesso a longo prazo. Diante da concorrência intensa por talentos e da necessidade constante de profissionais altamente qualificados, compreender os princípios e as práticas do R&S é crucial. Este processo desempenha um papel crucial na indústria hoteleira. Este ramo não se limita apenas a fornecer acomodações; é um setor onde a hospitalidade e excelência do atendimento ao cliente são peças-chave. Os hóspedes não procuram somente um lugar para hospedar, mas também uma experiência memorável e prazerosa. Sendo assim, encontrar e selecionar os membros certos é fundamental para assegurar que o cliente fica satisfeito e que a reputação do hotel é mantida ou melhorada. A indústria hoteleira é um dos setores que apresenta elevadas taxas de *turnover*, decorrente das condições de trabalho precárias como trabalhar por turnos, a sazonalidade, a dificuldade em manter o equilíbrio trabalho-família e as longas horas de trabalho. Os baixos salários, a falta de perspectiva de progressão de carreira e a falta de reconhecimento

também são fatores que contribuem para aquelas taxas elevadas (Pimentel, 2016; Mihailescu & Rinaldi, 2021).

O relatório está dividido em cinco capítulos, além da presente introdução e conclusão. No primeiro capítulo, é apresentado um enquadramento teórico sobre o R&S, de modo a proporcionar uma compreensão mais aprofundada das tarefas realizadas durante o estágio. A organização é apresentada no segundo capítulo, com destaque para a evolução histórica, missão, visão e os valores. O terceiro capítulo concentra-se na descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O quarto capítulo é composto por uma análise crítica que consiste na reflexão sobre as atividades desenvolvidas durante o estágio, segundo a informação obtida na revisão da literatura. Por último, o quinto capítulo apresenta sugestões de melhorias a serem implementadas no Real Hotels Group.

1. Revisão da Literatura

1.1. O Processo de Recrutamento & Seleção

Num ambiente organizacional pautado pela imprevisibilidade, tanto externa como internamente, os RH são um dos principais eixos de adaptabilidade às mudanças, de criatividade e inovação, e que contribuem diretamente para a competitividade da empresa. Como as pessoas são um dos recursos mais importantes para uma organização, é extremamente difícil alcançar resultados de estratégia organizacional sem uma estratégia de RH alinhada com o negócio. Assim, a GRH assume um papel fundamental para a empresa, pois é responsável por delinear a visão estratégica dos RH, a fim de desenvolver atividades que apoiem a estratégia da organização. O principal objetivo da GRH é garantir que as pessoas estejam preparadas para contribuir para a realização dos objetivos de negócio (Reis, Sampaio & Martinho, 2019).

O processo de R&S é vital para obter colaboradores com as competências necessárias à execução de uma determinada função, e de modo a alcançar os objetivos da empresa. O recrutamento é um conjunto de práticas e métodos utilizados pela empresa para identificar e atrair potenciais funcionários, enquanto a seleção é o conjunto de métodos e práticas para determinar quais os candidatos que serão selecionados para a vaga com base em critérios pré-estabelecidos. Estas duas práticas estão de tal forma entrelaçadas que a execução bem-sucedida ou fracassada de uma, afeta a eficiência e a eficácia da outra (Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018).

O objetivo final de qualquer processo de R&S é desenvolver e manter uma força de trabalho motivada que permita a uma organização implementar efetivamente o seu plano de RH e alcançar os objetivos (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019).

Antes de realizar o processo de R&S, é importante considerar a análise e descrição de funções. A descrição do cargo deve ser a mais precisa possível, ou seja, deve refletir a

evolução das responsabilidades da função. A análise de função deve ser um processo "neutro" na determinação das responsabilidades de trabalho, bem como nas responsabilidades e nos deveres que devem ser cumpridos por aqueles escolhidos para o cargo. A descrição do cargo deve incluir o título e a posição do cargo e, simultaneamente, a descrição das funções do cargo, os requisitos, a formação académica e a experiência, e ainda as características comportamentais. Realizar essa descrição é importante porque mostra o que o trabalhador faz, como faz e quais as condições de trabalho (Kevin, 2015).

Este processo pode oferecer informações para todos os procedimentos de recursos humanos. Tem impacto no planeamento da formação, estabelecendo as necessidades de formação de quem ocupa o cargo, bem como no planeamento dos colaboradores ao longo das suas carreiras e estabelece critérios de avaliação; permite também conhecer bem as funções para se determinar o valor justo para cada cargo (Stoilkovska & Serafimovic, 2017).

A informação recolhida deve incluir dados observáveis e não observáveis, existindo diversos meios para a recolha dessas informações. Os métodos mais comuns são: a observação (que requer observadores com experiência, para não subestimarem alguns aspetos do trabalho); a entrevista (método mais utilizado, uma vez que permite um maior aprofundamento e uma maior garantia de recolha de dados relevantes); os questionários (método utilizado para recolher dados de diversos colaboradores num curto espaço de tempo); e os diários (relatórios onde os colaboradores preenchem com informações sobre as tarefas desempenhadas, explicando tudo o que fazem durante o período de trabalho) (Stoilkovska & Serafimovic, 2017).

1.1.1. Recrutamento: Processo de Atração de Candidatos

O processo de recrutamento pode ser definido como um conjunto de práticas que a empresa usa para atrair candidatos com características próximas do perfil exigido, para ocupar as vagas disponíveis, tendo em conta os objetivos estratégicos (Ferreira & Vargas, 2014). Por outras palavras, é um sistema de informação e atração, onde a empresa comunica ao mercado as oportunidades de emprego que dispõe no momento (Estevam & Molteni, 2018).

O objetivo das organizações é atrair e gerir talentos, o que torna este processo uma "guerra" pela procura de talentos, consequência da globalização e da crescente competitividade a que as organizações estão sujeitas devido à sua expansão e ao alcance de novos mercados (Inja & Silva, 2021). É crucial dar significado ao processo de recrutamento como um meio de identificar talentos. O primeiro requisito para atrair talentos é identificar o perfil e as competências necessárias para a função e o negócio (Reis, Sampaio & Martinho, 2019). Para atrair e manter os colaboradores, é necessário elaborar e desenvolver uma proposta de valor para o colaborador e desenvolver a marca organizacional, posicionando a organização num patamar de empresa atrativa para os candidatos (Purusottama & Ardianto, 2019). Nesta luta pelos talentos, os recursos humanos desempenham um papel estratégico no planeamento e tomada de decisão da organização (Inja & Silva, 2021). Para tal, deve tomar várias decisões: a abertura das vagas, se devem ser anunciadas interna ou externamente; e o fornecimento de informações relevantes acerca da organização e da posição (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019).

O recrutamento pode ocorrer sob várias formas: recrutamento interno; recrutamento externo e recrutamento misto. A escolha de uma dessas fontes deve ser

avaliada pela organização, pois é importante perceber o tipo de cargo a preencher, compreender qual a melhor fonte no momento, e a que se mais adequa (Estevam & Molteni, 2018).

No recrutamento interno, a organização visa preencher as vagas com indivíduos que já são seus colaboradores, ou seja, estes podem ser promovidos, transferidos, ou transferidos com promoção (Estevam & Molteni, 2018). A promoção profissional é uma prática que gera motivação, suportada por um aumento de remuneração, e a aquisição de mais responsabilidades. A empresa pode transferir o trabalhador de um departamento para outro, se houver alguma vaga disponível. Este processo pode incluir a elaboração de programas de desenvolvimento e a criação de planos de carreira (Singh, Saxena, Shukle & Mukherjee, 2021). Em suma, quando existe uma vaga, a organização visa preencher a mesma com trabalhadores da empresa, por meio de promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou até mesmo de transferências com promoção (movimentação diagonal). A tabela seguinte apresenta as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Mais económico;• Mais rápido;• Aumenta a motivação dos colaboradores ao proporcionar oportunidades de progressão na carreira;• Aumenta o nível de validade e segurança devido ao conhecimento prévio das pessoas;• Estimula a motivação e a aquisição de novas habilidades;• Aproveita os investimentos da organização em formação dos colaboradores;• Desenvolve um espírito de competição.	<ul style="list-style-type: none">• Pode levar a situações de frustração, desmotivação para aqueles que não conseguirem progredir profissionalmente;• Exige condições para o desenvolvimento dos colaboradores, a fim de possibilitar promoções;• Não permite a entrada de novos conhecimentos, experiências e habilitações de colaboradores vindos de outras empresas;• Preserva e mantém a cultura da empresa;• Promoção de indivíduos para postos de trabalho acima do seu nível máximo de competência, tornando-os, portanto, incompetentes;• Pode gerar conflitos internos entre colaboradores que concorrem ao mesmo lugar.

Fonte: Adaptado de Estevam & Molteni (2018)

O recrutamento externo é a prática de preencher posições abertas com candidatos fora da organização, ou seja, a empresa recruta candidatos de fora (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019). Uma das razões pela quais as organizações procuram pessoas a partir do recrutamento externo é porque esses indivíduos trazem novas experiências e novos conhecimentos, isto é, entra sangue novo. Dessa forma, as empresas tornam-se mais competitivas num mercado crescentemente globalizado (Estevam & Molteni, 2018). A tabela a seguir enuncia as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• A entrada de novos talentos para a organização;• Renova e enriquece os colaboradores da organização;• Aproveita os investimentos realizados em formação por outras empresas ou dos próprios candidatos.	<ul style="list-style-type: none">• Mais demorado;• Mais dispendioso;• Apresenta maior risco devido ao desconhecimento dos candidatos;• É um fator desmotivador quando todas as vagas disponíveis são preenchidas externamente, frustrando as perspetivas de carreira dos colaboradores internos;• Pode impactar a política salarial da empresa;• Pode haver maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização.

Fonte: Adaptado de Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2012)

São raras as vezes que as organizações executam um recrutamento exclusivamente interno ou externo, mas, sim, um recrutamento misto (Estevam & Molteni, 2018). Existem diversos meios disponíveis para as organizações divulgarem as suas vagas, tais como anúncios em jornais e revistas especializadas, mas, com a popularização da internet, estes têm sido substituídos por anúncios em sites de emprego, permitindo um alcance maior. Outras técnicas utilizadas incluem referências de funcionários, o site da organização e recrutamento académico (Calheiros, 2019).

1.1.2. Técnicas de Recrutamento

De seguida serão abordados algumas das técnicas de recrutamento. Na impossibilidade de referir todas, optou-se por explicitar aquelas que são usadas nos processos de R&S na empresa acolhedora do estágio:

- a) Anúncio - A publicação das vagas existentes realiza-se através de anúncios, na maioria publicados na internet, em jornais, e no *website* da própria empresa. Os anúncios em jornais e revistas têm sido substituídos pelos sites de emprego, permitindo assim às organizações alcançar mais potenciais candidatos. Para divulgar o anúncio é necessário identificar algumas informações e mensagens sobre o cargo disponível e a organização, nomeadamente as competências requeridas, os conhecimentos exigidos e a experiência, e por vezes alguns mencionam também o pacote salarial (Gomathy, 2022). É crucial que o conteúdo de um anúncio atinja dois objetivos essenciais: (a) alcançar o público desejado e (b) atrair o número necessário de candidatos qualificados para que seja realizada uma seleção justa. Usando o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), esses objetivos podem ser alcançados (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019). Este modelo baseia-se em quatro fases do procedimento de decisão do indivíduo e visa concentrar as opções dos gestores responsáveis pela criação de anúncios. Este procedimento tenciona captar o interesse dos possíveis candidatos; despertar interesse no anúncio e na vaga; incentivar a vontade de candidatarem-se; e impulsionar o processo de candidatura à vaga existente (Calheiros, 2019). Um bom anúncio deve fornecer uma descrição detalhada da posição, a imagem real da organização, as qualificações necessárias e a remuneração (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019).

- b) Referências de colaboradores - Os próprios colaboradores da organização indicam profissionais disponíveis e capazes de desempenhar a vaga, esta referência transmite credibilidade ao recrutador (Ferreira & Vargas, 2014).
- c) Candidatura espontânea - A candidatura espontânea refere-se às candidaturas que chegam à empresa por incentivo próprio dos candidatos, independentemente da existência de posições em aberto. A utilização deste método acontece em caso de falta de currículos para uma vaga existente (Sousa, Duarte, Sanchos & Gomes, 2012).
- d) Recrutamento académico – As universidades fornecem, sem dúvida, um *pool* de talentos e conhecimentos do qual a organização pode beneficiar. Representantes de várias organizações frequentemente visitam os campos na procura de potenciais candidatos para preencher as vagas nas suas organizações (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019). Esses representantes devem selecionar cuidadosamente as universidades que vão visitar, preparar uma apresentação sobre a organização com o fim de promover a empresa entre os estudantes e os docentes (Babu & Rao, 2018).
- e) Feiras de emprego - As feiras de emprego são locais onde as empresas dão-se a conhecer, para que os candidatos fiquem informados e assim efetuem as suas escolhas. A organização tem como propósito atrair o maior número de candidatos qualificados e motivados (Babu & Rao, 2018).
- f) E-recrutamento - O e-recrutamento é o método mais atual e reflete a dinâmica constante e as mudanças consecutivas do uso de novas tecnologias na GRH. Integra todas as formas de recrutamento baseado na Internet, como formulários específicos nos *websites* das organizações empregadoras, plataformas de emprego e redes sociais. Se não investirem nesta tendência, as empresas estarão em desvantagem competitiva, pois o uso de redes sociais tem um efeito positivo nos esforços de promoção e recrutamento das empresas. O número de utilizadores das redes sociais tem vindo

aumentar, bem como o número de empregadores que usam as informações contidas nas redes sociais para avaliar potenciais candidatos (Yarbrough, 2018). O e-recrutamento reduz o tempo de contratação, atinge um maior número e diversidade de candidatos, revela a marca e a imagem da empresa (Monteiro, Correia & Gonçalves, 2019). Atualmente, as empresas têm um forte interesse em redes sociais como o *LinkedIn*. As empresas podem promover e divulgar as suas oportunidades de emprego, mas também a sua marca, produtos e serviços (Monteiro, Correia & Gonçalves, 2019). Há prós e contras no uso de informações, mas há consequências graves que podem ser acrescidas do uso incorreto dessas informações (Yarbrough, 2018). O *cybervetting* é uma técnica utilizada para recolher informação acerca dos indivíduos na Internet e em páginas de redes sociais para analisar as características do candidato e selecionar os mesmos, é amplamente utilizado pelos recrutadores. A sua prevalência também varia conforme o cargo a ser ocupado (Wilcox, Damarin & McDonald, 2022).

1.2. Seleção: Processo de Escolha de Candidatos

A seleção é um processo de escolha que tem como foco filtrar entre os candidatos que tenham as características exigidas para o cargo. O propósito do processo é prever o desempenho futuro no cargo, de modo a selecionar os candidatos que sejam mais aptos e competentes. Por conseguinte, procura-se selecionar métodos que possam contribuir de forma mais eficiente para a realização desta previsão (Calheiros, 2019). A escolha dos métodos deve considerar a validade, fiabilidade e custos. O método deve prever a adequação do candidato à posição, deve ser aplicado de igual forma e também deve ser ajustado aos constrangimentos de tempo e custos (Sousa, Duarte, Sanchos & Gomes,

2012). Existe uma variedade de técnicas de seleção, que permitem avaliar conhecimentos, potencial intelectual, traços comportamentais e de personalidade, experiências e atitudes. Cada técnica tem as suas próprias limitações e vantagens. Os candidatos podem ser avaliados, por um lado, para identificar os seus pontos fortes e limitações, e por outro, as atitudes que lhes permitem adequar ao perfil desejado, para a posição disponível (Cabrita, Costa, Gonçalves & Sousa, 2019). Os objetivos de um processo de seleção bem-sucedido são os seguintes: recolher informações relevantes sobre os candidatos; analisar, organizar e avaliar as informações do candidato, com o propósito de fazer uma boa escolha; avaliar cada candidato com o objetivo de determinar a sua adequação para a função; e fornecer aos candidatos informações sobre a empresa para que estes possam tomar uma decisão informada sobre a vaga (Odor, Martins-Emesom & Bakwuye, 2019).

É fundamental a presença da chefia direta no processo de seleção, porque é quem melhor conhece a função e para que se possa observar se existe uma conexão entre o candidato e a chefia (Guimarães & Arieira, 2005). Depois de recolher o maior número de informações possíveis, os dados são comparados e devem ser avaliados de forma responsável e justa, para a escolha final (Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018). A seleção não termina com a contratação do candidato, já que é fundamental acolhê-lo e integrá-lo na empresa nos seus primeiros dias e meses de trabalho (Guimarães & Arieira, 2005).

1.2.1. Técnicas de Seleção

O processo de seleção pode ser realizado segundo várias técnicas, baseando-se nas características da vaga existente, no perfil da pessoa “ideal”, nos recursos disponíveis para o executar e nos objetivos estratégicos da organização (Reis, 2010). Dessa forma, seguem algumas das técnicas de seleção mais usadas:

- a) **Análise curricular** - É uma técnica que implica analisar informações contidas no currículo, como a sua formação académica e profissional, e as suas competências. Mas não possibilita perceber o nível de domínio dessas competências. A análise do currículo permite conferir se o candidato detém os requisitos mínimos desejados pela organização (Calheiros, 2019). O currículo tornou-se num instrumento de trabalho e avaliação de valor profissional e pessoal e as empresas consideram um dos documentos mais importantes e relevantes para o processo de seleção. Este documento serve como o contato inicial entre o candidato e a organização (Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018).
- b) **Entrevista de emprego** - É uma das técnicas mais utilizadas. Consistem no contacto direto entre o candidato e um ou mais entrevistadores, para identificar conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos, e verificar se correspondem ao perfil que a vaga exige (Calheiros, 2019). No entanto, é de ressaltar o seu baixo poder percetivo associado à subjetividade dos entrevistadores na perceção de atitudes, personalidades, motivações, táticas de autoapresentação e possíveis fingimentos dos candidatos (Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018). O tipo de entrevista e o uso de aptidões interpessoais adequadas contribuem para o êxito da entrevista de seleção. Entrevistas por telefone podem ser usadas como parte do processo de triagem inicial, e serve para reduzir o número de candidatos. Após as entrevistas, o recrutador opta por alguns dos candidatos para entrevistar presencialmente ou online (Florea & Duicã, 2015). Quanto ao tipo de entrevista, a estruturada consiste em perguntas sobre motivação, formação académica e experiência profissional. É importante que a entrevista seja preparada de acordo com os objetivos e métodos desejados e que o ambiente físico seja adequado para que o candidato se sinta à vontade. A formulação das perguntas

deve ser derivada da análise da função, pois identifica os conhecimentos e comportamentos desejáveis para a posição. As perguntas devem ser marcadas usando uma escala ancorada em comportamentos pré-definidos (pobre: 1 - muito bom: 5) e deve haver múltiplos entrevistadores. No final da entrevista, os dados são recolhidos e os resultados são medidos (Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018). A entrevista não estruturada é mais espontânea; muitas vezes, as perguntas são reajustadas em função do desenrolar da conversa (Florea & Duicã, 2015). Também existem as entrevistas semiestruturadas que misturam características dos estilos anteriores (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2012).

- c) Dinâmica de grupo - Esta técnica abrange várias atividades, como jogos, debates e tarefas que facultam a interação entre pessoas de um grupo. Através da participação nestes exercícios, cada candidato pode interagir com os outros e expor os seus pontos de vista sobre uma determinada situação a resolver, demonstrando dessa forma, o seu perfil psicológico. A utilização desta técnica pode identificar certos comportamentos e atitudes dos candidatos, difíceis de observar numa entrevista individual, pois nestes exercícios os candidatos poderão demonstrar características pessoais, como por exemplo, criatividade e liderança (Reis, 2010). Os recrutadores analisam competências relacionais e comunicacionais, mas é preciso ter em conta que pode haver timidez por parte de alguns candidatos (Florea & Duicã, 2015).
- d) Os testes inserem-se num conjunto de provas que avaliam o desenvolvimento mental, as competências e os conhecimentos dos candidatos, ou seja, são testes onde se mede o desempenho do candidato (Reis, 2010). Testes de aptidão (visuais, motores, intelectuais, inteligência e conhecimento) permitem a recolha de dados

precisos e têm um valor informativo em relação à atividade em questão (Cabrita, Costa, Gonçalves & Sousa, 2019).

- e) *Assessment centres* – permitem avaliar o candidato numa situação real de trabalho fictícias, ou seja, colocam o candidato perante problemas e desafios reais. Esta técnica tem como objetivo avaliar o comportamento observado, através de métodos estandardizados e aprovados (Calheiros, 2019).

1.2.2 As Especificidades do R&S no Setor Hoteleiro

O setor turístico está fortemente dependente da qualidade dos colaboradores, e é no setor hoteleiro que se encontram os maiores desafios em relação à gestão da qualidade e dos RH (Pimentel, 2016). O capital humano é um fator estratégico de competitividade no setor de turismo e hotelaria, sendo indispensável profissionais qualificados e motivados para oferecer serviços de excelência. Os RH afetam fortemente a perceção dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado, influenciando a avaliação por parte dos hóspedes e a consequente fidelização (Oliveira, Oliveira & Costa, 2021). O sucesso das empresas no setor hoteleiro deve-se, na sua maioria, às pessoas; de como são recrutadas, orientadas, formadas, desenvolvidas, valorizadas e recompensadas. Dado que as pessoas são o recurso mais importante e que têm grande influência no sucesso de um hotel, é necessária uma gestão que promova um maior envolvimento do trabalhador. Isto é, uma gestão estratégica diferenciada que esteja ligada ao fator humano, uma vez que, para atingir clientes externos satisfeitos, é necessário que os colaboradores estejam motivados, integrados e envolvidos na gestão estratégica dos RH (Pimentel, 2016).

Na hotelaria portuguesa existe pouco investimento no desenvolvimento dos RH e, por conseguinte, uma escassa utilização das práticas de RH (Costa, Oliveira & Oliveira,

2021). O mercado de trabalho no setor do turismo é frequentemente caracterizado por uma combinação de baixos salários, insegurança e longas horas de trabalho. Além disso, este setor é frequentemente associado a condições precárias, tais como o trabalho por turnos, a dificuldade de crescimento profissional, a falta de oportunidades de formação e desenvolvimento e a discriminação de género (Mihailescu & Rinaldi, 2021). Os candidatos estão sempre em constante procura por melhores condições de trabalho, tais como salários mais atrativos, a concretização de contratos de trabalho, uma gestão de horários mais eficiente, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, benefícios adicionais, reconhecimento e oportunidades de progressão na carreira. As empresas têm vindo a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, visando promover o crescimento interno, com o objetivo de reter o talento. No entanto, é importante perceber que apenas 13% dos profissionais que atuam no turismo possuem formação superior. Em contraste, 54% dos profissionais em Portugal têm como habilitações académicas o 3.º ciclo e 33% o ensino secundário (Marto, 2023).

O desafio dos RH na indústria do turismo é o elevado *turnover* relacionado com salários baixos, enviesamentos percetivos (estereótipos e discriminação de género e raça), as longas horas de trabalho, a falta de condições de trabalho, a ausência de perspetivas de crescimento profissional e a carência de práticas consideradas éticas (Pimentel, 2016). Sendo assim, os gestores de RH devem criar estratégias que incluam o apoio aos colaboradores para atender às suas necessidades e gerir as suas expectativas de forma eficiente (Michael & Fotiadis, 2022). Para combater as elevadas taxas de *turnover* devem promover formação e desenvolvimento em tecnologia da informação (TI) para economizar o tempo em tarefas administrativas e para simplificar sistemas de coordenação e comunicação; o trabalho em equipa virtual, sendo uma prática nova e comum que afeta tanto objetivos de negócios como o dos colaboradores; e o

reconhecimento dos trabalhadores (Michael & Fotiadis, 2022). As estratégias de retenção devem também ter em conta a conciliação entre a vida profissional e a pessoal. A imagem positiva de uma marca também contribui para manter funcionários talentosos. Portanto, a empresa deve implementar programas de retenção eficazes para aumentar a produtividade e diminuir o *turnover* (Fathy, 2018).

2. Caracterização do Real Hotels Group

Com base nos documentos internos e no *website* da organização, é possível caracterizar o Real Hotels Group, um projeto hoteleiro nacional criado em 2020 por um grupo de profissionais que adquiriu a marca Real e o Holiday Inn Express. Estes optaram por investir na excelência, apreciando a autenticidade, o acolhimento e a inovação. No início dos anos 1990, João Bernardino Gomes decidiu apostar na sublimidade, criando o grupo hoteleiro Real. O primeiro hotel do Grupo, o Hotel Real Parque, foi inaugurado em Lisboa. Os hotéis Holiday Inn Express surgiram em 2009 com o objetivo de se estabelecer nas principais cidades do país. Esta união resultou na maior junção no setor hoteleiro nacional nos últimos dez anos.

Atualmente, o grupo possui 16 hotéis, situados em Lisboa, Porto e Algarve, sendo um dos principais grupos hoteleiros nacionais. O Real Hotels Group não é apenas mais um grupo hoteleiro, mas sim, uma coletividade de pessoas que se dedicam a proporcionar experiências únicas e memoráveis aos seus clientes. O Grupo é reconhecido pelo seu *design* único, pelo serviço de excelência e o compromisso com a sustentabilidade.

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão do Real Hotels Group é tornar cada estadia num momento inesquecível. O Real Hotels Group pretende ser uma organização composta por indivíduos apaixonados que se dedicam de forma ativa à criação de experiências excecionais e memoráveis. “O objetivo das equipas é superar as expectativas dos clientes em cada oportunidade” (www.realhotelsgroup.com).

O Real Hotels Group tem como visão ser líder no setor hoteleiro em Portugal, com um serviço de excelência que reflita a sustentabilidade do negócio, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o impacto positivo na sociedade. O Grupo acredita que o êxito está relacionado com a valorização dos seus colaboradores, a excelência dos seus produtos e serviços, e a competência das equipas. A atuação do Real Hotels Group está fundamentada em cinco valores, todos eles patentes no *website* corporativo (www.realhotelsgroup.com):

- (1) Excelência – “Existe um grande amor pelo trabalho realizado e pela dedicação para com aqueles que visitam o grupo diariamente, tendo um impacto significativo no serviço”.
- (2) Colaboração – “Acreditam que o ambiente de trabalho deve ser ético e transparente, onde a colaboração e a comunicação são cruciais para alcançar o sucesso”.
- (3) Portugalidade – “Desejam criar memórias únicas e extraordinárias para os hóspedes, inspiradas na cultura e história de Portugal”.
- (4) Sustentabilidade – “Prestam serviços de forma responsável e inclusiva, para construir um empreendimento mais sustentável e um futuro mais promissor. Além disso, a organização aspira continuar a investir em tecnologia, *design* e sustentabilidade, para oferecer experiências cada vez mais sofisticadas e responsáveis aos seus hóspedes”.
- (5) Inovação - "Procuram inovar nos processos de trabalho, no que realizam e na forma como procedem”.

Em relação à estrutura organizacional, o Real Hotels Group é uma empresa de grande dimensão, segundo o artigo 100.º do Código do Trabalho, uma vez que a organização é

composta por 722 colaboradores, sendo que 642 trabalham nos hotéis Real, 80 no Holiday Inn Express e 95 no *Shared Services*, conforme demonstrado na tabela 3. Em termos de idade média, a maioria dos colaboradores do Real Hotels Group está entre os 23 e 27 anos, o que indica que a organização é composta por colaboradores jovens. No que diz respeito à distribuição por género, não há uma diferença significativa, embora existam mais colaboradores do sexo feminino do que do masculino. Ao contrário das tendências observadas no setor do turismo, onde a presença de mulheres em cargos de chefia ainda é uma exceção, o Real Hotels Group destaca-se como uma empresa comprometida com a promoção da diversidade e inclusão, e com a igualdade de oportunidades. Este compromisso é demonstrado pelo aumento significativo de mulheres que ocupam cargos de direção nas diversas áreas, atingindo mais de 62%. No Relatório de Sustentabilidade de 2022, o Grupo reconhece que a diversidade é um fator que impulsiona o sucesso, enriquece a cultura organizacional e estimula o crescimento e a inovação. Nesse relatório, defendem que a inclusão não é apenas uma meta a ser alcançada, mas um caminho contínuo para a construção de um ambiente de trabalho mais diverso e colaborativo.¹ Embora sem informação do Grupo que permita realizar uma análise mais aprofundada, é importante notar a urgência de abordar o tópico da igualdade de género em todas as áreas da indústria hoteleira, já que, em geral, as mulheres são associadas a atividades mais tradicionais, como a preparação de alimentos, enquanto os homens ocupam posições de destaque, como chefes de cozinha. A desigualdade de género não apenas perpetua estereótipos enraizados, como também contribui para a desigualdade salarial persistente na indústria hoteleira. As mulheres enfrentam diversos obstáculos para alcançar posições

¹ Informações disponíveis no website do Real Hotel Group, em www.realhotelsgroup.com

de liderança, o que as torna menos reconhecidas e recompensadas financeiramente (Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Mondela & Muñoz-Mazon, 2019).

No que diz respeito às habilitações académicas, é notório que a maioria dos colaboradores concluiu o ensino secundário. De acordo com a documentação interna fornecida pela Human Resources Business Partner (HRBP), o tipo de contrato predominante é a termo incerto, o que resulta numa maior procura por condições contratuais mais seguras. Nessa perspetiva, há uma tendência para ocorrer um elevado *turnover*, no qual os funcionários deixam de pertencer à empresa em busca de oportunidades mais favoráveis. A equipa de RH do Grupo é composta por oito colaboradoras, atuando em diferentes áreas do setor de RH.

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica do Real Hotels Group

		N	%	
Género	Masculino	329	45,6	
	Feminino	393	54,4	
Faixa Etária	18-22	52	7,2	
	23-27	103	14,3	
	28-32	81	11,2	
	33-37	97	13,4	
	38-42	92	12,7	
	43-47	91	12,6	
	48-52	74	10,2	
	53-57	58	8,0	
	58-62	56	7,8	
	63-67	18	2,5	
Grau de Escolaridade	1º Ciclo Ensino Básico	55	7,6	
	2º Ciclo Ensino Básico	73	10,1	
	3º Ciclo (Índole Prof.)	9	1,2	
	3º Ciclo Ensino Básico	134	18,6	
	Licenciatura	120	16,6	
	Ensino Secundário ou Tec. Profiss.	177	24,5	
	Ensino Secundário	81	11,2	
	Bacharelado	15	2,1	
	Mestrado	10	1,4	
	Ensino Secundário (Índole Prof.)	48	6,6	
Unidade de Negócio	HIE Aeroporto	11	1,5	
	HIE Alfragide	13	1,8	
	HIE Exponor	14	1,9	
	HIE Liberdade	10	1,4	
	HIE Saldanha	13	1,8	
	HIE St Catarina	10	1,4	
	Hospitality	3	0,4	
	Maxime Hotel	32	4,4	
	R. Bellavista	63	8,7	
	R. Marina	94	13,0	
	R. Oeiras	38	5,3	
	R. Palácio	62	8,6	
	R. Parque	6	0,8	
	R. Villa Itália	87	12,0	
	R. Residencia	5	0,7	
	R. Sta. Eulália	163	22,6	
	Real Estate & Properties	3	0,4	
	Shared Services	95	13,2	
	Total		722	100,0

Fonte: Real Hotels Group – Departamento de Recursos Humanos (2023)

3. Descrição das Atividades de Estágio

3.1. Objetivos e Metodologia

A experiência de estágio ocorreu no departamento de RH do Grupo Real Hotels Group por três meses, de 24 de outubro de 2022 a 23 de janeiro de 2023, perfazendo as 400h regulamentares. A equipa de RH proporcionou-me um ambiente ideal para a formação "*on the job*", a qual permitiu aprimorar a minha formação teórica e desenvolver as minhas competências. Desde o primeiro dia tive a oportunidade de observar situações reais, com a HRBP como, a exemplo, as entrevistas telefónicas para cargos de operação do hotel. Durante o estágio, um dos principais objetivos foi o de auxiliar no processo de R&S de novos funcionários para as funções de operação dos hotéis Real e Holiday Inn Express da Grande Lisboa. As funções operacionais de um hotel são fundamentais para assegurar um funcionamento eficiente e a satisfação dos hóspedes. Estas abrangem diversas áreas e estão profundamente relacionadas, ou seja, uma gestão eficaz de todas essas áreas garante uma experiência satisfatória aos hóspedes. Essas funções são de extrema importância para garantir o bom funcionamento do hotel, sem problemas, para que ofereça serviços de qualidade aos hóspedes e mantenha uma boa reputação no mercado hoteleiro. Cada equipa desempenha um papel específico na experiência geral do hóspede e no sucesso da organização.

A experiência prática proporcionou-me uma melhor compreensão dos conceitos teóricos e a sua aplicação prática em situações reais. As técnicas qualitativas utilizadas foram: diário de campo, observação, e recolha e análise de documentos internos. A análise documental é um método relevante, seja para complementar as informações obtidas por outras técnicas, seja para revelar aspetos novos de um tema ou problema. Dessa forma, o investigador irá extrair os elementos informativos de um documento original para

expressar o seu conteúdo, resultando na conversão de um documento primário num documento secundário (Kripka, Sheller & Bonotto, 2015). A observação participante implica a inserção do investigador no contexto em questão, fazendo-se parte dele, interagindo por longos períodos com os indivíduos, para compartilhar o seu dia-a-dia, de modo a compreender o significado de estar naquela situação. Já a observação não participante consiste numa análise de comportamentos, na qual o observador procede diretamente à recolha de dados, sem a intervenção dos sujeitos observados (Marietto, 2018). Por último, o diário de campo constitui uma ferramenta valiosa para registar as observações e reflexões advindas do processo de investigação. Podem conter partes mais descritivas e outras mais reflexivas. As descritivas pretendem captar conversas observadas, por meio da reconstrução dos diálogos; da descrição do espaço físico, dos eventos particulares, da atividade e do comportamento do observador. No que diz respeito às dimensões reflexivas, é possível perceber com maior precisão a perspetiva do observador, suas ideias e preocupações (Simões & Sapeta, 2018). Registei as atividades desenvolvidas no dia-a-dia, as reuniões de equipa e todo o conhecimento adquirido com o apoio da orientadora, com vista de obter a máxima informação possível ao longo de todo o percurso na empresa.

3.2. Atividades Desenvolvidas no Processo de R&S

Nos primeiros dias do estágio, foi solicitado que organizasse tanto os emails como as pastas que serviam como base de dados das candidaturas recebidas, bem como agendar entrevistas. Após ter desempenhado as atividades mais simples, foi explicado como efetuar uma triagem curricular, e a realização de entrevistas telefónicas, para as funções

de empregada de andar, de bar, de mesa, copeiro, rececionista e bagageiro para os hotéis Real na Grande Lisboa.

A triagem curricular constitui uma análise inicial dos candidatos, excluindo aqueles que não atendem aos requisitos exigidos pela empresa. Além disso, apresenta uma visão geral das competências, pelo menos daquelas que foram descritas, e das realizações alcançadas (Reis,2010). No Real Hotels Group aprendi a dar especial atenção às palavras-chave que dizem respeito aos critérios de seleção, para identificar os profissionais alinhados aos requisitos. A triagem curricular é uma ferramenta valiosa para as etapas seguintes do processo seletivo, sobretudo para a entrevista. Uma análise atenta e cuidadosa do currículo facilita a preparação e a condução eficaz das entrevistas. Apesar dos benefícios evidentes, a dependência exclusiva do currículo não está isenta de limitações significativas. Um dos desafios é a possibilidade de que informações falsas sejam encobertos no currículo, comprometendo a integridade do processo seletivo. Além disso, tem uma capacidade preditiva limitada de explicar o desempenho futuro do candidato. Dessa forma, é necessário combinar diferentes métodos de avaliação (currículos, entrevistas e outros instrumentos de avaliação) para termos uma perspectiva mais ampla e precisa dos candidatos, e uma seleção mais consistente e alinhada às necessidades da organização (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

No Real Hotels Group, o processo de R&S é composto por diversas etapas, segundo a função a ser desempenhada. O processo tem início quando a HRBP recebe um pedido da chefia direta com as vagas a preencher, e em seguida, a HRBP divulga a vaga através da publicação do anúncio de emprego. Algumas funções, como, por exemplo, como Técnico de Manutenção, requeriam a aprovação da diretora de RH antes de serem divulgadas. Para as funções de operação dos hotéis Real e Holiday Inn Express recorria-

se ao recrutamento externo, mas para as funções no *Shared Services*, por vezes recorria-se às agências de emprego, solicitando currículos de candidatos com o perfil desejado.

Após criados os anúncios para todas as funções, é necessário publicá-los em sites de emprego, como *Net Empregos*, *Indeed* e, ocasionalmente, são publicados no *LinkedIn* e no *Facebook*. O e-recrutamento é a técnica mais utilizada pelo departamento de RH do Real Hotels Group. Em seguida, inicia-se a etapa de receção de candidaturas e análise curricular. A triagem curricular é realizada pela HRBP, logo depois começam as entrevistas telefónicas, nas quais, inicialmente, é apresentado o projeto e pretende-se identificar o motivo da candidatura, as expectativas salariais e a disponibilidade para assumir funções. Realizei igualmente a análise das candidaturas espontâneas que chegavam por email, e aqueles que considerava compatíveis com os requisitos pretendidos eram contactados para uma entrevista telefónica.

Durante o estágio, tive a oportunidade de participar de forma ativa nas entrevistas telefónicas conduzidas pela HRBP. A minha participação teve como objetivo exercer a função de observadora, o que me permitiu compreender de forma mais aprofundada o processo e adquirir as competências necessárias para conduzir entrevistas telefónicas de forma independente no futuro. Durante essas observações, dediquei-me a compreender a estrutura das entrevistas, bem como a maneira como as perguntas eram formuladas e apresentadas aos candidatos. Assistir às entrevistas telefónicas também me permitiu acompanhar o processo de avaliação dos candidatos. Tal contribuiu para a minha compreensão sobre a utilização das informações qualitativas obtidas durante as entrevistas para a tomada de decisões. À medida que eu avançava no estágio, tive a oportunidade de aplicar esses conhecimentos nas entrevistas que realizei. A transição da observação para a ação foi fulcral para o meu desenvolvimento e o meu percurso como estagiária. Como observadora não participante, assisti a três entrevistas por via *Microsoft*

Teams e oito telefónicas, visando compreender a dinâmica da entrevista e as questões feitas aos candidatos. Como participante, realizei cerca de duzentos e sessenta e quatro entrevistas telefónicas. Em termos de colocação de anúncios *standard*, publiquei cerca de doze anúncios no site *Net Empregos* e *Indeed*.

No início de novembro, tive a oportunidade de realizar as primeiras entrevistas telefónicas de forma independente. As entrevistas telefónicas tinham duração de cinco minutos: num primeiro momento era apresentada a empresa e, de seguida colocadas as questões sobre a motivação, a expectativa salarial e a disponibilidade do candidato. Após as entrevistas telefónicas, validavam-se os candidatos que se encaixavam no perfil e era enviada uma *shortlist* com as informações relevantes sobre os candidatos à HRBP, que, depois era encaminhada para a chefia direta, responsável por agendar e realizar as entrevistas. A chefia direta efetua entrevistas presenciais para avaliar as questões abordadas por telefone e as que não foram mencionadas no contacto telefónico, como por exemplo, “o que aprendeu até agora com as suas experiências profissionais”, “por onde passou, qual foi a situação de trabalho mais desafiante que já teve”. Após enviada a *shortlist*, as entrevistas presenciais eram agendadas e cabia à chefia responsável pela vaga entrar em contacto com os candidatos para marcar a entrevista presencial na unidade. A entrevista presencial proporciona uma análise mais aprofundada das informações apresentadas no currículo. Além disso, é possível avaliar a postura, apresentação, comportamento e a comunicação do candidato e também são dados mais detalhe sobre a empresa e a vaga. O processo é finalizado quando a chefia seleciona o candidato que concorda com a proposta apresentada.

Algumas das funções, como a de Técnico de Manutenção e Terapeuta de SPA, não exigiam a realização de entrevistas telefónicas, mas apenas a análise curricular e a validação dos currículos. Nos Holiday Inn Express das áreas de Lisboa e Porto, o processo

é semelhante, também realizei a triagem curricular e validei os currículos para a fase seguinte segundo o perfil desejado e enviava uma *shortlist* para a diretora dos Holiday Inn Express. Contudo, tive uma grande dificuldade para recrutar candidatos para o Holiday Inn Express, uma vez que a maioria dos currículos não correspondia ao perfil exigido pela diretora.

Desde o início do estágio, percebi que não havia uma análise e descrição das funções para as diversas posições nas várias unidades. Isso representou um desafio, criando dificuldade em compreender as expectativas e as responsabilidades inerentes a cada função. No entanto, a HRBP reconheceu essa lacuna e aplicou medidas para corrigi-la. Houve uma reunião no final de novembro entre a diretora dos Holiday Inn Express da Grande Lisboa e a HRBP, com o objetivo de compreender melhor as funções e responsabilidades de algumas posições, como, por exemplo, a de Rececionista. Esta reunião foi de extrema importância para o processo de R&S, ao permitir que a HRBP alinhasse as estratégias segundo as necessidades específicas de cada posição. Essa análise detalhada das funções foi benéfica, pois pude participar e compreender melhor as responsabilidades associadas a cada cargo e as competências necessárias para o sucesso de cada função. À medida que avancei nas tarefas de recrutamento, pude aplicar esse conhecimento para identificar candidatos que atendessem às necessidades específicas de cada função, contribuindo para um processo de seleção mais eficiente.

Além disso, realizei um controlo dos candidatos entrevistados através de uma tabela de Excel, que incluía o nome, contacto, função, o hotel em que se candidataram, as motivações, as expectativas salariais e a disponibilidade para iniciar funções. Com esse controlo, foi possível identificar facilmente os candidatos que já haviam sido contactados, e ainda examinar as observações referentes ao processo, evitando a abordagem repetida aos mesmos candidatos. No final de dezembro, houve a possibilidade de gerir os anúncios

nas plataformas *Net Empregos* e *Indeed*, que consistia em inserir e encerrar anúncios padrão.

As referências dos colaboradores consistiam na apresentação de candidatos através dos colaboradores do Real Hotels Group, que, por vezes, nos enviava currículos de familiares ou amigos. Caso se adequasse ao perfil pretendido, era realizado uma entrevista telefónica. Outra tarefa que me foi dada foi o envio dos emails de *feedback* negativo para a função de assistente de direção. O *feedback* negativo dos candidatos não selecionados não era efetuado para as funções operacionais, mas só para as de *Shared Services*. No entanto, a literatura defende que é crucial dar *feedback* a todos os candidatos no processo de seleção, não apenas como um ato de transparência, mas também para criar uma relação positiva e transparente entre a organização e o candidato. A eficácia da comunicação e a prática consistente de dar *feedback* durante o processo de seleção têm um papel fundamental na consolidação da imagem da organização como uma empregadora responsável e profissional (Brandão, Santos & Medina, 2023).

4. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio

Neste capítulo, analisarei as atividades realizadas durante o estágio, visando estabelecer um confronto analítico e crítico entre os conhecimentos teóricos e as questões práticas. O estágio no Real Hotels Group permitiu-me compreender e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado e expostos no enquadramento teórico presente neste relatório.

Como mencionado no capítulo anterior, o início do processo de R&S no Real Hotels Group ocorre quando a HRBP recebe um pedido por parte da chefia direta. Neste sentido a HRBP publica o anúncio em sites de emprego, como *Net-Empregos* e *Indeed* e por vezes no *LinkedIn* e *Facebook*. O e-recrutamento é uma técnica que apresenta diversas vantagens, entre elas, a redução de custos e de tempo, a capacidade de divulgação, e a adequação às necessidades e oportunidades do mercado (Okolie & Irabor, 2017). O *LinkedIn* foi utilizado apenas para as funções do *Shared Services*, como as posições nas áreas de contabilidade e finanças, nas quais os candidatos analisam o mercado, a fim de encontrar não apenas um emprego, mas sim, um que valorize outros aspetos, como um salário mais atrativo, e um bom ambiente de trabalho. A plataforma *LinkedIn* consegue atrair mais candidatos qualificados, por ser bem posicionada e eficaz, os recrutadores utilizam esta ferramenta para perceber se o candidato faz "match" com a organização (Aguado, Andrés, Izquierdo & Rodríguez, 2019). O departamento de RH adotou uma abordagem de recrutamento externo. Isso implica que todas as oportunidades são preenchidas por candidatos que não fazem parte da equipa atual do hotel. Essa estratégia de recrutamento é focada na procura de novos talentos para fortalecer a equipas. No estágio, não houve análise de descrição das funções, ou seja, as funções e

responsabilidades específicas de cada função foram, em alguns casos, comunicadas informalmente ou não documentadas.

Os anúncios devem conter todas as informações sobre a posição e seguir o modelo AIDA. No entanto, os anúncios do Real Hotels Group não seguem as normas AIDA citadas na literatura por Calheiros (2019). Como é possível notar no Anexo I, os anúncios são simples, pouco atrativos, compostos pelo nome da posição, a unidade, as funções, os requisitos, e a oferta. É crucial que o anúncio inclua mais informações, como o horário e as condições salariais, de modo a incentivar o interesse dos candidatos. Uma das sugestões apresentadas foi a criação de um anúncio mais apelativo, que não apenas apresentasse as vagas em aberto, mas também destacasse os benefícios e oportunidades oferecidas aos futuros colaboradores. Essa abordagem procura atrair candidatos qualificados e refletir de forma mais clara a cultura e os valores do Real Hotels Group. Na proposta de reformulação de anúncio, sugiro informações sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores (Anexo III). Além disso, utilizei uma linguagem clara e envolvente que capture a atenção dos candidatos desde o início.

O objetivo do processo de seleção é escolher um profissional mais adequado para desempenhar a função, sendo que o êxito de qualquer organização depende da capacidade de identificar o candidato mais adequado para o cargo (Eruvwe & Omekwu, 2020). Nesta fase do processo, o Real Hotels Group recorre às entrevistas, porém, antes, efetua uma triagem curricular. É uma das técnicas mais aplicadas pelas empresas, tem como objetivo verificar se os candidatos correspondem aos requisitos mínimos a serem considerados para a próxima etapa. Dessa forma, as organizações têm uma primeira “imagem” do candidato (Muniri, 2018). No Real Hotels Group, após a triagem curricular, é decidido quem passa à próxima fase, a entrevista telefónica. A triagem curricular tem um papel crucial na identificação dos candidatos que se adequam melhor ao cargo, otimizando

tempo e recursos ao filtrar os currículos e destacar aqueles que atendem aos critérios iniciais, ou seja, é o primeiro passo para conhecer o candidato.

Alguns desafios surgem durante a triagem curricular, pois muitas vezes a informação nos CV's está incoerente ou desadequada para a função, ou seja, a maioria dos candidatos apenas leem o título da função e candidatam-se sem preencher os requisitos exigidos. Estas situações retiram muito tempo ao indivíduo que está responsável pela triagem curricular. Deste modo, uma das limitações do e-recrutamento é a receção de um número excessivo de candidatos, que requer um tempo considerável para triar e filtrar, ou seja, há sempre candidatos que não se encaixam no perfil desejado (Calheiros, 2019). A contratação de um membro adicional à equipa de RH para realizar as tarefas iniciais do processo de R&S seria uma decisão estratégica, uma vez que permitiria que a HRBP se dedicasse ao desenvolvimento e melhoria dos processos. Um membro adicional pode trazer benefícios, uma vez que mais recursos podem resultar num recrutamento mais proativo, procurando candidatos em diferentes fontes, ao invés de depender exclusivamente das candidaturas recebidas. Ademais, a diminuição das tarefas iniciais para a HRBP possibilita que ela se dedique à parte estratégica do processo.

Após a triagem curricular, são realizadas as entrevistas telefónicas, com questões sobre a motivação, disponibilidade e domínio de idiomas, ou seja, procura-se compreender o motivo pelo qual o candidato deseja trabalhar no Real Hotels Group, analisando as respostas dos candidatos, uma vez que a chefia procura pessoas que tenham paixão pelo ramo hoteleiro. Com o objetivo de compreender o motivo pelo qual o candidato deseja trabalhar no Real Hotels Group e avaliar o seu interesse e paixão pelo setor hoteleiro. Além disso, é crucial avaliar a disponibilidade dos candidatos, pois isso é crucial para assegurar que eles possam cumprir os horários de trabalho e atender às

necessidades operacionais do hotel. Essa abordagem pode contribuir para a contratação de colaboradores mais comprometidos e aptos às necessidades da empresa.

As entrevistas são fundamentais durante o processo de seleção, sendo um dos métodos mais utilizados e onde os gestores depositam maior confiança para tomar as suas decisões. As entrevistas são um método que proporciona uma elevada confiabilidade, mas somente quando são estruturadas, ou seja, quando as perguntas são formuladas segundo a análise da função (Calheiros, 2019). Este método possibilita aos recrutadores formular perguntas que permitem avaliar se o candidato se adequa ou não ao cargo e ao perfil desejado pela organização. Com entrevistas, a pessoa responsável pelo R&S procura obter o máximo de informações pertinentes sobre os seus conhecimentos, competências e comportamentos, para a tomada de decisão mais adequada (Muniri, 2018). No Real Hotels Group, as entrevistas são geralmente semiestruturadas, possuindo, desde logo, algumas questões já previamente definidas, como, por exemplo, a disponibilidade de horário e a expectativa salarial. Contudo, Muniri (2018) argumenta que a tomada de decisão, no final do processo de R&S é tão relevante quanto as outras etapas que a precedem.

A seleção dos candidatos deve ser fundamentada em critérios racionais, explicáveis, imparciais e objetivos, de modo a assegurar que a seleção seja justa, coerente e alinhada com as necessidades da empresa. Várias técnicas de seleção, dependendo do cargo e do contexto, podem ser usadas, como, por exemplo, testes. No entanto, no Real Hotels Group, a seleção do candidato é baseada exclusivamente em entrevistas presenciais com a chefia direta, o que pode apresentar dificuldades em termos de objetividade e imparcialidade. A dependência de uma única técnica de seleção, como entrevistas presenciais, pode aumentar o risco da subjetividade. A introdução de critérios mais objetivos e uma variedade de técnicas de seleção pode contribuir para a melhoria da

qualidade do processo, reduzindo os riscos de erros de seleção e assegurando que os candidatos selecionados sejam os mais qualificados para os cargos. Sugiro que sejam aplicados testes de personalidade que avaliam o comportamento dos candidatos. Esses testes podem fornecer mais informações sobre as características dos candidatos e como se relacionam com os outros, o que poderá auxiliar na tomada de decisão. A maioria das organizações toma decisões com base nos resultados das entrevistas, como o Real Hotels Group. Em suma, não houve um cumprimento íntegro de todas as etapas que fazem parte do processo de R&S.

5. Sugestões de Melhoria

Como abordado no capítulo anterior, existem falhas nos anúncios publicados pelo Real Hotels Group, nomeadamente a simplicidade dos conteúdos e o facto de serem pouco atrativos. Os anúncios elaborados pelo Real Hotels Group, efetivamente não seguem as normas AIDA. Segundo este modelo, o objetivo passa por atrair candidatos, despertar o seu interesse, criar o desejo de se candidatarem, e estimular à ação de enviar a candidatura. É crucial estabelecer informações e mensagens sobre a empresa e a vaga, para aliciar o perfil desejado (Calheiros, 2019). Com base no modelo AIDA, desenvolvi um anúncio (Anexo III) para potenciais candidatos, respeitando e mantendo a Missão e os Valores do Grupo. O anúncio elaborado destaca-se por uma abordagem criativa, e uma linguagem acessível e envolvente, capaz de despertar o interesse dos candidatos.

Um aspeto relevante da proposta de novo anúncio foca-se na atitude e paixão por fazer a diferença, tornando a experiência do cliente única. Nesta proposta, o anúncio também inclui as responsabilidades do cargo, como assegurar o bem-estar e a satisfação dos clientes durante toda a estadia no hotel, antecipando as suas necessidades e resolvendo problemas proactivamente. Esta abordagem enfatiza o compromisso do Real Palácio em proporcionar uma experiência memorável aos hóspedes, procurando dessa forma candidatos que partilhem o mesmo compromisso. Os candidatos são atraídos por empregadores que tenham os mesmos valores que os seus (Bhargava & Theunissen, 2019).

O fator distintivo da nova proposta de anúncio é o amplo pacote de benefícios que estimula ação da candidatura. Este pacote tem como foco o bem-estar, o crescimento profissional e a conciliação entre a vida profissional e família dos colaboradores. Os benefícios oferecidos aos colaboradores são: progressão de carreira, plano de saúde, parcerias e descontos exclusivos nas unidades do Grupo, semana de trabalho de quatro

dias, o atendimento psicoterapêutico duas vezes por mês no hotel, aula de yoga uma vez por semana, além do direito ao dia de aniversário e vinte cinco dias de férias. Esses benefícios não apenas favorecem o bem-estar, a motivação e o comprometimento do funcionário, como também aumentam a produtividade e a competitividade do Grupo, tornando-o mais competitivo no mercado de trabalho. No anúncio, é mencionado o intervalo salarial da posição, tendo um impacto direto no interesse dos indivíduos em se candidatar. O pacote dos benefícios tem um “peso” significativo para os candidatos, mas a remuneração é o fator que mais estimula a ação da candidatura (Petry, Treisch & Peters, 2022). Ao investir nas pessoas o setor hoteleiro irá prosperar, criando um ciclo positivo de qualidade e excelência que beneficia tanto os colaboradores quanto os hóspedes.

O anúncio vigente no Real Hotels Group (Anexo I) apresenta uma abordagem mais direta, destacando a necessidade de um colaborador, para reforçar a equipa de front-office. O texto é claro quanto à localização do hotel e apresenta uma lista de responsabilidades, incluindo a receção e o acolhimento dos hóspedes, o atendimento telefónico, o *check-in* e o *check-out*. O anúncio também menciona a necessidade de o candidato residir na área de Oeiras ou nas proximidades, sugerindo preferência por candidatos da região. Relativamente aos benefícios, indica admissão imediata, a integração num grupo hoteleiro sólido em crescimento, e a remuneração adequada para o cargo, além de um seguro de saúde após seis meses de contrato.

Os dois anúncios têm características e apelos diferentes, revelando distintas estratégias de recrutamento. Enquanto a proposta de novo anúncio (Anexo III) foi concebido para cativar candidatos que partilhem a verdadeira paixão pela hotelaria e pela excelência no atendimento ao cliente, já o anúncio vigente do Real Hotels Group (Anúncio I) procura candidatos com experiência, direcionando-se para candidatos com experiência em funções semelhantes, e com conhecimentos do *software* opera. Ambos os

anúncios mencionam os benefícios, tais como seguro de saúde, possibilidade de crescimento profissional e integração num grupo hoteleiro sólido e em expansão. Contudo, o anúncio que eu sugiro (Anexo III), vai mais além promovendo o bem-estar, desenvolvimento pessoal e o equilíbrio entre trabalho e família. Em suma, a proposta de novo anúncio destaca-se por ser mais apelativo devido à sua linguagem clara e cativante, pela informação sobre os requisitos pretendidos e pelos benefícios oferecidos ao candidato.

A segunda sugestão prende-se com a falta de eficiência durante a seleção de candidatos. O processo de R&S do Real Hotels Group tem apresentado falhas porque em resposta aos anúncios surgem currículos que não correspondem aos requisitos exigidos. Por conseguinte, muitos dos candidatos que são selecionados saem por iniciativa própria durante o período experimental. É com base nessas falhas que proponho realizar o *Open Day* Real Hotels Group (Anexo IV). Este evento proporciona uma interação direta entre os candidatos e a equipa de RH. Um evento de recrutamento é uma ótima forma de conhecer potenciais candidatos e as suas motivações, ou seja, é um dia em que os empregadores se conectam com os candidatos e tentam encontrar a pessoa certa para as vagas em aberto (Verasai, 2020).

Durante o *Open Day* Real Hotels Group que decorrerá no Real Hotel Palácio, ocorrerão várias atividades, tais como uma visita guiada pelo hotel, uma dinâmica de grupo, sessões de orientação profissional e a realização de entrevistas individuais. A dinâmica de grupo permitirá identificar características dos candidatos, nas quais poderão ou não ser necessárias para posições em aberto (Reis, 2010). Esta dinâmica de grupo consiste em resolver um problema relacionado com à área da hotelaria. Estas dinâmicas pretendem auxiliar na avaliação das competências dos candidatos em situações reais na área da hotelaria, bem como na sua capacidade de trabalhar em grupo e nas suas

características pessoais. A aplicação de técnicas que permitam a observação direta, como a dinâmica de grupo, revela-se um método mais fiável para a seleção de um candidato (Reis, 2010)

O *Open Day* Real Hotels Group não se limitará apenas a efetuar entrevistas, mas será uma oportunidade para iniciar o processo de construção de vínculos com os candidatos. Esses laços podem ser reforçados, mesmo que um candidato não seja selecionado, criando um *pool* de talentos para oportunidades futuras. O *Open Day* Real Hotels Group também oferece aos candidatos a oportunidade de se familiarizarem com a cultura e os valores da organização. Esta estratégia com foco na cultura organizacional pode criar uma imagem positiva perante os candidatos, podendo atrair talentos para a empresa (Verasai, 2023).

O setor hoteleiro enfrenta desafios recorrentes, como identificar e manter profissionais competentes que se adequam às necessidades específicas da indústria (Silva & Barreto, 2019). O *Open Day* Real Hotels Group apresenta-se como uma estratégia cujo objetivo é melhorar a reputação do Grupo e dessa forma atrair talentos num mercado altamente competitivo, como a da hotelaria, promovendo uma excelente experiência ao candidato.

A terceira sugestão visa colmatar uma dificuldade que enfrentei durante o meu percurso no Real Hotels Group e que se prende com a ausência de um guião para entrevistas telefónicas. Criei, por isso, um guião para entrevistas telefónicas e outro para entrevistas presenciais com uma abordagem mais direcionada para avaliar as competências fundamentais para o sucesso do cargo. O guião de entrevista é uma ferramenta de suporte indispensável para apoiar a realização da entrevista e deve conter uma introdução onde se explica o objetivo da entrevista e ser cuidadosamente formulado (Reis, 2010). A entrevista telefónica é a primeira etapa da avaliação de candidatos com

um papel crucial na verificação dos requisitos básicos à vaga. A proposta de guião de entrevista (Anexo IV) ajuda a assegurar a eficiência das entrevistas telefónicas sejam, otimizando o tempo e os recursos investidos nessa etapa crucial do processo de R&S.

No final do meu período de estágio, o Real Hotels Group desenvolveu igualmente um guião de entrevista presencial (Anexo II). No entanto, notei que este guião apresentava uma limitação: repetia as mesmas perguntas que já haviam sido feitas durante a triagem telefónica inicial, ou seja, havia uma repetição de dados já recolhidos anteriormente. Isso não somente prolongava o tempo das entrevistas, como também não acrescentava nada relevante à avaliação do candidato. Além disso, essa repetição poderia causar uma experiência menos envolvente para os candidatos, o que não seria benéfico para a imagem da empresa como empregadora. Dessa forma, percebi a necessidade de melhorar o guião de entrevista existente, para que existisse uniformidade de critérios. Isso requereu uma revisão e reestruturação das questões para assegurar que cada uma delas fosse estrategicamente elaborada. Os novos guiões proporcionam auxiliar os entrevistadores na recolha de informações relevantes, facilitando a comparação entre os candidatos e garantir que as questões relevantes sejam abordadas.

6. Conclusões Finais

O presente TFM representa o culminar da minha experiência do estágio no departamento de RH do Real Hotels Group, durante o período de três meses, tendo como objetivo a descrição das atividades desenvolvidas e a reflexão crítica. O estágio debruçou-se sobre as práticas de R&S aplicadas pela empresa. Realizar um estágio numa empresa do setor hoteleiro foi uma oportunidade enriquecedora, sobretudo considerando a minha formação inicial na área do turismo. O setor hoteleiro é uma indústria dinâmica e diversificada, caracterizada pela busca constante de excelência no atendimento ao cliente.

O estágio foi de suma importância para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no mestrado, tendo sido uma oportunidade valiosa de conectar os princípios teóricos da GRH com a dinâmica do mundo profissional, especialmente no que diz respeito à atração e seleção de indivíduos. Esta experiência demonstrou de forma clara como a teoria e a prática se podem complementar e enriquecer mutuamente, preparando-me para uma carreira em RH.

O estágio em R&S envolveu diversos desafios. Um dos principais desafios foi a atração de candidatos num cenário em que as condições salariais oferecidas pela empresa são pouco atraentes. Outro desafio enfrentado foi o volume de currículos recebidos, que não correspondiam ao perfil das vagas disponíveis. Esse desafio exigiu uma triagem curricular mais cuidada, pois tínhamos de dedicar um tempo considerável para analisar cada candidatura.

O presente relatório apresenta três sugestões de melhoria para a organização: (1) a criação de um anúncio atrativo e persuasivo, capaz de comunicar eficazmente o fator distintivo da empresa, enfatizando não somente as condições salariais, mas também os

benefícios adicionais e as oportunidades de crescimento; (2) a realização de um evento de recrutamento, o *Open Day* Real Hotels Group, que permitirá aos candidatos conhecer a empresa e a sua cultura, e criar ligações mais próximas entre os candidatos e a empresa; (3) a criação de guiões padronizados para entrevistas telefónicas e presenciais, que permitem uma estrutura coerente e justa para as entrevistas, assegurando que todos os candidatos sejam avaliados de forma igual.

Em relação às limitações do estágio, é de assinalar a duração do estágio, uma vez que, em três meses, não é possível acompanhar de forma aprofundada a área em questão. O meu estágio concentrou-se muito na triagem curricular e nas entrevistas telefónicas, pelo que houve tarefas que gostaria de ter experienciado, como a realização de entrevistas presenciais e a criação de anúncios que acabei por nunca realizar, pois não tive essa oportunidade de estar mais envolvida no processo de R&S e aprofundar o meu conhecimento.

Referências

- Aguado, D., Andrés, J. C., García Izquierdo, A. L., Rodríguez, J. (2019). LinkedIn" Big Four": Job performance validation in the ICT sector. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 35, (2), 53-64. doi: <https://doi.org/10.5093/jwop2019a7>
- Amonovna, I. S. (2019). Human Resource Management Practices in Hospitality Industry in Uzbekistan: What are the issues, functions and roles?. *Economics and Innovative Technologies*, (5), 35-44.
- Babu, N. V., Rao, A. V. (2018). Recruitment Strategies in Managing/Effecting the Recruitment Process. *Indiana Journal of Research*, 7, (5), 58-61.
- Bhargava, D., Theunissen, P. (2019). The future of PR is “fantastic”, “friendly” and “funny”: Occupational stereotypes and symbolic capital in entry-level job advertisements. *Public Relations Review*, 45, (4), 101822.
- Brandão, M. E. O., Santos, M. F. R., & Medina, C. M. (2023). A Importância do Recrutamento e Seleção Humanizado dentro das empresas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9, (10), 926-937. doi.org/10.51891/rease.v9i10.11660
- Cabrita, S., Costa, J. F., Gonçalves, G., Sousa, C. (2019). Capacitor Recruitment Fusion Methodology: a case study. *JSOD*, 7, (2), 158-175.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção-Da teoria à prática*. Lisboa, Editora RH.
- Chytiri, A. P., Filippaios, F., Chytiris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339. doi: <https://doi:10.33844/ijol.2018.60465>
- Costa, N., Oliveira, C. M., Oliveira, I. (2021). The Role and Relevance of Human Resource Management and Its Practices in the Portuguese Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 27, (2), 407-427. Doi: <https://doi:10.20867/thm.27.2.9>

- Eruvwe, U., Omekwu, O. C. (2020). Screening, Interviews, Selection Processes and Its Effect on Job Performance of Librarians in Federal University Libraries in South – South, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
<https://www.researchgate.net/publication/338965373>
- Estevam, C. O., Molteni, A. (2018). Recrutamento e Seleção: Visão Estratégica para o Sucesso Organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12, (1), 34-48. Doi:
<https://doi.org/10.33947/1982-3290-v12n1-3649>
- Fathy, F. A. E. (2018). Issues Faced by Hotel Human Resource Managers in Alexandria, Egypt. *Research in Hospitality Management*, 8, (2), 115-124. Doi:
<https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1553381>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). Recrutamento e Seleção. In Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, *GRH para Gestores* (143-168). Lisboa, Editora RH.
- Ferreira, F. S., Vargas, E. C. (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial. *Estação Científica*, 4, (2), 21-39.
- Florea, N. V., Duică, A. (2016). Selection Interview – a Necessary Tool in Discovering the Best Candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7, (3), 105-114.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/selection-interview-necessary-tool-discovering/docview/1889306195/se-2?accountid=134457>
- Gomathy, C. K. (2022). Overview of Recruitment and Selection Process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6, (3), 1-6. doi: <https://doi.org/10.55041/IJSREM11714>
- Guimarães, M. F., Arieira, J. O. (2005). O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6, (2), 205-214.

- Injai, A., Silva, P. J. (2021). As Práticas da Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção do Talento por parte das Organizações. <https://www.researchgate.net/publication/356617395>
- Ioannis, N. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, 1-6. doi: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Kripka, L. M. R., Scheller, M., Bonolto, I. D. (2015). Pesquisa Documental: Considerações sobre Conceitos e Características na Pesquisa Qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*, 2, 243-247. <https://www.researchgate.net/publication/280924900>
- Marietto, L. M. (2018). Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17, (4), 05-18. doi: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i4.2717>
- Marto, A. (2023). Tendências de Recrutamento no Turismo para 2023. *Human Resources Portugal*, março, 147.
- Michael, N., Fotiadis, A. (2022). Employee Turnover: The Hotel Industry Perspective. *Journal of Tourism Heritage e Services Marketing*, 8, (1), 38-47. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6583698>
- Mihailescu, R., Rinaldi, A. (2021). A preliminary evaluation of the impact that the COVID-19 pandemic could have on female employability in the tourism and hospitality sectors in Italy. *Research in Hospitality Management*, 11, (2), 165-170. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.1917085>
- Monteiro, P. L., Correia, B. M., Gonçalves, B. R. C. (2019). Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *JSOD*, 7, (2), 144-152.

- Muniri, K. (2018). Seleção de Corpo Académico no Sultanato de Oman – O Caso das Faculdades de Tecnologia. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5, (11), 128-145. doi: 10.5281/zenodo.2432357.
- Odor, O. H., Martins-Emesom, N. J., Bakwuye, O. C. (2019). Recruitment and Selection Practices in Nigerian Institutions of Higher Learning. *European Journal of Business and Management*, 11, (30), 139-147. doi: <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-30-15>
- Okolie, U. C., Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9, (11), 116-122.
- Petry, T., Treisch, C., Peters, M. (2022). Designing job ads to stimulate the decision to apply: a discrete choice experiment with business students. *The International Journal of Human Resources Management*, 15, (22), 3019-3055. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891112>
- Pimentel, H. (2016). O Papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (4), 81-111. doi:<https://doi.org/10.60543/r-lego.v0i4.5650>
- Purusottama, A., Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal Applied Management*, 17, (1), 118-126. doi: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
- Reis, F.L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa, Editora RH.
- Reis, I., Sampaio, C. M., Martinho, F. (2019). Recruitment as a Tool for Strategic Management of Organizations – El Corte Ingles Case Study. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1680-1688.
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moradela, L., & Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female

- executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Silva, J. R. H., Silva, L. M. T. (2019). O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo no setor hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8, (2), 192-210. doi: <https://doi.org/10.5585/podium.v8i2.10665>
- Simões, A., Sapeta, P. (2018). Entrevista e Observação. Instrumentos Científicos em Investigação Qualitativa. *Investigação Qualitativa*, 1, (1), 44-57. <https://www.researchgate.net/publication/326160654>
- Singh, M., Saxena, S. K., Shukla, R., Mukherjee, M. (2021). E-Recruitment of Fresh Graduate in the Hospitality Industry: An Overview. In Saxena, Shukla & Mukherjee. *Hospitality and Tourism Emerging Practices in Human Resource Management*. (pp. 31-37). Bharti Publications.
- Smith, J. K. (2015). Conducting Thorough Job Analyses an Drafting Lawful Job Descriptions. *Employment Relations Today*, 95-99. doi: <https://doi:10.1002/ert.21479>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2012). Recrutamento e Seleção. In Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. (pp.53-73). Lisboa, Lidel.
- Stoilkovska, A., Serafimovic, G. (2017). Job Analysis as an Important Human Resources Management Function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2, (1), 113-124.
- Verasai, A. (2020). How to Kick off an Eventful Recruitment Drive. *The HR Digest*, [How to kick off a eventful Recruitment drive | The HR Digest](#)

Verasai, A. (2023). Recruiting Strategies for Today's Job Market: Best Practices for Employee Recruitment. *The HR Digest*, [Recruiting Strategies for Today's Job Market: Best Practices for Employee Recruitment \(thehrdigest.com\)](https://www.thehrdigest.com/recruiting-strategies-for-todays-job-market-best-practices-for-employee-recruitment)

Wilcox, A., Damarin, K. A., McDonal, S. (2022). Is Cybervetting Valuable?. *Industrial and Organizational Psychology*, 15, 315-333. doi: <https://doi.org/10.1017/iop.2022.28>

Yarbrough, J. R. (2018). Is cybervetting ethical? An overview of legal and ethical issues. *Journal of Ethical and Legal*, 11, 1-23.

Young-Thelin, L., Boluk, K. (2012). A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 327-353. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.690683>

Websites:

Sobre Nós, www.realhotelsgroup.com. (acedido a 11 de maio de 2023)

Sustentabilidade, www.realhotelsgroup.com. (acedido a 22 de maio de 2023)

How to kick off an eventual recruitment drive, THE HR DIGEST, www.thehrdigest.com/how-to-kick-off-a-eventful-recruitment-drive (acedido a 6 de outubro de 2023)

Recruiting strategies for today's job market: best practices for employee recruitment, THE HR DIGEST, www.thehrdigest.com/recruiting-strategies-for-todays-job-market-best-practices-for-employee-recruitment (acedido a 6 de outubro de 2023)

Anexos

Anexo I – Exemplo de anúncio do Real Hotels Group

RECECIONISTA (M/F) (OEIRAS)

REAL HOTELS GROUP

O REAL HOTELS GROUP resulta da fusão, em 2020, de dois grupos hoteleiros nacionais, os detentores da marca REAL e a NEWPALM, operadora Holiday Inn Express da IHG, tornando-se a maior fusão da indústria hoteleira portuguesa na última década, com 16 hotéis, 2.100 quartos, distribuídos por Lisboa, Porto e Algarve.

Para reforçar a equipa de **Front-Office** do **Hotel Real Oeiras**, em **Oeiras**, procuramos:

RECECIONISTA (M/F) (OEIRAS)

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:

- Realizar ou colaborar na receção e acolhimento clientes;
- Prestar informações sobre os serviços do Hotel e as atrações turísticas e locais de interesse localizados perto Unidade;
- Atender e auxiliar os clientes;
- Realizar o atendimento telefónico de clientes;
- Efetuar o Check In e Check Out de clientes;
- Encaminhar os clientes para diversos Outlet's da Unidade;
- Utilizar o software Opera nos diferentes processos de Front Office.

QUEM PROCURAMOS?

- Conhecimentos de Informática na ótica de utilizador;
- Conhecimentos do software Opera (preferencial);
- Experiência em funções semelhantes;
- Domínio da língua inglesa;
- Sentido de responsabilidade e trabalho de equipa;
- Facilidade de relacionamento interpessoal;
- Dinamismo, Organização e Proatividade;
- Disponibilidade Imediata;
- Residência na zona de **Oeiras** (ou arredores).

O QUE OFERECEMOS:

- Admissão imediata;
- Integração de Grupo Hoteleiro sólido e em crescimento;
- Vencimento adequado à função e integração em sistema de bónus de desempenho em vigor no Grupo;
- Seguro de saúde após 6 meses de vínculo contratual.

ENVIA-NOS O TEU CV (jobs@realhotelsgroup.com)

Os dados serão conservados durante o período de um ano e não haverá lugar a decisões individuais automatizadas. Poderá exercer os seus direitos de acesso, retificação, cancelamento, oposição, apagamento e portabilidade, enviando carta para Rua Quinta do Paizinho, 11, 2790-236 Carnaxide. Caso considere que o Real Hotels Group violou ou possa ter violado os direitos de que dispõe nos termos da legislação aplicável sobre proteção de dados, poderá apresentar uma reclamação perante a Comissão Nacional da Proteção de Dados.

Anexo II – Exemplo de guião de entrevista do Real Hotels Group

De modo a manter a confidencialidade das informações, o anexo que originalmente estava associado a este documento foi removido. Essa medida pretende proteger a integridade e a confidencialidade das informações contidas no anexo em questão.

Anexo III – Proposta de reformulação do anúncio

**REAL
HOTELS
GROUP**

REALHOTELSGROUP.COM

RECRUTAMENTO

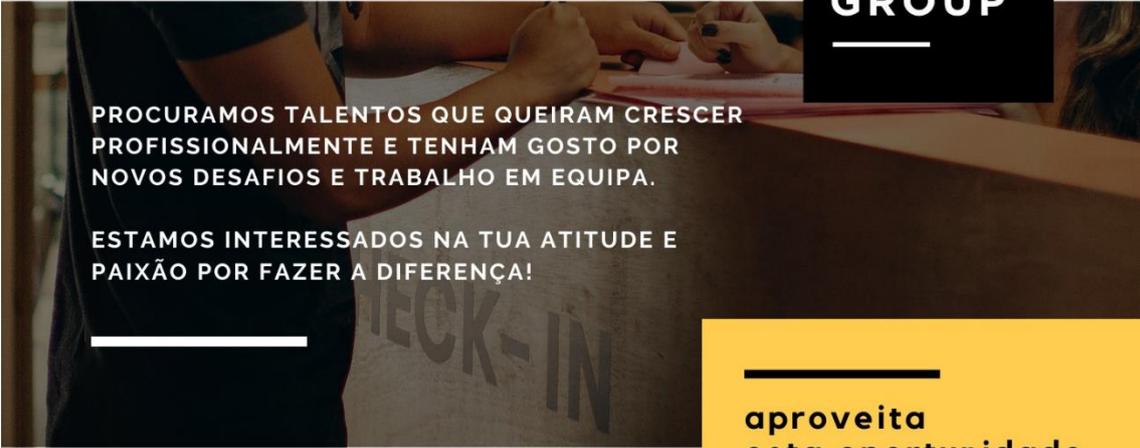
**junta-te à
equipa REAL!**

RECECIONISTA (M/F)

GOSTAS DE
TRANSFORMAR A
ESTADIA DE UM
CLIENTE NUMA
EXPERIÊNCIA ÚNICA?

**Então,
esta vaga
é para ti!**





**REAL
HOTELS
GROUP**

PROCURAMOS TALENTOS QUE QUEIRAM CRESCER
PROFISSIONALMENTE E TENHAM GOSTO POR
NOVOS DESAFIOS E TRABALHO EM EQUIPA.

ESTAMOS INTERESSADOS NA TUA ATITUDE E
PAIXÃO POR FAZER A DIFERENÇA!

O que esperamos de ti:

- Experiência na indústria da hotelaria [não é fator eliminatório]
- Disponibilidade para trabalhar por turnos (incluindo fins de semana e feriados)
- Prestar informações sobre as atrações turísticas e os serviços dos hotéis

O que oferecemos:

- Plano de seguro de saúde – após 6 meses de vínculo contratual
- Vencimento base entre 850€ e 950€
- Semana de 4 dias
- 25 de férias
- Dia do aniversário
- Acesso a descontos exclusivos nas unidades Real Hotels Group
- Mobilidade interna e Progressão na Carreira
- Apoio psicoterapêutico 2x por mês
- 1 aula de yoga por semana

**aproveita
esta oportunidade
de iniciares a tua
história REAL!**

ENVIA O TEU CURRÍCULO
AGORA MESMO PARA:

JOBS@REALHOTELSGROUP.COM 📧

Anexo IV – Proposta de *Open Day* Real Hotels Group

Se tens paixão pela hotelaria, então, o nosso *Open Day* é o lugar certo para mostrares as tuas competências, fazeres parte da nossa equipa e, quem sabe, da nossa estória!

Objetivo: esta iniciativa pretende encontrar profissionais talentosos e motivados para preencher as vagas disponíveis no nosso grupo hoteleiro. Desejamos identificar pessoas que se identifiquem com os nossos valores e que estejam dispostos a crescer connosco. Além disso, pretende-se divulgar as oportunidades de trabalho em aberto.

O Real Hotels Group abre as portas para o seu futuro! Será um dia descontraído, no qual os candidatos terão oportunidade de assistir à apresentação do nosso Grupo hoteleiro, conhecer a nossa cultura e os nossos valores, com visitas guiadas aos vários departamentos.

Em paralelo, participarão nas entrevistas de recrutamento, nas quais já têm uma perceção mais concreta de como funcionamos e o que pretendemos. Estas entrevistas podem inclusive abrir portas para a oportunidade de realizar um estágio profissional, curricular ou extracurricular, que podem abranger diferentes níveis de ensino (desde o 12º ano – cursos profissionalizantes ou ensino regular, cursos técnicos e também superiores).

O Real Hotels Group irá contratar mais de 20 colaboradores para as mais diversas áreas de atuação: restauração (serviço de mesa, bar e cozinha); manutenção, limpeza e receção.

Se as ambições dos candidatos forem ao encontro dos valores do Real Hotels Group, a progressão de carreira é uma grande possibilidade!

A inscrição é gratuita e pode ser feita no site do Real Hotels Group

Data: 14 de março

Horário: 09:30h às 18:00h

Local: Hotel Real Palácio

Programação:

Boas-vindas e apresentação do grupo (Horário: 09:30h -10:30h)

Receção dos candidatos e entrega do *kit* de boas-vindas.

Apresentação breve do grupo, da sua história, valores e cultura.

Apresentação das oportunidades em aberto (Horário: 10:30h - 11:15h)

Apresentação das vagas disponíveis, os requisitos e as responsabilidades de cada um dos cargos.

Apresentação dos benefícios do Real Hotels Group.

Coffee break (Horário: 11:15h – 11:30h)

Visita guiada pelo hotel (Horário: 11:30h -12:30h)

Diana Martinho

Visita guiada pelo hotel, onde os candidatos poderão explorar diferentes áreas e departamentos.

Partilha de informações relevantes e curiosidades sobre cada espaço.

Lunch break (Horário: 12:30h -13:30)

Degustação de diversos pratos confeccionados no hotel.

Dinâmica de grupo (Horário: 13:30h- 14:30h)

A dinâmica permitirá avaliar as habilidades dos candidatos em situações reais na área da hotelaria, bem como a sua capacidade de trabalhar em grupo, resolução de problemas, pensamento crítico e comunicação.

Sessões de Orientação Profissional (Horário: 14:30h – 15:30h)

As sessões em grupo de orientação profissional têm como objetivo auxiliar os candidatos a identificarem os seus pontos fortes e desenvolverem os seus objetivos de carreira.

Entrevistas Individuais (Horário:15:45h – 17:00h)

Execução de entrevistas individuais com os candidatos de modo a avaliar as suas competências técnicas e comportamentais, bem como experiências anteriores, motivações e objetivos profissionais.

Sessões de Networking: (Horário:17:00h – 17:45h)

Sessões nas quais os candidatos podem conhecer outros profissionais e trocar informações e experiências.

Encerramento (Horário: 17:45h – 18:00h)

Agradecimento pela presença dos candidatos.

Informação sobre os próximos passos e datas do processo de recrutamento e seleção.

Anexo V – Proposta de guião para entrevista presencial

Guião de Entrevista

Dados pessoais

Data: ___ / ___ / ___

Recrutamento: () Interno () Externo

Função a que se candidata: _____

Nome do Candidato (a): _____

Habilitações literárias: _____

Dicas para iniciar a entrevista:

- Dê as boas-vindas ao candidato e crie um ambiente acolhedor;
- Agradecer a presença do candidato;
- Breve apresentação do entrevistador;
- Explicar o objetivo da entrevista;
- Apresentar o grupo em traços gerais;

Carácter geral

O que sabe sobre a nossa empresa?	
-----------------------------------	--

Formação académica:

Descreva o seu percurso académico.	
------------------------------------	--

Percurso profissional:

Descreva o seu percurso profissional.	
O que gostou mais e menos do seu último emprego (ou do atual)?	
O que é que o/a motiva no trabalho?	
Que avaliação faz da sua última ou atual experiência profissional?	
Quais os aspetos que gosta mais e menos da indústria hoteleira?	
Porquê a área da hotelaria?	
Já visitou alguma das nossas unidades? Se sim, o que se destacou para si?	

Função

O que significa para si um serviço de excelência?	
O que procura nesta função?	

Quais são as responsabilidades que considera serem essenciais para esta função?	
Neste cargo é necessário realizar a tarefa x. Pode-me dar um exemplo de ter realizado essa tarefa e de como a fez?	
Descreva uma ocasião em que superou as expectativas de um hóspede.	
Descreva uma situação em que lidou com um hóspede insatisfeito.	

Outros

Identifique as razões pelas quais deva ser contratado(a).	
Gostaria de colocar alguma questão ou acrescentar algo ao que foi referido?	

Para concluir a entrevista:

- Agradecer a disponibilidade do candidato e perguntar se existe alguma questão;
- Explicar os seguintes passos do processo de recrutamento;

Observações	
Pontos fortes	Pontos fracos

Selecionado: Sim Não

O entrevistador: _____ Data: ___/___/___

Anexo VI – Proposta de guião para entrevista telefónica

Guião de Entrevista

Dados pessoais

Data: ___ / ___ / ___

Recrutamento: () Interno () Externo

Função a que se candidata:

Nome do Candidato (a):

Habilitações literárias:

Início da entrevista:

- Explicar o motivo da chamada;
- Breve apresentação do entrevistador;
- Explicar o objetivo da entrevista ao telefone;

Questões

Como conheceu esta vaga?	
Porque que quer trabalhar para a Real Hotels Group, quais são as suas motivações?	
Porquê a Real Hotels Group e não outro grupo hoteleiro?	
Tem disponibilidade para trabalhar por turnos?	
Tem disponibilidade imediata?	
Tem transporte próprio? Ou como se deslocaria?	

Quais são os idiomas que domina?	
Qual é a sua expectativa salarial?	

Para concluir a entrevista:

- Agradecer a disponibilidade do candidato e perguntar se existe alguma questão;
- Explicar os seguintes passos do processo e recrutamento;

Observações

Passou à fase seguinte: Sim Não

O entrevistador: _____ Data: ___/___/___