

Human Resources Portugal



CADERNO ESPECIAL

COMUNICAÇÃO INTERNA

XVII BARÓMETRO HUMAN RESOURCES

Na "hora h" o que querem as empresas?

INTERNACIONAL

A verdade sobre as hierarquias

ESPECIAL

Gestão Multigeracional



EMPLOYER BRAND

O RANDSTAD EMPLOYER BRAND RESEARCH REVELA As **20 EMPRESAS MAIS ATRACTIVAS** PARA TRABALHAR EM PORTUGAL. CONHEÇA-AS AQUI.



ENTREVISTA

BEATRIZ CAIIRO

Directora-geral da Omega Pharma Portugal



COMUNICAÇÃO

PAULO CAMPOS COSTA

Director Global de Comunicação do Grupo EDP



GESTORA DE PESSOAS

VERIDIANA FERNANDES

Directora de Recursos Humanos da Pine Cliff's Resort



BOAS PRÁTICAS

ALEXANDRA L. MONTEIRO

Directora de People Operations da OutSystems



VERIDIANA FERNANDES

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DO PINE CLIFFS RESORT

As pessoas primeiro

"Put people first" é o lema do Pine Cliffs Resort, que se baseia na crença de que, se cuidarem bem dos colaboradores, eles cuidarão bem dos hóspedes, que assim irão voltar e incrementar o negócio. **POR Ana Leonor Martins**

Quando Veridiana Fernandes assumiu o desafio de liderar os recursos humanos do Pine Cliffs Resort, um dos principais desafios foi a reestruturação da equipa de Recursos Humanos, de forma a fazer face às necessidades de negócio, trabalhando da melhor forma a fusão com o Marriott. A atracção de talento e a revisão do programa de desenvolvimento e sucessão foram outras prioridades. Tendo desenvolvido, até à data, a sua carreira em hotelaria, no Brasil, partilha que, enquanto no Brasil o foco está muito voltado para processos e procedimentos, em Portugal o relacionamento humano assume preponderância. E defende que, independentemente da origem, todas as pessoas têm as mesmas necessidades básicas no trabalho: orientação, clareza, segurança

para poder cometer erros, possibilidade de desenvolvimento e consideração.

É luso-brasileira e a sua carreira, até à data, desenvolveu-se toda no Brasil. O que a fez aceitar o desafio de vir para Portugal? Sempre tive o desejo de ter uma carreira internacional. Durante o tempo que estive no Brasil pude ter algumas experiências através de task forces de longa duração mas, quando decidi voltar para a hotelaria, esse foi o meu primeiro requisito.

Assumiu as novas funções em Fevereiro do ano passado. Que balanço faz deste primeiro ano?

Foi um ano muito intenso e produtivo, através do qual fiquei a perceber melhor a questão da sazonalidade, muito marcada no Algarve, que é a principal diferença face às minhas experiências anteriores. Foi um ano durante o qual

aprendi a trabalhar numa cultura muito similar à brasileira no que diz respeito ao relacionamento interpessoal mas muito diferente na forma do trabalho. No Brasil, o foco está muito voltado para processos e procedimentos, e em Portugal não identifico que assim o seja, pelo menos com a mesma intensidade, estando a dinâmica mais voltada para o relacionamento humano.

Outra grande diferença tem a ver com a escala... No Brasil, chegou a coordenar sete propriedades diferentes, abrangendo 1500 colaboradores. Isso traz diferenças ao nível da Gestão de Pessoas? Quais as principais diferenças e, também, as principais semelhanças?

Em média, o staff fixo do Pine Cliffs Resort ronda as 300 pessoas, mas no Verão pode chegar às mil. Trabalhar com pessoas de diferentes nacionalidades e em diferentes países ao longo



de tantos anos, ensinou-me que todos, independentemente da sua origem, têm as mesmas necessidades básicas no trabalho – orientação, clareza, segurança para poder cometer erros, possibilidade de desenvolvimento e consideração.

Isso faz com que as práticas sejam semelhantes, mas é fundamental que seja dado um seguimento às acções para que se chegue à consistência e que todos os envolvidos tenham uma igual compreensão sobre os temas. Ou seja, as práticas podem mudar nos detalhes mas ao final do dia, se houver processos e procedimentos, há clareza,

evolução e satisfação, que, por sua vez, gera compromisso.

O que definiu como acções prioritárias quando integrou o Pine Cliffs Resort?

Em primeiro lugar, era importante haver uma reestruturação da equipa de Recursos Humanos, de forma a fazer face às necessidades de negócio, trabalhando da melhor forma a fusão com o Marriott. A partir daí, foi possível trabalhar o awareness do Pine Cliffs Resort – A Luxury Collection Resort em todo o mercado B2B à escala europeia, salientando que passámos a

fazer parte do grupo Marriott, tentando assim atrair mais talentos para o nosso complex resort. Trabalhámos também a integração com o Marriott, em especial os valores da marca, para que todos os colaboradores nos percepcionassem como uma das melhores empresas para se trabalhar no mundo. Rever todo o programa de desenvolvimento e sucessão do resort para assegurar que temos as pessoas em pleno desenvolvimento das suas competências, prontas para proporcionar a experiência que os clientes do Pine Cliffs Resort esperam receber foi outra prioridade.

Passado cerca de um ano, como é que os desafios evoluíram?

A equipa de Recursos Humanos está na fase final de reestruturação, com novas pessoas, novos processos e uma nova forma de trabalhar, em linha com as prioridades estratégicas do resort como,

A equipa de Recursos Humanos está na fase final de reestruturação, com novos processos e uma nova forma de trabalhar.



o recrutamento e o desenvolvimento. O processo de integração com o Marriott ainda está em curso de forma evolutiva, mas muito foi já implementado.

O Pine Cliffs Resort é, para muitos alunos dispersos por toda a Europa, uma opção real para a concretização de estágios ou início da sua vida profissional. Ainda existe um longo caminho a percorrer, mas hoje em dia já somos reconhecidos e identificados como um resort desafiante, atractivo e único no Algarve.

Um dos grandes desafios da Hotelaria actualmente é a escassez de talento. Tem sentido isso no Pine Cliffs Resort? Como têm estado a dar resposta a esta realidade?

Não acho que haja escassez de talento mas sim falta de pessoas em número necessário para fazer face à procura de mercado, tendo em conta o boom de turismo registado em Portugal nos últimos anos.

Mas, como referi, estamos a trabalhar de forma intensiva o facto de fazermos parte do grupo Marriott, o que atrai pessoas que querem ter a oportunidade de desenvolver uma carreira nacional ou internacional. Temos ido além fronteiras para encontrar pessoas talentosas, privilegiando o “espírito de servir” mais do que a experiência profissional – a

Temos ido além fronteiras para encontrar pessoas talentosas, privilegiando o “espírito de servir” mais do que a experiência profissional.

técnica, nós ensinamos mas a paixão por servir, não – e preparamos as equipas de liderança para que possam actuar de forma criativa na Gestão de Pessoas, sem esquecer que temos até três gerações a trabalharem no mesmo ambiente.

Que outros desafios, específicos desta área, destacaria?

Um dos desafios é a cultura da sazonalidade. As pessoas locais acabaram por se habituar a um registo de trabalho temporário e nem sempre vêem o benefício de um trabalho a longo prazo, numa

empresa que lhe possa proporcionar um desenvolvimento profissional mais amplo e completo.

Disse que no Verão a vossa equipa mais do que triplica. Como asseguram o engagement dos colaboradores “temporários”?

No Pine Cliffs Resort apostamos na formação, em acções e programas que façam com que todos os colaboradores olhem na mesma direcção. Além disso, os colaboradores “temporários” podem passar a fazer parte do staff fixo mediante o seu desempenho e necessidades in house. E, felizmente, contamos com uma equipa de excelência que é mestre na arte de bem-receber todos os colegas.

O que mais a surpreendeu quando assumiu funções no Pine Cliffs Resort?

Os reflexos da crise de 2011/12 ainda muito frescos na memória das pessoas.

Como mantêm os colaboradores motivados? Dê exemplos de algumas iniciativas que considere mais inovadoras.

O Marriott conta com um programa que se chama TakeCare, cujo foco são as necessidades pessoais, do grupo e da sociedade onde o Resort está instalado, construindo um sentimento de pertença. São programas de educação de finanças

peçoais, planos de desenvolvimento de carreira, de qualificação profissional, de wellness, actividades de teambuilding e políticas que procuram satisfazer as necessidades mencionadas.

Pode dar alguns exemplos...?

Já levámos a cabo, durante uma semana inteira, o reconhecimento dos colaboradores através de diversas actividades – uma das quais passava por ter as chefias a servir o almoço dos colaboradores no refeitório, interagindo com eles a partir de uma posição totalmente inesperada. Também já desenvolvemos um programa de promoção de bem-estar, através do qual disponibilizámos actividades de wellness como aulas de box, pilates, corrida ou yoga.

Associando a um cariz de responsabilidade social, já convidámos os nossos associados a trazerem bolos caseiros e a vendê-los aos restantes colaboradores do Resort, para que o dinheiro arrecadado revertesse para uma instituição de caridade.

É muito gratificante posteriormente receber notícias como a que recebemos recentemente: o nosso Executive Sous Chef teve a distinção máxima da Marriott denominada Awards of Excellence. Apenas 10 colaboradores entre 4.000.000 terão oportunidade de passar uma semana com um acompanhante em Washington e ficar a conhecer a família Marriott, e não só, e o Pine Cliffs Resort vai ter um colaborador entre os eleitos.

Dizer-se que as pessoas são o mais importante das empresas e que são o verdadeiro factor diferenciador é comum, mas na hotelaria esse “chavão” acaba por ser incontornável. Um cliente voltar ou não a um hotel pode depender do atendimento que tiveram. Como asseguram um serviço de excelência?

A política do Marriott baseia-se em: “Cuide bem dos seus colaboradores, que eles cuidarão bem dos hóspedes, que voltarão e cuidarão do nosso negócio”. Na prática, é exactamente isto: ter po-

PERCURSO

Veridiana Fernandes

Licenciada em Hotelaria, e com pós-graduação e MBA em Recursos Humanos, a luso-brasileira Veridiana Fernandes iniciou a minha carreira como guest relations num resort Meliá, no Brasil. Foi depois restaurant manager e, em 1997, integrou o grupo Marriott, como trainee, durante a abertura de um empreendimento de 5 estrelas. Reconhece que foi um “passo atrás”, mas que alavancou a sua carreira. Passou por várias marcas como Renaissance São Paulo Hotel, JW Marriott (Rio de Janeiro) e Marriott Executive Apartments (São Paulo), até, quatro anos depois, ser promovida a directora de Recursos Humanos para o Marriott Brasil, coordenando sete propriedades diferentes de 4 e 5 estrelas, abrangendo cerca de 1500 colaboradores. A responsável exerceu o cargo até 2011, altura em que decidiu deixar a Companhia para se dedicar aos três filhos e aos negócios de família.

líticas e procedimentos que garantam um excelente ambiente de trabalho, em todas as suas vertentes. “Put people first” é o nosso lema.

Quais as competências que mais valorizam nas vossas pessoas?

Espírito de servir, trabalho de equipa, resiliência, capacidade de resolução de problemas e orientação para os detalhes.

De uma forma mais genérica, em que pilares estratégicos assenta a política de Recursos Humanos do Pine Cliffs Resort? Actuar como parceiro do negócio e prover a a capacidade organizacional.

A crescente digitalização no sector está a trazer uma nova realidade: a maior rede de hospedagem do mundo é uma plataforma online que não tem nenhum

hotel. Como têm dado resposta a esta nova concorrência?

Mais uma vez, a experiência dada pelos nossos colaboradores é chave para que voltem, sejam fiéis ao grupo Marriott e passem a palavra a outros.

Sendo o sector do Turismo um dos mais dinâmicos actualmente, que tendências perspectiva para esta área, nomeadamente no que respeita à Gestão de Pessoas?

A nova geração, que é parte da nossa força de trabalho actual, e com certeza da do futuro, procura oportunidades de se realizarem pessoalmente e profissionalmente através de experiências que lhes acrescentem valor. Com isso, as empresas devem estar alinhadas para convergir essas necessidades com as do negócio.

A sua formação é em Hotelaria e acabou por desenvolver toda a sua carreira ligada à Gestão de Pessoas, nessa área. O que mais a fascina nestes “dois mundos”?

Influenciar e inspirar as pessoas a utilizarem os seus talentos para superar as suas próprias expectativas e as dos nossos hóspedes.

Entre 2011 e 2015 deixou o Marriot International, e a função de country DRH para o Brasil, para se dedicar aos filhos e ao negócio de família. O que motivou a decisão?

Tive oportunidade de desenvolver a minha carreira profissional muito cedo e quando tive filhos achei que poderia e deveria usufruir desse momento com eles, daí ter decidido afastar-me. Mas voltar ao activo sempre estive nos meus planos. Hoje consigo conciliar bem as duas vertentes, uma vez que eles já estão mais crescidos.

O que gostaria de alcançar enquanto directora de Recursos Humanos do Pine Cliffs Resort?

Fazer com que o Pine Cliffs Resort esteja em top of mind dos melhores profissionais da hotelaria europeia. ■