

Catarina Da Silva Batista

PLANO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO:
HOTEL MOON & SUN

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Pereira Cunha Da Mocetão

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2022

Declaração de honra

Eu, Catarina da Silva Batista abaixo-assinado(a), aluno(a) do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201260029, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 04/ 07/2022

Catarina da Silva Batista

Agradecimentos

O mestrado em gestão de empresas contribuiu para enriquecer o meu caminho, através de um corpo docente especializado que transmitiu todos os dias o seu conhecimento e consequentemente o meu crescimento enquanto profissional na área. Como tal é de prestar agradecimento pela oportunidade de partilha de informação técnico fundamental que foi bastante útil para a realização do estágio, neste segundo ano do curso.

O presente relatório de estágio, é o culminar de um longo percurso académico que envolveu muito esforço e dedicação. Uma meta que ambicionei alcançar, que certamente irá contribuir para o meu futuro, sendo que este final nesta etapa, não seria possível sem o contributo de algumas pessoas a quem quero deixar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família e aos meus amigos, que durante este período sempre demonstrou estar do meu lado incentivando e motivando a alcançar os meus objetivos. Acima de tudo, à minha mãe, pelo apoio incondicional em todo o meu percurso académico, sem eles, esta etapa não seria possível.

Em segundo lugar, é necessário agradecer ao departamento de *carrer office* do ISAG, que se tornou fundamental na procura por uma entidade que preenchesse os requisitos para realizar o estágio.

Alguns dos agradecimentos são prestados também à equipa do Moon & Sun Porto com que tive e tenho a oportunidade de trabalhar e aprender bastante relativamente à perspetiva diária da gestão de um hotel. Um especial agradecimento ao Diretor de operações, Fernando Cunha, e às chefes de receção, Filipa Martins e Inês Silva que transmitiram o seu conhecimento diariamente e que viram em mim um grande potencial e desta forma contrataram-me para a sua equipa. O resto da equipa ajudou imenso na integração e desenvolvimento das minhas aptidões num ambiente confortável, de modo que tornaram o processo muito mais fácil

Resumo

Muitos autores realçam a importância da atuação do Departamento dos Recursos Humanos e a suas práticas, são um dos principais motivos relacionados com o seu sucesso. Uma organização que se guie pela angariação, integração e retenção dos melhores profissionais estará mais predisposta a afirmar-se no meio empresarial.

Neste intuito, a criação de uma envolvente organizacional saudável e competitiva, constitui um precedente imprescindível para ser um fator potenciador de competitividade. Sendo que com o atual contexto de globalização económica e a rivalidade entre empresas, não é suficiente apenas a gestão de pessoas, é necessário instruí-las, tornando-as agentes proativos dotados de inteligência e criatividade, que só serão atingidos através do alinhamento dos objetivos das organizações com os recursos humanos, dos quais seja possível retirar proveito e gerar mais valor para a própria empresa.

Após ter frequentado a empresa Hotel Moon & Sun consegui aperceber-me da existência de uma lacuna no processo de Acolhimento e Integração: a inexistência do mesmo.

Até à data, não existia um manual de acolhimento e integração na empresa, sendo que é considerado um fator facilitador e que consegue agilizar o processo de integração de novos elementos, posto isto optei pela elaboração de um trabalho mais dinâmico, através de análise documental, observação direta, análise qualitativa e pesquisas bibliográficas, viesse a ser um elemento utilizado em contratações futuras, sendo que seria constituído um elo de ligação entre o colaborador e a empresa.

Palavras-Chave: Acolhimento e Integração; Práticas de gestão de recursos humanos; Recursos Humanos;

Abstract

Many authors highlight the importance of the Human Resources Department and its practices are one of the main reasons related to its success. An organization that is guided by the recruitment, integration and retention of the best professionals will be more likely to assert itself in the business environment.

In this sense, the creation of a healthy and competitive organizational environment is an indispensable factor to be a competitive enhancer. With the current context of economic globalization and rivalry between companies, it is not enough just to manage people, it is necessary to instruct them, making them proactive agents endowed with intelligence and creativity, which will only be achieved through the alignment of the objectives of organizations with human resources, through which it is possible to take advantage and generate more value for the company itself.

After attending the company Hotel Moon & Sun I realized that there was a gap in the Welcoming and Integration process: the lack of it.

To date, this document did not exist in the company, and it is considered a facilitating factor that can speed up the integration process of new elements, so I chose to develop a more dynamic work, which through document analysis, direct observation, qualitative analysis and literature research, would be an element used in future hires, and would be a link between the employee and the company.

Key Words: Human Resources; Reception and Integration; Human Resource Management Practice

Índice

Lista de Abreviaturas e Siglas	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas.....	ix
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento técnico e científico.....	2
2.1. Gestão de Recursos Humanos	2
2.2. Conceitos de Recrutamento e Seleção	4
2.3. Descrição e Análise de Funções	9
2.4. Acolhimento e Integração	10
2.5. Formação	12
2.6. Avaliação de Desempenho	14
2.7. Gestão de Carreiras	16
2.8. Gestão de Remunerações	17
3. Diagnóstico da Empresa, da Organização e da Problemática.....	19
3.1. Descrição da empresa	21
3.2. Projeções Futuras para a Unidade Hoteleira	29
4. Metodologia, Atividades desenvolvidas e Contributos para a Organização	31
4.1. Análise Qualitativa	32
4.2. Pesquisa no Terreno – Observação Direta.....	34
4.3. Pesquisa Documental	35
4.4. Entrevista	36
4.5. Tratamento e Análise de Dados	39
4.6. Contributos para a organização	46
5. Reflexão e Autoavaliação do Trabalho	71
6. Conclusão.....	73
Referências e Bibliografia	74
ANEXOS.....	77
Anexo 1: Guião da Entrevista	77
Anexo 2: Grelha de Resumo – Análise das Entrevistas.....	80
Anexo 3: Informações Pessoais e Profissionais.....	81
Anexo 4: Análise de EVP’S.....	82
Anexo 5: Avaliação dos Processos de Acolhimento e Integração	84
Anexo 6: Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAF- Descrição de e Análise de Funções

EVP- Employer Value Proposition

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH- Práticas de Gestão Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Técnicas de Recrutamento	5
Figura 2- Etapas de formação	13
Figura 3- Etapas do Processo de Avaliação por Desempenho	15
Figura 4 - Logotipo do Grupo MS	21
Figura 5 - Entrada do Hotel Moon & Sun Porto	22
Figura 6-Localização do Hotel	23
Figura 7-Quarto individual	24
Figura 8- Quarto Standard	25
Figura 9- Quarto Double Superior	25
Figura 10- Quarto Premium	26
Figura 11-Quarto Deluxe	26
Figura 12-Bar do Hotel Moon & Sun Porto	27
Figura 13- Business Center	27
Figura 14-Sala do Pequeno Almoço	28
Figura 15- Algumas ilustrações para o MS Arouca	29
Figura 16- Algumas ilustrações do MS Aveiro	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Várias definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2
Tabela 2- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	7
Tabela 3- Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo	8
Tabela 4- Processo de Acolhimento e Integração	11
Tabela 5- Tipos de Incentivos	17
Tabela 6 - Teoria Quantitativa vs. Qualitativa	32
Tabela 7- Vantagens e Desvantagens na Análise Qualitativa	33
Tabela 9- Vantagens e Desvantagens na Utilização da Entrevista	36
Tabela 10 - Grelha Suporte para Análise de Entrevistas	80

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi desenvolvido para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas no Instituto de Administração e Gestão do Porto.

O mesmo realizou-se no hotel “Moon & Sun - Porto”, com início a 23 de setembro até 31 de novembro. Tem como objetivo principal caracterizar e analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Acolhimento e integração.

Atualmente, a gestão de capital humano é vista como um fator incondicional para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, pois mais do que nunca vivemos tempos conturbados de crise mundial com fortes repercussões na Europa, seja derivado aos anos que enfrentamos devido a covid-19 ou pela guerra vivida na Ucrânia nos últimos tempos. (Mirko , 2022)

Um dos problemas sérios de Portugal é a retenção de pessoas com talento e com elevado grau académico, através de dados estatísticos, sabemos que o número de pessoas a emigrar é elevado e continua a ser substancial. As organizações encontram-se inseridas no atual contexto competitivo, onde mudanças económicas, políticas e sociais são consideradas fatores com elevado impacto no ambiente de trabalho e nas relações entre os trabalhadores. Considerado como um dos principais e focos das organizações o sucesso e considerando os trabalhadores como parte integrante desse processo e um fator decisivo e estratégico na obtenção do sucesso torna-se um desafio manter os colaboradores motivados para a obtenção de um bom desempenho (Ferreira, 2019).

Torna-se assim fundamental a análise aprofundada da relação do trabalhador com a empresa, conhecer quais as variáveis influentes na sua integração, o seu envolvimento com os outros colaboradores e os seus comportamentos.

O Manual de Acolhimento e Integração, fica assim, com um agente que funciona como um catalisador desse processo, em que ambas as partes procuram influenciarem-se mutuamente, mas é função da organização agilizar este processo, através da criação de ações que facilitam a integração dando a conhecer: missão, a filosofia do negócio, valores, visão, organograma funcional, direitos e deveres e objetivos estratégicos da organização.

O presente relatório é composto por 6 capítulos. O relatório inicia-se com a introdução. Segue-se o capítulo 2 com um enquadramento técnico e científico de referência, em quase são abordadas temáticas como a Gestão de Recursos Humanos; Conceito de Recrutamento e Seleção, Descrição de Análise e Funções; Formação; Avaliação e Desempenho; Gestão de Carreiras e, por fim, Gestão de Remuneração.

O Capítulo 3, elabora um diagnóstico aprofundado sobre o contexto organizacional e formulação de objetivos em que são apresentados a análise das entrevistas realizadas e os objetivos do relatório.

De seguida, no capítulo 4, são definidos os métodos e técnicas de recolha de dados, em que se exibem as metodologias adotadas e a justificação do uso das mesmas. É ainda apresentado-o contributo da componente prática deste relatório de estágio para a empresa, o Manual de Acolhimento e Integração.

No capítulo 5 é feita uma reflexão crítica e autoavaliação do trabalho elaborado, onde são expostas as ilações finais relativamente à execução deste relatório.

Como conclusão, o capítulo 6 demonstra as considerações finais sobre o trabalho elaborado, onde também se espelham os principais obstáculos à formulação do Manual de Acolhimento, as Referências Bibliográficas que suportaram o trabalho de pesquisa e os respetivos anexos.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Uma vez que o objetivo deste Relatório de Estágio é contribuir para a empresa com um Manual de Acolhimento e Integração, uma vez que no levantamento de necessidade efetuado, se detetou que existe uma grande dificuldades na retenção de recursos humanos, por essa razão, no seguinte capítulo são apresentados conteúdos fundamentais para o desenvolvimento e evolução deste trabalho.

Serão abordados temas relacionados e desenvolvidos pelo departamento de recursos humanos, ou seja, temas como: gestão de remunerações, formação, gestão de carreiras, recrutamento interno e externo, avaliação do desempenho, descrição e análise de funções e Acolhimento e Integração de novos elementos.

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), tem sofrido alterações, consequentemente desenvolvimento ao longo do tempo, sendo que as mudanças foram acompanhadas por evoluções conceptuais, tanto a nível teórico como aplicado em teorias organizacionais e comportamentais. Segundo Soares (2021), as evoluções foram influenciadas pela importância de os fatores, que em seu tempo, se tornaram determinantes. Refere a dinâmica da realidade onde atualmente as empresas se inserem, num meio cada vez mais competitivo, o alinhamento dos recursos humanos às estratégias e aos bons desempenhos das empresas, a pressão tecnológica e a globalização, todos os pontos referidos levaram a que ao longo do tempo se fossem efetuados estudos e consequentemente uma atualização e evolução dos conceitos.

Tabela 1- Várias definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Referência	Definição
Schuler e Jackson (1987, cit. Por Nasurdin et al.2008, Pág 55)	“Atividades organizacionais direcionadas para a GRH assegurando-se de que estes estão alinhados com os objetivos organizacionais”
Delery e Doty (1996. Cit. Oír Nasurdin et. Al. 2008. Pág.30)	“Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes desenhadas e implementadas para garantir que o capital humano de uma empresa contribua para atingir os objetivos de negócio”
Dittmer (2002; cit por Nasurdin et al., 2008. Pág.22)	“Perceção de um individuo sobre o grau de estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter as melhores pessoas para atingir os objetivos organizacionais”

Fonte: Adaptado de Tavares (2018)

Concretamente, a sigla Gestão de Recursos Humanos (GRH), traduz-se no “processo de planear, organizar, dirigir e controlar o suprimento (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação)”, compensação (salários e benefícios), avaliação (desempenho atual e potencial), retenção (bem-estar e gestão da informação), separação (reforma, demissão, entre outros dos colaboradores da organização, de forma a atingir objetivos pessoais, organizacionais e sociais eficaz e eficientemente (Silva & Reis, 2018).

Segundo Wach, Wehner, Weißenberger & Kabst (2021), existe um consenso de que a prática de gestão de recursos humanos tem originado resultado positivo nas organizações, sendo que são fatores que impulsionam e originam atitudes, comportamentos e perceções que, conseqüentemente, levam a uma melhoria de *performance* organizacional, obtendo uma vantagem competitiva.

Desta forma, as práticas de GRH são um dos principais motivos diretamente relacionados com o sucesso organizacional.

Conforme Mações (2018), o sucesso de uma organização está inteiramente ligado com os colaboradores que na mesma trabalham, com isto, justifica-se a retenção de capital humano como estratégia organizacional fundamental, acredita assim que as pessoas são a chave para o seu sucesso, pelo que considera essencial o investimento em formação e no desenvolvimento das suas aptidões e competências em prol da organização. Afirma também que as pessoas só serão consideradas uma chave para o sucesso da organização se estas estiverem ligadas com o seu propósito, ou seja, relacionadas com a missão, visão, valores, objetivos, estratégia de negócio e a cultura organizacional da própria empresa.

Os autores Wach, Wehner, Weißenberger & Kabst (2021), consideram que a GRH, tem-se amplificado no contexto organizacional, dado que acreditam que o impacto da GRH influencia o desempenho da organização. Sendo que este facto pode ser considerado como uma medida de grande importância, no que diz respeito à competitividade da empresa.

De acordo com Reis (2020), a definição de GRH tem sofrido mutações ao longo do tempo, sendo que como uma potencializadora de atingir o sucesso, a necessidade de se atualizarem e inovarem é fundamental. Anteriormente, apenas era vista como uma função técnica de recrutamento e seleção (R&S), não colocando assim uma perspetiva futura. Sendo assim, de uma perspetiva tradicional, encontra-se mais focada na parte técnica, mais focada para a realização das atividades. Na perspetiva atual, foca-se no capital humano, no desenvolvimento e na progressão.

2.2. Conceitos de Recrutamento e Seleção

Hoje em dia, a competição entre as empresas no mercado atual é altamente visível. Todos querem trazer em primeira mão as novidades e assim serem consideradas as melhores empresas e, conseqüentemente, atingir um lugar no mercado distintivo e diferenciador. Desta forma, é imprescindível começar pelo interior da empresa, ou seja, as pessoas que trabalham na empresa. É fundamental então, existir um bom processo de recrutamento e seleção. Assim a sobrevivência e crescimento de uma organização, passa sobretudo pela qualidade dos recursos humanos (Lopes, 2021).

Segundo Veloso (2018), o recrutamento é um conjunto de informações, que tem como objetivo principal reunir candidatos potencialmente qualificados para uma determinada posição na empresa. Por vezes, a empresa apenas elabora uma lista de potenciais candidatos para funções, que embora atualmente já preenchidas, possam futuramente vir a necessitar de um novo colaborador. Caso a empresa tenha como objetivo a longo prazo o expansionismo e em vista uma nova unidade de negócio, é necessário o recrutamento para os novos cargos.

Calheiros (2019), distingue os conceitos recrutamento e seleção. Sendo que considera que o recrutamento é o processo de recolha de informação e a seleção é um processo comparativo entre aptidões dos candidatos, como é o exemplo entre a comparação de nível de experiência, conhecimento, habilidades e atitudes.

No domínio do recrutamento, a empresa pode recorrer a vários métodos para atrair candidatos, entre eles, através da divulgação da vaga através do meio eletrónico, como: Sapo emprego, Net-empregos, alerta emprego, entre outros. Uma forma mais antiga, é através de jornais. Atualmente, faz-se recurso às redes sociais que através do seu potenciador de abrangência de pessoas é um método altamente eficaz. As formas anteriormente mencionadas dizem respeito ao recrutamento externo, mas também é possível realizar-se o recrutamento interno ou ainda utilizar-se as duas formas.

Veloso (2018), julga o recrutamento como um elemento-chave na gestão de recursos humanos, com a principal motivação na atração de um número suficiente de candidatos que vão ao encontro das necessidades e que satisfaçam as exigências do cargo em questão.

Segundo Vidinha (2019), a função principal de um gestor de recursos humanos é o processo de recrutamento que representa uma grande influência dentro da organização. Seguem-se alguns dos objetivos de processo de recrutamento, dos quais são:

- i. Determinação de necessidades atuais e futuras em relação aos recursos humanos, de forma precavida.
- ii. Aumento de potenciais candidatos qualificados para função em causa;
- iii. Seleção de candidatos que tenham potencial e que vão ao encontro da necessidade e que se identifiquem com a missão, objetivos e visão da empresa.

Como processo complexo, existem assim quatro tipos de recrutamento: interno, externo misto e o eletrónico (Figura 1).

Figura 1- Técnicas de Recrutamento

Interno	Externo	Misto	Eletrónico
•Individuos atualmente empregues na organização.	•Individuos que são externos à organização.	•Funcionamento do interno e externo.	•Processo digital feito através de plataformas específicas, que centralizam a divulgação da vaga, currículos, entrevista.

Fonte: Adaptado de Tavares (2018)

2.2.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno existe quando acontece uma movimentação no interior da empresa, seja pela ocorrência de uma promoção, seja pela aquisição de um membro com o mesmo estatuto vindo de outra área, ou à abertura de uma vaga que possa ser elaborada por outro elemento da organização (Baldé, 2021).

O mesmo autor, refere que deve existir um sistema de avaliação de desempenho que revele com objetividade o grau de eficiência dos empregados no exercício das suas funções, nomeadamente, no que concerne às competências profissionais e pessoais evidenciadas, cumulativamente, deverá aferir-se o interesse em saber como é que os seus colaboradores vêm como vantagem o investimento no desenvolvimento do seu potencial, na progressão da sua carreira e no compromisso para com a empresa.

Deve assim, ser estabelecida uma comunicação aberta e compreensível entre o colaborador e a parte responsável pelo departamento de recursos humanos, isto é, o colaborador deve saber o que a empresa espera que ele alcance e que esclareça a sua função e os objetivos pretendidos. O mesmo procedimento deve ser instituído com o colaborador, deixando claro as suas expectativas, o que pretende alcançar dentro da organização e qual o desenvolvimento de carreira aliado aos seus interesses que preconiza.

Quando existe uma necessidade de recrutamento interno, inicia-se o processo, dando a conhecer a vaga a ser preenchida e acionado meios para encontrar candidatos que preencham os requisitos exigidos para a função a ocupar. Após a divulgação e receção das candidaturas, dever-se-á à seleção do elemento que possa preencher os requisitos da função, percebendo se o colaborador tem *Know-how* para assumir o novo posto. Esta forma de recrutamento apresenta diversas vantagens, porém, apresenta algumas desvantagens, como é possível ver no seguinte quadro:

Tabela 2- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
Transmite confiança e valorização aos colaboradores residentes, garantindo que a evolução e a progressão não são meras ilusões e que cada um pode, construir um projeto profissional junto da empresa.	É pressuposto que ao exercer recrutamento interno, o custo seja elevado, devido ao investimento em formações, dado que os colaboradores terão novos desafios numa posição diferente, neste sentido é necessário instruí-los de modo que exista uma maior preparação para o desempenho e futuro da nova função.
Forma de motivação para o aperfeiçoamento, aquisição de novas competências, constituindo uma competição saudável entre os membros da equipa, é consideravelmente uma opção mais económica, sendo que não despende tanto em anúncios.	Este recrutamento implica uma gestão mais regrada na emocional dos colaboradores não recrutados, ou seja, deve ser feita de modo que o colaborador não perca a motivação, porque na maioria dos casos os colaboradores não entendem o facto de não terem sido selecionados nem a decisão, pode originar mau clima para a organização.
Minimiza quaisquer riscos de inadaptação, visto que o candidato é conhecido e os seus comportamentos, uma vez que já são de conhecimento geral, sendo que não necessita de período experimental, reduzindo tempo.	Pode ser considerado um fator importante a falta de ideias novas, por vezes a contratação externa é importante, na medida que acrescenta valor à organização, outras ideias e pessoas motivadas.
Aproveitamento de investimentos anteriormente feitos como é o exemplo das formações, evitando também a perda de colaborador para empresas concorrentes na procura de novas oportunidades em empresas do mesmo setor.	

Fonte: Elaboração Própria Adaptado de Tavares (2018)

Segundo Andrade, Neto, Filho & Santos (2020), é necessário entender que o recrutamento interno, faz com que os colaboradores se sintam motivados, por perceberem que a organização acredita em progressão de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, dando oportunidades de crescimento. Também para a empresa, esta forma de recrutamento não necessita de um período experimental, nem de adjudicar recursos para o processo de integração, uma vez que as pessoas já se encontram ambientadas e já existem informações sobre os seus hábitos e métodos de trabalho em relação aos candidatos. Assim, a previsibilidade de existir uma menor taxa de falha contratual é maior. Desta forma, os custos para a empresa são menores, podendo utilizar o orçamento que iriam investir na formação de um colaborador novo, em formação ajustada às necessidades dos atuais colaboradores, que muitas vezes, trazem lucros mais avultados e fazem com que exista uma competição saudável entre

os membros da organização. No entanto, é necessário também entender que na maioria das vezes os investimentos feitos em formação podem ser muito mais avultados do que para contratar externamente.

2.2.2. Recrutamento Externo

Para Costa & Moraes (2018), o recrutamento externo engloba uma grande quantidade de indivíduos, desde os desempregados, aos que já se encontram empregues numa organização e mesmo os que procuram o primeiro emprego. Uma má contratação, implica uma perda de vantagem competitiva. Desta forma, esta ação deve ser feita com precaução, pois esta contratação irá implicar tempo gasto em formação e em investimento, ou seja, a contratação pode trazer ideias e aptidões novas e, consequentemente, enriquecer a organização, como também pode ser prejudicial.

Tabela 3- Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
Entrada de novos colaboradores para a empresa, com uma visão diferente baseada em experiências diferentes e por vezes contribuem para a resolução de problemas existente, além de enriquecerem a organização com a entrada de novas perspetivas e ideias.	É um processo que demora e que se considera dispendioso, isto, porque exige despesas como é o caso dos anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, entre outras.
Contribui para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores da organização. Faz com que a empresa crie e gere uma maior visualização no mercado.	Pode gerar um sentimento de desmotivação aos colaboradores anteriores, sendo que os mesmos podem acreditar não serem suficientes ou com capacidades para a realização da tarefa em questão.
Aproveitam o investimento feito para a realização de formação aos colaboradores.	Os candidatos são desconhecidos, dessa forma a empresa coloca-se em risco, para combater este problema, as empresas geralmente fazem contratos com um período experimental e pode assim originar um risco de incompatibilidade entre o empregador e o colaborador.

Fonte: Elaboração Própria Adaptado de Tavares (2018)

2.3. Descrição e Análise de Funções

A descrição e análise de funções (DAF), constitui a base de qualquer sistema de Gestão de Recursos Humano, sendo que é um meio que pelo qual fornece informações preponderantes à aplicação das várias práticas de GRH. Oliveira (2019), considera a análise e descrição de funções como o “esqueleto” das práticas dos recursos humanos, sendo que a sua função passa pela descrição, análise e a sua definição minuciosa sobre a função exercida pelos colaboradores. As organizações aplicam esta prática para obterem um maior grau de entendimento em relação às funções que são desempenhadas, bem como ao trabalho que é desenvolvido. Este documento permite saber a função desempenhada pelo colaborador bem como a sua descrição.

Como anteriormente foi referido, Moraes (2021), nomeia a importância de existir uma boa comunicação entre os colaboradores e a organização, desta forma, ambos sabem do que esperar de cada um. Ou seja, o colaborador sabe o que esperar e o que atingir na organização, e a organização através da comunicação conhece os interesses e as suas motivações.

Desta forma, Oliveira (2019), afirma que a, Descrição e Análise de Funções (DAF) traz aspetos bastante positivos, sendo que é considerada como uma tomada de decisão. Ou seja, o colaborador através desse documento, sabe o que a organização espera que ele execute e sabe as suas tarefas definidas. O mesmo documento consegue trazer benefícios ao recrutamento e seleção, sendo que conseguimos extrair características fundamentais que o candidato deve possuir para executar e exercer o cargo à disposição, permitindo desta forma elaborar o anúncio, na avaliação do desempenho (sendo que esta identifica os deveres e responsabilidades que o colaborador tem de possuir, determinando também as atividades específicas que este tem de executar) e na formação (através do qual, uma análise de descrições correta, fornece *inputs* necessários para estabelecer a necessidade de formação dos colaboradores em geral).

2.4. Acolhimento e Integração

Calheiros (2019), refere que o processo de acolhimento e integração diz respeito à receção de um novo colaborador na entidade e às atividades elaboradas na sua unidade de trabalho. Afirma que o objetivo com o planeamento e a elaboração de um manual de acolhimento é a familiarização do novo colaborador, permitindo que o mesmo conheça os objetivos da empresa, a sua história, o seu propósito, os procedimentos desenvolvidos para a realização do trabalho para o qual está a ser contratado e as regras de funcionamento da empresa.

Kyungmin & Moon (2021), admitem que este processo tem por base dar a conhecer a função que o colaborador irá exercer, apresentação dos seus colegas e a organização ao novo membro. Este processo tem início mesmo antes da sua admissão, começa durante a fase de Recrutamento & Seleção (R&S), onde é feito o primeiro contacto das duas partes. Os autores consideram crucial que nesta primeira fase seja criado durante o processo relações sociais entre ambas as partes, por exemplo entre o colaborador e os colegas. Sendo que as relações sociais desenvolvidas irão permitir ao novo colaborador informações importantes bem como a transmissão de apoio e confiança que, por sua vez, irá gerar condições de cooperação que poderão vir a ser de grande utilidade para a execução do seu cargo.

Calheiros (2019), o Acolhimento e Integração tem com consequências importantes, tanto para o novo membro como para a organização. O mesmo autor admite, que a qualidade da socialização afeta a satisfação, as atitudes, o *stress* e a *performance*, o compromisso e o *turnover*. Muitas empresas consideram o “talento” dos seus colaboradores como o foco da sua competitividade, mas por outro lado, para algumas pessoas a sua âncora de vida passa pela carreira e pelo trabalho, deste modo, o insucesso da socialização organizacional afeta de forma negativa estes dois eixos.

Kyungmin & Moon (2021), alertam que em termos individuais, uma má integração leva ao desgaste, desilusão, carreiras estagnadas e para as organizações gera o insucesso, uma menor produtividade e o aumento do *turnover*, realçando que para ambos representa uma perda, sem retorno ao investimento feito. Afirmam ainda, que na integração de um novo membro, o objetivo deve ser concentrado em acrescentar valor individual ao colaborador, para que de acordo com os objetivos previamente definidos, seja possível potenciar as suas habilidades e aptidões em prol da organização e do seu sucesso.

Segundo Cunha et al., (2015), o processo de socialização é composto por três fases: a primeira fase ocorre no início, mesmo antes da admissão do novo colaborador, na interação com os representantes da organização, o futuro colaborador começa a criar expectativas relativamente à organização, função e o ambiente. Esta fase é considerada a mais importante, sendo o primeiro impacto, ou seja, a primeira impressão que o colaborador vai obter e que será imprescindível na hora de aceitar ou não o trabalho. A segunda ocorre na admissão do futuro colaborador, com a interação dos representantes. A terceira, e última, o contacto com os seus colegas e chefe onde se será transmitido os valores e normas da organização com foco na evolução e crescimento da empresa, bem como as oportunidades de desenvolvimento de carreira, transmitindo um elo de ligação e de base assente no compromisso na função que irá exercer bem como, pelas pessoas e pela empresa.

Deste modo, o acolhimento e a integração, constituem um elemento fornecedor de informação relevante sobre a empresa:

Tabela 4- Processo de Acolhimento e Integração

Para que serve:	Quem é o Responsável
Prestar informação sobre a empresa	A responsabilidade é repartida, havendo papéis diferenciados e complementares entre:
Valores, Cultura, Missão e Estruturas	RH
Clarificar direitos, deveres e benefícios	Chefia Direta
Informar sobre o comportamento que é expectável e o desejável	Tutor
Identificar e equilibrar as expectativas Iniciais	
Conhecer a organização formal e informal	
Facilitar as relações interpessoais	

Fonte: Adptado de Calheiros (2019)

2.5. Formação

Nkombo (2018) ,define a formação como elemento fundamental para a criação de eficiência na organização, visto que visa o desenvolvimento de capacidades e aptidões, regras, conceitos e atitudes que promovem uma melhor *performance* no contexto organizacional.

Do ponto de vista de Gomes (2017), a formação pode ser definida como um meio para atingir e incrementar um maior compromisso dos colaboradores para com o seu desempenho. Como consequência, este sentimento aumenta a eficiência da organização auxiliando-a a atingir uma vantagem competitiva. O objetivo central no desenvolvimento de formações para os colaboradores encontra-se centrado no incremento de conhecimento, habilidades e comportamentos que irão de encontro aos objetivos organizacionais.

Nkombo (2018), considera esta prática de GRH como fundamental para as organizações e para o sucesso das mesmas, visto que estimula o conhecimento e crescimento individuais, e sustenta o crescimento das empresas. Neste sentido, atualmente, as empresas investem cada vez mais no seu capital humano, para que, futuramente o colaborador venha a responder de forma positiva aos novos desafios propostos.

Gomes (2017), sustenta que o investimento na formação contribuia para o sucesso da organização, quando é feito de forma positiva. Para obter os resultados assertórios esperados, é necessário que seja bem planeado e organizado, tendo em conta cinco fases como demonstra a figura 2:

Figura 2- Etapas de formação



Fonte: Elaboração Própria

O mesmo autor descreve detalhadamente as fases descritas acima, o ponto inicial foca-se no apuramento das necessidades de formação para colmatar as necessidades organizacionais, seja a nível individual, coletivo, organizacional e operacional. Após a identificação de necessidades por parte das organizações, é necessário o planeamento da formação, assim é constituído o ponto de partida para a segunda etapa- o planeamento da formação. Dado o início de formações tendo em conta os critérios organizacionais, deverá sinalizar-se quais os elementos que vão receber as formações, tendo em conta o posto de trabalho, e a categoria profissional e o tipo de formação a ser complemplada, se interna ou extra. Assim, é necessário o acompanhamento e o seguimento da mesma, de forma a analisar se tudo vai de encontro ao que foi proposto inicialmente ou se é passível de melhoramento.

Por último, inicia-se a fase de avaliação, que visa entender até que ponto foram consolidados os pontos de formação e se foram alcançados os objetivos propostos, tendo um controlo mais acentuado dos seus efeitos, agindo em conformidade caso algo tenha corrido mal.

Nkombo (2018), considera que se o processo identificado na figura 2, acima caracterizado, for bem planeado, detalhado e desenvolvido, ajuda as organizações a alcançarem os seus objetivos, visto que intervém em diversas áreas onde possam consolidar as aprendizagens fruto das formações em determinadas funções,

nomeadamente através do desenvolvimento de *know-how* específico ou técnico, que corresponde ao que o indivíduo necessita para executar uma função ou tarefa com eficácia e eficiência- o saber fazer; de competências genéricas ou transversais que dizem respeito ao tipo de competências que podem ser transferidas de uma função para outra- o saber estar e ser.

Em conclusão, Weinhardt & Sitzmann (2018), consideram que a formação, além de incrementar o valor da empresa e ser um elemento condutor ao aumento de produtividade, também é contributo para o incremento do valor do colaborador a nível individual no mercado de trabalho, desta forma é mandatário a existência de formações, caso contrário a empresa não sobrevive. Por fim, admite ainda, que esta prática reduz em grande escala a redução dos índices de rotatividade, absentismo, acidentes laborais e conflitos. Por sua vez, este processo deve ser considerado como uma operação estratégica e interpretada como um investimento (Gomes, 2008).

2.6. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é considerada uma, Prática da Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e permite avaliar o comportamento por um período de tempo do colaborador.

Segundo Pena (2021), a avaliação de desempenho é um processo concebido para avaliar o valor que cada indivíduo tem e a sua contribuição para a organização, tendo em conta todas as atividades que realiza, todas as metas que alcança e os resultados que conseguiu, bem como o seu potencial desenvolvimento.

Pena (2021), considera ainda a avaliação de desempenho, como um processo de gestão que interliga os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação do funcionário, analisando aspetos do trabalho de um colaborador. Resumindo, o autor sustenta que este processo serve essencialmente para a definição de metas, nas possíveis resoluções dos problemas de desempenho e na gestão de recompensas. Confirma que para este processo de avaliação possa ser útil, torna-se necessário a criação de um sistema que possa classificar a avaliação.

Nkombo (2018), considera que o sistema de avaliação deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Assim, o sucesso do sistema de avaliação será ditado e dependerá de quem o implementa, quando e como o avalia. Caracteriza o processo distinguindo por três fases, como podemos observar na figura 3:

Figura 3- Etapas do Processo de Avaliação por Desempenho



Fonte: Nkombo (2018)

A autora acima referida, define a primeira etapa, como o Planeamento, é a fase onde são estabelecidas as metas e as matrizes desejadas, bem como a discussão entre a parte dos responsáveis e o colaborador em questão, onde serão discutidos os objetivos desejáveis para a empresa. Neste ponto, o trabalho elaborado paralelamente com o objetivo de definir o que colaborador deverá efetuar e se comportar durante o próximo período. A segunda fase descrita como a Monitorização e Acompanhamento, decorre ao longo do período de tempo, sendo que é possível identificar desvios que ocorrem durante as atividades planeadas definidas no primeiro ponto. Caso sejam verificadas ocorrências que não estejam em conformidade, tal como descritas no planeamento, será possível implementar medidas de correção.

Por fim, a última fase do processo é chamada – Avaliação dos Resultados, neste processo é comparado o que inicialmente se tinha proposto e se foi alcançado com sucesso. Posto esta fase, fazem-se planos onde são estipulados novos objetivos, e o processo reinicia.

Crisóstomo (2020), afirma que este processo pressupõe um conjunto de etapas, entre elas: a definição de metas, o acompanhamento das atividades, a utilização de vários indicadores de desempenho, bem como as recompensas e punições.

Nkombo (2018), considera que a avaliação de desempenho fornece *inputs*, que servem como instrumento essencial na tomada de decisões que as organizações futuramente irão enfrentar. Face a este ponto, também contribuir para um diagnóstico face às necessidades de formação bem como para analisar o clima organizacional.

2.7. Gestão de Carreiras

Entre as diversas técnicas de gestão de recursos humanos e práticas utilizadas, a gestão de carreiras assume um papel destacável e estratégico na sociedade de informação e do conhecimento, sendo que permite a perceção entre a ligação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da sua vida (Dias , 2020).

Embora, atualmente, seja reconhecido o seu poder e repercussão que a gestão de carreiras consegue alcançar, nem sempre foi assim, isto é, esta prática nem sempre foi aproveitada ou lhe dado o valor merecido.

Dias (2020), assume uma visão mais tradicional relativamente à palavra carreira, sendo que a sua definição se baseia num individuo que pertencia a grupos sociais dominantes e onde transmitia a ideia de estabilidade no emprego. Sendo que este conceito tradicional se delimitava a três aspetos: (1) Noção de avanço, com uma expectativa assente na progressão vertical na hierarquia de uma empresa; (2) Associação de carreira à profissão, apenas trabalhadores com formação podiam evoluir na carreira e (3) Pressuposição de uma estabilidade ocupacional, sendo que o individuo exercia atividades relacionada com a sua função até à reforma. Sendo que, os trabalhadores ingressavam em determinada função e permaneciam na mesma até ao final da sua vida profissional.

Bagdadlia & Gianecchin (2019), consideram que a palavra carreira passou a ser reconhecida como fator chave de medição entre a empresa e o individuo. Com este seguimento, foram muitas as ciências que se começaram a interessar e a debater sobre o tema, como: psicologia, sociologia, antropologia, economia e políticas. Por fim, a carreira passou a ser vista de uma forma bilateral, ou seja, pela perspetiva da organização, mas também pela perspetiva subjetiva do individuo.

Segundo os mesmos autores (2019), este declínio de carreira tradicional deve-se sobretudo ao facto da necessidade de mudança nas organizações, assentes no princípio dos rápidos avanços tecnológicos, na globalização, na confiança no emergente e intensivo conhecimento dos profissionais e nas suas capacidades intelectuais, contribuíram para o seu declínio e aparecimento de um novo conceito. Este novo conceito surge hoje como um desafio para os profissionais, mas também a diminuição de empregos formais e denominados como estáveis. Neste sentido, as organizações e indivíduos deparam-se com um novo cenário, onde o mercado de trabalho é considerado mais competitivo e globalizado, com novas formas de

organização e de relações do trabalho, acabando por afetar os empregos e as carreiras conhecidas.

Logo, a percepção de carreira passa por uma transformação, não sendo considerada como um laço apenas com a empresa, mas sim um elemento que pode ser transferível, sendo que só depende do sucesso dos indivíduos e da capacidade dos mesmos trabalharem com a mobilidade das suas capacidades de uma empresa para a outra.

2.8. Gestão de Remunerações

Durante anos, as empresas não se preocupavam em relação à gestão das pessoas e na sua retenção. Contudo, com o passar do tempo, as empresas aperceberam-se que o desempenho dos colaboradores está relacionado com a eficiência dos recursos e, posteriormente, com o seu rendimento para as empresas. Desta forma, concluiu-se que para os colaboradores estarem felizes no seu trabalho e poderem ser mais produtivos a empresa deverá apostar na sua retenção de modo a obter mais lucros. A satisfação que era um constructo suportado apenas na renumeração auferida no final do mês, passou a ser associada a outros fatores e a diferentes tipos de incentivos e benefícios. O objetivo recai sobre compensar o colaborador pela *performance* acima da média exigida legalmente (Guerreiro, 2021).

O mesmo autor aborda três tipos diferentes de incentivos:

Tabela 5 - Tipos de Incentivos

Incentivos	Individuais	Trabalho à peça Bónus
	De grupo	
	Da organização	Participação dos Lucros Distribuição das ações

Fonte: Elaboração Própria

Borges (2017) ,considera que o salário é considerado como uma recompensa elementar, a mais básica que pode ser atribuída ao colaborador conforme o exercício das suas funções. No entanto, a remuneração, não só se baseia sobre o salário, mas engloba: promoções, atribuições de trabalho, reconhecimento e aceitação entre os colegas.

Campos (2021), sustenta que o sistema de recompensas é considerado como um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Surge ainda com a explicação que se o sistema de recompensas estiver alinhado com os objetivos e interesses da empresa, tornam-se assim aliados para esta se tornar e manter no meio do mercado um alvo competitivo e diferenciador. É essencial que seja aceite pelos destinatários e percecionado por eles como juntos na persecução dos objetivos, funcionando assim de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com o critérios claros, que serão medidos de forma harmoniosa com regras previamente definidas, que tanto quanto possível, afastem a subjetividade.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas, é a diminuição de funções, criando assim, diferentes posições, sendo que a criação de diferentes categorias mais abrangentes e genéricas levam e promovem à polivalência. Ou seja, os trabalhadores deixam de ter funções consideradas mais gerais para mais específicas, com esta alteração, o sistema torna-se mais simples e flexível (Guerreiro, 2021).

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA, DA ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

O mundo da hotelaria é uma área que tradicionalmente se destaca nos estudos relacionados com o desenvolvimento de processos, eficiência operacional, produtividade e eficácia empresarial.

Segundo Annany, Maarouf & Keshk (2018), o diagnóstico da empresa é comparado com uma fotografia da empresa e do seu ambiente em determinado momento. Apresenta assim o diagnóstico como uma etapa imprescindível para o planeamento estratégico empresarial, embora não exista uma metodologia universal aplicável em todas as empresas. O diagnóstico organizacional tem como finalidade a identificação e análise da empresa num todo, reconhecendo que dentro da mesma irá existir diversidade e como consequência, será avaliada em diversos pontos, sejam eles económicos, estruturais ou organizacionais.

Conforme Lopes (2021), o procedimento do diagnóstico é desenvolvido através de técnicas e métodos que descrevam todo o sistema organizacional, tendo como principal objetivo identificar problemas e assuntos importantes. Revela ainda algumas vantagens em realizar o diagnóstico organizacional. Destacamos as mais importantes:

1. Identificar lacunas importantes e priorizá-las de modo a obter uma maior organização e eficiência.
2. Definir obstáculos na implementação de melhorias e táticas para serem superadas de modo a obter resultados positivos.
3. Perceber os principais motivos que afastam a organização do seu propósito.
4. Promove a renovação de métodos antigos por mais atuais e adequados.

O objetivo com este relatório foi elaborar algo que fosse de encontro a alguma lacuna existente na organização, por sua vez, como a empresa recebe muitos colaboradores e existe uma falha na sua retenção, pensou-se na elaboração de um Manual de Acolhimento de forma a colmatar esta lacuna. E posteriormente ser utilizado pelo Hotel em todos os processos de receção de novos elementos.

Com isto, conduziu-se à avaliação do funcionamento da organização e foi entendido que a empresa não consegue reter com facilidade colaboradores, sendo que na sua maioria o hotel é sustentado por estagiários, o que não é o suposto acontecer. Para os colaboradores efetivos com o passar do tempo, torna-se exaustivo e acaba por

prejudicar o seu próprio trabalho, sendo que além de exercerem as suas funções também precisam de dar formação, acabando assim por serem sobrecarregados.

O problema não se encontra tanto na quantidade dos estagiários que a empresa tem, mas sim no motivo pelo qual eles não decidem permanecer, e tornando-se num processo repetitivo, entrando num ciclo vicioso. Ao observar com atenção a entrada dos estagiários e colaboradores e a sua receção, compreendeu-se que se sentem confusos, seja com a função que exercem, ou com o que é expetctável pela empresa em relação ao seu desempenho, visto que passam por todos os departamentos, numa só semana. E que não entendem quem é quem na organização e o que fazem na mesma. O mesmo acontece com os colaboradores que detêm contrato, porém, não passam por diversos departamentos, permanecem num apenas, mantendo funções com todos os departamentos, sendo que apenas dizem respeito a um só. Ou seja, considerou-se muito confuso, devido ao facto de todos os colaboradores terem funções que não fazem parte do seu departamento. Por exemplo, um rececionista, o mesmo além do atendimento personalizado, da gestão de reservas, dos pedidos dos hóspedes e do processo de *check-in e check-out*, também estaciona carros, serve bebidas, monta a sala dos pequenos-almoços, entre outros.

Com este exemplo, é demonstrado o dia-a-dia de um elemento que não tem uma função específica. Sendo que com os estagiários, tem o acréscimo de dar formação.

Com as entrevistas foi entendido que este seria um ponto de falha e que a organização necessita urgentemente de modificar o seu método de gestão.

Observaram-se sérios problemas na organização, porém optou-se como ponto de partida para a mesma começar a modificar e a obter melhores resultados, a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração. Independentemente da sua subjetividade, e conforme o objetivo da autora ter consistido em ser objetiva, pode ser impossível dissociar o facto de a experiência da mesma ter sido diferente com a existência de um manual. Apesar dos contratempos e dificuldades, foi realizado um trabalho com muito gosto, sendo que a elaboração de um manual de acolhimento pode condicionar a forma como alguém que chega a empresa a vai interpretar e no seu processo de escolha, entre permanecer e procurar algo noutra organização. É possível constituir um entrave para a empresa, sendo que pode estar a perder capital humano com uma capacidade enorme para outra empresa.

3.1. Descrição da empresa

A marca MS (figura 4), foi fundada em 2019 com abertura do seu primeiro empreendimento turístico, localizado no Porto. A paixão e a vontade de explorar a unidade hoteleira é vasta, e conta com muitos projetos para o futuro. Sendo que neste momento, já contam com duas unidades abertas e em funcionamento normal: Porto e Braga.

Tem ainda em vista futuro empreendimento neste sector, nomeadamente em Arouca, onde esta quase finalizada a obras de recuperação do mosteiro de Arouca, um projeto que iremos abordar ao longo do trabalho. E ainda em projetos a serem desenvolvidos na área metropolitana de Lisboa, mais precisamente na baixa, e em Aveiro, onde será aberto o primeiro hotel de cinco estrelas deste grupo.

Em suma, é um projeto que tem como motivação o expansionismo, o investimento e a diferenciação em Portugal.

Figura 4 - Logotipo do Grupo MS



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

O fundador e diretor das unidades, Pedro Mesquita de Sousa, procura realçar a beleza de Portugal sendo transmitida em cada unidade hoteleira a autenticidade da essência do local aliada a um estilo moderno como comodidades que prometem uma experiência única ao hóspede. Ao entrar no hotel, é notável um sofisticado estilo contemporâneo nas suas instalações, em contraste com o património histórico icónico da cidade, “Uma arte difusa que dá o requinte e o conforto do espaço” (Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto, 2019). Realçando ainda os notáveis quadros de Pedro Guimarães, escolhidos para embelezar o hotel, em todas as divisões é possível observar uma peça emblemática do artista, símbolos atemporais da arte e da beleza.

Além das instalações, os Hotéis MS têm exigentes parâmetros na escolha da equipa que trabalha nos mesmos. Sendo este um ponto de referência por todos os hóspedes que vivenciarão a experiência e deixam a sua reflexão de acordo com a sua estadia.

3.1.1. Visão, missão e valores

O grupo MS Hotels nasceu com a ambição de dar a conhecer as cidades portuguesas, de forma elegante e aliando sempre à história de cada cidade, têm como ambição ser reconhecido a nível nacional e internacional com o crescimento da cadeia hoteleira.

No que toca à missão do grupo, o mesmo tem como objetivo o rigor e a diferenciação da experiência do hóspede, tornando-a especial e única. Para tal, tem recursos humanos especializados dispostos a ajudar no processo e enriquecimento da experiência de cada hóspede.

Os valores do grupo são assentes no património cultural de cada edifício e de cada cidade emblemática, respeitando a sua história com o compromisso de enriquecer o património e o turismo de Portugal.

3.1.2. Hotel Moon & Sun Porto

O Hotel Moon & Sun, foi inaugurado em 2019 e foi o primeiro hotel da unidade a ser criado. Porto foi a cidade escolhida pelo grupo hoteleiro para dar início a expansão da unidade hoteleira, isto por ser rodeada de cultura, história, arquitetura, gastronomia, comércio, encontros e descobertas. Deste modo, é um hotel cosmopolita, perfeito para viver o melhor que a cultura portuense tem para oferecer. Um hotel cidadão de quatro estrelas que conta com 45 quartos.

Figura 5 - Entrada do Hotel Moon & Sun Porto

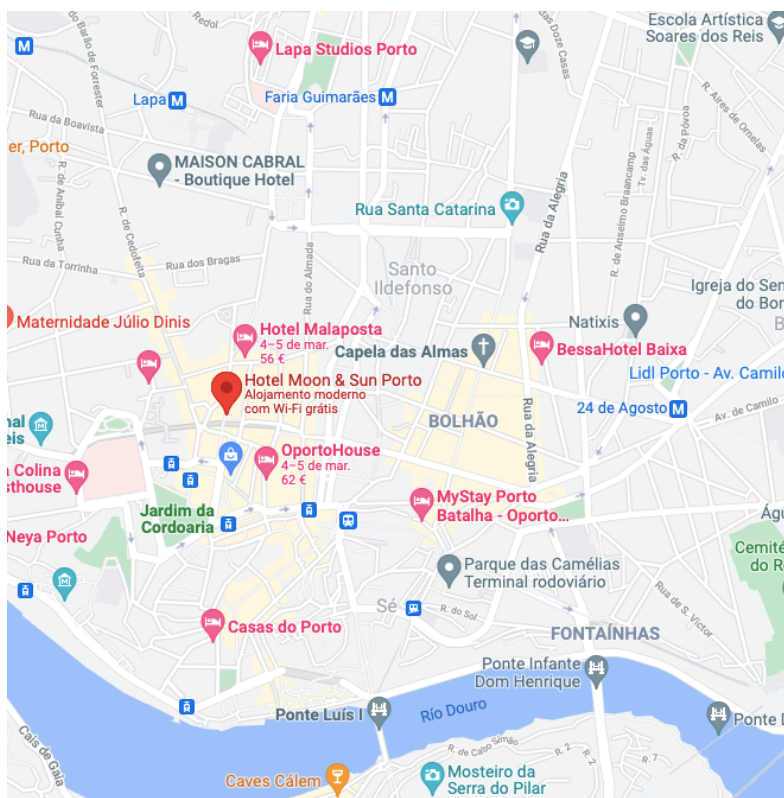


Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

3.1.3. Localização

O hotel fica localizado próximo da Praça Carlos Alberto, mais especificamente na Rua Sá de Noronha, ficando por isso a poucos minutos a pé da Torre dos Clérigos, da Rua das Galerias de Paris, da Igreja da ordem de São Francisco, entre outras atrações turísticas muito desejadas por quem visita o Porto.

Figura 6 - Localização do Hotel



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

Coordenadas:

Rua Sá de Noronha 70, 4050-526 Porto

O que existe nas proximidades:

- Rua das Galerias de Paris: 0,2 Km
- Livraria Lello e Irmão: 0,2 Km
- Torre dos Clérigos: 0,3 Km
- Jardim da Cordoaria 0,4 Km
- Teatro Rivoli 0,5 Km

Principais atrações:

- Estação de Metro de São Bento: 0,5 Km
- Mercado do Bolhão: 0,6 Km
- Palácio da Bolsa: 0,8 Km
- Coliseu do Porto: 0,8 Km
- Ponte D. Luís I: 1,1 Km
- Casa da Música: 1,7 Km

3.1.4. Tipos de Quarto

O Hotel é constituído por cinco opções de quartos, cada um com características e valores diferentes.

- Quarto Individual, com 17,50m² de área:

É constituído por Ar condicionado, Casa de banho privada, *Wi-Fi* grátis, Chá/Café, Minibar, Chuveiro, Cofre, Tv, Secador de cabelo, Roupão, Produtos de higiene Pessoal gratuitos, Chinelos, Canais por cabo, Chaleira elétrica, coluna de som Bluetooth.

Figura 7 - Quarto individual



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

- Quarto *Double Standard ou Twin* (Tarifa desde 89,00€), com 18m² de área:

Este tipo de quarto possui Ar condicionado, Casa de banho privada, *Wi-Fi* grátis, Cafeteira/ Chaleira, Minibar, Chuveiro, Cofre, Tv, Secador de cabelo, Roupão, Produtos

de higiene Pessoal gratuitos, Chinelos, Canais por cabo, Chaleira elétrica, coluna de som Bluetooth.

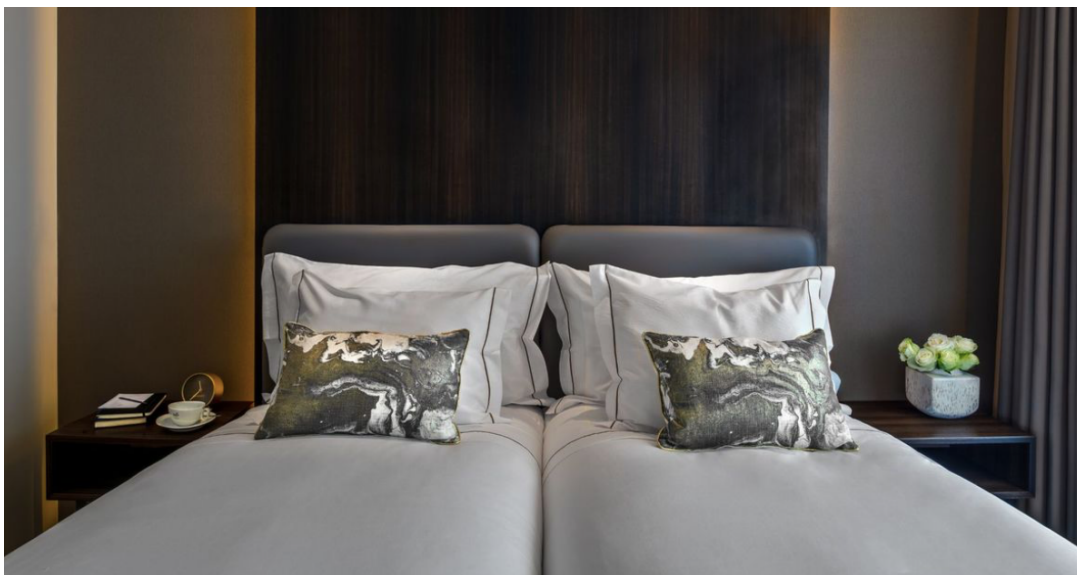
Figura 8- Quarto Standard



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

- Quarto *Double* ou *Twin Superior* (Tarifa desde 99,00€), com a área de 19 m²:
Os quartos *double* são equipados por Ar condicionado, Casa de banho privada, Wi-Fi grátis, Cafeteira/ Chaleira, Minibar, Chuveiro, Cofre, Tv, Secador de cabelo, Roupão, Produtos de higiene Pessoal gratuitos, Chinelos, Canais por cabo, Chaleira elétrica, coluna de som Bluetooth, máquina *Nespresso*.

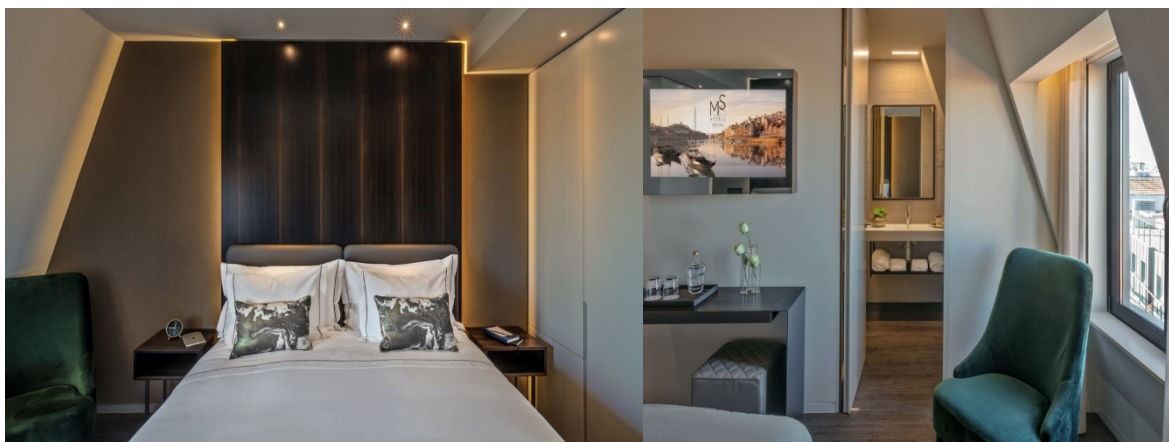
Figura 9 - Quarto *Double Superior*



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

- Quarto *Double* ou *Twin Premium* (Tarifa desde 119,00€), com 23,5 m² de área:
Estes quartos além de serem maiores possuem Ar condicionado, Casa de banho privada, Wi-Fi grátis, Cafeteira/ Chaleira, Minibar, Chuveiro, Cofre, Tv, Secador de cabelo, Roupão, Produtos de higiene Pessoal gratuitos, Chinelos, Canais por cabo, Chaleira elétrica, coluna de som *Bluetooth*, máquina *Nespresso*.

Figura 10 - Quarto Premium



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

- Quarto Deluxe (Tarifa desde 149,00€), com 27,5 m² de área:

Este é o quarto é o mais luxoso do hotel e encontra-se equipado por Ar condicionado, Casa de banho privada, *Wi-Fi* grátis, Cafeteira/ Chaleira, Minibar, Chuveiro, Cofre, Tv, Secador de cabelo, Roupão, Produtos de higiene Pessoal gratuitos, Chinelos, Canais por cabo, Chaleira elétrica, coluna de som *Bluetooth*, máquina *Nespresso*.

Figura 11 - Quarto Deluxe



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

3.1.5. Áreas comuns a todos os hóspedes

Figura 12 - Bar do Hotel Moon & Sun Porto



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

Figura 13 - Business Center



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

Figura 14 - Sala do Pequeno Almoço



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

3.2. Projeções Futuras para a Unidade Hoteleira

Na atualidade, o grupo hoteleiro mostrou o seu interesse em expandir-se para mais duas cidades portuguesas e iniciaram assim o *MS Collection*, com duas unidades de cinco estrelas, em Aveiro e Arouca.

3.2.1. Ideias para o hotel em Arouca

Fundado na primeira metade do século X, o Mosteiro de Arouca foi um importante local de culto, acolhendo ordens religiosas até 1886. É neste emblemático mosteiro que será criado um empreendimento de luxo, o *MS Collection Mosteiro de Arouca*.

Através do revive, ganhou a concessão do Mosteiro de Arouca, que será transformado numa espécie de Resort no Interior do País, onde terá múltiplas experiências provenientes da cultura da cidade, tal como receitas conventuais, passeios nos passadiços de Paiva, entre outras emblemáticas. Pedro Mesquita realçou numa entrevista “é um projeto fantástico que nos está a entusiasmar imenso e que acreditamos que virá a ser uma referência na hotelaria nacional e internacional”. Serão 56 quartos de luxo, num hotel luxuoso de 5 estrelas, onde irá usufruir de Spa, Piscina interior e exterior, um restaurante com assinatura, entre outras facilidades que irão tornar a experiência ainda mais exclusiva para o hóspede.

Figura 15 - Algumas ilustrações para o MS Arouca

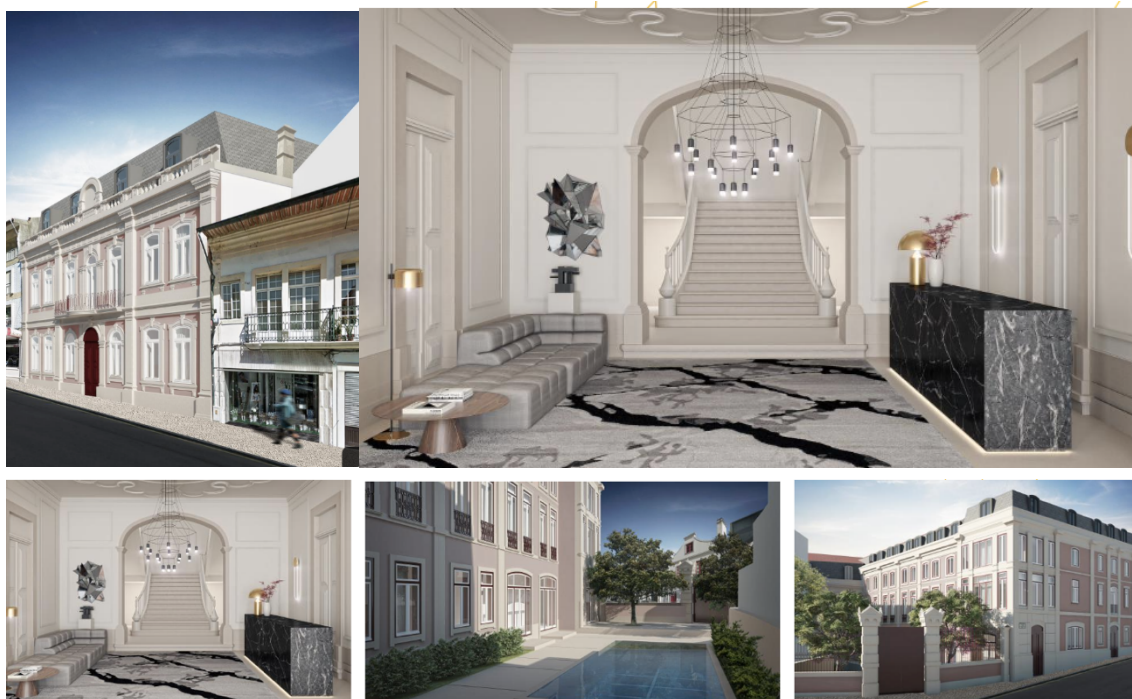


Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

3.2.2. Ideias para o Hotel em Aveiro

Chamado Palacete Visconde de Valdemouro, localizado em Aveiro, outrora morada do pai de Eça de Queiroz, dará lugar a um hotel luxuoso de 5 estrelas. Será formado por 41 quartos, onde em cada um irá remeter para as personagens criadas nos livros de Eça de Queiroz. Irá ter como facilidades um spa, piscina Interior e exterior. Será um local que irá preservar a sua história intemporal e irá dar continuidade à história do escritor português.

Figura 16 - Algumas ilustrações do MS Aveiro



Fonte: Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto (2019)

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

De modo a recolher informação necessária à realização da elaboração do Manual de Acolhimento e Integração, é crucial identificar quais as melhores metodologias aplicar.

Com o intuito de elaborar o Manual, foram expostas algumas metodologias que foram consideradas mais enquadradas com o objetivo e que fosse viável obter o melhor contributo possível para a construção do mesmo. Entende-se como metodologia a definição de quais os procedimentos serão utilizados na recolha e análise, sendo que a partir da metodologia, a pesquisa ganha autenticidade, confiabilidade e valor científico (Coelho, 2020). Desta forma, a explicação da metodologia selecionada pretende suportar a validade e estratégias de investigação através da aplicação de métodos comprovados e adequados a determinado projeto, sendo que a metodologia se distancia da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção de conhecimento, tendo uma função crítica e reguladora, mas também uma função mais pragmática.

As estratégias de investigação são ferramentas, sendo da responsabilidade dos próprios investigadores a identificação e a seleção das que mais se enquadram e irão ao encontro dos objetivos aos quais se propõe com a investigação em questão.

Para a elaboração do Manual, foram usados diferenciados métodos científicos, são eles: método dialético e o método fenomenológico. O objetivo em utilizar dois métodos diferentes, para obter um maior grau de informação e poder, desta forma apresentar maior possibilidade de resolução do problema em questão. Entende-se fenomenologia como o proposto de olhar para o fenómeno de modo a como este se apresenta sem elaborar explicações teóricas para o descrever, é a descrição dos fenómenos de como são percebidos e experienciados (Carrasco, 2020).

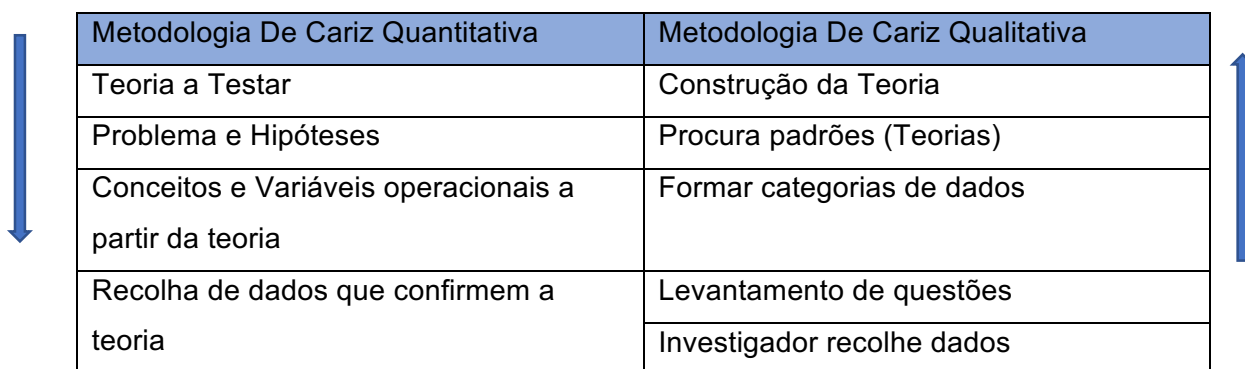
No caso do Hotel Moon & Sun, a primeira fase foi concentrada na observação direta, em que a autora foi um elemento participante. Após esta fase inicial, o foco incidiu sobre a orientação para uma parte mais documental. Posteriormente, foi considerada aplicação de um método qualitativo por entrevista. Por fim, foi feito o procedimento à análise dos dados recolhidos com o intuito de desenvolver um manual que correspondesse às necessidades e especificidade da empresa.

4.1. Análise Qualitativa

Esta pesquisa irá ter uma abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de investigação se foca na compreensão de fenómenos sociais através da sua interpretação e na realidade onde se inserem. Segundo Lando (2020) a pesquisa quantitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos. Em suma, a análise qualitativa é uma abordagem que pressupõe que o significado dado ao fenómeno é mais importante que a sua quantificação. Os seus resultados destinam-se a explicar o fenómeno ou o contexto em que a pesquisa foi aplicada, não sendo capaz de generalizar os resultados para uma população abrangente ou para contextos diferentes.

A elaboração do Manual será feita com o objetivo de compreender a realidade dentro da empresa, deste modo, só será possível e exequível se o fizermos através das pessoas que incorporam o dia-a-dia da empresa, tornando-se assim um fator imprescindível para a realização do projeto. Desta forma, este projeto baseia-se através da narrativa e descrição de um contexto específico. Segundo Gomes, Deslandes, & Moreira (2020), estamos perante um paradigma naturalista, onde conhecer um fenómeno só faz sentido se este for sujeito à interpretação subjetiva dos indivíduos que o experienciam, como consequência existem várias verdades.

Tabela 6 - Teoria Quantitativa vs. Qualitativa



Metodologia De Cariz Quantitativa	Metodologia De Cariz Qualitativa
Teoria a Testar	Construção da Teoria
Problema e Hipóteses	Procura padrões (Teorias)
Conceitos e Variáveis operacionais a partir da teoria	Formar categorias de dados
Recolha de dados que confirmem a teoria	Levantamento de questões
	Investigador recolhe dados

Fonte: Elaboração Própria

Resumindo, foi considerado que o método qualitativo é o que mais se enquadra de acordo com o objetivo do trabalho, sendo que permite um maior detalhe relativamente a informação que possa ser recolhida, uma vez que a dimensão dos colaboradores do Hotel Moon & Sun é reduzida e não seria exequível obter uma amostra viável a nível quantitativo.

De forma, a reduzir, em seguida foi elaborado uma tabela com as principais vantagens e desvantagens:

Tabela 7- Vantagens e Desvantagens na Análise Qualitativa

Análise Qualitativa	
Vantagens	Desvantagens
Permite uma interação entre o investigador e o investigado;	A excessiva recolha de dados pode surgir uma condicionante na capacidade de análise do investigador;
Atenta à subjetividade dos investigadores;	A análise de dados recolhidos do investigador é demorada.
Compreensão e interpretação de informações individuais;	Subjetividade do investigador;
Compreensão das dinâmicas internas de programas e atividades;	Inviável para uma amostra de grande dimensão.
Permite uma maior profundidade da exploração nos temas abordados;	
Compreensão de múltiplos aspetos da realidade;	

Fonte: Elaboração Própria , adaptado por (Calheiros , 2019)

4.2. Pesquisa no Terreno – Observação Direta

Segundo Gomes (2017), considera que a observação constitui uma técnica de investigação, que geralmente se completa com uma pesquisa documental ou com uma entrevista estilo, estruturada, não estruturada e semiestruturada. A observação direta sugere um contacto direto, frequentemente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador elemento de instrumento de pesquisa. Define ainda que a observação como uma investigação caracterizada por simultâneas interações sociais, entre o investigador e os sujeitos, sendo um comportamento durante o qual os dados são reunidos de forma sistemática.

Neste caso, constitui parte integrante da observação direta, uma vez que exerci funções enquanto colaboradora durante o estágio curricular no âmbito do segundo ano para obtenção de mestre em gestão de empresas.

Assim, Gomes (2017) remete para observação direta, como ativa, como a participação real do conhecimento na vida da comunidade, grupo, ou de uma determinada situação, assim podemos concluir que o observador assume um papel de um membro do grupo, e que observa algo que acontece ou que já aconteceu. Concluimos que através deste método é uma das melhores ferramentas devido à proximidade entre o pesquisador com o fenómeno pesquisado, o que representa uma serie de vantagens que contribuem com grande peso para a investigação em causa. Sendo considerada como o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenómeno.

De acordo com as afirmações anteriores, é possível afirmar que a observação direta, tornou-se um aliado determinante para o desenvolvimento deste trabalho e que facilitou a deteção desta lacuna no processo de acolhimento e integração de novos elementos e por ter sido parte integrante da equipa e ter elaborado o papel de investigadora nas instalações do Hotel Moon & Sun Porto,.

4.3. Pesquisa Documental

A pesquisa documental é um tipo de pesquisa que reúne informações primárias, ou seja, dados na sua fonte original, que ainda não tiveram qualquer tipo de tratamento, seja ele científico ou analítico. É considerado como um elemento enriquecedor, isto significa que tem a capacidade de agregar valor e servir como complemento à pesquisa bibliográfica. Os documentos que se podem analisar, podem ser dos mais atuais ou dos mais antigos, e podem ser usados em contextualização: cultural, social, económica, de um lugar ou de um grupo de pessoas, num determinado momento da história.

A pesquisa documental foi escolhida no sentido de trazer mais nitidez, claridade e objetividade na interpretação do material recolhido, funcionando assim como matéria de apoio.

Gomes (2017), define a pesquisa documental como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não, e a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação. Abre muitas vezes a via à utilização de outras técnicas de investigação, com as quais mantém regularmente uma relação complementar (observação, inquérito. Análise de conteúdo, investigação-ação), e por vezes chega a criar material empírico novo.

Após a consulta de vários manuais de acolhimento e integração, foi possível a elaboração de uma estrutura que mais se enquadrava com o ramo hoteleiro, mais especificamente com o Hotel Moon & Sun Porto, sendo que a maioria dos manuais consultados tem pontos em comum. Desta forma a pesquisa documental tornou-se uma peça fundamental para a elaboração deste trabalho, tendo constituído o início do estudo e um guia para o concluir, enriquecendo o trabalho de informação de acordo com o tema escolhido, o Acolhimento e Integração.

4.4. Entrevista

Devido à natureza do objeto de estudo, estabelecer a interação entre o pesquisador e o pesquisado tornou-se fundamental, de forma a permitir contextualizar as experiências e as vivências, enquadrando-as no propósito deste estudo. Assim, optou-se por aplicar entrevistas, de modo a obter informações fundamentais para o mesmo.

Coelho (2020) define entrevista como uma conversa intencional entre duas pessoas, com o objetivo concentrado em retirar informações uma da outra, ou seja, a entrevista fornece dados que sejam agentes que agilizem o processo de compreensão entre as relações dos atores sociais e os fenómenos, tendo como objetivo a percepção detalhada dos valores, motivações ou crenças, em relação aos comportamentos dos indivíduos em contextos particulares.

Na visão de Gomes (2017), a entrevista é apresentada como um evento discurso com um elevado grau de exigência que ocorre entre dois elementos, o entrevistador e o entrevistado, que pode ser feito através de imagens, representações, situações, expectativas que torneiam o momento e a situação de realização da entrevista, bem como na escuta e na análise da mesma.

A entrevista é vista por muitos autores como um técnico de excelência, sendo que esta apresenta uma imensa flexibilidade, sendo considerada uma das técnicas mais utilizadas na pesquisa qualitativa.

Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens na Utilização da Entrevista

Vantagens e desvantagens da utilização da entrevista	
Uma técnica utilizada com o objetivo de obter informações mais aprofundadas acerca do comportamento humano.	Falta de motivação dos entrevistados, por crenças, motivações ou valores.
Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.	Falsas respostas.
A possibilidade em obter dados referentes a diversos aspetos.	Inabilidade do entrevistador.
Privacidade (Entrevista Individual).	Influência do entrevistado (cargo ou função).
Contacto mais pessoal: Face a face.	
Aplicar em analfabetos.	

Fonte: Elaboração Própria , adaptado por (Coelho, “Metodologia científica: Aprenda como delimitar a sua pesquisa”. , 2020)

Na pesquisa qualitativa, as entrevistas podem assumir diversas formas, constituindo um aspeto variável entre uma conversa informal até um roteiro padronizado e delineado. O grau de formalidade depende acima de tudo do que se considera apropriado para o grupo em questão, objetivo da pesquisa, mas também, sobre o tema abordado. Face a este ponto, uma mesma pesquisa pode assumir vários tipos de formas. Outros aspetos que são considerados de relevância são os seguintes: a elucidação dos objetivos da pesquisa, a partir desse ponto ao qual consideramos a nossa base, porque são os objetivos que vão definir a quem entrevistas; o conteúdo das entrevistas; o número de pessoas entrevistadas; e por último o tipo de entrevista apropriado a cada caso.

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvido um modelo semiestruturado, semi-diretivo, onde o objetivo será obter respostas diretas por parte dos entrevistados. Apresentam-se algumas respostas de resposta fechada, mas na sua maioria são perguntas abertas e diretas.

A estrutura da entrevista tem como objetivo primordial a recolha de dados sobre a formação académica e profissional dos indivíduos, o acolhimento e integração na empresa, as estratégias de ação implementadas e sobre elementos de satisfação em relação à função que exercem, ao ambiente organizacional e a várias temáticas relativas em geral ao trabalho.

Após a observação direta no Hotel Moon & Sun Porto, entre os meses de setembro a finais de novembro e a pesquisa bibliográfica, foi procedido à elaboração de um guião de entrevista, com o objetivo de auxiliar a pesquisa na recolha de dados e informações sobre a organização. Após a consolidação de um contacto mais direto com os colaboradores da entidade, pretendeu-se identificar o sentimento que nutrem em relação à empresa para a qual trabalham. Através das entrevistas, o objetivo primordial concentrou-se em entender como decorreu o processo de acolhimento e integração por parte dos entrevistados na empresa, perceber se existe um registo de semelhança entre os diversos casos, ou se pelo contrário, não existe qualquer ligação entre os casos, assumindo assim a inexistência de um processo uniforme para os colaboradores. O guião da entrevista utilizado pode ser consultado no anexo 1 deste trabalho.

A realização das entrevistas ocorreu nas instalações do Hotel Moon & Sun Porto. durante uns meses posteriores ao estágio, devido a reformulação do presente relatório com vista a melhorias, sendo que o mês de maio foi o mês onde foram realizadas.

As entrevistas ocorreram numa sala ampla, utilizada como local de refeições, mais propriamente o pequeno-almoço pela parte da manhã, de modo que fosse feita num local sossegado, foi elaborada durante a tarde.

Este local tem temperatura amena, equipada com ar condicionado, sem exposição solar, visto ser localizada no andar menos um, porém tem uma ótima iluminação, que torna o espaço bastante acolhedor e confortável. Apesar de ser um ambiente mais descontraído, existe uma mesa de apoio de separação entre o entrevistado e o entrevistador, de modo que seja consagrado um ambiente formal dispondo de uma separação.

A duração da entrevista dependeu, sobretudo, da disposição do entrevistado, se em algum dos casos as respostas se verificavam mais assertivas e diretas, outras mostraram-se mais interessados e dispostos a colaborar com o pressuposto da entrevista, sendo que acrescentavam ideias através de críticas construtivas. Deste modo, foram obtidas entrevistas com duração de 30 minutos, e em outras quase atingiu uma hora, sendo que não existiu motivo para serem efetuadas pausas.

As entrevistas duraram quatro dias, mediante também a disponibilidade e carga horária dos colaboradores.

O início das entrevistas obedeceu a uma breve explicação do objetivo do estudo procurando enaltecer a importância da colaboração de cada elemento no desenvolvimento do estudo. Assim, iniciou-se com as questões sociodemográficas, como o nível académico e a experiência, Num segundo momento, foram questionados relativamente aos benefícios ou incentivos que os colaboradores relacionam com a empresa. Após o esclarecimento relativamente aos benefícios, a entrevista foi conduzida para ir ao encontro de informações sobre o processo de acolhimento e integração da empresa, quais os fatores determinantes, e a existência ou não de um tutor no processo de socialização. Por fim, foram elaboradas questões relacionadas com todo o processo de desenvolvimento após a integração.

4.5. Tratamento e Análise de Dados

As metodologias escolhidas para a realização deste estudo, foram as entrevistas, a observação direta e consulta a de documentos. Esta opção teve como objetivo dar ênfase à revisão da literatura e recolher testemunhos reais sobre o ambiente laboral e a atuação da empresa perante os colaboradores.

As entrevistas foram elaboradas após a conclusão do estágio, entre o mês de novembro e janeiro. Sendo que os participantes foram eleitos com perceções distintas devido a estarem a trabalhar em diferentes departamentos. Deste modo, o veredito de cada um é importante devido a serem participantes, com discrepantes ambições e desiguais perceções. Apesar da escolha entre eles ter sido planeada, por terem diferentes idades, em dispersas posições e com diversas preocupações, as opiniões foram muito similares, apesar de alguma discordância. O facto de as entrevistas serem de cariz qualitativo, apresentam inúmeros desafios, dos quais, salientamos a imensidade de informação descritiva obtida que necessita de ser organizada e, consequentemente, reduzida de forma que seja possível a sua interpretação.

Desta forma, foi organizada uma tabela (10), elaborada de forma analítica realçando os pontos que foram considerados serem relevantes e de maior interesse para o estudo.

Para compreender a forma de atuação da empresa, foi exercido uma observação direta e diária de todos os envolventes e a sua forma de agir, durante o estágio. O guião de entrevista que foi apresentado aos membros da empresa tinha como objetivo central a obtenção da opinião individual sobre a empresa em que estão atualmente a exercer funções. Na verdade, pretendeu-se saber e analisar os principais *Employee Value Proposition* (EVP) que associam assim como analisar o seu processo de Acolhimento e Integração.

É importante relevar que a empresa foi construída em 2019, com a unidade principal no Porto e com abertura no seguinte ano em Braga. Porém este estudo apenas é relevante à unidade principal da empresa, no Porto e sobre a sua equipa.

A equipa relativa à empresa em questão, é uma equipa jovem, sendo que as idades compreendidas situam-se entre os 22 e os 30 anos. Com a exceção de 3 elementos, o Diretor de Operações com 45 anos, o Chefe de Manutenção com 55 anos e a

Governanta com 56 anos. O elemento mais recente que colabora com a empresa, assumiu funções há meio ano. Os indivíduos estão ligados à área do turismo, tendo na sua grande maioria formação na área e bastante experiência na mesma. A equipa é constituída por sete mulheres e quatro homens.

Estes membros constituem a base da empresa, sendo que existem muitos colaboradores que não incorporam a equipa, ou seja, não se encontram a contrato, mas sim a exercer estágios curriculares ou profissionais. A empresa tem parcerias com várias entidades escolares, de modo a que os estudantes possam exercer o seu estágio curricular numa realidade profissional, com vista a obterem experiência e colocarem os seus conhecimentos em prática. Os estagiários são em média cinco ou sete. Devido ao facto do estágio ser através de um número de horas limitado, a sua permanência na empresa é de muita pouca duração e a rotatividade é muita. Este é um ponto que através das entrevistas, apresenta ser um grande problema, sendo que será abordado mais à frente neste capítulo.

Quando foi colocada a questão “Gosta de trabalhar na empresa?”, a maioria respondeu afirmativamente, destacando o ambiente de trabalho e a equipa ser, na sua grande maioria, composta por elementos jovens. No entanto, demonstraram que se encontraram desmotivados pelo excesso de trabalho e pela falta de recursos humanos. Considerou-se que relativamente a este tópico, é notável a questão abordada anteriormente, sendo a empresa considerada uma empresa que acolhe muitos estagiários. Avaliou-se como um ponto positivo, visto que é uma empresa que se mostra disponível para formar indivíduos a nível profissional. Porém, para os colaboradores residentes, pode ser considerado ao longo do tempo, uma consequência para a sua desmotivação, por ser um processo demorado de aprendizagem e de passagem de conhecimento, sendo que essa transmissão, no final de dois meses, recomeça, visto que os estágios curriculares têm, a duração em média dois meses. E reinicia-se o processo novamente com outro elemento. Considerou-se, através das entrevistas que este é um ponto de maior relevância na temática do trabalho. Colocando questões importantes sobre o método de funcionamento da empresa e a sua falha na composição da equipa. Iremos abordar este tema entre outros nas várias questões. O objetivo com estas questões é entender em suma, quais principais falhas apontadas ao processo no que concerne ao acolhimento e ao modo como é realizada a integração pela empresa.

Após os colaboradores terem sido abordados em relação aos incentivos, benefícios que associam à organização e ao facto de se eram considerados como justos ou não, as respostas foram unânimes e a equipa apresentou como principal aspecto positivo, o

seguro de saúde de que podem usufruir quando se tornam membros efetivos. Contudo, em relação às comissões, estas são classificadas como desiguais, uma vez que apenas são efetuadas dentro do seio da receção, por serem um posto com mais contacto com o hóspede e com uma maior contribuição de tornar a experiência deste indivíduo memorável. Para alguns colaboradores não o consideram justo, porque todos contribuem para a satisfação do cliente.

Quando se procurou saber sobre o clima organizacional, isto é, se gostavam das pessoas com quem trabalhavam, a generalidade respondeu de forma bastante positiva, enaltecendo o facto de ser uma equipa que na sua maioria é integrada por jovens. Sendo que, alguns colaboradores demonstraram opiniões, como “independentemente de gostar ou não, venho para trabalhar e não para fazer melhores amigos”. Enquanto elemento recente da equipa, e por experiência própria, o entendimento entre os elementos faz-se de forma fluída, porém, é notável e como em qualquer situação uma maior afinidade entre algumas pessoas. De forma geral, o ambiente da empresa é agradável, um ponto que é considerado muito relevante na decisão de ficar ou não na empresa.

Relativamente às condições de trabalho, todos os entrevistados expressaram uma opinião bastante satisfatória sobre as condições de trabalho. Consideram o hotel bastante moderno e sofisticado, mostraram assim, um grande gosto em trabalhar num sítio com muitas qualidades e, que consequentemente acreditam que faz com que o trabalho seja feito com maior excelência e exigência. Através de estudos, sabemos que, a interligação feita entre a qualidade das instalações está automaticamente relacionada com a qualidade do trabalho dos colaboradores. É um facto inquestionável, a empresa é moderna e as instalações são novas e que os próprios donos, têm como objetivo a manutenção e a vontade em continuar a atingir a excelência, tanto para os seus clientes externos, como para os seus clientes internos.

Após a abordagem utilizada inicialmente, com o objetivo de analisar o ambiente em geral, foram colocadas questões relacionadas com o processo de integração e acolhimento de cada um dos elementos. Quando questionados sobre o tempo de formação que tiveram inicialmente, mencionaram que em média são dois meses. Relativamente à questão da existência de algum elemento no qual se podiam guiar sobre a empresa, a maioria respondeu negativamente. Resumindo, o processo que tiveram desde a sua entrada na organização, consistiu apenas na apresentação dos colaboradores da empresa e das suas funções, do hotel e das suas áreas, a atribuição da farda e a explicação de um dia de funcionamento laboral, desde a hora de entrada à

sua saída. Também é atribuído um “tutor”, responsável pela formação e pelo acompanhamento. A lacuna de não ter um documento descritivo é algo que poderia ajudar na integração e na permanência futura do colaborador mais recente. De um modo geral, os entrevistados dividem-se sobre o tempo de formação. Uns referem que o tempo de formação foi suficiente, outros acham que foi insuficiente, porém todos se manifestaram disponíveis para caso existissem questões a colocar, todos confirmaram disponibilidade e abertos a ajudar.

A questão seguinte, tinha como objetivo identificar as principais adversidades no processo de integração na empresa. Alguns colaboradores não sentiram dificuldade, porém a maioria achou de forma consensual que sentiram problemas no início, principalmente no facto de existir uma enorme quantidade de informação que era necessário assimilar, na falta de acompanhamento, assim como as ferramentas utilizadas. Considerando a experiência da autora deste relatório, a sua integração na equipa foi fácil, sendo que demonstrou sempre desejo e interesse em aprender e progredir. O seu tutor inicialmente elaborou um projeto, no entanto, não surtiu o efeito inicialmente pretendido, teve graves discrepâncias e acabou por passar a maioria do seu tempo com outras chefias, dificultando a aquisição de conhecimento. Sendo que no final, o propósito que sentiu inicialmente e as expectativas que tinha ficaram aquém do que imaginava.

Face à questão relativa ao decorrer do primeiro dia dos colaboradores na empresa, uns abordaram temáticas burocráticas, outros a apresentação de um tutor, a explicação do funcionamento da empresa e os seus procedimentos. O ponto em comum foi a apresentação dos restantes colaboradores e a visita guiada às instalações. No caso em particular da autora deste relatório, o primeiro dia passou pela apresentação das instalações dedicadas ao *staff*, a entrega da farda e o procedimento que seria feito todos os dias, ou seja, onde deixar os meus pertences, onde iria almoçar, onde podia colocar a comida e que utensílios podia usar. Após este enquadramento, seguiu-se a apresentação à equipa que estava a trabalhar no momento realizando igualmente uma formação inicial breve e com muita informação.

Os entrevistados ao serem questionados sobre os fatores que consideravam importantes no processo de integração foram mencionados: a existência de alguém responsável, um tutor e acompanhamento da formação, ou seja, a presença e disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas, apresentação de objetivos e da estrutura da empresa, colaboração da parte da chefia e por fim, a empatia uns com os outros.

Em relação à experiência da autora, a mesma sentiu um apoio constante por parte das Chefias da Receção, sendo que eram os elementos com quem tinha contacto todos os dias, com o Diretor de Operações não foi possível obter tanta partilha de conhecimento, sendo que era o responsável pelo estágio.

Por norma, sempre que alguém entra de novo para a equipa, existe uma reunião, onde a chefia transmite os valores da empresa, a serem interiorizados a entreaajuda, a colaboração e pede compreensão e empatia. Pode chegar eventualmente, a atribuir alguém para ser tutor do colaborador. Ou seja, é possível analisar um grau elevado de preocupação por parte da chefia em acolher o novo membro no primeiro dia, mas não em acompanhar a sua integração e desenvolvimento.

O processo também se torna gradualmente mais complicado, devido à quantidade intensiva de informação que é suposto adquirir e transmitir, em oposição ao tempo. Além de ser frustrante para o novo colaborador, também para os funcionários já efetivos é complicado manter o mesmo nível de produtividade desejado e cumprir com o que é suposto, sendo que apresenta um grande entrave na formação, porque quem vai auxiliar o novo colaborador necessita também de manter o seu trabalho corrente sem que seja afetado. Por outro lado, para quem é novo, não é fácil saber que não tem um tutor e acaba por se sentir constrangido por sentir necessidade de tirar duvidas a alguém que se encontra a trabalhar nas suas próprias tarefas e que não pode afetar o seu próprio trabalho.

Ao abordar a questão da relevância da equipa no processo de integração, os colaboradores de forma idêntica, concordam que é um ponto fundamental no processo, sendo que de forma igual mostraram ser prestáveis. Um dos elementos entrevistado evidenciou que não se tratava só da equipa, mas sim da divulgação e clareza da transmissão de informação, sendo que alguns elementos passados pouco tempo de formação já se encontravam a ser obrigados a exercer as suas funções sem conhecimento ainda suficiente para dar resposta aos conhecimentos.

De acordo com os dados facultados, a média do salário em Portugal, mas especificamente no Porto, ronda os 750€, ordenado mínimo, e os 900€. Esta situação não é do agrado de todos. As funções possuem cada vez mais tarefas, sendo que a valorização e reconhecimento em numerário permanece inalterável para determinados. Sendo que alguns dos entrevistados afirmam que o trabalho é em demasiada face ao reconhecimento salarial que obtém. Por outro lado, em comparação com algumas empresas, de acordo com os salários, os benefícios e as condições que oferecem, o

vencimento acaba por ser considerado um pouco acima da média, em apenas alguns casos. Em dois casos, os entrevistados afirmam que começaram por um salário a rondar os 750€, mas que após dois anos na organização obtiveram uma promoção, sendo que a sua posição na organização se tornou muito mais relevante e a compensação por esse cargo também aumentou consideravelmente. Para além disso, referem um aumento de responsabilidades e de trabalho. A informação obtida pode ser considerada como uma introdução à próxima questão, sobre a existência de oportunidades de ascensão ou promoções na empresa. Os colaboradores demonstram-se confiáveis com a abertura de novos empreendimentos no futuro. A própria chefia relaciona os projetos futuros em novas oportunidades e promoções, que serão inicialmente focadas em gerar novas oportunidades de progressão de carreira, através de um concurso interno. Alguns colaboradores acreditam que as empresas utilizam esse formato para manipularem as pessoas a permanecerem, porém os projetos futuros em novos empreendimentos já se encontram consagrados. É algo visível e com diversas notícias que indicam que projetos foram aprovados e será com certeza uma oportunidade para muitos colaboradores evoluírem e crescerem. Sendo que a organização tem sempre os dois formatos de recrutamento, interno ou externo. A progressão do colaborador é feita através da própria vontade e do comprometimento do funcionário com a própria organização.

O reconhecimento pela *performance* é feito através maioritariamente das comissões no departamento da receção, pois sempre que se verifica um bom trabalho, a equipa é reconhecida com comissões divididas de forma igual. Neste ponto, a equipa demonstra-se bastante motivada a trabalhar mais e melhor.

Questionadas sobre as vantagens em trabalhar na empresa, muitos dos entrevistados relacionaram a proximidade do local de residência com o local do trabalho. Como o Porto é uma cidade com muito movimento e caso o colaborador chegue atrasado ao trabalho, a cultura da empresa é bastante flexível. Devido também à proximidade entre os dois locais, o colaborador também pode ter “vida pessoal”, considerando que esse é um dos pilares mais importantes e de equilíbrio emocional num ser humano.

Os entrevistados também consideram os novos projetos, as comissões apresentadas, as condições das instalações novas e o fornecimento de fardas como pontos de reconhecimento vantajoso em trabalhar na empresa.

Por sua vez, as desvantagens apresentadas pela equipa relacionaram-se maioritariamente com a quantidade de estagiários que o hotel recebe, tanto estagiário como colaboradores em período experimental, que acabam por não permanecerem na

empresa. Sendo que, o processo é muito repetitivo, como um ciclo vicioso e o processo de formação acaba por ser desperdiçado contribuindo para um nível maior de frustração e impotência por parte dos colaboradores residentes. Os entrevistados, também referem a sazonalidade como um ponto menos satisfatório, visto que, com uma menor quantidade de turistas significa uma menor necessidade de recursos humanos. Porém, o aumento da sazonalidade representa um maior nível de empregabilidade, sendo que acontece muito em cima da hora, acabando por ser prejudicial.

Quando questionados sobre a permanência dos colaboradores na empresa nos próximos cinco anos, foi sentido por parte da autora receio por parte dos colaboradores na resposta, sendo que é algo que podem considerar como motivo para serem prejudicados e danificar o seu nome na empresa. Porém alguns entrevistados afirmaram que se o funcionamento da empresa se mantiver, que a sua única opção será procurar algo melhor num ambiente diferente. Ou seja, à questão relativamente à possibilidade de mudança de emprego, a resposta permaneceu a mesma, caso existisse uma boa oportunidade de trabalho, com melhores condições, sairiam da empresa.

Nas últimas questões foram abordadas temáticas sobre o papel da chefia e as qualidades que os colaboradores consideravam fundamentais numa chefia. As respostas revelaram que é dada importância à forma como devem ser transmitidas as informações sobre o trabalho a realizar, a gestão das equipas deve ser imparcial e clara assim como elogiar os colaboradores pelo seu bom desempenho. Referem ainda a necessidade de alavancar a confiança e acompanhar os novos colaboradores. São também mencionadas a necessidade de formação contínua e a partilha de conhecimento entre todos os colaboradores. Referem ainda que a chefia deve tomar decisões corretas no *timing* certo. Deve ser também um mediador de conflitos, isto é, tornar-se um facilitador na gestão da equipa. Sugerem ainda que deve ser alguém com carisma, inteligência, versatilidade e deve ser um exemplo a seguir, mesmo existindo lugar para falhas.

4.6. Contributos para a organização

Neste ponto apresentam-se os contributos gerados ao longo destes meses de estudo e que de acordo com os pontos considerados como falhas serão contributos para combater e melhorar a estrutura da organização. Neste sentido, neste capítulo é exercida a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração, sendo que o mesmo é considerado como um ponto de partida e que terá de ser constantemente atualizado, face à introdução de novos elementos, de novas normas e de novos procedimentos.

Cada Manual de Integração e Acolhimento tem diferentes especificações e pontos de referência de acordo com a organização e com o seu propósito, traduzindo-se assim num elemento único e com utilidade individual, de empresa para empresa.

Neste relatório apresenta-se o Manual de Integração e Acolhimento que é especificamente para a empresa Hotel Moon & Sun Porto. O documento inicia-se pela apresentação da empresa, o Logótipo, seguidamente a sua ficha técnica, uma nota de boas vindas aos novos colaboradores e a especificação do propósito da empresa, a sua missão, visão e valores, bem como a sua filosofia de negócio.

Após este passo introdutório, é apresentada-se os departamentos que constituem a empresa, seguidamente as funções e cargos que se encontram disponíveis, para que seja de conhecimento comum. Faz-se alusão à progressão de carreira, de modo a demonstrar que é possível, com o esforço e dedicação de cada um dos novos colaboradores, evoluir na empresa. De seguida, são expostas as regras, relativas à deontologia e ética profissional, ou seja, os direitos e os deveres dos trabalhadores no domínio da classe a que pertencem. Após o conhecimento dos direitos e deveres dos colaboradores, é colocada em evidência a informação relativa às políticas inerentes à empresa, desde a política de ausências, ao código de vestuário, desenvolvimento de carreira, política de remuneração e comissões, funcionamento global da empresa, bem como deverá decorrer o dia comum de cada elemento.

Por fim, é apresentado um plano de acolhimento que irá facilitar o processo de integração, detalhado e com o consentimento de responsabilidade de todos os elementos da empresa já contratados. Por fim, são apresentados contactos úteis que possam ser necessitados pelos novos colaboradores.



Manual de Acolhimento e Integração

Ficha Técnica

Título: Manual de Acolhimento do Hotel Moon & Sun

Autor/Editor: Catarina Batista

Mesquita de Sousa Hotels & Resorts, Ld^a.

Morada: Rua Sá de Noronha, 70

4050-526 Porto

Contactos: +351 222 081 875

Geral@ms-hotels.com

Julho de 2022

Nota de Boas Vindas

Caro/a Colaborador/a

Bem-Vindo ao Hotel Moon & Sun

A Direção, em nome de todos os colaboradores/as do Hotel Moon & Sun apresenta-lhe as boas-vindas.

Esperamos que o processo de integração na nossa empresa aconteça de forma positiva, promovendo condições que permitam a execução de um trabalho de qualidade, com rigor e profissionalismo. Temos igualmente como expectativa receber o seu compromisso e participação ativa em torno da nossa missão.

Conscientes da dimensão do desafio, apresentamos o presente Manual de Acolhimento e Integração, na expectativa de lhe facilitar uma melhor integração e percurso numa experiência profissional que agora inicia e que desejamos que seja uma experiência enriquecedora.

A Direção

Índice

1-Manual de Acolhimento

2- Apresentação da Organização

2.1 –Identificação da Empresa

2.2- Missão, Visão e Valores

2.3- Filosofia do Negócio

3- Apresentação dos Departamentos da Empresa

3.1- Funções e Cargos Disponíveis no Hotel Moon & Sun Porto

4- Deontologia e Ética Profissional

4.1- São Direitos do Trabalhador

4.2- São Deveres do Trabalhador

5- Política de Ausências

6- Dress Code:

7- Desenvolvimento de Carreira:

8- Remuneração e Política de Comissões

9- Funcionamento

10- Plano de Acolhimento

11- Contactos Uteis

1- Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento que se segue destina-se a si, novo/a trabalhador/a e tem como foco dar-lhe a conhecer a nossa empresa.

O Manual de Acolhimento é uma ferramenta cada vez mais indispensável na Gestão de Recursos Humanos, sendo considerado um dos elementos fundamentais na agilização do Processo de Acolhimento e Integração/Socialização de novos/as colaboradores/as na Organização.

Desta forma, pretendemos com este Manual facultar-lhe informações que facilitem a integração na nossa empresa, na equipa e na área de negócio em que vai exercer a sua atividade.

O nosso objetivo será dar-lhe a conhecer a organização do ponto de vista institucional, apresentando as nossas políticas, estrutura e funcionamento.

Em alicerce a este manual junta-se, o reconhecimento de que as pessoas são o elemento fundamental e essencial das organizações, as quais se pretendem identificadas e envolvidas com espírito e a missão da organização.

2- Apresentação da Organização

2.1 –Identificação da Empresa

A marca MS (figura 1), foi fundada em 2019 com abertura do seu primeiro empreendimento turístico, localizado no Porto. A paixão e a vontade de explorar a unidade hoteleira é vasta e conta com muitos projetos para o futuro. Sendo que neste momento, já conta com duas unidades abertas e em funcionamento normal: Porto e Braga.

Têm ainda um vasto futuro em investimentos neste sector, nomeadamente em Arouca, onde estão quase finalizadas as obras de recuperação do mosteiro de Arouca, um projeto que iremos abordar ao longo do trabalho. E ainda em projetos a serem desenvolvidos na área metropolitana de Lisboa, mais precisamente na baixa da cidade, acrescendo a este crescimento, a aposta em Aveiro, será aberto o primeiro hotel de cinco estrelas deste grupo.

Resumindo, é um projeto que tem como motivação o expansionismo, o investimento e a diferenciação em Portugal.

O fundador e diretor das unidades, Pedro Mesquita de Sousa, procura realçar a beleza de Portugal sendo transmitida em cada unidade hoteleira a autenticidade da essência do local aliada a um estilo moderno, com comodidades que prometem uma experiência única ao hóspede. Ao entrar no hotel, é notável um sofisticado estilo contemporâneo nas suas instalações, em contraste com o património histórico icónico da cidade, “Uma arte difusa que dá o requinte e o conforto do espaço”. (Moon&Sun Site). Realçando ainda os notáveis quadros de Pedro Guimarães, escolhidos para embelezar o hotel, em todas as divisões é possível observar uma peça emblemática do artista, símbolos atemporais da arte e da beleza.

Além das instalações, os Hotéis MS têm exigentes parâmetros na escolha da equipa que trabalha nos mesmos. Sendo este um ponto de referência por todos os hóspedes que vivenciarão a experiência e deixam a sua reflexão de acordo com a sua estadia.

2.2- Missão, Visão e Valores

“O grupo MS Hotels nasceu com a ambição de dar a conhecer as cidades portuguesas, de forma elegante e aliando sempre à história de cada cidade, têm como ambição serem reconhecidos a nível nacional e internacional com o crescimento da cadeia hoteleira.

No que toca à missão do grupo, a mesma tem como objetivo o rigor e a diferenciação da experiência do hóspede, tornando-a especial e única. Para tal tem recursos humanos especializados, dispostos a ajudar no processo e no enriquecimento da experiência de cada hóspede.

Os valores do grupo são assentes no património cultural de cada edifício e de cada cidade emblemática, respeitando a sua história, com o compromisso de enriquecer o património e o turismo de Portugal.”

2.3- Filosofia do Negócio

“O grupo MS Hotels nasceu com a ambição de dar a conhecer as cidades portuguesas, de forma elegante e aliando sempre à história de cada cidade, têm como ambição ser reconhecidos a nível nacional e internacional com o crescimento da cadeia hoteleira.

No que toca à missão do grupo, a mesma tem como objetivo o rigor e a diferenciação da experiência do hóspede, tornando-a especial e única. Para tal tem recursos humanos especializados dispostos ajudar no processo e enriquecimento da experiência de cada hóspede.

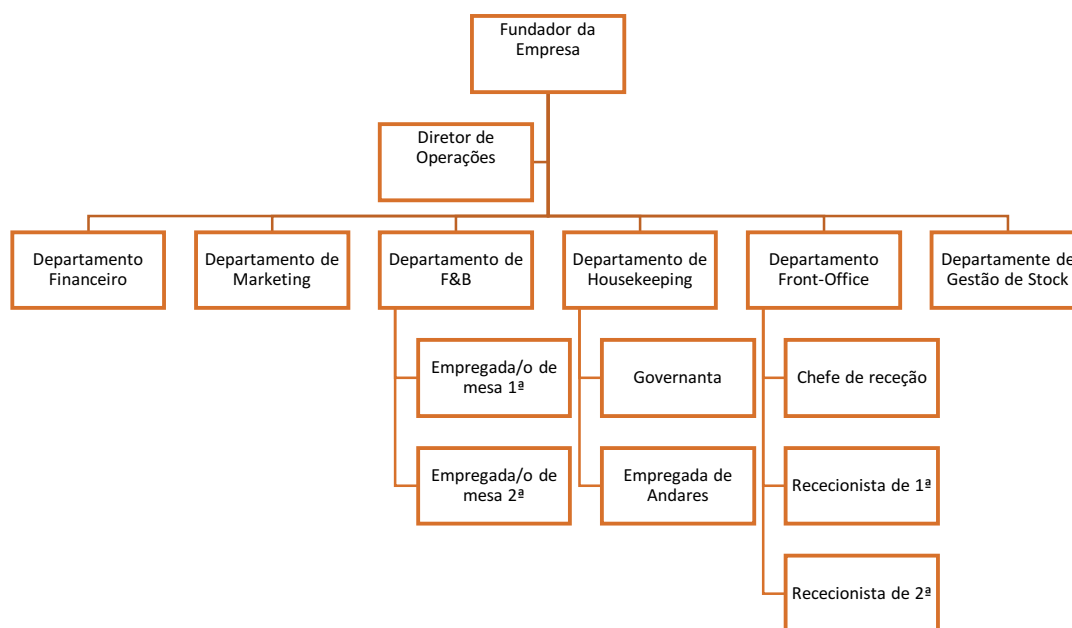
Os valores do grupo são assentes no património cultural de cada edifício e de cada cidade emblemática, respeitando a sua história com o compromisso de enriquecer o património e o turismo de Portugal. “

3- Apresentação dos Departamentos da Empresa

Como foi mencionado anteriormente, a dimensão da empresa considera de momento apenas duas unidades : Porto e Braga. Sendo que este Manual apenas se refere à unidade do Porto.

Face a esta informação, o organograma seguinte apenas dá ênfase aos colaboradores da unidade.

Figura 3 – Organograma dos departamentos



Fonte: Elaboração Própria

3.1- Funções e Cargos Disponíveis no Hotel Moon & Sun Porto

Como referido anteriormente, a organização encontra-se em constante evolução e tem uma visão expansionista e projetos para novas unidades, pelo que a progressão de carreira é uma possibilidade. Mediante a evolução do colaborador na empresa, e perante a sua própria perspetiva e interesse, existem diversos cargos pelos quais vai passando e cujas funções se vão expandindo de acordo com a sua progressão profissional. De seguida são apresentadas as diferentes categorias profissionais pelos quais o colaborador pode passar e quais as funções inerentes ao seu cargo.

3.1.1- Diretor de Operações

Cargo: Diretor de Operações

Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Resolução dos problemas dos clientes: possivelmente irá existir alguém que estejam encarregues dos problemas que surgem diariamente no hotel, mas em último caso, poderá ser responsável por assegurar que as instalações e os serviços vão ao encontro e que cumprem as expectativas dos clientes. O diretor deve ser capaz de dar uma resposta satisfatória a qualquer problema que surja, mesmo que se trate de uma banalidade ou se trate de algo mais grave.
- Contabilidade: mesmo que exista um contabilista é necessário que o diretor de hotel esteja ciente da contabilidade do estabelecimento, para que tudo se mantenha organizado e a gestão seja feita de forma eficiente e correta.
- Organigrama de todos os serviços de hotel: O diretor de hotel tem que assegurar-se que a Receção, o restaurante, o serviço de lavandaria e limpeza, transporte, entre outros, funcionem corretamente.
- Estratégias de marketing: Além de ser encarregue por assegurar comodidades e satisfação dos hóspedes e empregados, também é necessário criar estratégias de marketing a curto, médio e longo prazo, com o intuito de atrair mais clientes ao hotel.
- *Revenue*: é necessário o diretor saber a que preço vender o seu produto e onde o vender. As plataformas mais atrativas, os preços mais competitivos de acordo com os dados estatísticos e estudos feitos.

Outras tarefas administrativas: Além do que foi mencionado anteriormente, um diretor de hotel também tem outras funções, como é o exemplo, da formação inicial e contínua dos empregados, estabelecer as tarifas/preços de acordo com a temporada alta/baixa,

definir orçamentos, contratar empregados, fazer com que os empregados e hóspedes cumpram com as políticas do hotel.

3.1.2- Diretor Financeiro

Cargo: Assistente de diretor financeiro

Departamento: financeiro

Resumo: O assistente financeiro presta auxílio em atividades financeiras da empresa. Geralmente é acompanhado e atua em conjunto com coordenadores financeiros.

Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Acompanha fluxo de caixa
- Responsável por cobranças e pagamentos
- Emite relatórios
- Organiza documentos
- Identifica formas de negociação
- Supervisiona datas de vencimento de contratos
- Confere protocolos de notas fiscais
- Atende clientes
- Faz baixa de títulos
- Realiza análise de crédito

3.1.3- Diretor de Marketing

Cargo: Assistente de Marketing

Departamento: Marketing

Resumo:

O Assistente de Marketing por ser o profissional responsável por criar campanhas promocionais ou publicitárias, idealizando e organizando a participação em feiras e eventos, se relaciona com a equipe de criação e a área comercial dentro de uma empresa.

Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Realizar tarefas administrativas do dia a dia para garantir funcionalidade e coordenação das atividades do departamento
- Cooperar com os executivos de marketing na organização de diferentes projetos
- Realizar pesquisas de mercado e analisar relatórios/questionários de classificação do consumidor
- Empregar técnicas de análise de marketing para coletar dados importantes (*redes sociais, web analytics*, classificações etc.)
- Atualizar planilhas, bancos de dados e inventários com informações estatísticas, financeiras e não financeiras
- Auxiliar na organização de eventos promocionais e campanhas tradicionais ou digitais e participar deles para promover seu sucesso
- Preparar e fazer apresentações promocionais
- Redigir e publicar conteúdo on-line no site da empresa e nas contas de redes sociais
- Redigir literatura de marketing (folhetos, comunicados à imprensa etc.) para aumentar a presença da empresa no mercado
- Comunicar-se diretamente com os clientes e incentivar relacionamentos de confiança

3.1.4- Gestão de *Stock* e Compras

Cargo: Gestão de Armazenamento e Compras

Departamento: Gestão de Econmato

Resumo:

É a monitorização de todo e qualquer item armazenado, de forma a garantir que nada falta para a produção e/ou execução dos serviços, bem como o controle de vendas da empresa. Neste processo, é importante que não haja excesso ou a falta de stock. Caso contrário, é tempo e dinheiro desperdiçados.

Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Definir processos e responsabilidades
- Registar artigos assim que sejam logo recebidos

- Identificar cada tipo de artigo
- Controlar as datas de validade
- Monitorizar regularmente e atuar de imediato
- Estabelecer um plano de emergência
- Manter um bom relacionamento com os seus fornecedores
- Planear com eficácia
- Fazer limpezas regulares
- Adotar o mecanismo *first in, first out*

3.1.5- Chefe de Receção

Cargo: Chefe de Receção

Departamento: Receção

Resumo:

Um chefe de Receção é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de um serviço de primeira linha ao cliente. Garantir um serviço de qualidade e a satisfação dos Clientes/ Hóspedes, bem como assegurar a promoção da unidade e o contacto com o exterior é o objetivo da sua função.

Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Contratar e demitir colaboradores
- Elaborar escalas de férias e folgas
- Encaminhar ordens de serviços do dia para as pessoas indicadas
- Gerir reservas e disponibilidades
- Verificar e responder a emails de clientes
- Inspeccionar a equipa (por exemplo, a sua aparência)
- Vistoriar a zona da Receção para que tudo esteja em ordem
- Preparar Receção especial para clientes
- Realizar relatórios a pedido dos superiores
- Fazer outras tarefas do dia a dia conforme seja necessário.

4- Deontologia e Ética Profissional

A nossa ética é definida pela teoria de como devemos viver. A ética profissional é a aplicação da ética no exercício da profissão. A sua definição pode ser feita através de um conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício de uma função, associada à ética profissional surge a deontologia profissional. Definida por um conjunto de regras éticas e jurídicas pelas quais um determinado profissional deve pautar o seu comportamento. Ficava bem colocar uma definição sustentada sobre ética neste parágrafo.

Posto isto, o colaborador deve apresentar uma conduta que sirva de orientação para a tomada de decisões e deve manter uma postura socialmente responsável, que deve se revelar na sua forma de ser, estar, pensar e agir.

O colaborador é obrigado a manter o sigilo na organização, seja pelos contactos de clientes, pelo formato de trabalho exercido como metodologias ou outro aspeto relevante à organização.

O colaborador irá ter de início acesso ao documento “Código de Conduta”, onde irá ter conhecimento de todas as normas a exercer durante o seu desempenho profissional e que será assinado, reforçando o entendimento do mesmo. No seguinte documento, irá ter acesso aos seguintes parâmetros.

I. Declaração Geral De Filosofia Empresarial

Cumprimento de Políticas e Normas Empresarias;

Conflitos de Interesse;

Operações Internacionais;

Relações com Funcionários Públicos

Suborno, Luvas e Fraude;

Livros e Registos:

Políticas de Emprego;

Políticas de Informática, Correio Eletrónico e Internet;

Retenção de Documentos;

II. Políticas e Práticas

III. Cumprimentos do Código de Conduta

IV. Denúncias de Suspeitas de Incumprimento

4.1-São Direitos do Trabalhador:

- Formação e oportunidade promocional profissional.
- Retribuição base justa ao trabalho elaborado e as demais prestações, descontos e deduções efetuados e o montante líquido a receber.
- Trabalhar no máximo de 40 horas por semana e 8 horas por dia, com exceção de situações especiais como, por exemplo, em regime experiencial.
- Ter um intervalo de 24 horas entre dias de trabalho, bem como ter pelo menos um dia de folga.
- Receber uma prestação diferenciada, quando se trata de regime noturno.
- Receber retribuição especial, quando o colaborador trabalha em feriado ou no seu dia de descanso. Este deve ser considerado suplementar ao rendimento base.
- Tirar dias de férias, sendo que, em regra são considerados 22 dias úteis, que inclusive pode ser aumentado por mais três dias caso o colaborador não falte.
- Receber subsídio de férias, cujo montante compreende a remuneração base e deve ser pago no início das férias.
- Receber subsídio de Natal, equivalente a um mês de retribuição.
- Possibilidade de recorrer a greves para a defesa dos seus interesses, sem punições morais ou penalizações.
- Ser protegido na maternidade e paternidade.
- Segurança no trabalho, classificando como proibidos os despedimentos sem justa causa, ou por motivos políticos ou ideológicos.
- Receber por escrito, um documento sobre as informações sobre o contrato, e devem constar as seguintes indicações: Identificação do colaborador, local de trabalho, categoria profissional, a data de celebração de contrato, a duração do contrato, o valor e periodicidade da retribuição (normalmente mensal), o período de trabalho diário e

semanal, o instrumento de regulação coletiva aplicável, quando seja o caso.

4.2- São Deveres do Trabalhador:

- Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade.
- Cumprir com as ordens da chefia e tudo o que diz respeito à execução do seu trabalho, sem que á contra os seus direitos e garantias.
- Assegurar lealdade para com a empresa, nomeadamente não agindo por conta própria ou alheia em concorrência, nem divulgando informações referentes à empresa e ao seu método de trabalho, como métodos de trabalho, de produção ou de negócio.
- Zelar e manter todos os itens adquiridos para a execução do seu trabalho que lhe foram confiados pelo empregador.
- Promover atos de acordo com o aumento e melhoria da produtividade da empresa.

5- Política de Ausências

A ausência, seja por qualquer motivo, deve ser notificada até às 10:00h da manhã, a menos que seja acompanhada por um atestado médico. Não são aceites que mensagens de texto, chamadas telefónicas ou e-mail como forma de notificação de ausência.

As ausências por doença, que durem mais de cinco dias de trabalho a justificação deverão ser acompanhadas por um atestado médico.

Em caso de suspeita de covid-19, deverá comunicar e efetuar o teste, caso se encontre positivo, enviar após recebimento os dados de acesso do isolamento profilático.

Caso as ausências sejam consideradas frequentes e sem aparente justificação. Isto é, sem apresentação de nenhum documento comprovativo, o colaborador pode ser alvo de um processo disciplinar.

À empresa reserva-se o direito, de se na sua opinião, um funcionário precisar de exercer exames médicos, de modo a confirmar se o colaborador se encontra apto para efetuar o seu trabalho, é desta forma possível exigí-lo. Desta modo, pretende-se antever quais as implicações para a continuidade no posto de trabalho.

Caso, o colaborador decida não comparecer à consulta agendada, é possível a demissão do mesmo. Caso sejam necessárias exames anteriores ou atuais, ao seu médico, é pedido ao colaborador a permissão para entrar em contacto com o seu médico, antes da solicitação. As consultas médicas são marcadas fora do seu horário de trabalho, quando o mesmo não for possível, é necessário que informe com a devida antecedência o seu gerente, dando a conhecer a hora, local e a data da consulta. Posteriormente, deve fazer-se acompanhar da justificação. Estes procedimentos mudam consoante a situação, como é o exemplo das grávidas.

Caso seja suspeito, ou sejam detetadas declarações falsa, será alvo de inquérito/investigação e pode levar à suspensão de pagamentos por doença e eventualmente, poderá estar sujeito a um processo disciplinar.

O funcionário detém o direito legal de por um período de tempo lidar com emergências que envolvam os seus dependentes.

6- Dress Code:

Relativamente ao *Dress Code*, cada departamento, possui o seu próprio vestuário, de acordo com a sua função. As fardas são fornecidas por parte da empresa, bem como o tratamento das mesmas. A ideia é proporcionar uma indumentária adequada ao hotel e ao que o mesmo se identifica, mantendo os padrões de um ambiente profissional e cuidado.

Desta forma, na receção, a farda das senhoras é composta por um vestido azul, com um lenço acastanhado, um casaco formal de fato e uns sapatos formais com salto mediano. Para os dias mais frios, também é fornecido um sobretudo. Para os homens, a indumentária é composta por um fato, gravata de cor castanha e um sapato formal. O mesmo acontece com as senhoras, é fornecido um sobretudo.

O departamento de *Housekeeping*, o vestuário é igualmente fornecido pelo hotel, sendo que é composto por umas calças e uma jaleca.

Para o departamento de restauração, o vestuário é composto por umas calças de fato, uma camisa branca, uma gravata e um avental de ganga.

No fundo, o que se pretende, é transparecer um ambiente casual, mas cuidado. Em casos extremos e de falta de cuidado na manutenção do vestuário, o colaborador pode ser chamado à atenção.

O vestuário fornecido pelo hotel é de a responsabilidade do funcionário preservá-lo e é proibido levá-lo para casa, sendo que a farda é mantida nos cacifos de cada colaborador, nos balneários. Sendo que após consecutivas utilizações, é necessário colocá-lo numa caixa que existe na receção para a lavandaria posteriormente lavar e engomar.

7- Desenvolvimento de Carreira:

Como mencionado várias vezes ao longo do Manual de Acolhimento e Integração, a empresa tem uma visão expansionista, sendo que tem abertura de um novo hotel para este ano, e vários projetos para os seguintes anos. Sendo assim, uma aposta relativamente atrativa ao empregado ativo que ambiciona contruir uma carreira, sendo que este caso se sinta desmotivado, irá procurar, certamente, uma empresa que possa dar essa possibilidade.

Consolidando este ponto, e revendo as funções que pode atingir ao estar nesta empresa e sendo um colaborador com esse interesse, iremos abordar neste capítulo o desenvolvimento de carreira.

A empresa acredita no desenvolvimento da equipa e nas suas capacidades, sendo que à disposição dos colaboradores, caso existam vagas para uma função é exercido um concurso interno, onde qualquer profissional pode concorrer.

O objetivo principal é desenvolver profissionais competentes, especializados e qualificados, de forma a consolidarem conhecimento e adquirirem mais competências.

Com esse objetivo, existem programas de apoio à formação, sendo que estas são consideradas ações formativas, com duração variável, de forma a satisfazer necessidades específicas, onde seja necessário um conhecimento mais profundo.

Com a abertura de novos hotéis em breve, a empresa tem flexibilidade de transferências entre cidade e cidade. Para alguns considerado um desafio difícil, para outro, progressão de carreira.

Caso exista necessidade de formação, a empresa pode disponibilizar-se ao suporte de custos da formação, sendo, que estas informações devem corresponder às funções e especificidades da função exercida dentro da organização. Sendo, que os colaboradores devem ter em atenção que a licença de estudo não pode prejudicar a empresa, sempre que o colaborador decidir usá-la, deve comunicar ao seu gerente. Caso tenha um exame, pode usufruir de um dia, além do próprio dia dos exames, perfazendo no máximo 10 dias por ano. Sempre que o gerente aprove a licença de estudo, este documento deve ser enviado para o departamento de RH.

8- Remuneração e Política de Comissões:

O Hotel tem como política salarial o que se encontra previsto por lei, tal como todos os requisitos aplicáveis relativamente a este tema e que a empresa subscreve.

A empresa oferece aos seus colaboradores salários competitivos, condições laborais justas, emprego estável, condições que se esperam atrativas para atrair e manter o seu quadro pessoal. Face às condições anteriormente ditas, a empresa acredita no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, sendo que existem concursos internos que visam o crescimento dos mesmos. A empresa ainda conta um sistema implementado com o objetivo de contemplar os empregados face ao seu desempenho, sendo que através de comissões a empresa considera ser uma fonte que permite valorizar e distinguir os profissionais pelo trabalho desempenhado. As comissões são exclusivamente no departamento de receção, visto ser o departamento com mais contacto com o público e que através de diferentes maneiras consegue vender o seu produto, como, viagens de barco, prova de vinhos, entre outros. Dado que através das vendas consegue gerar a satisfação do cliente, ponto positivo para a empresa, mas também a nível pessoal, já que é um dinheiro extra, que pode ser ganho, fora do ordenando. Motivando os colaboradores a relacionarem-se com o cliente, proporcionando uma estadia memorável.

Após a conclusão do período experimental ou estágios profissionais, o colaborador começa a receber as suas comissões.

No caso de cessão de contrato, o colaborador irá receber as comissões feitas até à sua saída, caso existiam cancelamentos, o valor diminuí em função do que era espectável.

Desta forma, a comissão individual trata-se de um benefício, sendo que o seu intuito é valorizar o trabalho do colaborador e incentivá-lo a fazer mais e melhor. A nível coletivo corresponde a uma quantia onde toda a equipa recebe de forma igual.

9- Funcionamento

De acordo com a legislação em vigor, no Hotel Moon & Sun Porto, o horário prevê a realização de 40 horas semanais. As escalas de horários são flexíveis, e os dias de folgas são rotativos, o principal motivo para essa gestão de horário é de acordo como as diferentes épocas sazonais.

Todos os colaboradores possuem seguro de trabalho, obrigatório por lei. O hotel fornece uma área dedicada exclusivamente às refeições do *staff*, onde podem aquecer as suas refeições e desfrutarem da pausa. À disposição de todos os colaboradores existem os seguintes equipamentos: máquina de café, de água, micro-ondas e frigorífico. Existe também uma bancada onde podem proceder à higienização dos utensílios de cozinha e uma máquina de lavar.

A limpeza das áreas comuns é encarregue de todos os colaboradores, porém as senhoras da limpeza são responsabilizadas por garantir as condições de higiene e que tudo vá ao encontro das regras do manual de Análise de Perigos e controlo de pontos críticos (HACCP) previsto por lei.

Para exercerem o seu trabalho, todos os colaboradores dispõem das ferramentas necessárias para o mesmo em todos os departamentos, assegurando assim as condições perfeitas para a otimização e rentabilização do trabalho.

Todos os colaboradores, para acederem ao computador, tem um nome de utilizador e uma palavra-chave, onde sempre que entram é obrigatório usar o seu utilizador e no final assegurarem-se que concluem a sessão no dispositivo. Assim, existe um maior controlo pelas ações efetuados pelos colaboradores, não tendo margem de erro.

Além de um utilizador e palavra-chave, também é atribuído uma conta de correio eletrónico, através deste meio, o colaborador recebe e envia, frequentemente novos procedimentos e informações respetivos à organização. Esta conta é destinada exclusivamente a assuntos profissionais, não se tolerando o uso da mesma para efeitos de questões pessoais.

Para exercerem funções no hotel, é atribuído uma chave mestra, e entrar em zonas exclusivamente ao *staff* e a todas as partes do hotel, incluindo aos quartos. Sendo, que caso a empresa considere necessário é possível aceder aos conteúdos tratados do colaborador através da sua conta de correio eletrónico e chaves.

É dever do funcionário, sempre que iniciar a sua função, preencher um documento na receção, com a data correspondente, horário de início e de fim de contrato.

10-Plano de Acolhimento:

Com o objetivo de facilitar a inclusão de novos membros na equipa Moon&Sun, está previsto o seguinte plano:

Horário	Ações a desenvolver	Pessoas envolvidas
09:00h	Reunião com a chefia direta do escritório.	Chefia Direta.
10:30h	Pausa para Café	
11:00h	Apresentação das normas internas da empresa: Descrição de normas e regulamento interno, remuneração, políticas de higiene e segurança no trabalho.	Chefia Direta.
12:00h	Tratamento de processos administrativos: Preenchimento de documentação necessária para o recolhimento de dados para a realização do seu processo pessoal e inscrição na segurança social. A documentação necessária é a seguinte: ○ Cópia do bilhete de identidade; ○ Comprovativo de Iban; ○ Número de beneficiário da segurança social; ○ Cópia do cartão contribuinte (NIF) ○ Certificado de Habilitações.	Chefia Direta.
12:30h	Apresentação dos restantes colaboradores.	Chefia Direta e toda a equipa.
13:00h	Pausa para o Almoço	
14:30h	Apresentação de um tutor	Chefia Direta e tutor.
15:00h	Apresentação do seu posto de trabalho e das funções a desempenhar.	Tutor
16:00h	Conhecimento do Plano de Formação Apresentação do Manual de Procedimentos	Tutor

11- Contactos Uteis:

Caso seja necessário contactar o Hotel Moon & Sun Porto deve fazê-lo através dos seguintes meios:

- Telefone Fixo: +351 22 208 18 75
- E-mail: geral@ms-hotels.com
- Telemóvel do Diretor de Operações: 91 962 157 6
- E-mail do Diretor de Operações: xxxx
- Morada: Rua Sá de Noronha,70. 4050-526 - Porto

Em caso de emergência pode contactar:

- Bombeiros Sapadores do Porto: +351 22 502 41 21
- PSP Comando Metropolitano do Porto: +351 22 200 68 21

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Como foi evidenciado ao longo do presente trabalho, o principal objetivo deste relatório incide na realização de um Manual de Acolhimento e Integração para uma empresa na área da hotelaria. Com a realização deste trabalho, foi possível apresentar diversos conteúdos que visam enaltecer a importância da ação do departamento de RH, nomeadamente, a sua ação no progresso de Acolhimento e Integração.

Na sua elaboração foram sentidas algumas limitações, nomeadamente, no que concerne ao fator tempo, pois considerou-se que, o prazo para a elaboração e a entrega foi escasso, sendo que ao mesmo tempo houve necessidade em conciliar a vida pessoal e académica com a vida laboral. Face ao exposto, houve, consequentemente necessidade de adiar o período de entrega, sendo que com este tempo conseguimos desenvolver um trabalho longo e com conteúdo.

Outro ponto de relevância, foi o tipo de estágio desenvolvido na organização em questão, que acabou por não ir ao encontro do desejado, sendo que o mestrado que eu pretendo obter está relacionado com gestão, não tendo sido possível explorar as áreas de interesse, mais especificamente as da gestão (financeira, contabilidade entre outras). Contudo, retirei do estágio partes importantes relativamente à gestão de um hotel e ao seu quotidiano. Através do contacto com os diversos departamentos, consegui adquirir um pouco de conhecimento de todos os departamentos e entender as dificuldades que cada colaborador sentia. Sendo que o departamento mais próximo foi com a chefia da receção, que devido à organização ser de pouca dimensão, além do trabalho de chefia da receção, também tinham funções que deveriam pertencer ao departamento de recursos humanos, caso existisse um.

Com isto, avaliei o funcionamento da organização e percebi que a empresa não consegue reter facilmente os seus colaboradores, sendo que na sua maioria o hotel é sustentado por estagiários, o que não é o suposto. Para os colaboradores efetivos com o passar do tempo, torna-se exaustivo e acaba por prejudicar o seu próprio trabalho, sendo que além de exercerem as suas funções também precisam de dar formação, acabando assim por serem sobrecarregados.

O problema não se encontra tanto na quantidade dos estagiários que a empresa tem, mas sim o motivo pela qual eles não decidem permanecer, e um processo repetitivo, entrando num ciclo vicioso. Ao observar com atenção a entrada dos estagiários e colaboradores e a sua receção, entendi que se sentem confusos, seja com a função que exercem, visto que passam por todos os departamentos, numa só semana. E que não

entendem quem é quem na organização e o que fazem na mesma. O mesmo acontece para os colaboradores que detêm contrato, porém, não passam por diversos departamentos, permanecem num apenas, mas têm funções com todos os departamentos. Ou seja, considero muito confuso, devido ao facto de todos os colaboradores terem funções que não fazem parte do seu departamento. Por exemplo, um rececionista, o mesmo além do atendimento personalizado, da gestão de reservas, dos pedidos dos hóspedes e do processo de *check-in* e *check-out*, também estaciona carros, serve bebidas, monta a sala dos pequenos-almoços, entre outros.

Com este exemplo, mostro o dia-a-dia de um elemento que não tem uma função específica. Sendo que com os estagiários, tem o crescimento de dar formação.

Com as entrevistas foi possível perceber que a organização necessita de urgentemente modificar o seu método de gestão.

Observei sérios problemas na organização, porém escolhi para o meu trabalho um ponto inicial, um ponto de partida para a organização começar a modificar e a obter resultados melhores. Assim foi proposto elaborar um Manual de Acolhimento e Integração. Apesar da sua subjetividade incutida, procurei ser a mais objetiva possível. Apesar dos contratempos e dificuldades, elaborei o trabalho com muito gosto, sendo que a elaboração de um manual de acolhimento pode condicionar a forma como alguém que chega a empresa a vai interpretar e no seu processo de escolha, entre permanecer e procurar algo noutra organização. Pode constituir um entrave para a organização, sendo que pode estar a perder capital humano com uma capacidade enorme para a concorrência.

Quero enaltecer a receptividade da equipa, sendo que foram um ponto fulcral no desenvolvimento deste relatório de estágio, por se disporem a contribuir com entrevistas e por terem fornecidos informações que enriqueceram todo o trabalho observado e realizado.

Estou muito satisfeita com o trabalho desenvolvido, devido a ter elaborado algo que a empresa pode aplicar e que pode ser considerado uma contribuição que, de alguma forma, pode contribuir para o sucesso da empresa na preparação da chegada de novas pessoas à equipa, o que é algo muito satisfatório, **afinal o bem mais precioso das empresas são as pessoas.**

6. CONCLUSÃO

Como fora evidenciado ao longo do presente trabalho, o objetivo do mesmo, incide na criação de um Manual de Acolhimento e Integração para uma empresa em ascensão. Para o desenvolvimento deste relatório foi necessário a apresentação de alguns conteúdos que evidenciam a importância da ação do departamento de RH, nomeadamente o seu processo de Acolhimento e Integração, assim como conhecer a visão helicóptero do funcionamento de uma organização associada à hotelaria. Para o efeito houve necessidade em perceber o sentido dos colaboradores face à empresa e os aspetos que a diferenciavam das demais e os que menos iam ao encontro das suas expectativas. Foi feito recurso a diferentes técnicas de recolha de dados, a saber: a observação e as entrevistas, por forma a desenvolver uma ferramenta importante que é o Manual de Acolhimento.

Na verdade, o hotel Moon & Sun apresenta uma séria lacuna quando se trata do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, sendo que a inexistência de um Manual de Acolhimento e integração, até à data, é a prova real da desacreditação no método e, conseqüentemente, reflete-se na necessidade constante de colaboradores. Pretendeu-se assim, que este documento elaborado seja utilizado futuramente na integração de futuros colaboradores na empresa, dado que o seu contributo vá ao encontro de facilitar a sua inclusão, evitar novos processos de recrutamento e desta forma economizar tempo de formação, investimento e frustração por parte dos outros colaboradores. Visto que, apesar de a forma com que o Hotel Moon & Sun recebe os seus colaboradores ser de forma espontânea, a integração dos novos elementos, mediante os recursos disponíveis no momento, embora considere que leve ao insucesso e originar sentimentos de incapacidade ou incompetência pode originar sentimentos de frustração para quem esteve à disposição de ajudar o novo elemento.

Desta forma, a implementação do Manual de Acolhimento e Integração poderá agilizar o processo, constituindo-se um início de mudança que decerto irá contribuir com consequências muito satisfatórias no desenvolvimento da empresa, no seu crescimento e potencializar uma vantagem competitiva em relação às outras empresas.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

- Andrade, D. F., Neto, F. M., Filho, J. S., & Santos, J. D. (2020). Recrutamento e Seleção: Um prespetiva comparativa com o E-Recruitment no Segmento Empresarial. *3º Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação*.
- Annany, Y., Maarouf, I., & Keshk, A. M. (2018). Special studies in management of construction project risks, risk concept, plan building, risk quantitative and qualitative analysis, risk response strategies. . *Alexandria Engineering Journal*, 3179–3187.
- Aon, plc. (2020). "Aon UK Benefits & Trends 2021 Survey". Obtido de <https://www.aon.com/unitedkingdom/media-room/articles/uk-benefits-and-trends-survey-2021-covid-19.jsp>
- Bagdadlia, S., & Gianecchin, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *ELSEVIER*, 353-370.
- Baldé, A. M. (2021). *Processo de Seleção e Recrutamento na Polícia de Ordem Pública Da Guiné Bissau*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Borges, R. F. (2017). *Incentivos, Salários e Produtividade: Uma análise na perspetiva dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores - SICUT, Açores .
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Lisboa: RH Editora.
- Campos, F. M. (2021). *Benefícios: Estudo de preferência e de efeitos decorrentes da sua atribuição*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE, Lisboa.
- Carrasco, B. (10 de Outubro de 2020). "Fenomenologia e Método Fenomenológico". Obtido em 3 de Março de 2022, de <https://www.ex-isto.com/2020/09/fenomenologia-metodo.html>
- Coelho, B. (2020). Entrevista: Técnica de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa. *Mettzer*.
- Coelho, B. (30 de Outubro de 2020). "Metodologia científica: Aprenda como delimitar a sua pesquisa". . Obtido em 21 de Março de 2022, de <https://blog.mettzer.com/metodologia-cientifica/>
- Costa, J. L., & Moraes, R. R. (2018). Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção na Empresa Amazon Cook . *Revista de Administração e Contabilidade- RAC*, 5, 33-43.
- Crisóstomo, G. V. (2020). *O papel mediador do compromisso e da motivação na relação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o desempenho dos colaboradores*. ISG- Business & Economics School, Lisboa.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Campos, R. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos* (3ª edição ed.). Lisboa: Sílabo .
- Dias, T. P. (2020). *O impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação da Carreira e na Intenção de Saída em Hotelaria e Turismo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa- Iseg, Lisboa.

- Ferreira, R. A. (2019). *"Mudança organizacional e motivação – um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador."*. Universidade de Lisboa., Lisboa.
- Gomes, R., Deslandes, S. F., & Moreira, M. C. (2020). As abordagens qualitativas na Revista Ciência & Saúde Coletiva (1996-2020). *SCIELOSP*.
- Gomes, V. C. (2017). *Plano de Acolhimento e Integração: Auditrec (Projeto)*. Trabalho de Projeto, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto.
- Guerreiro, A. M. (2021). *Gestão de Recursos Humanos no grupo Luna - processamento salarial, contratos de trabalho e comunicação interna e externa*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Algarve .
- Kyungmin, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 32.
- Lando, F. (10 de Março de 2020). *"Método de pesquisa qualitativa: o que é e como fazer?"*. Obtido em 22 de Março de 2022, de <https://www.academicapesquisa.com.br/post/m%C3%A9todo-qualitativo-como-fazer>
- Leite, C. (15 de Outubro de 2020). *"Ciência para todos: Entenda o que é o método científico e como aplica-lo no cotidiano."*. Obtido em 19 de Março de 2022, de <https://www.opovo.com.br/noticias/mundo/2020/10/15/ciencia-para-todos--entenda-o-que-e-o-metodo-cientifico-e-como-aplica-lo-no-cotidiano.html>
- Lopes. (2021). *Gestão de Recursos Humanos na empresa Esporão, S.A.* Relatório de Estágio, Universidade Europeia, Lisboa.
- Lopes, D. N. (2021). *Cultura Organizacional e Cultura de Aprendizagem: Diagnóstico através de um estudo transversal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Goiás- UFG, Catalão.
- Mações, M. A. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2ª Edição ed.). Actual Editora.
- Mirko, S. (2022). Consequências da guerra- Ucrânia. *Diário de Notícias* .
- Morais, A. M. (2021). *A influência da Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia- ISMAI, Maia.
- Nkombo, D. D. (2018). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: Estudo Longitudinal na Câmara Municipal de Setúbal*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Oliveira, C. A. (2019). *A importância das políticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais: o caso da CERCIFEIRA*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras de Universidade do Porto- FLUP, Porto.
- Oliveira, C. A. (2019). *A importância das políticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais: o caso da CERCIFEIRA*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras de Universidade do Porto- FLUP.
- Pena, L. (Janeiro de 2021). As avaliações de desempenho têm como objetivo medir a performance do colaborador nas organizações. Se bem estruturadas e alinhadas aos

objetivos organizacionais, podem ser ferramentas importantes de competitividade. .
RHmagazine .

- Reis, P. A. (2020). *Prática de recursos humanos: o caso de acolhimento inovador na hes-sistemas informáticos*. Relatório de estágio, Instituto politécnico de Leiria , Leiria .
- Silva, V. G., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano- Temas para uma boa gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Site Oficial Hotel Moon & Sun Porto. (2019). *Hotel Moon & Sun Porto Imagens*. Obtido de https://www.google.com/search?q=hotel+moon+%26+sun+porto&client=safari&rls=en&sxsrf=ALiCzsaP6sxEGpmiywqjO_tf3SmYO0p6xA:1658108486642&source=lnms&tbnisch&sa=X&ved=2ahUKEwj7p-G6p4H5AhWSOuWKHdumBQUQ_AUoAnoECAEQBA&biw=1440&bih=820&dpr=1
- Soares, N. G. (2021). *"Estratégia de Atração e Retenção de Capital Humano"*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.
- Tavares, J. I. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Veloso, I. (2018). *"Qual é o seu Employer brand?- O papel da marca na guerra pelo talento e nas estratégias das empresas."*. Coimbra : Conjuntura Actual Editora.
- Veloso, I. (2018). *"Qual é o Seu Employer Brand?-O Papel da Marca na Guerra do Talento e como Estratégia das Empresas "*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Vidinha, S. M. (2019). *Competências do Gestor de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado , Instituto Superior de Contabilidade e Administração Do Porto, Porto.
- Wach, B., Wehner , M., Weißenberger, B., & Kabst, R. (2021). United we stand: HR and line managers' shared views on HR strategic integration. 39, pp. 410-422.
- Weinhardt, J., & Sitzmann, T. (2018). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 732–756.

ANEXOS

Anexo 1: Guião da Entrevista

Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto

European Business School

Modelo de entrevista realizada no âmbito da realização do estágio e o seu contributo para a empresa- Manual de Acolhimento e Integração do Hotel Moon & Sun, no Mestrado de Gestão de Empresas

Tema: Acolhimento e Integração

Guião de Entrevista aos colaboradores do Hotel Moon & Sun , Ida

Identificação do Colaborador

	Escolaridade:
Idade:	Tempo de Colaboração:
Cargo:	Média Salário:

Área de Formação: _____

Questões:

- 1- Gosta de trabalhar no Hotel Moon & Sun?
- 2- Está efetivo?

- 3- Está satisfeito com os benefícios que recebe? Quais são e considera que sejam justos?
- 4- Encontra-se satisfeito com o local e com as condições que lhe são oferecidas? Porquê?
- 5- Gosta das pessoas com quem trabalha?
- 6- Ao entrar na empresa, quanto tempo de formação teve? Considera que foi suficiente?
- 7- Teve alguém responsável por si, como um tutor? Acha que a presença de um tutor contribuía positivamente para o processo de integração?
- 8- Quais as principais dificuldades que sentiu no processo de integração na empresa?
- 9- Lembra-se como correu o seu primeiro dia na empresa?
- 10- Quais os fatores que considera determinantes para o acolhimento e integração de novos colaboradores?
- 11-Que estratégias são utilizadas pela chefia para a integração de novos elementos?
- 12- Quais as adversidades que considera mais frequentes no desenvolvimento do processo de integração?
- 13- De que forma a equipa como parte integrante da empresa contribui para a integração e transmissão de valores aos novos colaboradores?
- 14- Acha que é pago de forma justa de acordo com o seu trabalho e atividades que desenvolve?
- 15- Considera que no Hotel Moon & Sun existem oportunidades para promoções?
- 16- Quando faz um bom trabalho é reconhecido? De que forma?
- 17- Sente que o seu trabalho faz sentido?
- 18- Os objetivos da organização são claros para si?
- 19- Quais são as principais vantagens de trabalhar no Hotel Moon & Sun?
- 20- Quais são as desvantagens de trabalhar no Hotel Moon & Sun? O que gostaria de ver alterado?
- 21- A sua chefia direta é competente?
- 22- Considera que a chefia direta tem interesse no trabalho que desenvolve?
- 23-Se tivesse oportunidade, mudava de emprego? Justifique.

24- Imagina-se a trabalhar no Hotel Moon & Sun nos próximos cinco anos?
Justifique.

25- Como encara o papel da chefia na orientação das práticas no Hotel Moon & Sun?

26- Que competências espera por parte da chefia e que funções/papeis devem desempenhar?

Outro tipo de informação / observação que acha pertinente

Obrigada pela colaboração.

Catarina Batista

Anexo 2: Grelha de Resumo – Análise das Entrevistas

Tabela 9 - Grelha Suporte para Análise de Entrevistas

Questões	Respostas	Observações Pessoais

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 3: Informações Pessoais e Profissionais

Tabela 6 – Informações Pessoais e Profissionais

Gén.	Idade	Área de Estudo	Tempo de Colaboração	Cargo	Média Salarial	Vínculo
Masc.	44	Tradução	4 anos	Diretor de Operações	2000	Efetivo
Masc.	55	Nenhum	4 anos	Chefe de Manutenção	1200	Efetivo
Fem.	53	Nenhum	4 anos	Governanta	900	Efetivo
Fem.	26	Turismo	3 anos	Chefe de Recepção	900	Efetivo
Fem.	25	Gestão Hoteleira	3 anos	Chefe de Recepção	900	Efetivo
Masc.	29	Turismo	1 ano	Night Auditor	1000	Efetivo
Fem.	25	12 ano	1 ano	Housekeeping	750	Efetivo
Fem.	29	12 ano	1 ano	Housekeeping	750	Efetivo
Masc.	23	12 ano	2 anos	F&B	750	Efetivo
Fem.	30	12 ano	1 ano	Housekeeping	750	Efetivo
Fem.	43	12 ano	1 ano	Housekeeping	750	Efetivo
Fem.	22	1 ano licenciatura	2 meses	F&B	750	Efetivo

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 4: Análise de EVP'S

Tabela 7 – Análise de EVP'S

Questões	Respostas	Observações Pessoais
Gosta de Trabalhar no Hotel Moon & Sun ?	Os doze elementos respondem afirmadamente que gostam do trabalho desenvolvido e do ambiente	.
Gosta das pessoas com quem trabalha?	Sim - dez pessoas Porém, dois colaboradores afirmam que não vem para fazer melhores amigos, mas sim trabalhar.	
Está satisfeito com o local/condições de trabalho? Porquê?	Sim – 100 %	Todos afirmam que tem excelentes condições de trabalho.
Está satisfeito com os benefícios/incentivos que recebe? Quais são? Considera que são justos?	Sim- 5 pessoas, por se encontrarem no posto da receção, acabam por obter mais comissões do que nos outros departamentos, seja através das vendas ou da prestação de serviço. Não-7 pessoas consideram injusto, sendo que trabalham todos no mesmo sentido, dar uma nova experiência ao cliente.	Os colaboradores que não se encontram satisfeitos mostram-se injustiçados, visto que do ponto de vista deles, todos trabalham de forma igual e com o mesmo propósito. Garantir a satisfação do cliente.
Acha que está a ser pago de forma justa pelo trabalho que desenvolve?	Não- 12 pessoas.	Sentem que o trabalho é demasiado e a recompensa pelo mesmo não justifica. Sendo que demonstram desmotivação nesse ponto.
Considera que no hotel Moon & Sun existem oportunidades para promoções?	Sim- 12 pessoas	Os colaboradores sentem através da criação de novos projetos a oportunidade de crescerem, sendo que a equipa é bastante jovem,

		e progressão de carreira faz parte dos objetivos.
Quando faz um bom trabalho é reconhecido? De que forma?	Sim – 100% Em forma de agradecimento verbal.	
Quais considera que sejam as principais vantagens de trabalhar no hotel Moon & Sun?	Os doze entrevistados aboram as principais vantagens como :a proximidade do local de residência, novos projetos, comissões, instalações novas, fornecimento das fardas...	
Quais considera que sejam as principais desvantagens de trabalhar no hotel Moon & Sun? O que gostaria de ver alterado no local de trabalho?	Dependência de um grau elevado de estagiário por um curto espaço de tempo. Poucos funcionários efetivos e devido a sazonalidade, existem alguma dispersão a nível de quantidade de trabalho e a sua distribuição. Grau de dependência de turistas.	
Se tivesse oportunidade. Mudava de emprego? Justifique.	A equipa não coloca a opção descartada, por motivos já mencionados e apresentados, o que mais se considera relevante é a quantidade de trabalho. De todos os colaboradores, nove afirmam que sim, são os membros mais novos, sendo que a altura de arriscar e de desenvolver novas aptidões e a fácil adaptação a novos ambientes é consideravelmente mais fácil para os mesmos.	Não, resposta dada pelos 3 membros mais velhos da equipa, sendo que já se constituem parte da empresa e que não tencionam mudar e começar tudo de novo.

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 5: Avaliação dos Processos de Acolhimento e Integração

Tabela 8 – Avaliação dos Processos de Acolhimento e Integração

Questões	Respostas	Observações Pessoais
Quando entrou para o Hotel Moon&Sun, quanto tempo de formação teve? Considera que esse tempo de formação, foi suficiente?	Respostas variam entre dias, semanas e meses, na integração os doze acharam insuficiente.	Porém a diferença entre departamentos é exposta aqui nesta questão. Sendo que uns são mais práticos e outros departamentos tem práticas mais intelectuais, sendo que o tempo de formação não pode ser igual e proporcional para todos os membros.
Teve um tutor de formação? Acha que a presença de um tutor facilitou de alguma forma o processo de integração?	Todos os membros tiveram um tutor, alguém responsável pela aprendizagem e acompanhamento, porém alguns acharam e consideraram falta de presença e interesse.	Para os entrevistados que foram respondendo, acabei por perceber que muitos não tiveram de facto um tutor. Foram apoiados pela equipa no global.
Quais as dificuldades que sentiu no processo de integração na empresa?	Os doze colaboradores, mencionaram a quantidade de informação e procedimentos e que a sua grande dificuldade foi a falta de acompanhamento.	Não existe um primeiro dia igual para nenhum dos elementos, nem tão pouco procedimentos pré-estabelecidos.

Lembra-se de que forma ocorreu o seu primeiro dia de trabalho na empresa?	Espírito de equipa. Enquadramento e inclusão. Bom ambiente de trabalho.	
Quais os fatores que considera determinantes para o acolhimento de novos colaboradores?	Simpatia, presença de um tutor, formação e acompanhamento. Espírito de equipa.	
Que estratégias são utilizadas pela chefia para a integração de novos elementos?	Os doze elementos afirmam que a estratégia passa pelos dias iniciais a formação ser exclusivamente por parte dos chefes dos departamentos. Apresentação da equipa, das instalações. Planeamento da formação, como e onde começar. Apresentação dos programas utilizados, de um dia normal na empresa.	

Quais as adversidades mais frequentes no desenvolvimento do processo de integração?	Onze abordam a questão e enumeram as adversidades, de todas as que mais se destacam são: falta de acompanhamento e formação. Quantidade de informação, o tempo que tem de se dispensar para dar formação. Conciliar o trabalho corrente com dar formação. Os objetivos mensais da equipa condicionam de que podemos abdicar para a integração de novos elementos.	Um dos colaboradores indica que não existe. Mostra assim, claramente, desinteresse ou condicionamento em desenvolver a questão. Todos os outros elementos apresentam respostas similares.
De que forma a equipa de colaboradores contribui para integração e transmissão de valores aos novos colaboradores?	A equipa é considerada como um elemento fundamental, sendo que é parte integrante de todo o processo diário feito. Os doze elementos estão em conformidade deste elemento.	

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 6: Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia

Tabela 8 – Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia

Questões	Respostas	Observações Pessoais
Sente que o seu trabalho faz sentido?	Sim.	
Os objetivos da organização são claros para si?	Sim, providenciar uma experiência diferenciador ao cliente	
A sua chefia direta é competente?	Os doze entrevistados responderam afirmadamente. Porém, devido à sobrecarga de trabalho é um pouco difícil até para os mesmos, avaliar a sua competência, porque para tal seria necessário saber quais são as tarefas que tem de desempenhar.	
Considera que a chefia direta tem interesse no trabalho que desenvolve?	Sim, tem interesse.	Resposta unânime. Faz sentido, visto que devido à enorme quantidade de trabalho é importante a passagem clara de conhecimento, para o colaborador conseguir ser prestável a executar as funções, sendo que seria uma ajuda.
Imagina-se a trabalhar no Hotel Moon & Sun nos próximos 5 anos? Justifique.	Os doze elementos afirmam, porém acreditam que necessário a existência de mudanças significativas.	

Como encara o papel da chefia na orientação das práticas do Hotel Moon & Sun ?	As práticas da empresa não são claras, por isso é difícil avaliar o seu papel nas mesmas. Importante, de uma forma geral faz o que está ao seu alcance, mas a sua ação é condicionada. Tenta automatizar formas de trabalho para que seja mais rápido e seguro. Todos os elementos compartilham desta informação.	
Que competências espera por parte da chefia e que funções/papéis devem desempenhar?	Os doze entrevistados concordam que o papel das chefias deve orientar e contribuir para a qualidade do trabalho desenvolvido. Deve ter formação constante e estar preparado para responder a dúvidas. Deve ser alguém com quem se possa aprender, que toma as decisões certas no <i>timing</i> certo. Saber liderar de forma imparcial. Dar as mesmas oportunidades aos colaboradores. Deve estar sempre informada “sempre em cima do acontecimento”. Deve defender o trabalho da equipa. Líder, carismático, simpático, inteligente, versátil. Controlar variáveis externas que condicionam a auditoria. Ser um exemplo.	

Fonte: Elaboração Própria

