

Ana Filipa Santos Ciriaco

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO ONBOARDING –
ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO**

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

Orientador: Professor Especialista Henrique Pires

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Ana Filipa Santos Ciriaco abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 12260009, 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, 29 / 02 / 2024

Ana Filipa Santos Ciriaco

AGRADECIMENTOS

Com o término deste Relatório de Estágio Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, não posso deixar de agradecer a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram nesta caminhada tão importante na minha vida académica e profissional.

Primeiramente, tenho de agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais, Irene Santos e Hélder Ciriaco. Sem eles nada disto seria possível, não só a nível financeiro, como também a nível psicológico, porque estar longe da família para poder seguir os meus sonhos nem sempre é fácil.

Em seguida, presto o meu agradecimento ao meu namorado, Ricardo Morais, por me incentivar a ser melhor e por me apoiar em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos e, em especial à Melissa Velho, agradeço por me acompanharem ao longo deste percurso e me mostrarem que, para ter sucesso, também é preciso haver momentos de lazer e diversão. Obrigada por se tornarem os meus amigos para sempre.

Vou estar eternamente grata à Filipa Santos, Ana Silva, Fabiana Santos e ao Adriano Monteiro, por confiarem e acreditarem em mim, por me tornarem uma melhor profissional e por me ensinarem tanto durante o meu estágio no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

Por último, agradeço também aos meus orientadores, Professor Especialista Henrique Pires e Professora Bárbara de Sousa, por me apoiarem e ajudarem a concluir esta etapa.

A todos dedico esta minha conquista, obrigada!

RESUMO

É inegável que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, principalmente no setor de Hotelaria. Nesse sentido, as equipas de Recursos Humanos têm sido as principais aliadas à gestão estratégica das Organizações. No entanto, uma das maiores adversidades à Gestão de Recursos Humanos tem sido a retenção de talento. Com este relatório de estágio pretende-se avaliar os impactos e a necessidade de conduzir um processo de OnBoarding bem estruturado e organizado nas empresas, com especial foco no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, onde o estágio foi realizado.

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se primeiramente um enquadramento técnico e científico e, em seguida foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa baseada na análise de entrevistas *Focus Group* realizadas aos colaboradores do Hotel.

Com esta pesquisa destacou-se a importância do OnBoarding como um meio eficaz de integração dos novos colaboradores, evidenciando os impactos positivos que tem no tempo de adaptação à nova função, no turnover e na produtividade e satisfação dos colaboradores.

No contexto do setor hoteleiro, caracterizado pelo turnover elevado e pela concorrência exigente no mercado de trabalho, a implementação de um processo de OnBoarding bem estruturado e personalizado é ainda mais crucial. Recomenda-se, portanto, que o Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas adote medidas concretas para melhorar e atualizar este processo, visando fortalecer a sua cultura organizacional, maximizar o desempenho dos colaboradores e assim, aprimorar a experiência do cliente.

Palavras-chave: Integração; OnBoarding; Pessoas; Recrutamento; Recursos Humanos; Seleção.

ABSTRACT

It is undeniable that the job market is increasingly demanding, especially in the hospitality sector. In this sense, Human Resources teams have been the main allies in the strategic management of organizations. However, one of the biggest obstacles to Human Resources Management has been retaining talent. This internship report aims to assess the impacts and the need to conduct a well-structured and organized OnBoarding process in companies, with a special focus on the Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, where the internship took place.

In order to achieve the proposed objectives, a technical and scientific framework was first developed, followed by a case study with a qualitative approach based on the analysis of *Focus Group* interviews carried out with the hotel's employees.

This research highlighted the importance of onboarding as an effective means of integrating new employees, highlighting the positive impacts it has on the time it takes to adapt to the new role, on turnover and on employee productivity and satisfaction.

In the context of the hotel sector, characterized by high turnover and demanding competition in the job market, the implementation of a well-structured and personalized onboarding process is even more crucial. It is therefore recommended that the Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas adopts concrete measures to improve and update this process, with a view to strengthening its organizational culture, maximizing employee performance and thus, enhancing the customer experience.

Key Words: Human Resources; Integration; OnBoarding; People; Recruitment; Selection.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE APÊNDICES	VIII
1. INTRODUÇÃO	9
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	3
2.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	4
2.2.1. <i>Recrutamento</i>	5
2.2.1.1. <i>Recrutamento Interno</i>	6
2.2.1.2. <i>Recrutamento Externo</i>	7
2.2.1.3. <i>Recrutamento Misto</i>	9
2.2.2. <i>Seleção</i>	9
2.3. ONBOARDING	11
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA.....	17
3.1. ANÁLISE INTERNA	19
3.1.1. <i>Organograma do Comité Executivo</i>	19
3.1.2. <i>Caracterização dos colaboradores</i>	19
3.1.3. <i>O processo de Recrutamento e Seleção</i>	21
3.1.4. <i>O processo de OnBoarding</i>	22
3.2. ANÁLISE EXTERNA	22
3.2.1. <i>Análise PESTAL</i>	22
3.3. ANÁLISE SWOT.....	23
3.4 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	24
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	26
4.1. METODOLOGIA.....	26
4.1.2. <i>Métodos de recolha e análise de dados</i>	26
4.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	27
4.2.1. <i>Organização e tratamento de dados pessoais dos colaboradores</i>	27

4.2.2. <i>Cross Training por vários departamentos</i>	28
4.2.3. <i>Participação no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores</i>	28
4.2.4. <i>Participação e realização do processo de OnBoarding a novos colaboradores</i>	28
4.2.5. <i>Participação em feiras e eventos de recrutamento e networking</i>	29
4.2.6. <i>Participação e organização em atividades relativas a dias de festejo e eventos</i>	29
4.2.7. <i>Participação em atividades de voluntariado</i>	29
4.2.8. <i>Tarefas administrativas</i>	30
4.3. CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	30
4.3.1. <i>Participantes das entrevistas Focus Group</i>	31
4.3.2. <i>Categorias da análise de conteúdo</i>	31
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	41
6. CONCLUSÕES	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	43
APÊNDICES	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CASA – Centro de Apoio ao Sem Abrigo do Porto

CROAM – Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos

ExCom – Comité Executivo

F – Feminino

FG – Focus Group

IHG – InterContinental Hotels Group

M – Masculino

PESTAL – Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PT - Portuguesa

RH – Recursos Humanos

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo dos 4Cs	14
Figura 2 - Organograma do Comité Executivo do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas	19
Figura 3 - Número de Colaboradores do Hotel por Nacionalidade	19
Figura 4 - Número de Colaboradores do Hotel por Gerações	20
Figura 5 - Número de Colaboradores do Hotel por Habilitações Literárias.....	20
Figura 6 - Número de Colaboradores do Hotel por Género.....	21
Figura 7 - Análise SWOT do departamento de Recursos Humanos do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes das Entrevistas Focus Group.....	31
Tabela 2 - Categorias da análise de conteúdo	32
Tabela 3 - Resumo da descrição e dos pontos positivos e negativos do processo de OnBoarding	34
Tabela 4 – Impactos do processo de OnBoarding na produtividade e satisfação dos colaboradores.....	35
Tabela 5 - Impactos do Processo de OnBoarding no Turnover	36
Tabela 6 - Impactos do processo de OnBoarding no tempo de adaptação do colaborador à nova função	36
Tabela 7 - Sugestões dos entrevistados para a melhoria do processo de OnBoarding	Erro! Marcador não definido.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Guião Semiestruturado da Entrevista Semiestruturada.....	47
APÊNDICE 2 – Consentimento Informado, Esclarecido e Livre.....	49

1. INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, os mercados de trabalho estão cada vez mais exigentes devido à facilidade de circulação de pessoas e de informação. Nos dias de hoje as pessoas estão também mais exigentes e o setor de hotelaria fica mais vulnerável devido ao grande número de oportunidades que existem no mercado.

O sucesso desta indústria baseia-se no serviço, e está diretamente ligado ao desempenho das pessoas e à sua capacidade de proporcionar uma experiência única ao cliente (Costa et al., 2021). Assim, a Gestão de Recursos Humanos tem aqui um grande desafio, dado que a satisfação dos colaboradores desempenha um papel fundamental no êxito de qualquer organização. Para atrair e reter talentos, é essencial que as empresas utilizem uma abordagem estratégica, reconhecendo o talento e a importância dos colaboradores para a empresa (Oliveira & Macêdo, 2020).

Compreender as razões pelas quais os colaboradores optam por permanecer numa organização é tão importante como entender os motivos que os levam a decidir sair (Pereira & Marques, 2020). Até porque, como afirma Ellis et al. (2017) 17% das novas contratações abandonam uma organização durante os primeiros três meses de trabalho. E, de acordo com os dados recolhidos da *Society of Human Resource Management* (SHRM), a maioria dos empregados afirma que abandona a empresa nos primeiros dois anos devido a uma má integração, falta de formação e poucas oportunidades de progressão na organização (Walker-Schmidt et al., 2022).

Neste sentido, o processo de OnBoarding demonstra ser um dos maiores aliados aos Departamentos de Recursos Humanos. A satisfação e a motivação dos novos empregados são diretamente influenciadas pela sua experiência de formação de integração. As novas contratações estarão mais bem equipadas para as suas funções em resultado desta formação, o que poderá conduzir a bons resultados, incluindo taxas de retenção mais elevadas (Ibrahim et al., 2022). A investigação de Snell (2006) mostra que um programa de integração abrangente que conecte o novo colaborador à cultura organizacional conduz a um maior empenhamento, produtividade e retenção global.

O objetivo geral deste Relatório de Estágio é o de aprofundar os conhecimentos sobre o ciclo de vida inicial de um colaborador, ou seja, o Processo de Recrutamento, Seleção e OnBoarding. De uma forma mais específica, os objetivos a atingir são os seguintes: (1) Perceber e analisar quais os impactos do processo de OnBoarding; (2) Estudar a necessidade de implementar este processo nas empresas.

Para a elaboração deste relatório, e para responder aos objetivos acima referidos, foi utilizada uma abordagem qualitativa, conduzida em duas fases: numa primeira fase, foi realizado um enquadramento técnico e científico sobre o processo de Recrutamento, Seleção e OnBoarding, a fim de elaborar uma panorâmica dos conhecimentos atuais. Na segunda fase, a informação foi recolhida através do método de observação, de documentos organizacionais e de entrevistas *Focus Group* e, posteriormente, analisadas através de métodos qualitativos, a fim de extrair conclusões para responder aos objetivos específicos.

Este relatório está estruturado em duas partes principais. A primeira aborda o enquadramento técnico e científico do estudo onde são expostos os conceitos-chave relacionados com a gestão de recursos humanos e, em específico com o processo de Recrutamento Seleção e OnBoarding. Na segunda parte, é apresentada e discutida a metodologia utilizada na realização do trabalho empírico e os resultados de uma abordagem qualitativa baseada na análise de entrevistas *Focus Group*. Por fim, procede-se às conclusões sobre o estudo, onde se abordam e identificam as oportunidades e os contributos deste trabalho para a organização onde se realizou o estágio.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Gestão de Pessoas

O departamento de gestão de pessoas nem sempre teve os mesmos moldes dos dias de hoje. Este departamento sofreu uma evolução significativa ao longo das décadas, desde as suas funções básicas até ao papel mais estratégico que desempenha nas organizações.

Como afirma Sotomayor (2021), até à década de 70 este departamento designava-se por gestão de pessoal e tinha como objetivo a realização de todas as atividades inerentes aos aspetos administrativos e legais relativos a contratações, despedimentos e ao processamento salarial.

Só a partir da década de 80 é que o conceito de gestão de recursos humanos foi gradualmente surgindo. Este conceito assume um papel mais estratégico na organização e as pessoas passam a ser consideradas como um recurso que tem de ser otimizado.

O propósito do paradigma dos dias de hoje é realçar a importância das pessoas como elementos cruciais e estratégicos para garantir a competitividade da organização e, assim, alcançar níveis de desempenho mais elevados. Como explica Oliveira e Macêdo (2020, p. 217):

“a capacidade de atrair, formar e reter pessoas talentosas, é um dos indicadores das empresas modernas e conseqüentemente dos novos modelos de gestão”.

As práticas do departamento de gestão de pessoas envolvem vários aspetos: processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, definição e descrição de funções, processamento salarial, planos de carreira, planos de benefícios, entre outros (Bragagnolo et al., 2020). Todas estas práticas devem ser desenvolvidas de modo a atingir um elevado nível de satisfação e desempenho dos trabalhadores (Hronová & Špaček, 2021; Mira et al., 2019).

A relação entre motivação e satisfação no trabalho são os estudos mais significativos em psicologia organizacional (Badshah & Bulut, 2020). Os resultados de Tsaur e Lin (2004) indicam que a Gestão de Pessoas afeta diretamente a perceção da qualidade do serviço perante os clientes e afeta diretamente a forma como os colaboradores entregam o serviço. Davel e Vergara (2001) acrescentam também que, ao reter os talentos, a organização cria uma expectativa e atende às necessidades e satisfação dos colaboradores, o que os torna mais eficientes e confiáveis.

A satisfação dos funcionários não pode ser compreendida por meio de apenas um conceito, uma vez que possui uma definição bastante abrangente. Níveis elevados de satisfação dos colaboradores estão diretamente relacionados a taxas reduzidas de *turnover* (Agnihotri & Bhattacharya, 2020).

Dado que, na presente situação, o talento representa uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, empreender estratégias com o intuito de atrair esses talentos emerge como um desafio para os gestores de Recursos Humanos.

2.2. Recrutamento e Seleção

Um procedimento eficaz de recrutamento e seleção pode garantir que uma organização ofereça aos seus colaboradores a oportunidade mais adequada para uma função em específico (Abbasi et al., 2022).

Portanto, o processo de recrutamento e seleção inicia-se com a identificação das necessidades de recrutar pessoas que possuam as competências técnicas e comportamentais adequadas para executar as suas funções na organização (Sotomayor, 2021).

De acordo com Calheiros (2019) e Sotomayor (2021), o processo de recrutamento e seleção apresenta vários objetivos dos quais importa salientar os seguintes:

- Fornecer à organização os recursos humanos com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a prossecução das estratégias organizacionais;
- Garantir um alinhamento entre as expectativas pessoais e as expectativas organizacionais.
- Assegurar que todo o processo de recrutamento e seleção se pauta por critérios de equidade e de justiça.
- Garantir que a organização recruta e retém os profissionais necessários e os aproveita de uma forma eficiente.

As práticas de recrutamento e seleção estão intrinsecamente ligadas a outras estratégias de gestão de recursos humanos. A análise e definição de funções, a avaliação do desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e o sistema de recompensas são elementos que fornecem informações cruciais para o recrutamento, e vice-versa. Em essência, o processo de recrutamento e seleção necessita de uma análise prévia e uma descrição clara das funções a serem desempenhadas, pois este especifica a experiência que uma pessoa deve possuir para efetuar o trabalho (Hamza et al., 2021).

De acordo com Calheiros (2019), os fatores que afetam a capacidade de atração são:

- as características da organização (imagem, localização, dimensão, condições de trabalho, etc);
- o comportamento dos recrutadores (simpatia, competência, prestação de informação, etc);
- as características do processo de recrutamento (atividades realizadas e credibilidade e oportunidade de informação prestada);
- a adequação percebida (percepção da compatibilidade dos candidatos à organização);
- as alternativas percebidas (outras oportunidades de emprego);
- a expectativa de contratação (percepção da probabilidade de receber uma oferta).

2.2.1. Recrutamento

O recrutamento refere-se a um conjunto de métodos e procedimentos que se destinam a atrair candidatos que possuam as competências técnicas e comportamentais adequadas para atender aos objetivos da organização e da função que se pretende preencher (Solihah et al., 2023; Sotomayor, 2021).

Para Pereira e Marques (2020), o recrutamento visa atrair candidatos qualificados e competentes para ocupar as vagas disponíveis numa organização.

O recrutamento é a fase inicial do processo de seleção de pessoas, pois, é neste momento, que ocorre a triagem e a comparação dos candidatos adequados à vaga e, assim, desconsiderar aqueles que não apresentam o perfil desejado (Pereira & Marques, 2020).

Há que, portanto, definir uma estratégia, esclarecendo quem, onde e quando recrutar, como contactar essas pessoas, que mensagem transmitir e o que oferecer (Calheiros, 2019).

De acordo com Hamza et al. (2021), o processo tradicional de recrutamento começa com a descrição e a especificação das funções e, por isso, deve ser conduzido com base no descritivo do profissional que se quer recrutar, contendo informações como: cargo, descrição das atividades a serem desempenhadas, pré-requisitos académicos, habilidades comportamentais, experiência necessária e o nível de conhecimento de outras línguas. Somente depois disso é que a vaga pode ser divulgada (Pereira & Marques, 2020).

O recrutamento de pessoas é um procedimento destinado a atrair candidatos a partir de fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas à organização (Oliveira &

Macêdo, 2020). Há, portanto, vários meios de divulgação de vagas, como (Alduhoori et al., 2022; Bragagnolo et al., 2020; Calheiros, 2019; Sotomayor, 2021):

- Anúncios na imprensa;
- Websites de emprego;
- Referências de funcionários;
- Candidaturas espontâneas;
- Universidades;
- Website da organização;
- Escolas;
- Centros de emprego;
- Empresas de recrutamento e seleção;
- Portais de emprego online;
- Feiras de emprego;
- Recrutamento interno;
- Estágios.

Há, então, três tipos de recrutamento: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto. Cabe à empresa estudar e decidir que tipo de recrutamento melhor se adequa à cultura organizacional e qual satisfaz da melhor forma as necessidades da mesma.

2.2.1.1. Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno acontece através da divulgação da vaga para os colaboradores da organização, que, a partir daí, disputam a vaga entre si. Isto pode processar-se através de candidaturas dos mesmos ou por indicação/recomendação (Oliveira & Macêdo, 2020).

No recrutamento interno o colaborador que irá ocupar o posto de trabalho ou função vaga é um colaborador que já se encontra na organização. O departamento de recursos humanos desempenha um papel fundamental neste processo, pois deve possuir informações sobre todos os colaboradores da organização de forma a identificar aqueles

que possuem as capacidades necessárias para desempenhar a função em causa (Sotomayor, 2021). Deste modo, este processo requer que haja um modelo de gestão de competências e de gestão de carreiras adequado, bem como um sistema de gestão de desempenho adequado.

De acordo com Neto et al. (2020) e Sotomayor (2021) este tipo de recrutamento tem inúmeras vantagens:

- O colaborador em questão já possui experiência na indústria em que a organização se insere e, por isso, já está teoricamente adaptado às funções que irá desempenhar;
- É mais rápido e menos oneroso;
- Envolve riscos mínimos de inadaptação do colaborador à cultura organizacional e permite o reforço da mesma;
- Não requer um processo de acolhimento e integração estruturado e completo;
- Quando a empresa é reconhecida por priorizar este tipo de recrutamento, regista-se uma maior motivação dos colaboradores;
- O recrutamento interno salvaguarda o capital humano da organização e otimiza os investimentos feitos em formação;

Contudo, os mesmos autores apresentam também algumas desvantagens:

- Possibilidade latente da construção de conflitos internos;
- Pode fazer com que quase não haja entrada de novos colaboradores, com ideias novas e criativas e, acima de tudo, que não estejam “viciados” nos procedimentos da organização, tendo um espírito mais crítico;
- Nem todos os colaboradores vão ser transferidos e/ou promovidos, podendo gerar situações de frustração e de desmotivação, impactando o desempenho profissional;
- Pode gerar uma competitividade pouco saudável entre os colaboradores.

2.2.1.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo ocorre quando uma empresa procura preencher as vagas disponíveis através da procura de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da própria organização.

O recrutamento externo é mais vantajoso, dado que há uma possibilidade de entrada de “sangue novo” e experiências novas para a organização, que enriquecem e diversificam os conhecimentos e vivências dos recursos humanos já existentes (Pereira

& Marques, 2020). Isso significa que a empresa pode aproveitar, de imediato, os investimentos feitos por outros, evitando assim custos adicionais de formação.

Existem várias fontes ou métodos possíveis de recrutamento externo, designadamente (Sotomayor, 2021):

- Recrutamento académico (as empresas vão às escolas ou faculdades recrutar alunos que se encontram, regra geral, um último ano do curso. Muitas vezes são estabelecidos acordos ou protocolos com a própria universidade e/ou com as respetivas associações de estudantes);
- Anúncios (estes permitem abranger um universo mais vasto e devem possuir uma descrição breve, mas precisa das especificações da função, assim como os requisitos necessários que os candidatos devem atender);
- Centros de emprego;
- Empresas de consultoria especializadas na área de RH;
- Feiras de empregabilidade;
- Informal (surge a partir de recomendações de potenciais candidatos dadas por colaboradores da empresa, amigos, ou através de contactos de outras organizações. Normalmente os candidatos recrutados por esta via tendem a ter níveis de produtividade mais elevados, a fim de não porem em risco a reputação e fiabilidade da pessoa que os recomendou);
- Candidaturas de anteriores processos de recrutamento;
- Candidaturas espontâneas.

De acordo com Neto et al. (2020) e Sotomayor (2021) este tipo de recrutamento tem inúmeras vantagens:

- Admissão de novos colaboradores com novas experiências e perspetivas diferentes e que podem catalisar mudanças na organização, o que agregará valor, renovando e enriquecendo a equipa;
- Renova e enriquece as equipas de trabalho da organização.
- Se o método utilizado for o recrutamento académico os novos colaboradores são pessoas recém-licenciadas, o que leva a um enriquecimento e a uma renovação da própria organização.
- Se os novos colaboradores já tiverem a experiência profissional, o recrutamento externo permite capitalizar os recursos alocados para o desenvolvimento profissional feitos pelo próprio candidato e/ou pelas empresas onde o candidato esteve anteriormente.

Contudo, os mesmos autores apresentam também algumas desvantagens:

- É um processo mais oneroso e demorado;
- Comporta maiores riscos de inadaptação;
- Existe uma maior probabilidade de o candidato não se identificar ou adaptar à cultura e valores da organização, podendo assim, gerar situações de conflito internas;
- Quando se utiliza o processo de recrutamento externo para preencher todas as vagas disponíveis na organização, as consequências imediatas são uma sensação de frustração e de desmotivação dos colaboradores;
- Requer um processo planeado e estruturado de acolhimento e integração dos novos colaboradores, o que significa um custo adicional para a organização.

2.2.1.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto resulta de uma combinação entre o recrutamento interno e o externo. Há três possibilidades de realizar o processo de recrutamento misto:

“Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente” (Bragagnolo et al., 2020, p.5).

Como afirma Sotomayor (2021), a “regra de ouro” no processo de recrutamento tem a ver com o facto de se dever procurar internamente se há candidatos com o perfil e as competências adequadas para o cargo em causa, ou seja, deve-se dar prioridade ao recrutamento interno.

Para procurar obter os benefícios de ambas as fontes, minimizando os impactos dos riscos, muitas empresas escolhem uma estratégia de recrutamento misto, em que abrem as vagas tanto a candidatos internos como externos e estabelecem duas fases de recrutamento ou colocam os candidatos internos e externos a competir diretamente pela mesma vaga (Calheiros, 2019).

Este tipo de recrutamento procura aproveitar as vantagens de ambos os recrutamentos e eliminar as desvantagens dos mesmos.

2.2.2. Seleção

O processo de seleção tem como finalidade identificar, de entre os potenciais candidatos, aqueles que possuem as condições necessárias para desempenharem a função de forma eficaz e assim contribuírem para a produtividade da organização

(Sotomayor, 2021). Consiste em escolher a pessoa certa para o lugar certo, tentando conjugar as expectativas individuais do candidato com as expectativas da organização.

O objetivo deste processo é tentar antecipar o desempenho futuro dos candidatos na sua função, de modo a escolher aqueles que venham a ser colaboradores mais eficazes e produtivos (Calheiros, 2019; Munaty et al., 2022).

Como refere Cahyadi et al. (2022) e Sotomayor (2021), a seleção é o processo em que as organizações optam pelos candidatos mais apropriados para exercerem determinadas após o recrutamento. Este processo deve guiar-se por critérios éticos e justos, tendo em conta tanto as necessidades organizacionais como as dos candidatos.

Para Gomathy et al. (2022) e Pereira e Marques (2020), as ferramentas de seleção são utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam neste processo, e para comparar os candidatos com os requisitos exigidos para a função em questão.

Num processo de seleção podem ser usados vários critérios que dependem basicamente de 2 aspetos: da estratégia da organização face ao processo de recrutamento e seleção, e das características da função para a qual se está a encetar o processo de recrutamento e posterior seleção. Alguns dos critérios mais utilizados são (Sotomayor, 2021):

- Habilitações literárias ou académicas (o descritivo da função indica quais as habilitações académicas que o colaborador deve possuir);
- Experiência profissional;
- Formação profissional;
- Competências técnicas (estas competências advêm não só dos conhecimentos adquiridos pelo executante da função resultantes da sua formação académica, mas também da sua formação profissional e da sua experiência profissional);
- Competências comportamentais (são as competências sociais e de relacionamento que o executante da função deve deter e que estão referidas no descritivo de funções, muitas vezes são designadas como *soft skills*);
- Capacidade de raciocínio.

As entrevistas de seleção oferecem diversas vantagens, dado que permitem uma interação direta entre o recrutador e o potencial colaborador proporcionando, assim, uma primeira visão mais integradora dos seus conhecimentos técnico-científicos e da sua capacidade de comunicação e de interação social (Neto et al., 2020).

As entrevistas são consideradas um dos métodos mais utilizados e confiáveis, nos quais os gestores depositam mais confiança ao tomar a decisão final. Contudo, Calheiros (2019) pressupõe diversos problemas com as entrevistas não estruturadas:

- A aparência física dos candidatos e a sua linguagem não verbal conduzem a enviesamentos por parte dos entrevistadores;
- Os recrutadores tendem a dar mais peso a informações negativas do que positivas (é necessário o dobro de informação positiva do que negativa para mudar a percepção inicial do recrutador);
- Os entrevistadores tendem a formar a sua opinião logo no início da entrevista e a utilizar o resto da conversa para confirmar essa informação;
- Os entrevistadores geralmente preferem candidatos com características semelhantes às suas ou com percursos profissionais similares;
- Os recrutadores tendem a esquecer rapidamente as informações factuais obtidas durante a entrevista.

2.3. OnBoarding

O uso do termo "OnBoarding" é relativamente recente, surgindo particularmente na literatura sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) a partir do início dos anos 2000 (Bauer, 2010; Caldwell & Peters, 2018; Gupta et al., 2018), no entanto, o OnBoarding não é um fenómeno novo. Nas décadas anteriores, o OnBoarding era conhecido como orientação (Daskalaki, 2012; Klein & Heuser, 2008).

De acordo com Ibrahim et al. (2022), até ao final dos anos 90 o processo de integração era dirigido apenas aos novos gestores de cargos mais altos. Anteriormente, os investigadores utilizavam a expressão "OnBoarding" para descrever o processo de integração de novos gestores na empresa e não de novos colaboradores. Este processo transformou-se desde a década de 1990 e é atualmente utilizado para integrar todos os colaboradores (Bell, 2021).

Nem sempre o processo de acolhimento e integração foi reconhecido como uma prática de gestão de recursos humanos. Somente na atual perspectiva de gestão de pessoas é que o processo de acolhimento e integração surge como uma prática autónoma de gestão de recursos humanos e lhe é dada a devida importância (Sotomayor, 2021).

O processo de recrutamento e seleção não termina com a escolha da pessoa. É crucial depois integrá-la na organização de forma a minimizar os choques, encurtar o tempo de adaptação à nova função e potenciar a sua retenção e desempenho (Calheiros, 2019).

Durante o processo de integração, os novos contratados são apresentados aos seus novos cargos, informados sobre os objetivos, valores, políticas, procedimentos e processos da organização (Bell, 2021; Chillakuri, 2020).

Chillakuri (2020) afirma que os programas de OnBoarding eficazes servem três objetivos principais: aumentar a confiança dos novos contratados, ajudar os funcionários a tornarem-se totalmente produtivos mais rapidamente e criar uma associação positiva entre a empresa e os seus funcionários. O objetivo do processo de integração e acolhimento é proporcionar uma redução da ansiedade inicial dos recém-colaboradores, ajudando-os a adaptarem-se à organização e a familiarizarem-se com a cultura e os procedimentos organizacionais (Calheiros, 2019).

Sousa et al. (2016, p.79) afirma que “o processo de integração visa, entre outros objetivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização”.

Shufutinsky e Cox (2019) constataram que os indivíduos que não estavam satisfeitos com o processo de integração nos primeiros meses abandonaram a organização no prazo de um ano após a contratação. Um outro estudo concluiu que os trabalhadores que participaram num programa de integração tinham duas a cinco vezes mais probabilidades de permanecer na empresa do que os que não participaram (Tarallo, 2021).

Este processo define-se como um conjunto de atividades e ações planeadas pelas empresas para que os trabalhadores recém-contratados sintam que pertencem à empresa, que são recebidos e integrados no ambiente de trabalho e na cultura organizacional (Gomes & Sousa, 2023).

A integração é definida como:

"o processo de ajudar os novos contratados a adaptarem-se aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos postos de trabalho de forma rápida e sem problemas" (Bauer, 2010, p.1).

Um inquérito realizado pelo Institute of Corporate Productivity (i4CP) descobriu uma correlação direta entre um OnBoarding eficaz e um maior envolvimento, retenção e produtividade (Walker-Schmidt et al., 2022). O OnBoarding é o programa ou processo

que assimila os novos funcionários na organização, criando um contrato psicológico entre a organização e os novos funcionários com base nas necessidades exclusivas do novo funcionário (Caldwell & Peters, 2018).

Uma integração eficaz traz benefícios para o novo funcionário e para a organização, garantindo o estabelecimento de uma ligação emocional, iniciando assim o caminho para um maior envolvimento dos funcionários (Stein & Christiansen, 2010).

Um programa de integração bem concebido pode ajudar as novas contratações a reduzir a ansiedade e a incerteza, e proporcionar clareza e compreensão do seu papel (Schroth, 2019).

No processo de acolhimento há um conjunto de intervenientes que são fundamentais, designadamente os colegas da equipa onde o novo colaborador se vai integrar, o seu superior hierárquico e o técnico de recursos humanos (Sotomayor, 2021). Os colegas da equipa de trabalho onde o novo colaborador se vai integrar vão ter o papel mais ativo na integração do novo colaborador. Contudo, é preciso que os elementos da equipa estejam devidamente informados sobre a razão que subjaz a esta nova contratação e o porquê da organização ter optado por contratar alguém externo à mesma, em vez de aproveitar os recursos humanos internos. Ora, estas temáticas devem ser abordadas e devidamente esclarecidas na fase de planeamento do processo de acolhimento e integração. Quanto ao superior hierárquico é a ele quem compete dar as informações sobre os principais requisitos da função e ser o agente que incentiva a boa colaboração entre todos os elementos da equipa de trabalho.

A literatura identificou quatro dimensões do OnBoarding que podem integrar com sucesso um trabalhador no ambiente organizacional e influenciar o seu comportamento (Bauer, 2010). O modelo "4Cs" sugere que o OnBoarding compreende quatro níveis (ver Tabela 1) que se relacionam predominantemente com o conteúdo do OnBoarding e incorpora não só o conteúdo necessário para que um recém-chegado assimile eficazmente, mas também reforça ações organizacionais importantes, como a facilitação de ligações e a garantia de oportunidades para desenvolver conhecimentos informais sobre a organização (Gomes & Sousa, 2023; Ibrahim et al., 2022).

Figura 1 - O modelo dos 4Cs

<p>Conformidade (Compliance)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Políticas ◇ Procedimentos ◇ Regras ◇ Regulamentos 	<p>Esclarecimento (Clarification)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Descritivo de funções ◇ Procedimentos de comunicação ◇ Regras de empenho
<p>Cultura (Culture)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Tradições ◇ Normas da organização ◇ Cultura organizacional ◇ História da organização 	<p>Ligação (Connection)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Apresentação formal do colaborador aos novos colegas ◇ Integração na empresa e no departamento

Fonte - Adaptado de Ibrahim et al. (2022)

O elemento mais básico do processo de integração, de acordo com Bauer (2010), é a conformidade. A este nível, o novo funcionário é instruído sobre as políticas, os procedimentos, as regras e os regulamentos da organização, que normalmente se encontram no manual de acolhimento. A assiduidade, o código de vestuário, os termos e as condições de emprego são exemplos de políticas e regulamentos legais (Bell, 2021; Ibrahim et al., 2022). Refere-se então, à aprendizagem associada às regras e regulamentos relacionados com as políticas básicas da empresa (Becker & Bish, 2021; Gomes & Sousa, 2023).

O esclarecimento é a segunda etapa da integração de novos funcionários. A este nível, os colaboradores familiarizam-se com as expectativas de desempenho, as funções e descrições das funções, as regras de empenhamento e os procedimentos de comunicação (Bell, 2021; Ibrahim et al., 2022). Esta etapa assegura que o colaborador compreende as suas atividades de trabalho e as expectativas geradas em torno delas (Becker & Bish, 2021; Gomes & Sousa, 2023).

A cultura é a terceira fase deste processo. Esta é a parte do processo em que o empregado recebe, formal e informalmente, uma noção das normas da organização e do comportamento do grupo. Os funcionários são apresentados à cultura, história, tradições, normas, valores e filosofia da organização no nível cultural (Bell, 2021; Ibrahim et al., 2022). Proporciona clareza aos profissionais contratados quanto às

normas organizacionais, sejam elas formais ou informais (Becker & Bish, 2021; Gomes & Sousa, 2023).

O nível de ligação é o passo final no processo de integração de um colaborador com os seus colegas de trabalho. Neste nível, as relações são estabelecidas formal e informalmente. Implica uma apresentação formal do trabalhador aos seus colegas mais velhos ou a organização de um almoço com os diretores e chefias para estabelecer laços (Gomes & Sousa, 2023; Ibrahim et al., 2022). A componente de ligação é, maioritariamente, da responsabilidade do novo contratado (Bell, 2021). Esta etapa proporciona uma oportunidade para construir as relações e redes necessárias para ser bem-sucedido (Becker & Bish, 2021).

Um estudo de Meyer e Bartels (2017) investigou o impacto dos 4Cs numa série de resultados. Observaram que todos estes níveis são necessários e relataram que os novos contratados que receberam todos os níveis, especialmente o último (Ligação), demonstraram maior apoio organizacional percebido, compromisso organizacional e satisfação no trabalho.

Os processos de acolhimento e integração podem ser conduzidos de formas diferentes, dependendo, por exemplo, da função em causa, da posição hierárquica do novo colaborador, das estratégias da empresa relativamente à gestão de recursos humanos, da cultura organizacional ou mesmo da dimensão da empresa. Os autores Calheiros (2019), Gomes e Sousa (2023) e Sotomayor (2021) explicam que, mesmo com esta diversidade de abordagens, existem vários aspetos que devem ser considerados durante o processo de acolhimento e integração:

- Divulgação do manual de acolhimento e/ou de outros documentos considerados como relevantes;
- Formação de acolhimento e integração.
- Boas-vindas oficiais (pelo diretor ou responsável de recursos humanos);
- Reunião com os superiores diretos e com a equipa;
- Preenchimento da documentação necessária;
- Comunicação de informações sobre as políticas, procedimentos, regras e aspetos disciplinares;
- Visita guiada pelas instalações da organização;
- Avaliar o processo de integração.

O manual de acolhimento é um documento que auxilia o trabalhador a conhecer a empresa e as políticas que são conduzidas na mesma. Estes devem fornecer as informações necessárias para responder às questões mais comuns que um novo colaborador poderá colocar, devem também fazê-lo sentir-se bem-vindo e transmitir um pouco da cultura organizacional. Contudo, é importante haver um equilíbrio entre a quantidade de informação incluída e a sua pertinência, sob pena de se criar um documento demasiado extenso que se torne pouco apelativo. De entre as possíveis informações que o manual pode conter salientam-se as seguintes (Calheiros, 2019; Godinho et al., 2023; Sotomayor, 2021):

- Mensagem do responsável máximo da organização dando as boas-vindas aos novos colaboradores;
- Referência à Visão, Missão e Objetivos da organização;
- Breve historial da organização com a apresentação da mesma;
- Organograma da organização;
- Contactos telefónicos e eletrónicos internos;
- Descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização;
- Informações gerais sobre o sistema de avaliação de desempenho e a periodicidade dessa avaliação;
- Política de desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira;
- Código de ética da empresa, caso exista.

Para que o processo de integração de novos funcionários seja eficaz, deve começar com o anúncio da contratação e prolongar-se até que a pessoa esteja firmemente estabelecida no seu local de trabalho (Gomes & Sousa, 2023).

Muitas organizações optam também por atribuir aos novos colaboradores um “*buddy*”, ou seja, uma espécie de mentor ou orientador. Nestes casos, os novos colaboradores são acompanhados e incentivados por colaboradores mais experientes, preparando-os para assumir a sua nova função (Calheiros, 2019).

Implementar um processo de OnBoarding completo e bem estruturado nas empresas tem um impacto positivo não só no tempo de adaptação dos colaboradores à nova função, mas também na produtividade e satisfação dos mesmos, no turnover e, ainda, na satisfação dos clientes.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

O Hotel InterContinental é uma marca reconhecida mundialmente, fazendo parte do grupo IHG (InterContinental Hotels Group), conhecido pela sua presença global e pelos seus padrões de qualidade consistentes. InterContinental é uma marca de hotéis luxuosos, fundada pela Pan American World Airways, sob comando de Juan Trippe, em 1946. Desde o início que o objetivo principal é oferecer aos clientes “A vida InterContinental”, ou seja, um estilo de vida cativante que torna as viagens internacionais mais atraentes e gera um ambiente onde experiências incríveis acontecem (Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, 2023).

A IHG é um grupo de marcas de hotéis, que reconhece a diversidade das necessidades dos seus clientes e oferece uma ampla gama de hotéis com o objetivo de torná-los acessíveis a todos os perfis. Atualmente, a IHG possui 864.699 quartos, em 5.795 hotéis distribuídos por mais de 100 países, consolidando-se assim, como a maior marca de hotéis de luxo do mundo, além de possuir mais propriedades em desenvolvimento do que qualquer um dos seus concorrentes. A ambição da IHG é a de se tornar a escolha principal para os hóspedes, colaboradores e proprietários (Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, 2023).

O InterContinental Porto – Palácio das Cardosas é um hotel situado num histórico e emblemático edifício da cidade do Porto, o antigo Convento dos Lóios, datado do século XIX. Foi inaugurado a 7 de julho de 2011 e, atualmente, o edifício é propriedade da empresa SOLITAIRE Empreendimentos Hoteleiros, S.A. que assinou um contrato de gestão com a IHG. O Hotel dispõe de 113 quartos, duas salas de reuniões/eventos (Sala Aliados e sala Loios), o Restaurante Astória e o Bar das Cardosas.

No dia a dia, a empresa guia-se através de cinco valores organizacionais, que ajudam as equipas a serem melhores e mais focadas em atrair e reter o talento humano (Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, 2023):

- Fazer o que é certo: A organização tem a consciência da sua responsabilidade, analisa os factos, confia no seu próprio julgamento e oferece um serviço personalizado e eficiente, mantendo os padrões de honestidade que a empresa representa.
- Mostrar que se importam: A marca trata as pessoas como indivíduos, compreende as necessidades das pessoas, de forma a garantir a melhor experiência possível durante a estadia dos seus clientes.
- Procurar superar: A empresa procura uma melhoria constante.

- Celebrar a diferença: Na organização há um grande respeito pelas diferentes culturas e têm uma participação ativa na comunidade.
- Trabalhar em equipa: Fomentar o companheirismo é uma das prioridades.

As métricas do Hotel são a principal medida usada pela IHG para avaliar o desempenho dos Hotéis (Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, 2023):

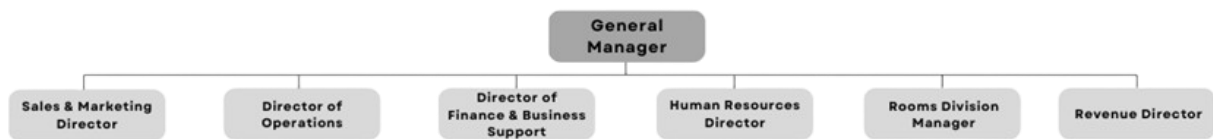
- GSI: Compara o Hotel (nas redes sociais e outras plataformas) com o seu conjunto de concorrentes, permitindo avaliar a competitividade da proposta do Hotel;
- RGI: É utilizado para superar a concorrência no RevPAR (Receita por quarto disponível) desempenho e atingir as metas estabelecidas de Lucro;
- *Loyalty Enrolment Efficiency*: Tem como objetivo aumentar a base de clientes fidelizados através do IHG *One Rewards* (um dos maiores programas de fidelidade hoteleira do mundo, com mais de 115 milhões de membros em todo o mundo);
- *Colleague HeartBeat*: é a forma que utilizam para entender como os colaboradores se sentem sobre o local onde trabalham e envolvê-los, através dos seus comentários, sobre como podemos continuar a melhorar.
- *Quality*: Esta métrica garante níveis mínimos de consistência em todos os hotéis IHG, pois uma experiência consistente aumenta a possibilidade de o hóspede regressar;
- *Guest Love*: Assenta em oferecer uma ótima experiência para todos os hóspedes para que se superem as expectativas;
- *Loyalty Recognition*: Preocupa-se em construir a lealdade do hóspede e em garantir que todos os membros do IHG *One Rewards* se sintam reconhecidos e valorizados;
- GOPPAR: É uma das formas de analisar os resultados do Hotel e desenvolver estratégias para melhorar a lucratividade;
- *Energy Reduction*: Tem como objetivo reduzir o uso de energia para reduzir os custos de serviços públicos, melhorar as margens de lucro e preparar o Hotel para o futuro.

3.1. Análise Interna

3.1.1. Organograma do Comité Executivo

O Organograma do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas divide-se por departamentos. A Figura 1 ilustra a estrutura do Comité Executivo que responde diretamente ao Diretor Geral do Hotel.

Figura 2 - Organograma do Comité Executivo do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas



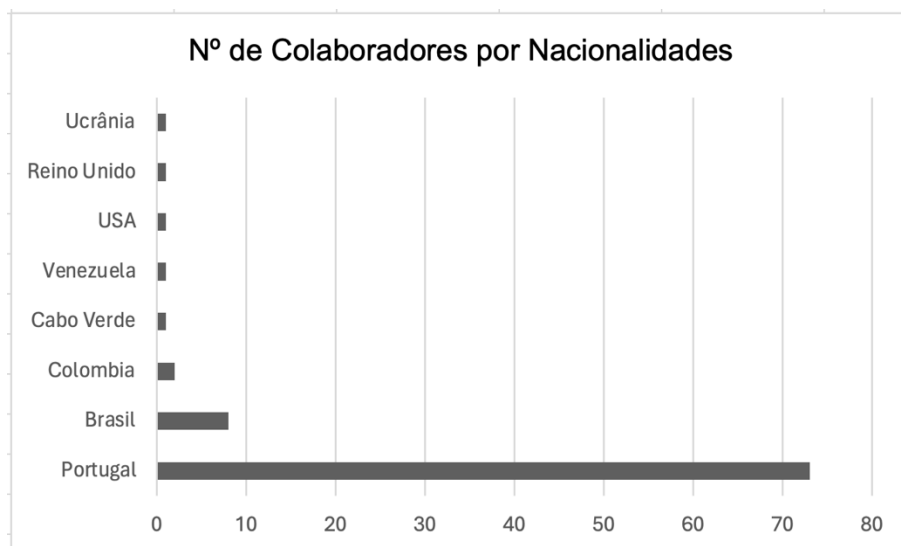
Fonte: Elaboração Própria

O Diretor Geral supervisiona e oferece suporte a cada chefe de departamento, ao mesmo tempo que assegura uma comunicação direta com os proprietários do Hotel.

3.1.2. Caracterização dos colaboradores

Esta organização conta, atualmente, com 88 colaboradores:

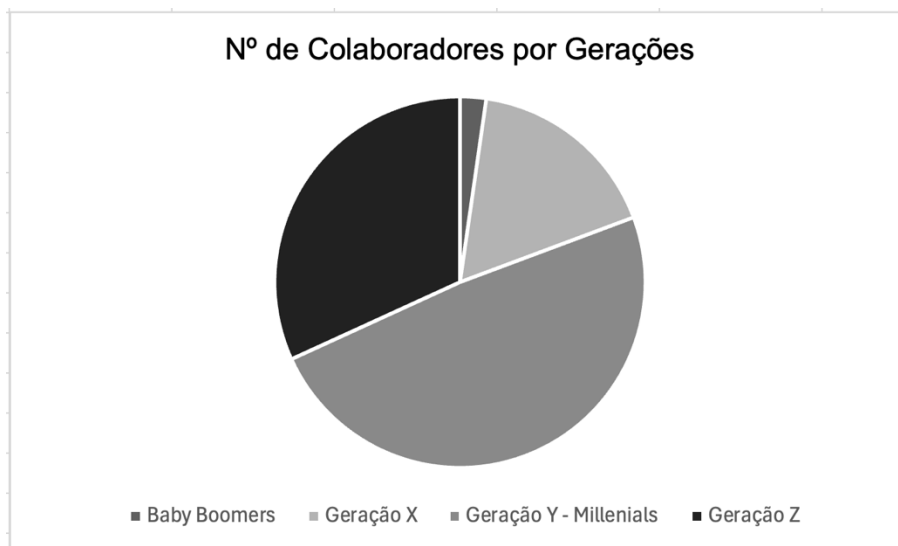
Figura 3 - Número de Colaboradores do Hotel por Nacionalidade



Fonte: Elaboração Própria

A empresa preocupa-se com a integração de várias culturas, promovendo o respeito pela diferença. Conta com colaboradores de diferentes nacionalidades como mostra a Figura 3.

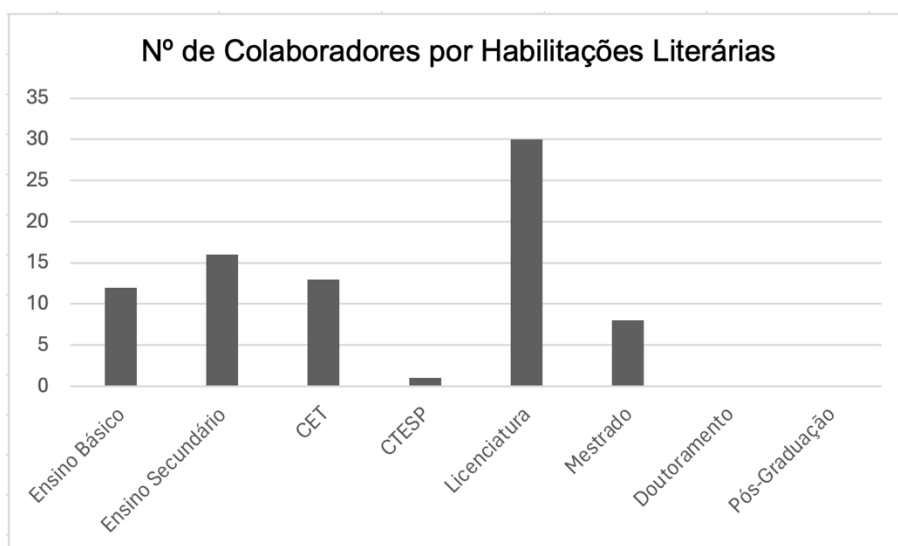
Figura 4 - Número de Colaboradores do Hotel por Gerações



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 4 demonstra a equipa jovem com que o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas conta, sendo que a maior parte dos colaboradores tem menos de 40 anos.

Figura 5 - Número de Colaboradores do Hotel por Habilitações Literárias

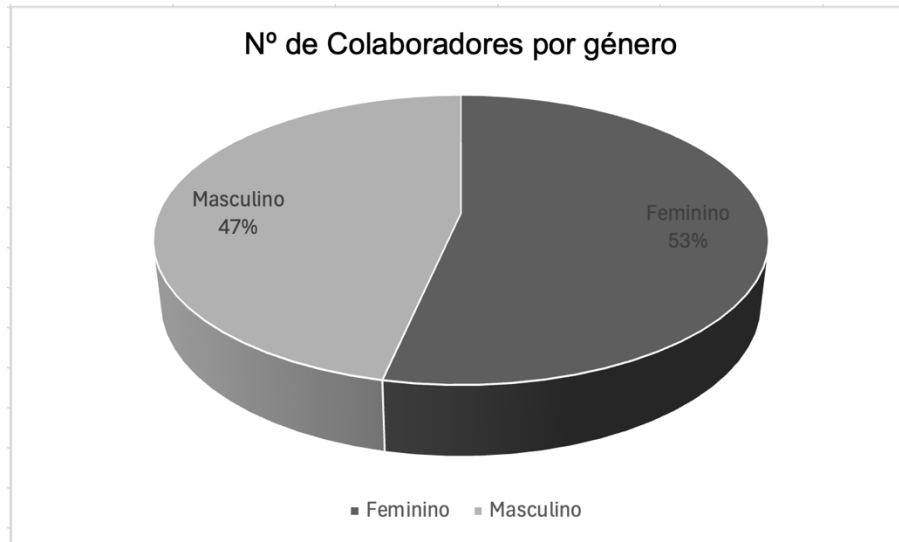


Fonte: Elaboração Própria

Ainda que o número de colaboradores que possuem apenas o ensino básico ou secundário seja bastante significativo, o nº de colaboradores que possui uma licenciatura é cada vez mais elevado (Figura 5). Pode-se concluir que tem sido uma

preocupação por parte do Departamento de Recursos Humanos em contratar pessoas cada vez mais qualificadas.

Figura 6 - Número de Colaboradores do Hotel por Género



Fonte: Elaboração Própria

Uma das maiores discussões da atualidade tem sido a discriminação e a falta de oportunidades para as pessoas do sexo feminino. Contudo, como mostra a Figura 6, no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, este tema está bastante equilibrado. As Mulheres estão presentes nas chefias de equipas, 57% do Comité Executivo são pessoas do sexo feminino e 70% dos Managers são Mulheres.

3.1.3. O processo de Recrutamento e Seleção

O Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas começa por fazer o anúncio da vaga existente, tanto interna como externamente, e recolhe os currículos dos candidatos. Como fonte de currículos o Hotel utiliza as parcerias que tem com diversas instituições de ensino, websites de emprego, feiras de empregabilidade, recomendação de colaboradores, entre outras fontes.

De seguida, os currículos recebidos são analisados para determinar se atendem aos requisitos pretendidos para a função anunciada, selecionando alguns para a segunda fase. Nesta fase realiza-se uma entrevista telefónica com o objetivo de perceber e alinhar os objetivos do candidato com os requisitos solicitados pelo Hotel.

Posteriormente agenda-se uma entrevista presencial com os candidatos que foram selecionados para a terceira fase deste processo. As entrevistas são sempre realizadas

por alguém do Departamento de Recursos Humanos e pelo(a) chefe ou supervisor(a) do Departamento da função anunciada.

3.1.4. O processo de OnBoarding

O processo de OnBoarding nem sempre foi realizado da mesma forma no Hotel. Inicialmente as pessoas não tinham propriamente um dia de integração e acolhimento. Isto é, o primeiro dia era também o primeiro dia de trabalho em que apenas tratavam da parte burocrática. Ao longo dos anos este processo foi melhorado.

Atualmente, após a comunicação ao candidato da proposta de contratação e posterior aceitação da mesma, agenda-se o dia de acolhimento na organização. Assim que o novo colaborador chega ao local de trabalho no dia agendado, é recebido por alguém do Departamento de Recursos Humanos e é-lhe oferecido o Kit de Boas-Vindas que contém um saco de pano com um caderno, uma caneta, um lápis, uma garrafa de água e uma pen com o Manual de Acolhimento. Caso se aplique, fornece-se também um cacifo e o seu fardamento e, para os administrativos, é-lhe também oferecido uma mochila para o portátil, um tapete de rato para a sua estação de trabalho e uma bola antistress. O colaborador começa por assinar a documentação necessária como o contrato de trabalho e a ficha pessoal e, após o tratamento de tudo o que é burocrático, o colaborador é encaminhado para a visita guiada por todo o Hotel, onde lhe é apresentado um ou dois quartos, dependendo da disponibilidade dos mesmos, o restaurante, o bar, a cozinha, o refeitório e a entrada dos colaboradores, e todos os departamentos administrativos e as respetivas pessoas.

Este processo, ainda que já seja uma ótima forma de integrar os novos colaboradores, considera-se que não está completo. Uma das lacunas deste processo tem a ver com o facto de não haver uma continuidade desta integração, por parte dos seus superiores e colegas, no departamento que vai integrar.

3.2. Análise Externa

3.2.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta utilizada para examinar e avaliar os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que podem influenciar e impactar uma organização. O propósito desta análise é identificar oportunidades e ameaças para os gestores tomarem decisões informadas. Relativamente ao Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas identificaram-se os seguintes fatores:

- Fatores Políticos: Regulamentações governamentais e Instabilidade Política;
- Fatores Económicos: Flutuações económicas, crescimento da indústria e do turismo na cidade do Porto e inflação;
- Fatores Sociais: Procura crescente pelo regime híbrido, concorrência no mercado de trabalho, obras da nova linha do metro em frente ao Hotel e tendências de viagens;
- Fatores Tecnológicos: Inovação tecnológica e cibersegurança;
- Fatores Ambientais: Sustentabilidade e gestão de resíduos;
- Fatores Legais: Regulamentações trabalhistas, legislação internacional e normas específicas da indústria e da marca IHG.

3.3. Análise SWOT

A análise SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey na década de 1960, é utilizada para avaliar as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de uma empresa. É, portanto, uma ferramenta valiosa para guiar o processo de tomada de decisões estratégicas, identificar áreas de melhoria, explorar oportunidades de crescimento e mitigar ameaças potenciais (Puyt et al., 2023). Neste caso em específico, a Figura 2 apresenta a análise SWOT realizada relativamente ao departamento de Recursos Humanos do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

Figura 7 - Análise SWOT do departamento de Recursos Humanos do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas



Fonte: Elaboração Própria

3.4 Identificação da problemática

Por se tratar de uma empresa no setor da Hotelaria, é comum o turnover ser elevado e, por isso, há uma maior concorrência na procura de talentos, o que significa que não há margem para erros, uma vez que o grande número de oportunidades para os candidatos exige uma ação rápida, especialmente nesta área, uma vez que o tempo pode ser crítico para atrair e reter talentos.

Por conseguinte, as práticas de Recursos Humanos têm de ser otimizadas tanto quanto possível, tentando proporcionar flexibilidade e criar um ambiente que retenha e envolva as pessoas através da criação de um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (*Work-Life Balance*).

O processo de OnBoarding tem vindo a ser melhorado ao longo dos últimos anos, contudo, ainda está longe de ser aquilo que é considerado ser o ideal. É necessário rever o processo atual e definir novas estratégias para haver uma melhoria.

Tendo isto em mente, e para desenvolver um processo de gestão de recursos humanos que seja um apoio para as pessoas, criando uma cultura e um ambiente em que cada

colaborador possa destacar-se e crescer, as linhas estratégicas a serem levadas em consideração são as seguintes:

- Melhoria do processo de integração e acolhimento aos novos colaboradores;
- Criação da possibilidade de trabalho remoto;
- Melhoria dos processos administrativos de forma a serem realizados de forma mais célere.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia

O seguinte estudo foi desenvolvido com o intuito de compreender a relevância do processo de OnBoarding nas empresas, em específico no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, e de perceber quais os impactos que este processo tem nos colaboradores.

Para o efeito, foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa baseada na análise de entrevistas *Focus Group* realizadas aos colaboradores do Hotel nos dias 4 de dezembro de 2023 (*Focus Group* aos colaboradores de Recursos Humanos), 5 de dezembro de 2023 (*Focus Group* aos colaboradores mais recentes) e 12 de dezembro de 2023 (*Focus Group* aos colaboradores mais antigos). As entrevistas foram divididas por três grupos de colaboradores distintos: o primeiro grupo era composto por 3 colaboradores do Departamento de Recursos Humanos; o segundo grupo continha 7 colaboradores que trabalhavam na empresa há menos de 11 meses; o terceiro e último grupo era composto por 7 colaboradores que trabalhavam na empresa há mais de 2 anos.

A metodologia qualitativa possibilita uma investigação temática aprofundada de fenómenos e conceitos através de um enquadramento teórico e contextual, procurando compreender e encontrar significado para as experiências das pessoas envolvidas (Fawcett & Pockett, 2015).

Para ter um acesso mais profundo à informação e alcançar uma perspetiva completa e abrangente do tema, o estudo efetuado foi organizado em duas fases:

- 1) Na primeira fase, foi realizado um enquadramento técnico e científico sobre o processo de recrutamento, seleção e OnBoarding, a fim de elaborar uma panorâmica dos conhecimentos atuais.
- 2) Na segunda fase, a informação foi recolhida através de entrevistas *Focus Group* e, posteriormente, analisadas através de métodos qualitativos, a fim de avaliar os impactos e a necessidade do processo de OnBoarding.

4.1.2. Métodos de recolha e análise de dados

A utilização de várias fontes de informação reforça a validade e confiabilidade dos resultados obtidos. De acordo com Yin (2009), uma investigação que se baseia em

documentos e registos intrínsecos à organização possibilita uma validação dos dados obtidos ao complementá-los com outras fontes secundárias.

O processo de análise de dados deste estudo iniciou, na transcrição integral das entrevistas *Focus Group* e, após a transcrição, foi importado todo o material para o software de gestão de análise de dados NVivo. O material importado foi analisado através da técnica de análise de conteúdo categorial (Krippendorff & Bock, 2008).

A análise de conteúdo consiste num conjunto de procedimentos que facilitam a interpretação de conclusões através de uma descrição objetiva, sistemática e minuciosa do conteúdo (Sousa & Santos, 2020). A análise do material recolhido segue um processo rigoroso de acordo com as etapas definidas por Bardin (2011): Pré-análise; Exploração do material; e Tratamento dos resultados.

A análise de conteúdo categorial consiste na contagem e agrupamento do conteúdo em categorias de investigação (Sousa & Santos, 2020). Assim, a repetição de palavras pode ser a estratégia utilizada no processo de codificação para serem criadas as categorias de análise iniciais. Assim como pode ser utilizada de forma dedutiva ou indutiva. A utilização de uma destas formas é determinada pelo objetivo do estudo em causa. Caso não haja conhecimento anterior suficiente sobre o fenómeno ou se esse conhecimento é fragmentado, recomenda-se a abordagem indutiva (Bogdan & Biklen, 2013).

A investigação em causa, baseia-se tanto na abordagem indutiva como na dedutiva. Primeiramente, o método dedutivo depende de uma teoria ou modelo prévio, desta forma passando do geral para o específico (Burns & Grove, 2005).

De forma a obter uma classificação e interpretação fiáveis, o material recolhido das entrevistas *Focus Group* foi analisado em três etapas, utilizando o NVivo. Na primeira fase realizou-se a preparação dos dados de forma a garantir que todas as transcrições fossem incluídas na investigação, em seguida procedeu-se à codificação definindo o conteúdo, nomeadamente os conceitos baseados nas questões de investigação. Por fim, a última etapa consistiu na análise e interpretação dos dados obtidos.

4.2. Atividades desenvolvidas

De seguida apresentam-se as várias atividades desenvolvidas aquando do decurso do estágio curricular no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

4.2.1. Organização e tratamento de dados pessoais dos colaboradores

O Hotel Intercontinental Porto – Palácio das Cardosas possui processos individuais físicos de todos os colaboradores atuais e antigos. Estes processos incluem todas as

informações pessoais e profissionais de cada um. É de extrema importância ter estes processos devidamente organizados e atualizados para facilitar as consultas diárias necessárias para o bom funcionamento do departamento de Recursos Humanos. Por outro lado, este processo de organização foi essencial para obter um melhor conhecimento dos colaboradores e das suas funções.

4.2.2. *Cross Training* por vários departamentos

Durante as primeiras semanas do estágio curricular, realizou-se um estágio observacional (*cross training*) por vários departamentos do Hotel, como o Departamento de Revenue e Reservas, Departamento de Housekeeping, Departamento de Sales e Marketing e o Departamento Financeiro. Este *cross training* permitiu que houvesse uma maior conexão com as pessoas dos diferentes departamentos, uma maior empatia por perceber o que cada pessoa tem de fazer para executar o seu trabalho e ultrapassar as dificuldades do quotidiano e uma ampliação das habilidades profissionais.

4.2.3. Participação no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores

O processo de Recrutamento e Seleção de um colaborador tem uma elevada importância no Departamento de Recursos Humanos, como foi enaltecido no Enquadramento Técnico e Científico deste Relatório. Cada empresa tem o seu processo e várias vias de Recrutamento. A estagiária começou por acompanhar a realização deste processo e, posteriormente, realizou o processo de triagem de currículos e, após a validação do chefe de departamento, efetuou as entrevistas telefónicas. A estagiária começou por observar a realização das entrevistas presenciais e, posteriormente, realizou autonomamente esse tipo de entrevistas.

4.2.4. Participação e realização do processo de OnBoarding a novos colaboradores

O processo de Integração e de Acolhimento de novos colaboradores é o maior foco deste Relatório e, assim sendo, foi também o maior foco do estágio curricular no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. A estagiária começou por acompanhar sempre este processo, no entanto, desde cedo que o começou a realizar autonomamente.

4.2.5. Participação em feiras e eventos de recrutamento e *networking*

As feiras e eventos de recrutamento e *networking* são extremamente importantes para a criação de contactos e um ótimo método de recolha de currículos, como foi mencionado no Enquadramento Técnico e Científico deste Relatório. A estagiária participou nos seguintes eventos:

- Evento de Recrutamento e *Networking* “Porto 4 All”
- Feira de empregabilidade na Universidade Católica do Porto
- Feira de empregabilidade na Escola Superior de Hotelaria e Turismo.
- Evento de recrutamento "Speed Recruitment".
- Fórum – Boas Práticas na Rede Local de Voluntariado do Porto

4.2.6. Participação e organização em atividades relativas a dias de festejo e eventos

No Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, o Departamento de Recursos Humanos atribui uma grande importância a atividades relacionadas com festejos de dias importantes, dado que estas atividades trazem um impacto positivo na motivação dos colaboradores.

Ao longo de todo o estágio, a estagiária ajudou na organização e participou em atividades relacionadas com:

- Dia do *Housekeeping*;
- Festa de Natal das crianças (filhos dos colaboradores);
- Kick Off;
- Festa de lançamento do novo *branding* do Hotel (*Inspire Incredible*);
- Decoração de Halloween;
- Festa anual do staff;
- Entrega dos cabazes de Natal;
- Karaoke de Natal para os colaboradores;
- Concurso das decorações de Natal por departamento;
- Dia do Obrigada;
- *Winning Team Meeting*.

4.2.7. Participação em atividades de voluntariado

Uma das grandes preocupações do Departamento de Recursos Humanos do Hotel tem a ver com a Responsabilidade Social. Para isso, durante o ano realiza algumas atividades com o intuito de ajudar diversas Instituições. A estagiária, durante o tempo

que esteve na Organização, participou na atividade no Centro de Recolha Oficial de Animais de Matosinhos, onde lavaram as casas dos animais, passearam e brincaram com os cães e ainda os alimentaram. Participou também em “*Garage Sales*” que consistia em vender aos colaboradores a um preço simbólico, artigos em boas condições, mas que já não estavam de acordo com os standards da marca para oferecer ao cliente e todo o dinheiro revertia a favor de diversas Instituições. Uma das associações que beneficiou deste valor foi a Associação Acreditar (Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro), tendo, posteriormente, o Departamento de Recursos Humanos feito uma visita à mesma. Os artigos que não eram vendidos nas “*Garage Sales*” eram oferecidos a Instituições como, por exemplo a CASA – Centro de Apoio ao Sem Abrigo do Porto.

4.2.8. Tarefas administrativas

Ao longo de todo o estágio, foram chegando novos colaboradores e, para isso, foi necessário realizar todas as tarefas administrativas inerentes ao processo, como por exemplo a admissão de novos colaboradores na segurança social e no seguro de saúde fornecido aos mesmos. Ao mesmo tempo, também foram saindo pessoas da empresa e por isso também se realizaram tarefas inerentes à cessação de contratos como a comunicação à segurança social e a elaboração do certificado de trabalho e da declaração de situação de desemprego. Ao longo do estágio também participou em avaliações de renovação de contrato e redigiu cartas de efetividade. Lamentavelmente, também houve acidentes de trabalho e a estagiária participou no processo de comunicação ao seguro dos mesmos.

No final de cada mês, foi possível acompanhar o fecho do mês e o processamento salarial, executando tarefas como revisão dos registos de ponto e respetivas correções, revisão dos dados dos recibos de vencimento, entre outras.

Atividades como a atualização do quadro de horários, transcrição e tradução de minutas de diversas reuniões, preparação dos Kits de primeiros socorros, organização e exposição das métricas do Hotel, planeamento do ano seguinte e elaboração dos novos *templates* com informação para os colaboradores, também foram executadas pela estagiária durante o seu tempo no Hotel Intercontinental Porto – Palácio das Cardosas.

4.3. Contributos para a organização

Os contributos para a organização traduzem-se nos resultados obtidos através da investigação realizada que a seguir se apresenta.

4.3.1. Participantes das entrevistas Focus Group

A caracterização dos participantes das entrevistas *Focus Group* é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos Participantes das Entrevistas Focus Group

	Código	Idade	Género	Nacionalidade	Habilitações Literárias	Departamento	Tempo na empresa
Entrevista FG Recursos Humanos	E1	36	F	PT	Mestrado	Human Resources	4 anos
	E2	25	F	PT	Mestrado	Human Resources	2 anos
	E3	27	M	PT	Mestrado	Human Resources	6 meses
Entrevista FG Colaboradores mais antigos	E4	26	F	PT	Licenciatura	Finance	4 anos
	E5	26	M	PT	Licenciatura	Foods & Beverage	7 anos
	E6	28	M	PT	Ensino Secundário	Foods & Beverage	5 anos
	E7	27	F	PT	Licenciatura	Finance	2 anos
	E8	34	F	PT	Licenciatura	Revenue & Reservations	4 anos
	E9	32	M	PT	Licenciatura	Revenue & Reservations	7 anos
	E10	31	F	PT	Ensino Secundário	Housekeeping	10 anos
Entrevista FG Colaboradores mais recentes	E11	23	F	PT	Licenciatura	Executive Office	3 meses
	E12	24	F	PT	Mestrado	Sales & Marketing	2 meses
	E13	27	F	PT	Mestrado	Sales & Marketing	1 mês
	E14	29	F	PT	Licenciatura	Front Office	3 meses
	E15	28	M	PT	Ensino Secundário	Foods & Beverage	10 meses
	E16	21	M	PT	Ensino Secundário	Foods & Beverage	3 meses
	E17	23	M	PT	Ensino Secundário	Foods & Beverage	11 meses

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na Tabela 1, os participantes foram divididos em 3 grupos de entrevistas diferentes. No primeiro grupo foram entrevistados colaboradores do Departamento de Recursos Humanos. No segundo grupo foram entrevistados colaboradores de diferentes departamentos, que estivessem na empresa há mais de 2 anos. No terceiro e último grupo, o objetivo era juntar colaboradores que estivessem na empresa há menos de 11 meses, de diferentes departamentos.

4.3.2. Categorias da análise de conteúdo

Na Tabela 2 são apresentadas as categorias obtidas a partir da análise de conteúdo com recurso ao software NVivo, bem como a frequência de cada categoria (coluna "Referências") e em quantas entrevistas foi codificada (coluna "Arquivos").

Como mencionado anteriormente, a análise de conteúdo pode basear-se tanto em métodos indutivos como dedutivos, o que foi o caso para este estudo. As primeiras categorias criadas derivam da literatura, tais como: Definição de OnBoarding, Impactos do OnBoarding no turnover, Impactos do OnBoarding na retenção e satisfação dos colaboradores, entre outros. Portanto, estas categorias provêm de um método dedutivo, que depende de uma teoria anterior e, assim, vai do geral para o específico (Burns & Grove, 2005). No entanto, ao analisar as entrevistas surgiram outras categorias como: Impactos do OnBoarding no tempo de adaptação do colaborador à nova função; Sugestões dos entrevistados; entre outros que emergem do método indutivo.

Além disso, dentro das classificações das categorias, foram atribuídas algumas subcategorias, tais como os pontos positivos e negativos dos processos de OnBoarding de acordo com a realidade de cada um dos entrevistados. Isto permite uma análise e categorização de conteúdos mais robusta e sólida.

Tabela 2 - Categorias da análise de conteúdo

Categorias	Descrição	Arquivos	Referências
OnBoarding	Define-se como um conjunto de ações organizadas pelas empresas para que os colaboradores quando chegam à empresa sintam que pertencem à mesma, que são recebidos e integrados no ambiente de trabalho e na cultura organizacional (Gomes & Sousa, 2023)	3	52
Impactos do OnBoarding	"É necessário integrá-la na organização de uma forma que minimize os choques, encurte o período de adaptação e potencie a sua retenção e desempenho" (Calheiros, 2019)	3	23
Sugestões	Recolha de sugestões dos colaboradores relativamente ao processo de OnBoarding	3	23
Processo de OnBoarding antigo	"Eu cheguei e comecei logo a trabalhar. Foram dando alguma formação durante os primeiros tempos, mas no primeiro dia não foi nada de especial." (E16)	2	25
Pontos negativos do processo antigo	"Os pontos negativos do processo que eu tive foi mesmo a falta de um acompanhamento inicial. Não mostraram quartos nem o resto dos departamentos, não apresentaram as pessoas. Passávamos apenas pela área que correspondia à nossa função, não tínhamos uma visão do resto do Hotel." (E12)	1	11

Pontos positivos do processo antigo	-	0	0
Processo de OnBoarding recente	"No primeiro dia quando cheguei, fui muito bem recebida pela coordenadora de recursos humanos, em que me foi mostrar um bocadinho o hotel, explicou-me um bocadinho em que consistia a marca, deram-me um kit de Boas-Vindas." (E4)	3	26
Pontos negativos do processo recente	"No primeiro dia foi tudo muito rápido e não deu para ver tudo assim em detalhe." (E10)	2	4
Pontos positivos do processo recente	"eu acho que de positivo foi logo o à vontade que criaram entre o resto da equipa de todos os departamentos." (E7)	3	10

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo 1: Perceber se o Onboarding é um processo essencial nas empresas

Em relação a este objetivo, foram colocadas cinco questões durante as 3 entrevistas, a fim de estudar a perceção dos trabalhadores sobre o processo de OnBoarding e a forma como está a ser implementado.

Verificou-se um conjunto de opiniões positivas em relação à forma como o OnBoarding se processa atualmente, tendo-se chegado a um consenso nos resultados, uma vez que algumas das citações utilizadas para falar sobre o mesmo foram: "O facto de ter passado um bocadinho com cada *Head Of Department* e *ExCom* também foi ótimo para os conhecer melhor e perceber o que cada um faz." (E4); "Foi basicamente um processo de acolhimento para nos integrar na equipa e serviu para conhecermos bem o Hotel e as pessoas de diferentes departamentos" (E6).

De acordo com os resultados da segunda questão, que se referia às vantagens (pontos fortes) e desvantagens (pontos fracos) do processo de OnBoarding, todos os inquiridos do processo atual descreviam facilmente os aspetos positivos do processo de OnBoarding e tinham dificuldade em encontrar alguns aspetos negativos: "Em termos de pontos negativos não encontro assim nenhum" (E8). A ideia principal de todas as respostas foi que tiveram uma ótima experiência e que o processo está bastante completo e que ajuda muito na fase inicial da integração de um novo colaborador. Contudo, os colaboradores que estavam na empresa há mais tempo e passaram por um processo de OnBoarding mais incompleto tiveram dificuldades em encontrar pontos positivos do mesmo e enumeraram vários aspetos que gostariam de ter presenciado aquando da sua entrada na nova função: "O ponto negativo que me vem à mente é

mesmo o facto de não terem mostrado o resto das instalações do Hotel. Eu tive que ir aprendendo ao longo do meu tempo aqui a trabalhar” (E13); “Eu acho que no dia de acolhimento não faz sentido a pessoa começar a trabalhar. Esse dia é mais para conhecer e não para pôr as mãos na massa, como se costuma dizer. Há sempre espaço para melhorar” (E12).

Na Tabela 3 é apresentado um resumo dos principais pontos positivos e negativos que os entrevistados encontraram, assim como a descrição do processo de acordo com a sua realidade.

Tabela 3 - Resumo da descrição e dos pontos positivos e negativos do processo de OnBoarding

	Referências dos Colaboradores mais antigos	Referências dos Colaboradores mais recentes
Descrição do Processo de OnBoarding	<p>Eu cheguei e comecei logo a trabalhar. Foram dando alguma formação durante os primeiros tempos mas no primeiro dia não foi nada de especial, foram só as formações obrigatórias da IHG. (E16); No primeiro dia mostraram-me um pouco do Hotel, um quarto, mas nada de restaurante nem dos outros departamentos (E11); O dia que vim para assinar o contrato foi também o dia em que comecei. Dei também uma pequena volta pelo hotel e recebi uma pen com o manual de acolhimento. (E15).</p>	<p>Inicialmente começam com o preenchimento dos papéis e da parte burocrática, dos dados pessoais e contrato. Caso seja um colaborador com uniforme, vamos fazer também uma admissão na lavandaria, para ver as fardas e tudo mais. Fazemos a atribuição de cacifo e depois é que damos toda a volta pelo Hotel, pelas zonas de staff em que mostramos a cantina, a entrada de colaboradores e depois vamos para a parte de clientes, em que mostramos o restaurante, a receção, o lobby e mostramos 1 ou 2 quartos. É oferecido também um Kit de Boas-Vindas que contém um saquinho de pano com um caderno, um lápis, uma caneta, uma garrafa de água, uma pen com o manual de acolhimento e um cartão de contacto dos recursos humanos para que as pessoas tenham fácil acesso. (E2)</p>
Pontos positivos	-	<p>Eu acho que de positivo foi logo o à vontade que criaram entre o resto da equipa de todos os departamentos. Porque a cada sítio que chegava vocês apresentavam-me sempre a toda a gente que aparecia. (E7)</p>

Pontos negativos	O ponto negativo que me vem à mente é mesmo o facto de não terem mostrado o resto das instalações do Hotel. Eu tive de ir aprendendo ao longo do meu tempo aqui a trabalhar. (E13); Eu acho que é muita informação num só dia. Porque temos de ler o contrato com atenção, explicam tudo por alto do Hotel, muitas caras novas. Uma pessoa fica meia assoberbada. (E15)	No primeiro dia, lá está, foi tudo muito rápido e não deu para ver tudo assim em detalhe. (E10)
------------------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo 2: Quais os impactos do processo de OnBoarding

Relativamente a este objetivo, foram colocadas 5 questões durante as 3 entrevistas realizadas, com a finalidade de analisar quais os impactos que o processo de OnBoarding tem e se este processo é, efetivamente, essencial.

Verificou-se uma opinião bastante positiva relativamente aos impactos que o processo de OnBoarding tem, dando origem a três grandes impactos: Impactos na produtividade e satisfação dos colaboradores; Impactos no Turnover; Impactos no tempo de adaptação do colaborador à nova função.

Nas Tabelas 4, 5 e 6 são apresentadas as principais referências relativamente a cada impacto encontrado, respetivamente.

Tabela 4 – Impactos do processo de OnBoarding na produtividade e satisfação dos colaboradores

Impactos do processo de OnBoarding na produtividade e satisfação dos colaboradores	
E3	O OnBoarding tem impacto na forma como o colaborador vem para o trabalho inicialmente. Porque se fazemos um bom OnBoarding e se fazemos uma boa apresentação, tanto da equipa e dos colegas como da empresa, o colaborador já vai mais motivado para aquele trabalho e com vontade de fazer bem o seu trabalho.
E1	Na satisfação acho que sim, mas na produtividade acho que depende mais da liderança que depois eles têm no departamento do que propriamente do processo de OnBoarding

E10	Sim, bastante porque dá aquela força e chave inicial para começar bem.
E17	Este processo é importante porque a pessoa tem que se sentir bem integrada, tem de se sentir bem-vinda para poder fazer um bom trabalho. Porque se sentirem bem desde o início também entram com outra motivação e tudo pode correr muito melhor.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5 - Impactos do Processo de OnBoarding no Turnover

Impactos do processo de OnBoarding no turnover	
E2	O OnBoarding claramente ajuda a diminuir o turnover. Primeiro, acho que nesta fase inicial, o facto de falarmos e explicarmos como é que as coisas funcionam, as pessoas também gerem as suas expectativas naquilo que é o futuro.
E1	No meu local de trabalho anterior implementamos um modelo de OnBoarding semelhante ao que temos aqui neste Hotel e conseguimos ver, durante os meses seguintes, uma diminuição do turnover. Portanto conseguimos ter aqui uma causa-efeito mensurável e visível do impacto de um processo de OnBoarding devidamente bem feito.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 - Impactos do processo de OnBoarding no tempo de adaptação do colaborador à nova função

Impactos do processo de OnBoarding no tempo de adaptação do colaborador à nova função	
E3	O facto de já ser apresentado o hotel, as equipas, os diferentes departamentos, faz com que os novos colaboradores se sintam mais à vontade. (...) só esse acompanhamento que é feito de forma inicial já lhes dá uma confiança de poderem interpelar os colegas para pedirem ajuda, portanto acho que sim, tem impacto positivo.
E2	Acho que o OnBoarding tem um impacto positivo no tempo de adaptação. Acho que reduz esse tempo, mas também acho que não tem uma relação direta.

E1	Eu acho que há depois mais disponibilidade do colaborador para estar focado na sua função e no departamento. Não quer dizer que vá correr bem, mas ele tem mais disponibilidade mental porque tudo o resto que nós podíamos auxiliar nós fizemos e, portanto, ele não tem que estar preocupado por não se lembrar onde é que é o balneário ou porque ainda falta uma coisa qualquer porque nós já fizemos essa fase inicial.
E7	Tem um impacto positivo, porque ajudou-me imenso a conhecer os cantos todos e a tirar essa preocupação da cabeça.
E4	Porque efetivamente acho que o primeiro dia nunca é fácil para qualquer colaborador em qualquer empresa. É sempre uma grande mudança. E, por haver esse OnBoarding, a pessoa sente-se um bocadinho menos sozinha naquele primeiro dia.
E17	Se falarmos do processo que se faz atualmente, esse sim tem um impacto muito positivo na integração dos novos colaboradores.
E12	Também é muito bom para as pessoas se integrarem na nova equipa. O OnBoarding no dia anterior ou uns dias antes do colaborador iniciar as suas funções é uma ótima ajuda para quebrar o gelo.

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo 3: Recolha de contributos para a empresa sobre este processo

Ainda que as opiniões sobre a forma como o OnBoarding se processa atualmente no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas sejam bastante positivas, há sempre espaço para melhoria. Para ir de encontro a este último objetivo, foi questionado, nas três entrevistas, o que mudariam no processo atual.

A Tabela 7 representa algumas referências sobre o que o departamento de Recursos Humanos poderia fazer para melhorar o processo de OnBoarding.

Tabela 7 - Sugestões dos entrevistados para a melhoria do processo de OnBoarding

Sugestões para a melhoria do processo de OnBoarding	
E1	<p>Eu gostava que houvesse uma semana de cross training para toda a gente; Gostava que houvesse uma continuidade do processo de OnBoarding nos departamentos, até se podia nomear um “<i>buddy</i>”, ou seja, alguém que depois acompanhasse devidamente o colega; Gostava de ter 2 ou 3 dias mesmo só para formação e não estar preocupado com o trabalho que pode estar a acumular; Gostava de no final do primeiro mês juntar todos aqueles que entraram nesse mês e fazer uma manhã em sala e terminar com almoço no restaurante; Gostava de levar a pessoa a uma <i>Morning meeting</i> para que o colaborador percebesse o que é e em que consiste; E, por fim, gostava que houvesse a digitalização do processo administrativo.</p>
E3	<p>O processo que nós temos de OnBoarding, na parte da documentação que é entregue teria de ser alterada porque existe uma grande dificuldade em nós termos a documentação necessária; Outra coisa também, acho que seria importante para o OnBoarding assegurarmos as condições necessárias para quando contratamos alguém, ou seja, quando estamos a fazer o OnBoarding estamos seguros de que aquilo vai correr bem e que vai estar tudo preparado para receber o colaborador.</p>
E2	<p>Eu acho que era importante começarmos a receber feedback dos colaboradores que vão entrando sobre aquilo que foi o processo OnBoarding porque efetivamente é por aí que a gente consegue melhorar. Por exemplo passado 3 meses, quando a pessoa se calhar já está mais operacional, perceber o que é que ela mudaria. Depois outra coisa muito banal, mas que eu acho que era giro era nós termos uns “e-mails tipo” que sejam mais atrativos e que sejam mais “<i>brand</i>” para que nós consigamos passar a informação de forma mais “<i>clean</i>” e não tão pesada. Sermos mais “<i>brand hearted</i>”.</p>
E9	<p>Por exemplo, eu quando entrei aqui ia para uma certa secção e por isso eu gostava que me apresentassem a equipa toda dessa secção, desde a chefia a todos os colegas. Porque no meu primeiro dia nem cheguei a conhecer o meu manager e o diretor de F&B.</p>
E7	<p>Acho que deviam ter esse cuidado de apresentar principalmente as pessoas que vão estar diretamente ligadas a nós; Acrescento só que, por exemplo na receção, relativamente aos quartos, eu acho importante apresentar mais quartos porque quando um cliente fala conosco sobre algum quarto eu não consigo acrescentar ou ajudar muito o cliente porque eu própria ainda não vi o quarto. Seria importante adaptar o OnBoarding a cada colaborador e a cada função ou departamento.</p>
E13	<p>Acho que seria bom vir ao Hotel para tratar dos papéis e da visita e tudo mais, antes de sequer começar a trabalhar. A pessoa pode dar uma vista de olhos às coisas e como elas decorrem, mas depois não ficar a trabalhar.</p>

E16	<p>Devia ser tudo feito com mais calma e mais doseado. Em vez de ser 1 dia de acolhimento, devia haver 1 semana inicial, em que se fazia um dia uma coisa, outro dia outra. Outra coisa que seria importante até para poder "vender" melhor os serviços do Hotel seria, nem que seja um grupinho das pessoas recentes ir experimentar um serviço do Hotel, nem que seja um pequeno-almoço ou almoço.</p>
E15	<p>Mas em termos de OnBoarding, eu já tive esta conversa e sei que há formações que têm de ser feitas mesmo através da plataforma da IHG nos logins das pessoas, mas era importante fazer em sala, principalmente aquelas que são sobre a história e assim do Hotel; Outra coisa que seria ideal era, no momento em que se juntam as pessoas novas que entram no mês, nesse momento ir alguém de cada departamento falar sobre a função e o que faz dentro do departamento.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Este objetivo oferece uma série de indicações e recomendações que podem ser muito relevantes para o desenvolvimento e melhoria do processo de OnBoarding do Hotel.

Como proposta de valor para o Hotel apresentam-se as seguintes sugestões para haver uma melhoria do processo de OnBoarding:

- Estabelecer melhor o processo de integração e acolhimento com os chefes/supervisores de cada departamento para que o colaborador não sinta que há uma quebra desse processo quando termina com os Recursos Humanos e se dirige ao seu departamento;
- Estabelecer uns dias para *cross training* para toda a gente que entra na empresa;
- Nomear um “*buddy*”, ou seja, uma pessoa do departamento que acompanhasse o/a novo/a colega;
- Estabelecer uns dias apenas para formação, sem que o colaborador se preocupasse com o exercer daquilo que é a sua função;
- No final de cada mês juntar os colaboradores que entraram nesse mesmo mês e realizar uma refeição no restaurante do Hotel para que possam conhecer esse serviço.
- Levar o novo colaborador a uma *morning meeting* para que perceba em que consiste esta reunião;
- Digitalização e agilização dos processos administrativos;
- Assegurar sempre as condições necessárias ao desempenho da função do novo colaborador;

- Adequar o processo de OnBoarding a cada departamento, por exemplo, no caso da receção, apresentar mais quartos quando se realiza a visita guiada pelo Hotel;
- Assegurar que toda a equipa é apresentada ao novo colaborador, principalmente as pessoas que vão estar diretamente ligadas a ele/a;
- Ter algumas das formações obrigatórias em sala, em vez de ser *online*;
- Implementar e analisar um questionário aos novos colaboradores passado 2/3 meses de o mesmo se encontrar na organização, de forma a receber e feedback e assim, haver uma melhoria contínua deste processo de OnBoarding.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

O estágio curricular no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas foi um ponto de viragem no meu desenvolvimento pessoal e profissional, pois adquiri novas competências, expandi os meus conhecimentos em várias áreas que nunca tinha explorado antes e criei ligações genuínas com as pessoas que trabalharam comigo. Para além disso, foi possível completar as tarefas originalmente propostas e atingir os resultados desejados.

Antes de ingressar neste estágio eu já tinha um enorme interesse em Gestão Hoteleira e em Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria, mas esse interesse foi ficando cada vez maior e gostaria de permanecer nesta indústria, que, apesar de difícil, traz-me uma sensação de autorrealização.

Todo o trabalho que realizei, na minha opinião, foi uma mais-valia para a empresa, pois apoiei em todas as tarefas administrativas e contribuí com a minha criatividade e boa disposição. Para além dos resultados que obtive deste relatório terem uma grande importância pois servem como uma fonte de conhecimento para haver uma melhoria do processo de OnBoarding.

A confiança que a Filipa Santos, a Ana Silva, a Fabiana Santos e o Adriano Monteiro depositaram em mim e o acolhimento que recebi por parte da equipa, não só de RH, mas de todo o Hotel, fizeram-me sentir bem-vinda e em casa. Estou-lhes eternamente grata.

Ainda que tenha sido o meu primeiro contacto com a vida profissional em Recursos Humanos, sinto que aprendi muito e sei que saio desta experiência uma boa profissional.

Depois destas reflexões, penso que não podia ter tomado uma decisão melhor quando decidi fazer o meu estágio no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas e quando aceitei prolongar e realizar um estágio extracurricular, ficando mais dois meses na empresa.

6. CONCLUSÕES

O presente relatório de estágio proporcionou uma análise aprofundada sobre os impactos e a necessidade de implementar um processo de OnBoarding bem estruturado e organizado, com especial ênfase no contexto do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas. Ao longo deste período de imersão no ambiente organizacional, foi possível observar de perto os benefícios que o processo de integração e acolhimento dos colaboradores podem trazer para a empresa. O sucesso e o fracasso dentro de uma organização está dependente das interações sociais que cada pessoa estabelece desde o primeiro dia (Calheiros, 2019).

Ficou evidente, ao longo deste estudo, que o processo de OnBoarding não apenas facilita a adaptação dos novos colaboradores à nova função, mas também contribui significativamente para a redução do turnover e para a produtividade e satisfação dos colaboradores. Isto porque através de um OnBoarding bem planeado e estruturado, os novos colaboradores sentem-se valorizados, compreendem melhor a sua função e a cultura organizacional e estão mais propensos a fazer um bom trabalho.

As organizações têm de rever e avaliar constantemente o processo de OnBoarding, a fim de otimizar, melhorar e aperfeiçoar os seus processos ao longo do tempo, à medida que as expectativas dos novos contratados mudam (Jeske & Olson, 2022). No contexto específico do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, identificou-se a necessidade de melhorar e complementar o processo de OnBoarding, tendo em conta as particularidades da Indústria de Hotelaria e as exigências específicas do mercado de trabalho.

No entanto, devido à curta duração do estágio, não foi possível devolver os resultados do estudo a tempo de verificar e avaliar as melhorias propostas à organização, o que pode ser relevante para estudos e investigações futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2020). TMT socio-demographic traits and employee satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1719–1753.
- Aldhuhoori, R., Almazrouei, K., Sakhrieh, A., Al Hazza, M., & Alnahhal, M. (2022). The Effects of Recruitment, Selection, and Training Practices on Employee Performance in the Construction and Related Industries. *Civil Engineering Journal (Iran)*, 8(12), 3831–3841. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2022-08-12-012>
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding-the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences*, 59, 319-326. <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com/>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo Edições
- Bauer, T. N. (2010). *OnBoarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation. www.shrm.org/foundation.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1), 1-8. <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloch, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e Seleção: Estudo de um modelo eficiente. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 102–121. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>
- Burns, N., & Grove, S. (2005). *The practice of nursing research: conduct, critique, and utilization*. Elsevier/Saunders
- Cahyadi, H. H., Nasution, H., & Absah, Y. (2022). Recruitment and Selection Strategy to Capture Agility Talent at PT. XYZ. *International Journal of Research and Review*, 9(7), 526–534. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220757>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 27–39.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Editora RH

- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. (2021). The role and relevance of human resource management and its practices in the portuguese hotel industry. Em *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 407–427. University of Rijeka. <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>
- Daskalaki, M. (2012). Recontextualizing new employee induction: Organizational entry as a change space. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(1), 93–114. <https://doi.org/10.1177/0021886310395899>
- Davel, E., & Vergara, S. (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. A. São Paulo
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Fawcett, B., & Pockett, R. (2015). *Turning Ideas into Research: Theory, Design and Practice*. SAGE Publications
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Gomathy, C. K., Ramaseshacharyulu, A., Sai Sarath, C., & Sai Sreekanth Sri Chandrasekharendra Saraswathi Viswa Mahavidyalaya, A. (2022). Overview of Recruitment and Selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6(3), 1-6. <https://doi.org/10.55041/IJSREM11714>
- Gomes R. & Sousa D. (2023). The Relevance of structured onboarding in the assimilation of organizational culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(1), 690–697. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0659>
- Gupta, P., Bhattacharya, S., Sheorey, P., & Coelho, P. (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*, 50, 61–80.
- Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., Yassin Sabir, B., Burhan Ismael, N., Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3>
- Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas. (2023). *Manual de Acolhimento*.

- Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. *Economies*, 9(75), 1-34. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Ibrahim, U., Yusof, R., & Ibrahim, H. (2022). The Role of Employee Onboarding Training Program in Mitigating Deviant Workplace Behavior: Job Satisfaction as a Mediator. *An International Journal*, 14(3), 983-1007.
- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Klein, H., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279–336.
- Krippendorff, K., & Bock, M. (2008). *The Content Analysis Reader*. SAGE Publications
- Meyer, A., & Bartels, L. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17, 10–27.
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Munaty, S., Dandono, Y. R., & Setiasih, S. (2022). The Effect of Recruitment, Selection and Training Process on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 37–51. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v1i1.331>
- Neto, A., Bandeira, P. S. R. de S., & Macêdo, M. E. C. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line / New Tools for Finding Talents: Online Recruitment and Selection. *ID on line Revista de Psicologia*, 14(50), 964–974. <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2507>
- Oliveira, I. R. V. de, & Macêdo, M. E. C. (2020). O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção / The Role of Curriculum in the Recruitment and Selection Process. *ID on line Revista de Psicologia*, 14(49), 212–228. <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i49.2317>
- Pereira, C. A. S., & Marques, L. A. (2020). Recrutamento, Seleção e Retenção de Pessoas. *RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 16(4), 110–130. <https://doi.org/10.21450/rahis.v16i4.5921>
- Puyt, R., Lie, F., & Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56, 1–24.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? . *California Management Review*, 61, 5–18.

- Shufutinsky, A., & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, 37, 33–51.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Solihah, R., Intan, A. J. M., & Hodijah, C. (2023). The Recruitment, Selection, and Motivation: Driving Employee Performance AKPAR NHI Bandung. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 737–743. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i3.636>
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Rei dos Livros
- Sousa, J., & Santos, S. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10, 1396–1416.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. LIDEL
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill Professional
- Tarallo, M. (2021). *Modern Management and Leadership*. CRC Press
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

GUIÃO DE ENTREVISTA FOCUS GROUP COLABORADORES ANTIGOS E RECENTES

Introdução e Caracterização dos elementos dos grupos

1. Género
2. Nacionalidade
3. Nível de escolaridade
4. Idade
5. Departamento
6. Tempo na empresa

Parte 1 – O processo de OnBoarding

1. Todos passaram pelo processo de OnBoarding?
2. Como foi o processo?
3. Receberam o Kit de Boas-Vindas? Se sim, o que continha?
4. Perceberam o propósito do processo?
5. Quais consideram ser os pontos positivos deste processo?
6. Quais consideram ser os pontos negativos deste processo?

Parte 2 – Impactos na integração

1. De uma forma geral, como avaliam o processo?
2. Sentem que o OnBoarding teve impacto na vossa integração na empresa?
Porquê?
3. Consideram este processo essencial? Porquê?

Parte 3 – Sugestões

1. O que mudariam no processo?

GUIÃO DE ENTREVISTA FOCUS GROUP RECURSOS HUMANOS

Introdução e Caracterização dos elementos dos grupos

1. Género
2. Nacionalidade
3. Nível de escolaridade
4. Idade
5. Tempo na empresa

Parte 1 – O processo de OnBoarding

1. O que é, na vossa opinião, o processo de OnBoarding?
2. Como era o processo de OnBoarding na altura em que entraram na empresa?
3. Como é o processo atual?
4. Quais consideram ser os pontos positivos deste processo?
5. Quais consideram ser os pontos negativos deste processo?

Parte 2 – Impactos do Onboarding

1. Na vossa opinião, quais são os impactos que o processo de Onboarding tem nos colaboradores?
2. Consideram este processo essencial? Porquê?
3. Quais os impactos que o OnBoarding tem no turnover?
4. Quais os impactos que o OnBoarding tem na produtividade e na satisfação dos colaboradores?
5. Podem-me falar sobre o impacto que o OnBoarding tem no tempo de adaptação à nova função?

Parte 3 – Sugestões

1. Há alguma coisa que mudariam (acrescentar ou eliminar) no processo de OnBoarding atual?

APÊNDICE 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE

Designação do Estudo

A presente entrevista está a ser realizada no âmbito da dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Catarina Brandão.

O objetivo desta investigação é analisar o programa de desenvolvimento de líderes definido e implementado pelo CEiiA e avaliar o seu impacto nos seus participantes e na organização.

De forma a facilitar o registo e a análise da informação recolhida, a entrevista será gravado em áudio. Os dados recolhidos serão utilizados no contexto da realização da dissertação de mestrado, podendo vir a ser considerados para efeitos de publicação. O seu anonimato está assegurado; não será em momento algum divulgado o seu nome. A sua participação neste estudo é voluntária, podendo, por isso, recusar participar ou retirar-se do processo a qualquer momento, sem que tal tenha consequências para si.

Confirmando que expliquei ao participante/ representante legal, de forma adequada e compreensível, a investigação referida, os benefícios e os riscos associados à sua realização.

O Investigador responsável

Nome: _____
legível assinatura

Identificação do participante

Nome: _____

Participante

- Compreendi a explicação que me foi facultada acerca do estudo que se tenciona realizar: os objetivos, os métodos, os benefícios previstos, os riscos potenciais e o eventual desconforto.
- Solicitei todas as informações de que necessitei, sabendo que o esclarecimento é fundamental para uma boa decisão.
- Fui informado da possibilidade de livremente recusar ou abandonar a qualquer momento a participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo para mim.

Concordo com a participação neste estudo, de acordo com os esclarecimentos que me foram prestados, como consta neste documento, do qual me foi entregue uma cópia.

Data: ____ / ____ / ____
_____ assinatura