

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rodrigo José Castanho Narciso

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

**Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em
Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora Teresa
Manuela Marques Santos Dias Rebelo**

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

Julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Chegar a esta fase é algo muito positivo e que me deixa deveras satisfeito, principalmente pelos caminhos que segui e as experiências que vivenciei.

Gostava de agradecer a todos os que me ajudaram ao longo destes 5 anos. Mais especificamente à minha mãe que sempre me permitiu sonhar e seguir aquilo que eu achava ser o mais certo, mesmo por vezes não o sendo. E ao meu pai por sempre ter acreditado nas minhas capacidades.

Muito obrigado, também a todos os professores e às orientadoras por todo o apoio incondicional e horas perdidas para a realização deste relatório de estágio e do Mestrado. Por fim, gostaria ainda de agradecer à organização que me acolheu com um especial obrigado ao Diretor do hotel em questão, à Diretora Nacional de Recursos Humanos, a todos os colegas de recursos humanos com quem aprendi, às pessoas com quem passei os melhores 9 meses da minha vida a trabalhar (secretária de direção e o grande *Food and Beverage Manager* do hotel) e às duas pessoas que me suportaram e ensinaram bastante, o chefe de recurso humanos da região do algarve, e o técnico de recursos humanos do hotel.

“Brands don’t build People, People Build Brands”

Bill Heinecke (Minor CEO)

Índice

Introdução.....	6
1. Caracterização da Organização	8
1.1 História Tivoli	8
1.2 História NH Hoteles	8
1.3 Missão.....	9
1.4 Visão.....	10
1.5 Valores.....	10
1.6 Comodidades que o Hotel oferece	10
1.7 Estrutura Organizacional	11
1.8 Departamento de Recursos Humanos.....	12
1.9 Características do NH Marina Portimão Resort	12
2. A Organização no seu setor	14
3. Atividades desenvolvidas.....	15
3.1 Processo de Recrutamento e Seleção.....	15
3.2 Valorização do colaborador.....	19
3.3 Prémios e Incentivos.....	24
3.4 Formações.....	26
3.5 Documentos	27
3.6 Mudança Organizacional.....	28
4. Reflexão global do estágio.....	31
5. Conclusão.....	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos.....	42
Anexo 1. Estrutura do Hotel NH Marina Portimão Resort	43
Anexo 2. Abertura de vaga interna em português	44

Anexo 3. Abertura de vaga interna em inglês	45
Anexo 4. <i>Speed Interview</i>	46
Anexo 5. Novo menu no refeitório dos colaboradores	47
Anexo 6. Memorial da Lembrança	48
Anexo 7. Poster para realização de formações	49
Anexo 8. Organização do processo do colaborador	50
Gráficos	51
Gráfico 1. Percentagem de cada género presente no NH Marina Portimão Resort.....	52
Gráfico 2. Idades dos colaboradores no NH Marina Portimão Resort	52

Introdução

A Psicologia do Trabalho e/ou das Organizações é uma área científica que trabalha no apoio a questões relacionadas com o trabalho quer a nível individual, de equipa e organizacional (Society for industrial and Organizational Psychology, 2016). Assim, o Psicólogo Organizacional utiliza o seu conhecimento científico aliado à forma como a organização trabalha e à gestão de recursos humanos, tendo como alicerce as teorias e intervenções comprovadas cientificamente (OPP, 2015).

Com o avançar dos últimos anos, existem cada vez mais problemas éticos e tornou-se da responsabilidade do psicólogo organizacional ajudar a combater estas dificuldades. Desta forma, é necessário salientar a importância que este tem na prestação de serviços de avaliação e consultoria, onde a forma como trabalha influencia diretamente com a vida da outra pessoa (Koocher, 2009).

No que concerne à diversidade de competências, capacidades e funções do Psicólogo das Organizações, estas são diversas, e consideradas como fundamentais, visto este contribuir para que exista um clima e um desenvolvimento positivo da organização (OPP, 2016). Ou seja, o Psicólogo das Organizações tanto apoia o/a colaborador/a como a organização a atingir o seu apogeu.

Face ao estágio ter sido realizado numa organização cujo setor onde está inserida ser a hotelaria é necessário salientar que esta é muito complexa (exemplo de fatores que influenciam: sazonalidade, diversos tipos das organizações, entre outros) e é vista como fundamental no turismo (Keller, 2000). Por sua vez, tem de ser tem em conta a importância do turismo, o qual interfere em diversas faces da economia devido aos lucros que apresenta (Khan et al., 1995). Assim, a hotelaria é

Através dos avanços tecnológicos, o turismo cresceu bastante muito graças à evolução e adaptação das companhias aéreas, que facilitam a possibilidade de qualquer pessoa voar a preços *Low Cost* (Folinas & Metaxas, 2020), o que contribui para a sua evolução ao longo dos tempos (Statista, 2018).

Em Portugal, o turismo, apoia no desenvolvimento económico devido a criar diversos postos de trabalho, gerar riqueza (Bailoa & Cravo, 2021) e apostar na formação de pessoas (Brida, et al., 2011), o que permite ao país ser mais competitivo. No entanto,

apenas em 1986 foi criado o primeiro planeamento deste, quando foi anunciado o primeiro Plano Nacional de Turismo (Moreira, 2018).

Em suma, o turismo apresenta características, muito próprias devido a ser prestado por uma pessoa a outra pessoa com maneiras de pensar e agir diferentes e é esta relação que, de certa forma, dita o sucesso ou fracasso da organização (Costa, 2017).

Por fim, o presente relatório tem por base explicar e justificar cientificamente as atividades por mim realizadas durante o estágio concretizado entre outubro de 2022 e junho de 2023, na organização *Minor Hotels*, mais especificamente no hotel inicialmente denominado por Tivoli Marina Portimão Resort e no final (a partir de 1 de abril de 2023) NH Marina Portimão Resort, pertencente à sociedade Hotelagos S.A. De salientar que o departamento em que estagiei foi o de Recursos Humanos do hotel anteriormente mencionado.

1. Caracterização da Organização

1.1 História Tivoli

O grupo Tivoli *Hotels & Resorts* foi criado no ano de 1993 contando com o Tivoli Avenida da Liberdade Lisboa como primeiro hotel e sendo o mesmo considerado como “*um dos hotéis mais emblemáticos da cidade de Lisboa, Portugal*”¹. Neste momento, a marca Tivoli conta com 90 anos e o que a distingue dos outros é o “*portefólio de propriedades únicas e autênticas, com personalidades distintas, partilhando um ambiente elegante e intemporal, refletindo o savoir faire de gerações de hoteliers*”².

Atualmente, as marcas Tivoli e NH fazem parte do grupo Minor Hotels, o qual foi criado por William E. Heinecke, que começou a sua jornada em 1967 criando duas empresas: *Inter-Asian Publicity* e *Inter-Asian Enterprises*, as quais em 1970 integram a *Minor Holding*. No ano de 1978 abriu o seu primeiro hotel em Pattaya com o nome *Royal Garden Resort Pattaya*. Mas é apenas em 2009, que a *Minor Hotels* começa a sua internacionalização contando agora em 2023 com mais de 520 hotéis, mais de 2300 restaurantes e mais de 440 lojas de comida. No ano de 2015, a organização adquire os Tivoli *Hotels & Resorts* os quais eram donos de 12 hotéis em Portugal e dois no Brasil. Por fim, em 2018 o grupo *Minor* adquiriu 94,1% do *shareholding* do Grupo NH Hotel, com 549 hotéis.

Neste momento existem nove marcas pertencentes ao grupo, sendo estas Anantara, Tivoli, NHow, Avani & Resorts, NH Hotel, NH Collection, Elewana, Oaks e o mais recente NH Resort.

1.2 História NH Hoteles

Nos últimos 40 anos, a organização NH evoluiu e aumentou o número de hotéis contando hoje com mais de 500 hotéis entre os continentes Europeu e Americano (exemplo de cidades: Bogotá, Barcelona, Cidade do México, Milão, Munique, Viena, Amesterdão, Portugal, entre outras).

¹ Site Tivoli *Hotels & Resorts*

² Site Tivoli *Hotels & Resorts*

No que concerne à origem da marca, esta surge em 1978 na cidade de Pamplona e apenas quatro anos a seguir começou a gerir hotéis em Madrid, Barcelona e Saragoça.

Em 2000, a NH adquiri a Krasnapolsky, fazendo assim a cadeia duplicar a sua cadeia hoteleira. Neste momento já contava com 168 hotéis em 15 países, tornando-a assim a terceira maior da Europa.

No ano de 2001 adquire a Chartwell acrescentando mais 14 estabelecimentos e em 2002, a Astron Hotels, com mais 46 hotéis na Alemanha, seis na Áustria e um na Suíça.

Entre os anos de 2004 e 2005 entra nos mercados italiano, romeno, britânico e francês. Em 2006, compra a Framon e Jolly o que a torna a maior líder em Itália e ainda neste mesmo ano, abre o seu primeiro NHow em Milão.

Não parando por aqui, a NH *Hotels* tem vindo a evoluir e adquirir novos hotéis inclusive em Portugal. Neste momento, existem 6 com o seu nome, sendo estes o NH Coimbra D. Inês, NH *Collection* Porto Batalha, NH Porto Jardim, NH *Collection* Lisboa Liberdade, NH Lisboa Campo Grande e agora NH Marina Portimão Resort. Não obstante desta informação, a verdade é que todos os hotéis da *Minor* em sua parte são “pertencentes” à NH desde 2019 quando a mesma ficou com a gestão dos hotéis em Portugal (NH *Hotels*, s.d.).

1.3 Missão

O grupo Tivoli pretende ser uma referência na hotelaria, deixando os clientes satisfeitos e os colaboradores valorizados. Numa perspetiva mais internacional, este faz parte do grupo *Minor Hotels*, o qual pretende dar a conhecer o nome Tivoli noutras regiões do mundo. Por sua vez, o Tivoli Marina de Portimão tem como objetivo ser o melhor hotel de 4 estrelas.

Por sua vez, a missão da NH é semelhante à do Tivoli, a organização pretende oferecer aos investidores uma excelente oportunidade de gerir uma cadeia de primeira linha urbana e empresarial. Salientar ainda que quer oferecer ao cliente momentos inesquecíveis, ultrapassando as expectativas destes e tornando assim a estadia, um momento inesquecível.

1.4 Visão

O fundador apresenta como mensagem aos seus colaboradores a importância dos valores, orgulho, apresentação, comunicação, serviço, integridade, respeito e compromisso.

Já a NH, acrescenta ainda que pretende que os seus hotéis sejam vistos como a melhor escolha para investir, apresentando-se como flexíveis, globais e com equipas motivadas e orgulhosas no seu trabalho (NH *Hotels*, s.d.).

1.5 Valores

Como valores, a empresa salienta o foco no cliente, a orientação para os resultados, o desenvolvimento de pessoas, a inovação/criatividade e parcerias.

De referir que existem oito crenças nas quais a organização se baseia: (1) obsessão em oferecer momentos inesquecíveis; (2) orgulho em servir; (3) esforço em ser o melhor; (4) somos responsáveis pelos resultados obtidos; (5) as chefias cuidam dos seus colaboradores e estes dos clientes.

1.6 Comodidades que o Hotel oferece

O Tivoli Portimão Marina de Portimão Algarve Resort ou NH Marina Portimão Resort tem diferentes tipos de habitação devido aos seus três edifícios, Marina *Sun*, Marina *Deck* e o Marina *Beach*. Os apartamentos variam entre estúdios com capacidade para duas pessoas até T2 para um total de até seis pessoas.

Este resort oferece ainda três piscinas aos seus clientes, sendo uma delas apenas para crianças.

No que concerne a alimentação, o Hotel dispõe de cinco locais de refeição e bar. O primeiro é o *T-Bone Tender Steakhouse*, totalmente dedicado a carne. O segundo é o *Deck Marina Lounge*, mais focado em refeições quotidianas, mas com uma excelente vista para o rio Arade. De seguida, têm o *Sunset Pizzeria*, que tal como o nome refere, trata-se de um restaurante italiano. Em quarto lugar, tem o *Itaka Pool Bar*, o qual é um bar junto à piscina. O último local é o *Aqua Bar*, o qual é mais focado em cocktails e bebidas com e sem álcool. De salientar que o hotel dispõe ainda de serviço de quarto, onde o cliente pode pedir o que deseja comer ou beber.

Por fim, o Hotel fornece ainda um serviço de eventos, ou seja, caso algum cliente pretenda realizar o seu casamento ou festa, o NH Marina de Portimão Resort tem todas as condições para a sua realização.

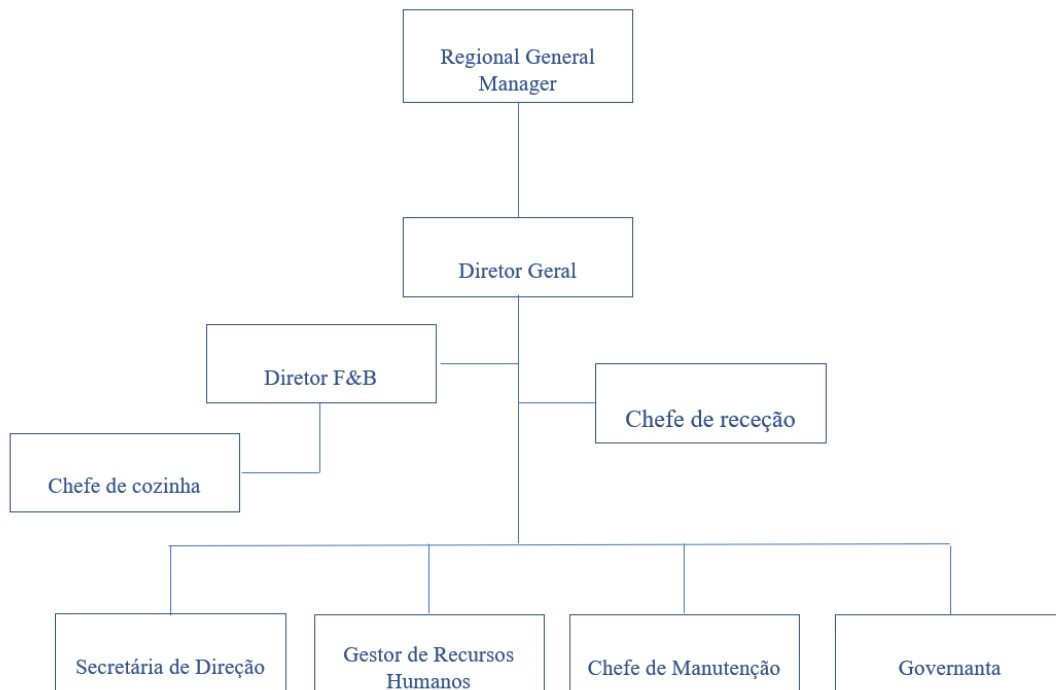
1.7 Estrutura Organizacional

Em Portimão, a estrutura da organização é composta por um diretor regional, diretor geral, Diretor de *Foods and Beverage*, Chefe de cozinha, Chefe de receção, Secretária de Direção, Gestor de recursos humanos, Chefe de manutenção e Governanta. Toda esta informação é possível observar no anexo 1. De salientar que também há ainda o chefe dos recursos humanos da região do algarve.

É possível constatar que a organização apresenta uma estrutura divisionalizada visto termos a nossa sede na Tailândia que dá as ordens e define os objetivos pretendidos a atingir. Depois essa informação segue para Espanha onde é a informação é adaptada ao contexto europeu e de seguida é transmitida ao responsável em Portugal de cada marca (Tivoli, NH, Anantara, Avani), os quais criam as suas estratégias base para atingir os objetivos criados. No entanto, cabe a cada diretor definir a forma como pretende atingir determinados objetivos. Para além de tudo isto, cada hotel tem os objetivos para atingir consoante a sua dimensão, por exemplo, um hotel de quatro estrelas apresenta objetivos diferentes de um de cinco estrelas, no entanto, ambos se apoiam para atingir pois é o sucesso de todos que torna possível chegar ao objetivo final.

Segundo Mintzberg (1980), a estrutura divisionalizada é, com base no mercado, uma sede central com diversas divisões em que cada uma se autogere. Assim, apesar da interdependência, cada divisão apresenta autonomia. Não obstante, existe a necessidade de salientar que é necessária a criação de padrões de desempenho bem definidos e baseados em dois pressupostos. Um deles é que apesar de cada divisão parecer não estar muito ligada à outra, internamente devem estar fortemente relacionadas. O outro é que devem ser criados parâmetros para as avaliar de forma quantitativa.

Anexo 1. Estrutura do NH Marina de Portimão Resort (Fonte: o autor)



1.8 Departamento de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos em Portugal estão divididos em dois departamentos centralizados que trabalham em sintonia. Um destes está em Lisboa, o qual abrange os hotéis do centro do país e o outro no algarve, no qual estão incluídos os hotéis algarvios. Neste momento, existe a Diretora de Portugal dos Recursos Humanos, a diretora da área de Lisboa e o diretor do Algarve.

1.9 Características do NH Marina Portimão Resort

A equipa de Recursos Humanos do NH Marina Portimão Resort é composta pelo Técnico de Recursos Humanos e pelo Chefe regional do algarve de Recursos humanos.

Quanto aos colaboradores e chefias, existe algum contraste pois tanto é possível observar pessoas com vários anos no ramo como outros acabados de entrar no mesmo. Assim, é possível constatar a importância em manter elementos nas equipas com mais anos de casa para que estes ensinem aos novos o modo de trabalhar e agir. Existe ainda uma aposta em estagiários de forma a incutir-lhes os valores e a missão da organização para que quando estes finalizam o estágio, tenham competências e capacidades de passar a colaborador.

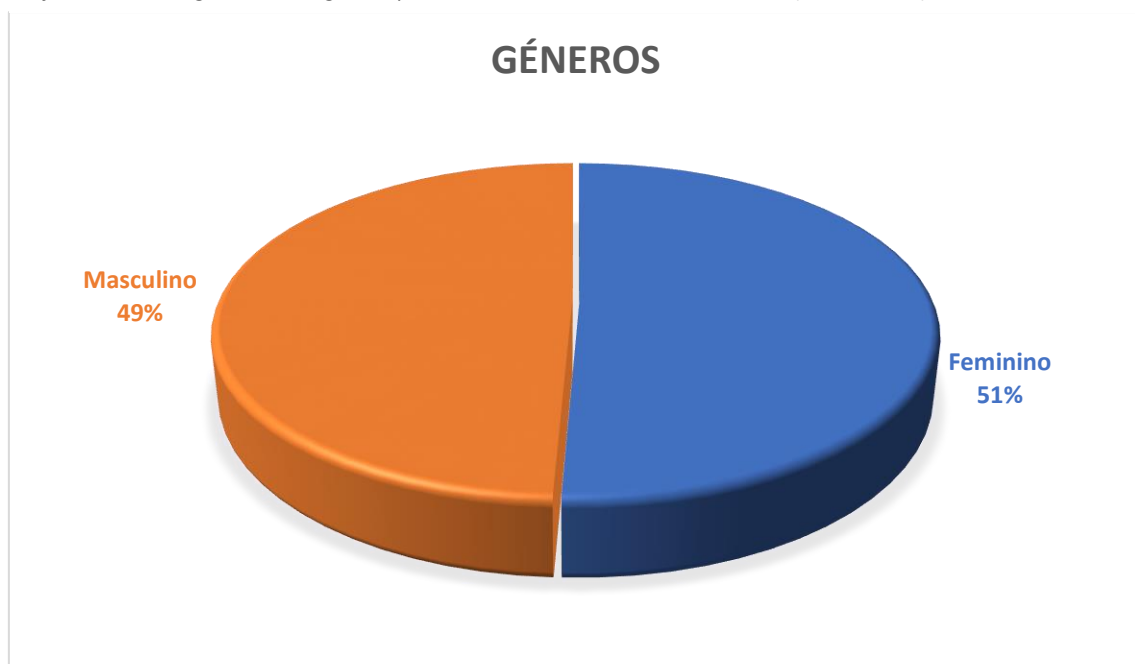
De forma a reter os seus colaboradores e ajudar no seu desenvolvimento, o hotel fornece a alimentação de forma gratuita e para além das formações disponibilizadas pela *Minor Hotels* de forma gratuita, o NH Marina Portimão Resort disponibiliza ainda um computador no local de trabalho para que quem não tenha um em casa, consiga realizar formações seja referente ao seu trabalho bem como aprender uma nova língua de forma totalmente gratuita.

O hotel está aberto o ano inteiro, visto ter clientes em todas as épocas como consequência da sua localização e condições meteorológicas favoráveis. Para além destes fatores, a receção também funciona diariamente devido a uma parte dos alojamentos (20%) ser de proprietários privados, o que resultou na criação de um condomínio.

No que concerne a vagas, este apresenta algumas sazonais, mas a maioria são anuais. Importante salientar que entre o período do estágio, o número de colaboradores oscilou conforme a aproximação do verão estando este valor entre os 65 e 76 colaboradores e chefias.

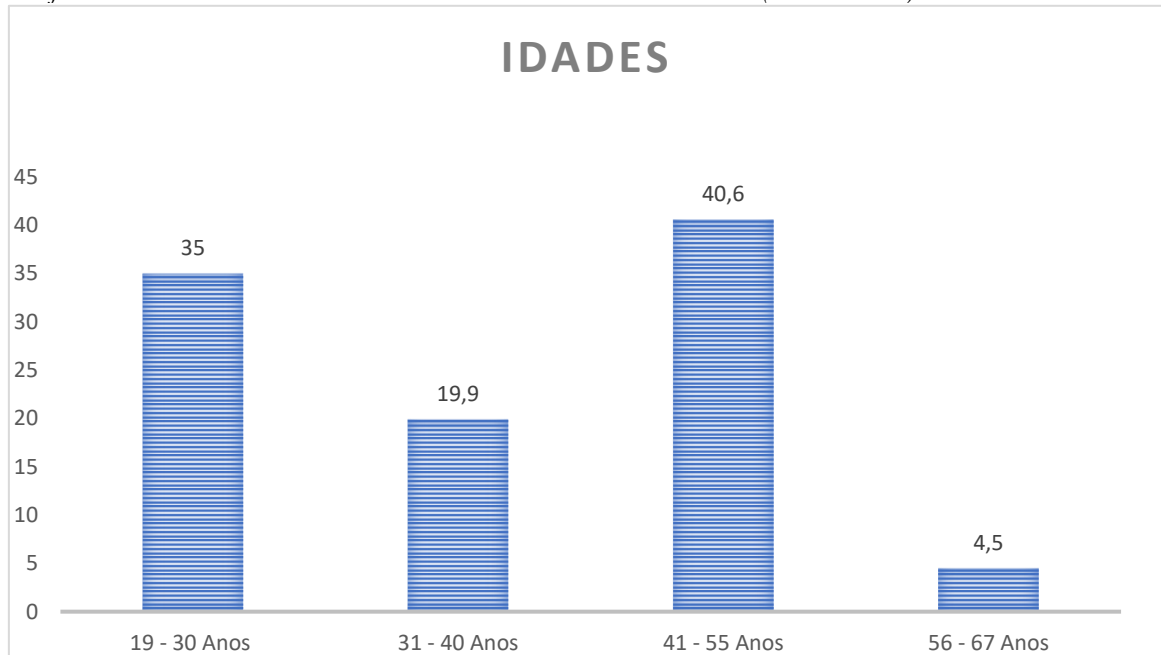
Em anexo encontram-se os dados estatísticos relativos aos números de colaboradores e chefias em junho de 2023 bem como a percentagem de géneros e idades (Gráficos 1 e 2), visto esta ser uma altura em que as equipas estão totalmente formadas e dificilmente surgem grandes oscilações. Nestes gráficos (1 e 2) é possível observar a

Gráfico 1. Percentagem de cada género presente no NH Marina Portimão Resort (Fonte: autor)



importância de a organização dar as mesmas hipóteses a ambos os géneros e diferentes idades.

Gráfico 2. Idades dos colaboradores no NH Marina Portimão Resort (Fonte: autor)



2. A Organização no seu setor

O grupo Tivoli tem neste momento 20 hotéis em Portugal, três no Brasil e um no Qatar, evidenciando-se como uma das maiores cadeias hoteleiras em Portugal, e conta com mais de 3.000 quartos em hotéis de 4 e 5 estrelas (Almeida, 2019).

O posicionamento da marca tem como base hotéis de 4 e 5 estrelas, tanto em Portugal como no resto do mundo. Mais especificamente, em Portugal, o mercado em que este está inserido, é o de alto luxo. O pretendido é, portanto, oferecer ao cliente um serviço personalizado, luxuoso, de bem-estar e qualidade (Almeida, 2019).

Não obstante, a marca Tivoli teve um crescimento progressivo até ao ano de 2016, quando a mesma foi adquirida pelo grupo *Minor* (Almeida, 2019).

No que concerne à estratégia para a distribuição geográfica dos hotéis, o grupo conta com 6 hotéis no centro (Lisboa e Coimbra) e 6 no algarve (Lagos, Carvoeiro, Alvor, Vilamoura). A estes ainda acrescem mais dois no Brasil e um no Qatar.

Por sua vez, quando se aborda a empresa *Minor Hotels*, esta apresenta ainda mais oito hotéis em Portugal, sendo dois no Porto, três em Lisboa, um em Coimbra e Vilamoura e agora, o mais recente, em Portimão. As designações destes são, NH Porto

Jardim e NH *Collection* Porto (no Porto), NH *Collection* Lisboa Liberdade, NH Lisboa Campo Grande (Lisboa), Avani Avenida da Liberdade (Lisboa), NH D. Inês (Coimbra), Anantara Vilamoura (Algarve), NH Marina Portimão Resort (Algarve).

3. Atividades desenvolvidas

3.1 Processo de Recrutamento e Seleção

Hamza e restantes colaboradores (2021) defendem que o recrutamento é uma forma da organização conseguir atrair novos colaboradores que apresentem as competências requeridas para preencher uma vaga em aberto de modo a conseguir alcançar as suas metas pretendidas.

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O interno é quando se procura dentro da organização potenciais pessoas para a vaga através de promoções ou transferências internas (Mons & Vevere, 2020). Assim sendo, a Minor *Hotels* tem como política partilhar primeiro a vaga internamente (Anexos 2 e 3) através dos diversos canais de informação (tais como quadros no refeitório ou áreas que todos os colaboradores visitem), o site NH *Careers* e ainda via email para as chefias com uma folha em formato *pdf*, onde são apresentadas as vagas em aberto e o descritivo de função das mesmas. Após a divulgação, caso algum colaborador demonstre interesse na vaga, este entra em contacto com os Recursos Humanos do hotel onde trabalha e estes falam com o responsável pelo preenchimento da vaga.

Por outro lado, o recrutamento externo consiste em abrir a vaga para pessoas de fora da organização com o objetivo de encontrar alguém que se enquadre no pretendido para a função (Mons & Vevere, 2020). Na organização em que estagiei, este processo só é realizado quando a vaga não é preenchida internamente e posso afirmar que esta ação apresenta diversas fases de modo a tentar arranjar a pessoa mais indicada para cada posição em aberto visto não termos conhecimento efetivo de como a pessoa trabalha e/ou interage com os outros. É então importante mencionar que no que concerne ao recrutamento externo, a organização utiliza sites de emprego grátis (sapo emprego e Net Emprego), nos quais são inseridas as informações da organização e a/s vaga/s que se pretende preencher.

Anexo 2. Abertura de vaga interna em português (Fonte: autor)



RECRUTAMENTO INTERNO

ESTA PODE SER A TUA OPORTUNIDADE PARA CRESCER OU MUDAR O TEU PERCURSO PROFISSIONAL DENTRO DO NOSSO GRUPO!

Na unidade NH MARINA PORTIMÃO RESORT, pretendemos reforçar a nossa equipa de F&B e FRONT OFFICE.
Estamos a recrutar diversas vagas.
Procuramos candidatos, motivados, com postura profissional, sorriso genuíno, gosto pelo trabalho em equipa, paixão pelo serviço que queiram fazer parte de uma equipa dinâmica, focada em prestar um serviço de excelência e superar as expectativas dos nossos clientes.

AS NOSSAS VAGAS*:

- . RECECIONISTAS (M/F)
- . COZINHEIROS (M/F)
- . BARMAN/ BARMAID (M/F)
- . PASTELEIRO/A (M/F)

Se achas que tens o perfil adequado para alguma destas funções, CANDIDATA-TE!
*se desejas mais informações sobre os requisitos e habilitações académicas e profissionais específicos para cada função, contacta o Técnico de Recursos Humanos da unidade.

Comunica à tua chefia a vontade de te candidatares e envia o teu CV para:
j.cabrita@tivoli-hotels.com
ou submete a tua candidatura diretamente no site NH CAREERS <https://nhcareers.epreselec.com>

Now you can make all your requests from our APP MyNH!





A seleção, por sua vez, está relacionada com a escolha do melhor entre todos os candidatos para desempenhar a função (Bazana & Reddy, 2021). Ou seja, podemos

afirmar que este processo é utilizado para observar quem é o mais indicado para trabalhar em determinada função e ambiente (Figueiras, et al., 2019).

Tal como em todos os sectores, na hotelaria e turismo, a seleção é um processo muito importante. O meu contributo nesta ação consistiu na análise de currículos, escolha dos candidatos mais indicados para entrevista/para a função, atribuição de cacifo, apresentação do hotel e acolhimento (através do *onboarding*).

Outra ação que realizei de forma a auxiliar no processo de recrutamento e seleção foi a participação em palestras e feiras de empregabilidade visto que as feiras de emprego apresentam diversas perceções a quem procura trabalho. Aliás, a principal tarefa para as organizações nestas feiras, é recrutar o máximo de pessoas qualificadas para as vagas que tem em aberto. Portanto, é pretendido estas feiras de empregabilidade ajudarem a diminuir os custos do processo de recrutamento (Beam, 2016).

Tendo como base a informação científica existente, consegui constatar ao longo do estágio que estar presente nas feiras de empregabilidade é sempre uma mais valia visto que auxilia muito no processo de recrutamento e ainda dá a conhecer a organização a mais pessoas. Aliás, uma das dificuldades da empresa é que toda a gente conhece a marca Tivoli, mas não a *Minor Hotels*. Assim, estando presentes nas feiras, podemos explicar que a *Minor Hotels* é o nome do grupo que detém várias marcas como Tivoli, Anantara, Avani, NH *Hotels*, *Collection e Resorts*, entre outras. Ou seja, é um momento duplamente vantajoso para a organização, pois consegue recrutar e ainda apresentar como funciona e como está organizada. Esta tarefa, para mim, foi deveras importante e enriquecedora pois para além de poder dar a conhecer a marca, ainda consegui realizar entrevistas, estar em contacto com outras organizações do mesmo ramo ou de ramos completamente diferentes e ainda dar a conhecer a potenciais estagiários o meu percurso e como fui acolhido na organização.

Por fim, o processo/ação que foi, para mim, o mais estimulante e me proporcionou aprender passando por diversas etapas que estão por detrás de um evento nacional de recrutamento foi o Tivoli *Talent Tour*, o qual é deveras inovador e vantajoso pois permitiu à empresa preencher diversas vagas em aberto.

Este projeto teve por base uma análise de escolas que poderiam ser um ponto de atração para o evento, visto este ter como objetivo visitar algumas cidades de norte a sul de Portugal, de forma a realizar entrevistas rápidas e divulgar a marca.

Após reunir os contactos dos pontos de interesse, entrei em contacto para saber quais as condições impostas pelas escolas e câmaras municipais, pois contámos com uma unidade móvel (carrinha pão de forma) que nos acompanhou ao longo dos dias. Para além desta tarefa, ainda entrei em contacto com diversos fornecedores de modo a pedir orçamentos referentes a diversos objetos que precisávamos (por exemplo, café, chocolate em pó, palhetas, açúcar, copos, entre outros). Além de todas estas etapas, ainda foi necessário falar com as rádios locais das cidades escolhidas de forma a publicitar o evento e estabelecer acordos tanto com o centro comercial Aqua Portimão como com os hotéis em que ficámos hospedados que não fazem parte do grupo *Minor Hotels*.

No final, percorri durante 7 dias, diversas escolas de Portugal dando a conhecer a visão da organização e realizando entrevistas rápidas (anexo 4) aos alunos interessados em estagiar connosco ou mesmo ser colaborador da nossa organização.

Esta ação teve como intuito auxiliar no recrutamento devido à organização, em dezembro, apresentar mais de 500 vagas abertas que surgiram graças à abertura de um novo hotel no algarve, o Tivoli Alvor.

Face a percorrermos tantas cidades em tão pouco tempo e o nível de adesão por parte das pessoas ter sido tão elevada, tivemos de realizar entrevistas rápidas de modo a conseguir recolher o máximo de informação importante num espaço de tempo reduzido.

Por fim, salientar que neste evento foi necessário ter em atenção os diversos fatores que podem interferir numa entrevista, ainda para mais quando são realizadas nestes tipos de ambientes. Neste sentido, é necessário ter em atenção certas variáveis parasitas pois por vezes quando o entrevistador se revê no entrevistado analisa este como simpático, competente (Gifford et al., 1985) e confiante (Liden, et al., 1993). Outros fatores a ter em atenção são os preconceitos que temos de forma inconsciente (Blair & Banaji, 1996). Assim, estes foram alguns dos fatores que tentámos evitar de forma a ter um processo de recrutamento e seleção fidedigno e o mais imparcial possível.

3.2 Valorização do colaborador

A internacionalização e globalização das organizações levou a que a concorrência e a competição entre empresas e a exigência do cliente sejam cada vez mais altas (Areias, 2016). Com isto, surge a necessidade destas se adaptarem com uma certa facilidade às mudanças constantes dos mercados, conseguindo assim com base nas suas capacidades, dar resposta ao que este exige (Mata, 2007). Assim, existe então a necessidade da organização conseguir responder de forma certa tendo por base as informações que consegue adquirir através do ambiente vivenciado na mesma (Areias, 2016), ou seja, devem ser utilizadas ferramentas como os questionários, os quais fornecem respostas (Oliveira & Ferreira, 2014) que ajudam a combater um aspeto importante das organizações a ter em conta, isto é, o ambiente inconstante e competitivo (Areias, 2016).

Os questionários são uma ferramenta barata e que possibilita reunir a opinião de diversas pessoas sem que se sintam intimidadas ou queiram dar respostas que não vão de acordo com o que pensam, mas sim com o que defendem ser o correto (Bryman, 2016). Assim, os questionários são fundamentais nas organizações e no grupo *Minor Hotels*, pelo menos em Portugal, os mesmos são levados em consideração. Por sua vez, foram aplicados dois questionários durante o meu período de estágio. O primeiro em outubro do ano de 2022 e outro em dezembro do mesmo ano. Desta forma, o primeiro a ser implementado foi o questionário de satisfação dos colaboradores para analisar o que estes têm a dizer sobre o local onde trabalham, o ambiente e aspetos que a organização pode melhorar. De seguida, foi aplicado o questionário vocacionado com a saúde e segurança no local de trabalho, onde cada colaborador dava o seu entender quanto aos níveis de segurança relacionados com o seu posto de trabalho e as tarefas desenvolvidas. De forma aos valores serem mais certos e não existir favorecimentos, tanto a criação como a análise dos mesmos são feitas por uma equipa terciária. Após análise dos resultados, foi possível observar que os colaboradores são felizes no geral a trabalhar aqui, no entanto, também foi descoberto que muitos se queixam que existem algumas pessoas (que não chefias) a criar um certo mau ambiente devido à forma como se relacionam com os restantes colegas e o modo de trabalhar. Após esta fase, as chefias, o diretor do hotel e os recursos humanos reuniram-se de forma a congratular o que estava bem e criar medidas de ação para corrigir as falhas que os colaboradores sentem que a organização pode melhorar.

Após a aplicação dos questionários e leitura dos resultados é importante dar *feedback* os colaboradores. Por sua vez, *feedback* é algo complexo visto o mesmo poder ser descrito como antecedente, consequência ou ambos (Mangiapanello & Hemmes, 2015; Peterson, 1982).

Este pode então ter como função dar uma resposta condicionado por um estímulo, ou seja, quando um chefe de departamento fornece *feedback*, existe uma grande possibilidade de utilizar palavras com bastante emoção, por exemplo, transmitir o sentimento de desapontamento, impressionado, fracasso, entre outras (Choi et al., 2018).

Assim, o *feedback* deve ser objetivo de modo a direcionar a pessoa para o sucesso e ajudar esta a melhorar o seu desempenho, pois caso contrário, fornecer apenas informações vaga pode levar ao oposto ou não apresentar resultados (Johnson et al., 2008; Kluger & Nisi, 1996).

Por fim, o *feedback* para ser eficaz deve descrever e não avaliar, ser específico, ter em conta as necessidades do recetor, direcionado para o comportamento, solicitado, oportuno e claro (Kolb et al., 1980 *cited* in Fedor & Buckley, 1987).

Assim, o meu papel foi alertar os colaboradores para a importância da realização dos questionários, mesmo não sendo obrigatórios, explicar aos colaboradores os resultados obtidos para que estes saibam o que está correto e o que tanto eles como a organização têm de melhorar e no fim, apoiar na aplicação do plano de ação, o qual consistia maioritariamente no incentivo a criar mais laços e uma comunicação mais clara entre alguns departamentos.

Outro cuidado que a empresa tem é a aplicação de entrevistas de saída pois para alcançar objetivos, as organizações necessitam dos seus colaboradores e esse fator leva à aposta na retenção destes (Hausknecht, et al., 2009).

Segundo Brown e colaboradores (2013), retenção de pessoas é a capacidade que a organização tem de manter os seus colaboradores. Para além da questão de atingir os objetivos, é necessário ter em atenção o valor de um processo de recrutamento e seleção, da formação, da adaptação deste ao ambiente organizacional e da sua inclusão. Tudo isto tem um preço e no fim de tudo, perder o colaborador, sai muito caro a uma organização (Peterson, 2005). Assim, é necessário considerar que a não retenção pode resultar em baixos níveis de profissionais qualificados, de criatividade e inovação da organização, bem como elevados custos de recrutamento, seleção e formação (Hytter,

2007). Para além destes fatores, a não retenção influencia ainda para a perda de conhecimentos, competências e capacidades (Hytter, 2007), a forma como a organização é vista no mercado de trabalho (Carrell, 2007), no clima da organização (Govaerts et al., 2011), nos níveis de satisfação no local de trabalho (Howell, et al., 1968), motivação (Mak & Sockel, 2001), entre outros.

Quando se está numa organização no setor do turismo é necessário ter em atenção os motivos que levam as pessoas a sair. Ou pelo menos, é desta forma que a organização onde estagiei pensa. Assim, quando uma pessoa sai, realizamos uma pequena entrevista de saída para termos em atenção os motivos que a levam a querer ir para outro local trabalhar. Desta forma, sabendo o que leva o colaborador a procurar outras oportunidades é uma mais valia para nos adaptarmos ao mercado e ao que as pessoas procuram numa organização.

Para além de tudo o que já foi mencionado, numa organização devem ser tidos em conta os problemas de saúde derivados do local de trabalho, tais como lesões musculó-esqueléticas e dores musculares. Neste sentido, é importante ter em consideração as consequências que derivam destes problemas tanto a nível pessoal, como por exemplo a baixa performance e baixo sentido de compromisso, bem como a nível organizacional como por exemplo os níveis mais elevados de absentismo e aumento dos custos (European Agency for Safety and Health at work, 1999; Lelis et al., 2012).

De modo a proporcionar aos colaboradores melhores condições de trabalho, a organização realiza anualmente uma inspeção por parte do médico do trabalho aos diversos postos de trabalho visto que a medicina do trabalho tem como principal finalidade criar uma forma de proteger o colaborador de adquirir ou desenvolver algum problema ou acidente no seu local de trabalho (Iavicoli, et al., 2022). Esta avaliação no hotel consiste no médico observar os esforços que cada colaborador faz a realizar tarefas normais exigidas no seu posto de trabalho e no fim, realiza um levantamento das ações e potenciais perigos a que a pessoa está sujeita. Esta ação tem como objetivo evitar acidentes no local de trabalho e/ou que as pessoas desenvolvam qualquer problema resultante da forma como trabalham e/ou utilizam determinadas máquinas e utensílios. Portanto, fui com o médico observar cada colaborador e no final o mesmo apresentou-me uma lista das medidas a adotar, as quais são avaliadas e ponderadas numa reunião com o diretor e chefias de departamento.


Assim, é notória a importância da união entre a medicina do Trabalho e o departamento de recursos humanos, os quais têm como objetivo auxiliar na prestação de apoio de modo a avaliar os colaboradores, implementar programas de ajuda e intervir em diversas situações que podem estar a prejudicar o colaborador (Costa, 2009).

Podemos afirmar que existe uma relação muito importante e bilateral entre a organização e o colaborador. De um lado, temos o colaborador que influencia a forma como o cliente vê a organização quando este trabalha diretamente com o público (George, 1990). Por outro lado, o colaborador pode sair prejudicado pela forma como a organização é vista na sociedade (Cable & Turban, 2003).


Tajvidi e restantes colaboradores (2020) defendem que uma organização deve ter em consideração o que dizem sobre si no mercado, ser ativa nas redes sociais, incluir novos *stakeholders* e aplicar novas estratégias onde são acrescentadas novas pessoas. Na atualidade, a reputação da organização é criada pelos colaboradores visto estes serem considerados como fonte fidedigna devido a já terem trabalhado na mesma (Helm, 2011).


Não obstante, existe uma diferença entre os fatores higiénicos e os fatores motivadores. Ou seja, o colaborador pode ser infeliz com o seu ordenado, no entanto pode estar deveras contente e satisfeito na organização graças a ser reconhecido e valorizado. Assim, é possível constatar que a satisfação e a insatisfação não apresentam uma continuidade e são completamente distintas (Herzberg, 1996).

Anexo 5: Novo menu no refeitório dos colaboradores (Fonte: o autor)



Ementa _____ de _____ a _____ de _____



				_____	_____	_____	_____	_____	_____
		Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	
Refeição do dia	Sopa	Sopa do dia	Sopa do dia	Sopa do dia	Canja	Sopa do dia	Sopa do dia	Sopa do dia	
	Prato Principal								
	Prato Vegetariano								
	Salada/Fruta	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	

Nota: Ementa sujeita a alterações
Bom Apetite!

Com base no já mencionado, sendo o refeitório um dos locais onde os colaboradores podem descansar e visto que a organização fornece alimentação de forma gratuita, foi para mim importante afixar aquilo que será a refeição de cada dia para que cada pessoa tenha conhecimento do que será servido. Desta forma, criei um menu (Anexo 5), o qual o *chef*, edita semanalmente colocando o que será a refeição para cada dia da semana. É através destes pequenos pormenores que as pessoas gostam mais do local onde trabalham e consegui ainda, ter noção através do que os colaboradores me diziam sobre o menu, que pequenas coisas para uns, por vezes, são enormes para outros e faz com que se sintam mais valorizado. De mencionar ainda, que a organização disponibiliza a “refeição saudável”, a qual consiste num prato preparado à parte para pessoas cujo a sua alimentação deve ser rigorosa e cuidadosa, como por exemplo, pessoas que sofreram um ataque cardíaco ou intolerantes à lactose. Assim, todos têm a possibilidade de comer no refeitório descansadamente.

Para além da criação do menu, ainda tive em atenção os cacifos dos colaboradores, os quais são, no meu entender, um local privado, onde o colaborador coloca os seus pertences e tem a certeza que estarão seguros. Para que isto aconteça, é necessário controlar a quem pertence cada cacifo e ter uma chave suplente. Nesta situação, os recursos humanos têm sempre uma chave secundária para caso a pessoa se esqueça ou perca a sua e ainda, para a segurança de todos. Importante referir que a

organização disponibiliza cadeados de grande resistência para que ninguém os consiga arrombar e o colaborador não tenha de ter despesas referente ao mesmo.

Por fim, existe ainda um espaço com o nome “Memorial da lembrança” (anexo 6) dedicado a fotografias dos colaboradores em festas e momentos especiais, bem como os comentários que os clientes deixam sobre a sua estadia de modo a dar valor aos nossos colaboradores e demonstrar que os clientes também valorizam o seu trabalho.

3.3 Prémios e Incentivos

Com o fácil acesso à informação e às novas tecnologias, é notável que os prémios são algo fundamental nas organizações, aliás, até se pode dizer que são um fator deveras importante para o funcionamento das mesmas (Neckermann, et al., 2014).

As organizações procuram manter os seus colaboradores motivados através do reconhecimento, oferecendo prémios aos melhores (Neckermann, et al., 2014). Inclusive, muitas investigações demonstram que esta oferta diminui os níveis de *turnover* (Frey & Gallus 2015). Inclusive, investigações científicas revelaram que incentivos monetários ajudam a motivar o colaborador e com que este se esforce para ser cada vez melhor e mais competentes (Bonner & Sprinkle, 2002).

Assim, é possível constatar que as recompensas são oferecidas de forma a incentivar os colaboradores a trabalharem melhor e a serem melhores (Frey & Gallus 2015) e estas podem ser vistas de duas perspetivas. A primeira está relacionada com recompensas transacionais, ou seja, a vertente financeira e a segunda com recompensas não transacionais, ou seja, não financeiras (Newman & Sheikh, 2012). Por outro lado, Nienaber e colaboradores (2011), defendem que a atribuição destas devem ter em atenção o colaborador num todo, englobando o salário, benefícios, progressão de carreira e o ambiente de trabalho.

Torna-se então possível afirmar que a motivação é o principal mecanismo que leva ao esforço, dedicação e conduz a pessoa a querer atingir os melhores resultados (Donnelly et al., 2000). Assim, é necessário manter os colaboradores motivados para que estes não apresentem resistência a mudanças e tenham a capacidade de se adaptar facilmente a alterações e novas formas de pensar. Para além destes fatores, colaboradores motivados são mais produtivos e esforçam-se mais para alcançar metas propostas por outros (Kling, 1995).

Tendo em conta a informação supramencionada, foi possível observar, ao longo do estágio, que prémios e incentivos são algo muito admirado pelos colaboradores. Neste sentido, no NH Marina Portimão Resort existe o prémio de colaborador do trimestre, o qual tem como base cada chefe de departamento eleger aquele que para si foi o melhor dos últimos três meses. Após a seleção, é criado um Excel no qual os chefes votam de 1 a 5 cada colaborador. A fórmula utilizada para escolher o melhor, é a média. No final o vencedor ganha um *voucher* de 150€ para gastar em qualquer loja do grupo SONAE.

Além deste prémio, existem outros, tais como o “Embaixador”, ou seja, quando abre uma vaga, se um dos colaboradores referenciar alguém e essa pessoa passar no período experimental, quem referenciou recebe um voucher de 100€ a gastar no grupo SONAE.

No entanto, a organização também tem incentivos não remunerados, tais como a oferta do dia de anos, (a pessoa tem o dia de folga), oferece pelo Natal, um cabaz a todos, pela Páscoa amêndoas e em dias específicos como o dia do pai, da mãe ou da mulher uma pequena lembrança. De salientar que a empresa disponibiliza um vasto leque de descontos em diversas lojas e espaços, tais como numa loja de óculos, num ginásio, numa clínica dentária, entre outras, situadas na cidade de Portimão. Para além de tudo isto, ao fim de seis meses no hotel, a organização disponibiliza um plano de saúde em parceria com o hospital particular, o qual o colaborador não paga nenhuma mensalidade e pode incluir pessoas do seu agregado familiar a um preço bastante acessível, ou seja, se for só o colaborador, este tem direito a um cartão que lhe dá diversos descontos em clínicas/hospitais privados e apenas paga a consulta ou o tratamento pois o valor de ter esse seguro é da total responsabilidade da empresa.

Por fim, todos os colaboradores têm ainda acesso a uma plataforma onde podem ter formações específicas e aprender uma nova língua totalmente gratuito e outra em que os mesmos conseguem fazer reservas em hotéis da marca *Minor Hotels* com um desconto entre 30% e 70% dependendo da ocupação e com pequeno-almoço incluído.

3.4 Formações

À parte do recrutamento, o momento em que acolhemos e integramos é o primeiro contacto com o novo colaborador e é nesta fase em que este mais retém informação sobre a organização (Ferreira, et al., 2011). Assim, para que o ambiente seja positivo e produtivo, é necessário que exista confiança e sentimento de segurança entre ambas as partes (Bauer, 2015).

É possível afirmar que é essencial as organizações focarem-se em atrair, reter e criar novos talentos. Para que tal aconteça, segundo Ferreira (2022), é fundamental proporcionar o *onboarding* aos novos colaboradores.

Segundo Bauer (2015), este processo deve auxiliar as pessoas a adaptarem-se mais facilmente ao ambiente e torná-las mais propícias a atingirem o sucesso na organização. Não obstante, Itam e Gosh (2020) defenderam que esta adaptação do colaborador sofre algumas interferências através das emoções e da forma como interpelam a sua função e o ambiente organizacional no qual estão inseridos.

Assim, uma das atividades realizadas consistiu na participação de diversas formações relacionadas à visão e missão da empresa. Para além das formações obrigatórias ainda é possível fazer outros tipos de formação como a de lavagem de dinheiro, princípios básicos no Excel, entre outras.

Desta forma, a presente atividade permitiu-me conhecer melhor a organização, contribuindo e bastante para que eu me sentisse completamente à vontade a apresentar a organização aos novos colaboradores através do *onboarding*. Para além de ter mais conhecimentos sobre o local, ainda consegui proporcionar uma boa receção aos novos colaboradores, apoiando-os a ultrapassar os seus receios e deixando-os descontraídos e aptos para atingirem o sucesso individual e consequentemente apoiar no da empresa. De salientar que no final de cada *onboarding*, eram facultados determinados “presentes” numa mochila de forma a congratular os colaboradores que realizam a formação. Esta oferta consiste em oferecer uma mochila, com uma *pen drive*, uma garrafa de água, uma caneta e um caderno.

A atividade anteriormente mencionada surge face à necessidade de ter em atenção as necessidades do colaborador, não apenas focando no salário, mas também em condições de trabalho e benefícios (Ahmed & Raquif, 2013). Assim, através da entrega deste kit, é pretendido que o colaborador se sinta valorizado e posso confirmar que sempre que o

mesmo era entregue, os colaboradores ficavam sorridentes e alegres por receber um presente por parte da organização logo no início.

Uma vez que os resultados estavam baixos, foi-me transmitida de forma clara que um dos objetivos quando iniciei o estágio era aumentar a percentagem de formações. Neste sentido, após falar com o meu mentor na organização e com o diretor do hotel, criei um póster de incentivo à realização de formações (anexo 7). O objetivo era chegar aos 80% de formações online realizadas e em contra partido seriam entregues prémios de forma aleatória.

Sendo esta uma organização de grandes dimensões tive a possibilidade de participar numa formação de como utilizar o programa Meta 4. Este é um sistema utilizado na empresa para consultar as informações dos colaboradores, o qual permite consultar informação dos colaboradores e recibos, tirar relatórios sobre tudo da empresa, lançar formações, colocar informações sobre a medicina no trabalho e ainda fazer a admissão de novos colaboradores.

Em suma, é visível a importância deste programa e a formação sobre o mesmo. Assim, através desta aprendizagem, foi muito mais fácil para mim, dominar o sistema e saber como o mesmo funciona.

3.5 Documentos

Manter o artigo atualizado é sempre fundamental, ainda para mais quando se trata de uma organização com tantos colaboradores. Desta forma, é essencial ter todos os documentos organizados individualmente para caso seja preciso consultar alguma informação, a mesma é de fácil acesso. Para além deste fator, em caso de auditorias também facilita bastante na procura de informações exigidas no momento.

Assim, este processo consistiu em arquivar os documentos de cada colaborador como base numa ficha base (anexo 8).

Por fim, no que concerne a processamento de documentos preparei a documentação para a equipa de *Payroll*. Neste sentido, a minha função foi colocar a documentação relativa a baixas ou faltas dos colaboradores numa pasta e caso fosse novo na empresa, informar a equipa de pagamentos se este queria os subsídios em duodécimos ou por inteiro. Para além desta ação, era também necessário antes de dia 15 de cada mês averiguar se ninguém do hotel apresentava irregularidades no sistema

utilizado pela organização para lançamento de férias, baixas ou faltas injustificadas/justificadas e organização de horários.

3.6 Mudança Organizacional

Com os avançar dos anos, as organizações apresentam-se cada vez mais complexas, devido ao fator humano visto que cada pessoa apresenta a sua personalidade, as suas normas, valores e atitudes e cria o seu grupo com base nos seus ideais. Por outro lado, a organização deve ter em consideração as pessoas, grupos, processos, valores, cultura, entre outros (Fernandes, 2005).

Posto isto, a mudança organizacional consiste em aprimorar um conjunto de atividades de forma a ajudar a organização a evoluir e melhorar as suas competências e capacidade de resposta face ao mercado em que está inserida (Neves, 2002). Não obstante, a mudança pode ser vista como uma passagem que demonstra fratura e interrupção, que pode ser lenta ou rápida e obriga a organização a adotar novas formas de ver e agir (Chiavenato, 2003).

Por sua vez, quando se cria uma organização, a estrutura e o controlo são o mais importante (Cunha et al., 2016). Em contrapartida, Mintzberg (1980), defende que uma organização consiste na divisão do trabalho em diversas partes que quando bem orientadas e organizadas, levam a atingir os objetivos. Assim, as organizações podem ser públicas ou privadas, de carácter governamental ou não governamental e lucrativas ou não lucrativas. Ou seja, uma organização é o conjunto de diversos fatores individuais coordenados para realizar atividades organizadas com base no ambiente e onde a participação de cada um difere devido às características individuais e às oportunidades que a organização lhe proporciona (Fernandes, 2005).

Desta forma, deve ser tido em conta a compreensão e gestão do processo de mudança num todo, ou seja, ter em atenção o momento e a forma como os colaboradores vão adotar novas formas de trabalhar visto que esta ação pode influenciar tanto de forma positiva como negativa. Ou seja, todo este processo deve ser bem pensado visto que os colaboradores são fundamentais numa organização e a atenção e apoio redobrado a estes é fulcral para que a empresa consiga ser competitiva e estimulante tanto para quem nela trabalha como para futuros colaboradores (Neves, 2011).

Para apoiar nesta mudança, Lewin (1997) criou um modelo composto por três fases, sendo estas o descongelamento, a mudança e o recongelamento. O descongelamento consiste em assumir a necessidade da mudança e dada a conhecer a todos os colaboradores. Por sua vez, a fase de mudança é o momento em que começam a ser criadas as formas de agir, pensar, a visão e missão da organização. Por fim, a fase de recongelamento é o momento em que é exposta a nova forma como a organização se apresenta e os colaboradores conhecem e começam a aplicar as novas formas de trabalhar (Lewin, 1997).

Posto isto, *rebranding* pode ser definido como um processo de criação ou alteração do nome, símbolo ou design de uma organização de forma a assumir uma nova posição no mercado de trabalho (Merrillees & Miller, 2008). No que concerne ao que aconteceu no meu estágio, a organização tem como objetivo deixar a marca Tivoli associada apenas a hotéis de 5 estrelas e começou este processo pelo de Portimão. Não obstante, este processo pode também servir para mudar a identidade (Muzellec & Lambkin, 2006) ou alterar a forma como é vista a imagem entre os stakeholders (Merrillees & Miller, 2008). De salientar que existem quatro fatores que podem resultar num *rebranding*, sendo estes a mudança administrativa, a mudança estratégica, a mudança do ambiente externo e a mudança da posição no mercado. A mudança administrativa, consiste na venda da organização a outros, a mudança estratégica, no investimento de novos mercados, a mudança do ambiente externo, na alteração da legislação e por fim, a mudança da posição no mercado, a organização assume uma nova imagem no mercado em que pretende investir e evoluir (Muzellec & Lambkin, 2006).

Após vários anos como Tivoli, no dia 1 de abril o hotel passou a ser o primeiro NH Resort no mundo. Assim, foram necessárias várias alterações, tais como trocar documentos com o símbolo Tivoli para NH Resort, formações para identificar as alterações mais importantes neste novo caminho (por exemplo, as regras de ouro, a visão, a missão, entre outros) e apoiar as chefias nesta transição. Cunha e colaboradores (2016) salientaram a existência de três etapas, a preparação, a implementação e o reforço. Neste caso em específico, estas etapas foram utilizadas. Ou seja, inicialmente existiu uma preparação de tudo o que teria de ser alterado, tais como objetos com o nome “Tivoli”, publicidades realizadas no momento com o nome “Tivoli” e até a forma de trabalhar, ou seja o *standarts*. De seguida, a implementação consistiu na troca de

tudo o que dissesse “Tivoli” por algo que dissesse “NH”, realização de formações a expor a visão, missão e *standarts* do que é ser NH e ao mesmo tempo apoiar os colaboradores a adaptarem-se através de conversas circunstanciais. Por fim, o reforço consistiu em continuar a apoiar os colaboradores nesta fase de adaptação a uma nova realidade e total disponibilidade para quando estes apresentassem dúvidas sobre esta nova fase. Miller e colaboradores (2014) defendem a existência de dois tipos de *rebranding*, sendo estes o urgente e o não urgente. O urgente, existe um prazo limite definido para a passagem à nova marca. Por sua vez, o não urgente não tem um prazo definido, o que permite que esta alteração seja feita com mais calma, mais pormenorizada e melhor planeada (Miller et al.,2014). Com base na literatura é então possível dizer que foi um *rebranding* urgente visto termos um prazo a cumprir.

Por fim, é possível afirmar que cada vez mais, as organizações conseguem realizar o processo de mudança graças às pessoas que nela trabalham, pela cultura da organização e especialmente pela capacidade da pessoa não se focar no momento, mas sim conseguir observar eventuais benefícios a longo prazo (Fernandes, 2005). Com base nesta visão, foi visto como fundamental a realização de formações que explicassem as diferenças que seriam mais sentidas por todos e os benefícios a longo prazo destas alterações.

4. Reflexão global do estágio

Na área da psicologia, o estágio é sempre um momento muito aguardado visto ser nesta fase que colocamos em prática, tudo o que aprendemos ao longo de quatro anos. Para ser sincero, aguardei por este momento ansiosamente por quatro anos pois senti possuir todas as ferramentas para o ultrapassar, mas a verdade é que o nervosismo é sentido no início e tudo o que sabemos parece ser esquecido. A verdade é que após os primeiros dias, comecei a ter contacto com a realidade laboral e foi nesse momento que dava por mim a realizar determinadas tarefas, pedidas pelo meu tutor dentro da organização, de forma automática. Foi neste momento que senti que estava mais que preparado para o estágio visto que através da teoria que aprendi e a prática adquirida em sala de aula, conseguia realizar as tarefas pedidas.

No entanto, não me chegou apenas essas ferramentas e ao longo do estágio foi experienciando determinados fenómenos que apenas lera até então. Aqui descobri a necessidade de ser uma pessoa calma e cautelosa pois uma palavra pronunciada de forma errada ou mal interpretada pode ser muito perigoso numa organização.

Desta forma, o estágio no NH Marina Portimão *Resort* proporcionou-me uma excelente experiência e bastante enriquecedora, muito graças à fácil adaptação e à forma como fui acolhido pelos responsáveis de recursos humanos dos hotéis em Portugal pertencentes à *Minor Hotels*.

No que concerne à forma como o estágio se desenrolou, posso afirmar que passei por quase todas as fases e processos que um profissional passa no seu dia-a-dia. Inicialmente, e como é obvio, foi-me apresentada a organização no seu todo, ou seja, desde as diferenças entre os diversos hotéis (por exemplo: Tivoli é um hotel de luxo, mas com história, e NH *Hotels*, são hotéis normalmente situados no centro das cidades e onde a pessoa apenas vai para dormir), a missão da organização, os seus valores, como a mesma funciona, entre outros. Ou seja, consistiu no conhecimento da cultura e ambiente da organização. Foi neste momento que conheci ainda os responsáveis pelo departamento de recursos humanos do país inteiro. Esta fase foi muito marcada pelo medo de errar ou fazer perguntas com receio de poderem parecerem banais. No entanto, este sentimento rapidamente foi ultrapassado graças ao ambiente amigável e positivo que a organização me proporcionou.

Após esta etapa, comecei realmente a participar nos processos ditos como normais no dia-a-dia dos profissionais da área, entre os quais, a realização de acolhimento a novos colaboradores, processo de recrutamento e seleção, atribuição de prêmios e incentivos de colaboradores, *forcing* de formações, entre outros.

Tendo por base as informações supramencionadas, os contributos mais relevantes para a organização acolhedora são diversos, sendo um deles o apoio aos recursos humanos estando presente em eventos fora da instituição permitindo assim que o hotel não fique sem ninguém a apoiar os colaboradores e ao mesmo tempo dar a perspectiva de um estagiário a diversos alunos. Outro contributo foi apoiar no incentivo aos diversos questionários, divulgação das festas, auxílio à equipa de *Food and Beverage* e recolha de ideias dos colaboradores para melhoria do refeitório. De referir ainda a importância nos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores e a colocação dos mesmos nos sistemas da organização poupando esse tempo ao responsável para que ele consiga realizar outras tarefas.

Os conhecimentos e competências adquiridos através das atividades realizadas foram a capacidade de criar metas, a qual me ajuda a falar com as pessoas dando a entender de forma clara o pretendido a fazer e analisar as necessidades dos colaboradores propondo e negociando com as chefias metas a atingir. Outra competência foi a nível de avaliação individual e em grupo, a qual me proporcionou conseguir avaliar um candidato a uma vaga na entrevista e ver se este se encaixa ou não no ambiente e modo *operandi* da organização (Bartram & Roe,2005).

No que concerne a competências relacionadas com o desenvolvimento relativas ao design de serviços, consegui desenvolver ferramentas para incentivar os colaboradores a realizar as formações e ainda testar a viabilidade e fiabilidade do mesmo (Bartram & Roe,2005).

Por sua vez, competências adquiridas relativamente à intervenção foi a capacidade de criar planos de intervenção com base nas necessidades analisadas nos questionários e pelo médico do trabalho (Bartram & Roe,2005).

Por fim, as competências de comunicação aprimoradas foram a capacidade de dar *feedback* aos colaboradores, criar relações profissionais e a adoção de uma estratégia profissional para lidar com dificuldades sentidas ou em momentos de hesitação (Bartram & Roe,2005).

Assim posso com base em Bartram e Roe (2005) e com a informação das competências que a ordem dos psicólogos (2015), disponibilizou sobre os psicólogos do trabalho afirmar que as competências por mim adquiridas na organização, em suma, foram coordenar e implementar o plano de formação, capacidade de dar feedback construtivo e assertivo (adquirido através de conversas com colaboradores e momentos em que os mesmos foram avaliados através de formações e o resultado tinha de ser dado e explicado), melhoria da escuta ativa (adquirido muito através do momento em que me ensinavam um novo processo a realizar), flexibilidade e fácil adaptação (derivado às diversas tarefas realizadas ao longo do estágio e que me permitiram falar com pessoas de todas as classes sociais e diversas culturas), melhoria do trabalho em equipa (por exemplo, no Tivoli *Talent Tour* trabalhei com diversas pessoas e foi a junção do trabalho de todos que facilitou neste processo), aplicação dos conhecimentos teóricos na prática (colocar na prática o que aprendi ao longo de quatro anos na universidade), capacidade de ser resiliente e de motivar-me intrinsecamente de modo a conseguir manter-me sempre ativo e produtivo mesmo em momentos em que sentia que não tinha as ferramentas suficientes para determinada tarefa), processo de tomada de decisão (visto terem existido momentos em que me encontrava sozinho na organização e então tinha de escolher entre as opções, qual a melhor tanto para o hotel como para os colaboradores, por exemplo, quando estava sozinho no hotel e me foi questionado se determinados departamentos poderiam sair mais cedo no dia 24 de dezembro) e a capacidade de tomar decisões éticas (visto manter sempre em confidencialidade informações do fórum privado dos colaboradores e dar *feedback* de forma imparcial).

No que concerne a pontos forte, a organização ofereceu todas as ferramentas necessárias para a realização do estágio e deu toda a liberdade e inúmeras responsabilidades. Ou seja, a organização forneceu-me um computador, acesso a todas as aplicações de forma a que não exista nenhum impedimento em qualquer tarefa visto conseguir observar e ter conhecimento sobre todos os assuntos da organização. Neste sentido não existe uma distinção entre estagiários e colaboradores do departamento visto termos acesso aos mesmos recursos. Quanto à responsabilidade que me foi atribuída, esta ajudou e motivou-me, pois, senti que confiam no meu trabalho. Salientar ainda que recebi apoio de todos da organização e existia um bom ambiente, familiar e de respeito, ou seja, assim que surgia alguma questão e perguntava, respondiam-me em pouco tempo e para além de responderem, explicavam-me até eu entender. Por outro

lado, os únicos pontos menos positivos surgem relacionados a políticas da própria empresa face a hotéis de quatro estrelas. Ou seja, existem alguns benefícios que hotéis de 5 estrelas têm que os de 4 não, sendo um destes, por exemplo, incentivos não monetários, o que significa que existem objetos/ofertas (por exemplo, toalhas ou óculos de sol da marca) oferecidos por estes em festividades que não são possíveis oferecer por um de 4 estrelas. Muito disto também é devido à disparidade que ambos faturam e recebem de orçamento anual.

Em suma, para superar as dificuldades sentidas ao longo do estágio, comecei a ter mais calma, fazer as coisas de forma serena, em vez de fazer as coisas que os chefes de departamento devem fazer, vou ao seu escritório explico-lhes e peço para que eles repitam, para uma aprendizagem mais prática. No que concerne às diferenças entre hotéis de quatro e cinco estrelas, falei com diretor do hotel e este explicou-me o motivo pelo qual existe esta diferença de forma muito sucinta e inclusive, deu-me ideias do que poderia fazer para que esta disparidade não fosse de toda sentida pelos colaboradores, por exemplo, começámos a afixar a folha a dar os parabéns aos colaboradores que faziam anos no mês, por vezes, oferecíamos um pequeno bolo para que a pessoa se sentisse mais valorizada, entre outros.

5. Conclusão

A Psicologia é uma área fulcral nos dias de hoje e cada vez mais, sentida como fundamental em diversos contextos. Neste sentido, um desses é o contexto das organizações.

Ao longo do mestrado, foram abordados diversos temas científicos considerados como basilares numa organização e os quais tive noções da sua importância na prática, tais como as definições de diferentes estruturas organizacionais por Mintzberg (1990), a capacidade de gerir, partilhar e conseguir utilizar o conhecimento que tinha (Pais & Cardoso, 2008), o conhecimento sobre cultura organizacional e como a mesma é relevante, a noção da qualidade de vida, da ergonomia e da felicidade no local de trabalho, avaliação de desempenho e o processo de recrutamento e seleção, entre outros.

Assim, existem diversas temáticas lecionadas em sala de aula que contribuíram para o meu sucesso no estágio, como por exemplo, ter a noção do tipo de estrutura da organização (divisionalizada) permitiu-me saber como a mesma funciona, e adaptar-me mais facilmente à mesma.

Por sua vez, ter conhecimentos sobre a capacidade de gerir, partilhar e conseguir utilizar o conhecimento favoreceu-me pois foi possível aplicar este processo no acolhimento de novos colaboradores, ou seja, primeiro aprendi sobre a organização e depois dei a conhecer a organização no *onboarding* e em feiras de empregabilidades.

No que concerne à qualidade de vida, ergonomia e felicidade no trabalho, o conhecimento adquirido em sala de aula permitiu-me ter bases para apoiar em diversos processos como por exemplo a visita do médico aos diversos departamentos e ainda apoiar os colaboradores a que estes se sintam felizes no local onde trabalham mesmo que através de simples atos tais como perguntar a opinião do mesmo sobre determinado assunto.

Conhecer várias formas de avaliar o desempenho é também importante na medida em que na organização em que estagiei existe a necessidade de não deixar as pessoas estagnar, e sabendo as capacidades e competências de todos facilita neste processo, tonando assim possível ter em conta os objetivos de cada um. Esta ação é benéfica tanto para o colaborador que está em constante evolução, como para a

organização que beneficia com o crescimento pessoal e intelectual dos seus colaboradores.

O processo de recrutamento e seleção foi sem dúvida alguma um dos conhecimentos mais importantes adquiridos durante o mestrado visto que numa organização na área da hotelaria, este é um processo realizado todos os meses. Neste sentido, o processo supramencionado esteve presente em todos os meses do estágio e ter noções sobre o mesmo e as diversas formas de o realizar facilitou-me na concretização de forma positiva do mesmo.

Em suma, é possível concluir que todas as cadeiras concluídas no mestrado contribuíram para que o estágio fosse mais fácil no sentido de me fornecer ferramentas para todos os processos realizados neste, desde a forma como falar com as pessoas no dia a dia ou mesmo em entrevistas, a capacidade de analisar a organização num todo (as suas especificações, a quem cada um responde e qual é na verdade a estrutura da mesma), saber gerir o conhecimento e compartilhá-lo, conseguir proporcionar ao colaborador boas condições de trabalho e ainda saber avaliar o desempenho de cada colaborador.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M., (2013). Internal Marketing. In Routledge eBooks.
<https://doi.org/10.4324/9780080509037>
- Almeida, A. R. C., (2016). A importância do papel da formação em turismo: relatório de estágio na cadeia Tivoli Hotels & Resorts. [Tese de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona.
<http://hdl.handle.net/10437/7983>
- Areias, G. P. C., (2016). Dos instrumentos de gestão à tomada de decisão: evidências na estrutura empresarial do Alto Minho. [Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório científico IPVC.
<http://hdl.handle.net/20.500.11960/1665>
- Bailoa, S. & Cravo, P., (2021). O efeito da pandemia na estratégia nacional para o turismo em Portugal: O desafio da sustentabilidade. *Dos Algarves: A Multidisciplinary. e-Journal*, 40, 31–47.
<https://doi.org/10.18089/damej.2021.40.2>
- Bartram, D., & Roe, R. A., (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bauer, T. N., (2015). Onboarding: The power of connection. *SAP SuccessFactors* DOI: 10.13140/RG.2.1.4980.6163
- Bazana, S., & Reddy, T., (2021). A critical appraisal of the recruitment and selection process of the Public Protector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1207>
- Beam, E. A. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.11.004>
- Blair, I. V., & Banaji, M. R., (1996). Automatic and controlled processes in stereotype priming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1142–1163.
https://banaji.sites.fas.harvard.edu/research/publications/articles/1996_Blair_JPS_P.pdf
- Brida, J. G., Monterubbianesi, P. D. & Aguirre, S. Z. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 9(2), 291–303. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.026>
- Bryman, A., (2016). Social research methods (5ª ed.). Oxford University Press.
https://books.google.es/books?id=N2zQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=da&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Brown, P. J. B., Fraser, K. D., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–472.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01352.x>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B., (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society*, 27(4–5), 303–345.
[https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(01)00052-6)
- Cable, D. M., & Turban, D. B., (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

- Carrell, S. E. (2007). The national internal labor market encounters the local labor market: Effects on employee retention. *Labour Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.09.005>
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações (3ª ed.). McGraw-Hill do Brasil, Ltda.
https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO_Idalberto_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_teoria_geral_da_administra%C3%A7%C3%A3o_3a_ed
- Choi, E., Johnson, D. B., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2–3), 97–115.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423151>
- Costa, P. L. (2009). Perspetivas dos recursos humanos e medicina do trabalho sobre stress no trabalho: um estudo exploratório. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/11390>
- Costa, N. I. M. (2017). Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro. [Dissertação de mestrado, Instituto politécnico de gestão e tecnologia]. Ensino Lusófono.
<https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/11478/1/Pr%C3%A1ticas%20de%20GRH%20-%20Nat%C3%A1lia%20Costa%20%28altera%C3%A7%C3%A3o%29.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Neves P. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH.
- Donnelly, J. H J., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2000). Administração: Princípios de Gestão Empresarial. McGrawHill de Portugal, Lda.
- European Agency for Safety and Health at work. (1999). Work related neck and upper limb musculoskeletal disorders. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/report-work-related-neck-and-upper-limb-musculoskeletal-disorders>
- Fedor, D. B., & Buckley, M. R. (1987). Providing feedback to organizational members: A reconsideration. *Journal of Business and Psychology*, 2(2), 171–181.
<https://doi.org/10.1007/bf01014211>
- Fernandes, E. A. N. (2005). Gestão da Mudança Organizacional. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda*, 6.
- Ferreira, J. N. (2022) Atração e retenção de talento é prioridade nas empresas. Prémios de referenciação são estratégia de eleição. *Trabalho by Eco*.
<https://eco.sapo.pt/2022/06/06/atracao-e-retencao-de-talento-e-prioridade-nas-empresas-premios-de-referenciacao-sao-estrategia-de-eleicao/>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2011). Gestão empresarial. Lidel
- Figueiras, B. S., Felisbino, G. S., Felizardo, T. A., & Fonseca, B. G. (2019). A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. *Revista Científica*, 1(1), 1-9. <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>
- Folinas, S., & Metaxas, T., (2020). TOURISM: THE GREAT PATIENT OF CORONAVIRUS COVID-2019. *International Journal of Advanced Research*, 08(04), 365–375. <https://doi.org/10.21474/ijar01/10788>
- Frey, B. & Gallus, J., (2015). Why International Organizations give and receive awards. <https://www.peio.me/wp-content/uploads/PEIO8/Frey,%20Gallus%208.1.2014.pdf>

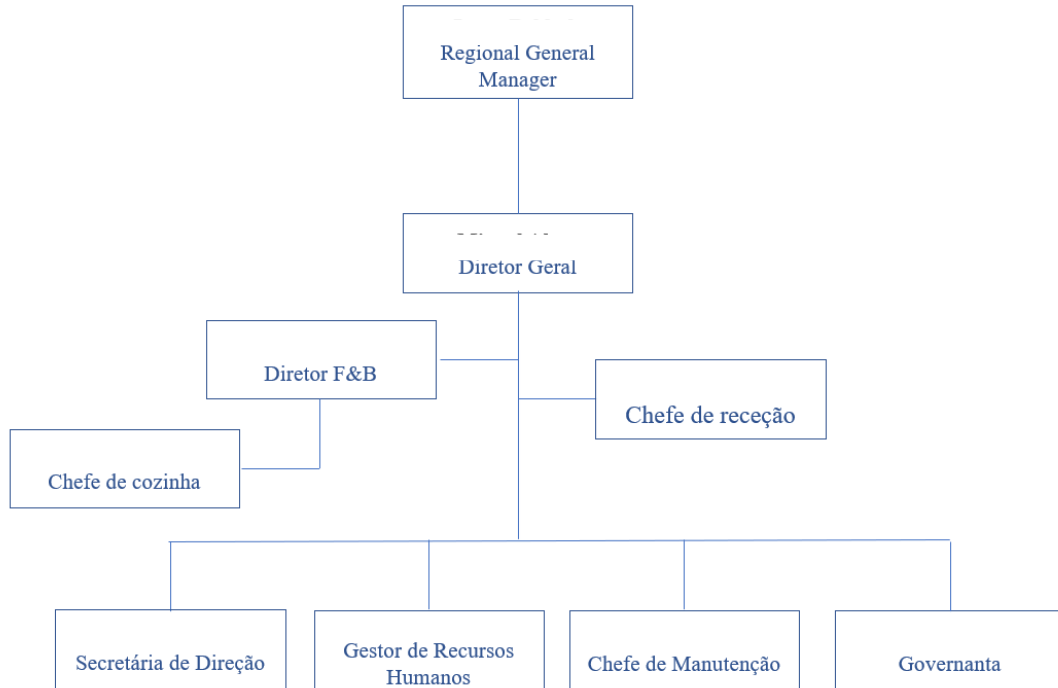
- George, W. H. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-d](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-d)
- Gifford, R., Ng, C. F., & Wilkinson, M. A. (1985). Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 729–736. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.729>
- Gonçalves, M. (2022). *OnBoarding* (Powerpoint)
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- Herzberg, F. (1996). A Teoria da Motivação – Higiene. In C. A. Marques, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (43-65). D. Quixote. DOI: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1996.422>
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–80. https://www.researchgate.net/publication/285799771_Retention_strategies_in_France_and_Sweden
- Howell, M. A., Brumback, G. B., Newman, S. H., & Rizzo, J. R. (1968). Work satisfaction and the retention of organizationally employed physicians. *Personnel Psychology*, 21(1), 63–77. doi: 10.1111/j.1744-6570.1968.tb02288.x
- Iavicoli, I., Spataro, G., Chosewood, L. C., & Schulte, P. A. (2022). Occupational Medicine and Total Worker Health®: from preventing health and safety risks in the workplace to promoting health for the total well-being of the worker. *PubMed*, 113(6), e2022054. <https://doi.org/10.23749/mdl.v113i6.13891>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2020040103>
- Johnson, D. B., Dickinson, A. M., & Huitema, B. E. (2008). The effects of objective feedback on performance when individuals receive fixed and individual incentive pay. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3–4), 53–74. <https://doi.org/10.1002/piq.20003>
- Keller, P. F. (2000). Globalization and Tourism. In Gartner, W., & Lime, D. (2000). *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism* (pp. 287 – 297). CABI Publishing. <http://sherekashmir.informaticspublishing.com/360/1/9780851994031.pdf#page=309>

- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review* 118 (5), 29-36. <https://stats.bls.gov/mlr/1995/05/art3full.pdf>
- Khan, H. U., Phang, S., & Toh, R. S. (1995). The multiplier effect Singapore's hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 64–69. [https://doi.org/10.1016/s0010-8804\(99\)80060-3](https://doi.org/10.1016/s0010-8804(99)80060-3)
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Koocher, G. P. (2009). Ethics and the invisible psychologist. *Psychological Services*, 6(2), 97–107. <https://doi.org/10.1037/a0013925>
- Lelis, C.M., Battaus, M.R.B., Freitas, F.C.T., Rocha, F.L.R., Marziales, M.H.P. & Robazzi, M.L.C.C. (2012). Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho em profissionais de enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Acta Paulista de Enfermagem*. 25(3), 477-482. <https://www.scielo.br/j/ape/a/8xhyfp9zL73LfMKN5ckSLgj/?format=pdf&lang=pt>
- Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts & field theory in social science. American Psychological Association
- Liden, R. C., Martin, C., & Parsons, C. (1993). Interviewer and applicant behaviors in employment interviews. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 36(2), 372–386. <https://doi.org/10.2307/256527>
- Mak, B., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265–276. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(00)00055-0)
- Mangiapanello, K. A., & Hemmes, N. S. (2015). An Analysis of Feedback from a Behavior Analytic Perspective. *Behavior Analyst*, 38(1), 51–75. <https://doi.org/10.1007/s40614-014-0026-x>
- Mata, C. M. S. (2007). Práticas de controlo de gestão nas cooperativas de consumo. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/1337>
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5), 537 – 552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26, 322-341.
- Mons, A., & Vevere, V. (2020). Behavioral economics perspective on assessment of recruitment and selection practices in Latvia. *Acta Prosperitatis*. <https://doi.org/10.37804/1691-6077-2020-11-128-139>
- Moreira, C. O. (2018). Portugal as a tourism destination. *MéDiterranée*, 130. <https://doi.org/10.4000/mediterranee.10402>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>

- Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2014). Awards at work. *Labour Economics*, 31, 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2014.04.002>
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Pergaminho.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: uma questão de confiança* (1ª ed.). Editora RH.
- Newman, A., & Sheikh, A. M. (2012). Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349–367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>
- NH hotel group part of Minor Hotels (2023). About Nh. <https://www.nh-hotels.com/corporate/about-nh>
- Nienaber, R., Bussin, M., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, 11(2). <https://doi.org/10.4102/ac.v11i2.153>
- Oliveira, E. R. de, & Ferreira, P. (2014). Métodos de investigação: da interrogação à descoberta científica. *Vida Económica – Editorial, SA*.
- Ordem dos Psicólogos. (2016). Chegou a hora: especialidades. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/psis21_especialidades_final.pdf
- Ordem dos Psicólogos. (2015). Perfil dos Psicólogos do Trabalho. <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/p/perfil-psicologos>
- Pais, M. G. P. & Cardoso, A. (2008). Gerir Conhecimento e Gerar Competitividade Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Editorial Novembro.
- Peterson, C. H. (2005). Employee retention: The secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44(1), 85–88. <https://doi.org/10.1002/hrm.20044>
- Peterson, N. G. (1982). Feedback is Not a New Principle of Behavior. *Behavior Analyst*, 5(1), 101–102. <https://doi.org/10.1007/bf03393144>
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2016). 19th Annual Report Society for Industrial and Organizational Psychology of South Africa 2015/2016. SIOPSA Annual Report. <https://www.siopsa.org.za/wp-content/uploads/2018/06/Annual-Report-Final-2016.pdf>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing. <https://onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>
- Tajvidi, M., Richard, M., Wang, Y., & Hajli, N. (2020). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*, 121, 476–486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.008>
- Tivoli Hotels & Resorts. (2022). About Tivoli. <https://www.tivolihotels.com/pt/about-tivoli>

Anexos

Anexo 1. Estrutura do Hotel NH Marina de Portimão Resort (Fonte: autor)



Anexo 2. Abertura de vaga interna em português (Fonte: autor)



RECRUTAMENTO INTERNO

ESTA PODE SER A TUA OPORTUNIDADE PARA CRESCER OU MUDAR O TEU PERCURSO PROFISSIONAL DENTRO DO NOSSO GRUPO!

Na unidade NH MARINA PORTIMÃO RESORT, pretendemos reforçar a nossa equipa de F&B e FRONT OFFICE.
Estamos a recrutar diversas vagas.
Procuramos candidatos, motivados, com postura profissional, sorriso genuíno, gosto pelo trabalho em equipa, paixão pelo serviço que queiram fazer parte de uma equipa dinâmica, focada em prestar um serviço de excelência e superar as expectativas dos nossos clientes.

AS NOSSAS VAGAS*:

- . RECECIONISTAS (MF)
- . COZINHEIROS (MF)
- . BARMAN/ BARMAID (MF)
- . PASTELEIRO/A (MF)

Se achas que tens o perfil adequado para alguma destas funções, **CANDIDATA-TE!**
*se desejas mais informações sobre os requisitos e habilitações académicas e profissionais específicos para cada função, contacta o Técnico de Recursos Humanos da unidade.

Comunica à tua chefia a vontade de te candidatares e envia o teu CV para:
j.cabrita@tivoli-hotels.com
ou submete a tua candidatura diretamente no site **NH CAREERS** <https://nhcareers.epreselec.com>

Now you can make all your requests from our APP MyNH!



MINOR
HOTELS

ANANIARA
HOTELS

AVANI
HOTELS

elivara
HOTELS

GAKS
HOTELS

NH
HOTELS

NH COLLECTION
HOTELS

nhow
HOTELS

TIVOLI
HOTELS

Anexo 3. Abertura de vaga interna em inglês (Fonte: autor)



INTERNAL RECRUITMENT

NH Marina Portimão Resort

**THIS COULD BE YOUR OPPORTUNITY TO GROW
OR CHANGE YOUR PROFESSIONAL PATH WITHIN OUR GROUP!**

At the NH Marina Portimão Resort, we intend to reinforce our FRONT OFFICE and F&B team.
We are hiring several vacancies.
We are looking for, motivated candidates, with professional attitude, genuine smile, teamwork, passion for service, who wants to be part of a dynamic team, focused on providing excellent service and exceeding our customers expectations.

OUR VACACIES*:

- . RECEPTIONIST (M/F)
- . COOKS (M/F)
- . Barman/Barmaid (M/F)
- . PASTRY COOK/ MAKER (M/F)

If you think you have the right profile for any of these roles APPLY!
*If you would like more information about the specific academic and professional requirements and qualifications for each role, contact the unit's Human Resources Technician.

Communicate your desire to apply to your supervisor and send your CV to:
j.cabrita@tivoli-hotels.com
or submit your application directly on the website **NH CAREERS**
<https://nhcareers.epreselec.com/ofertas/ofertas.aspx>

Now you can make
all your requests
from our APP MyNH!





Anexo 4. *Speed Interview* (Criado por: Rita Soares. Fonte: autor)

SPEED INTERVIEW

NOME _____ **IDADE** _____

E-MAIL _____ **TELEMÓVEL** _____

O QUE PROCURAS Estágio _____ por _____ Meses Emprego _____

LOCALIZAÇÃO PREFERENCIAL (Assinala com (x))

PORTUGAL

OUTRAS LOCALIZAÇÕES

LISBOA	<input type="checkbox"/>	ALGARVE . PORTIMÃO	<input type="checkbox"/>	EUROPA	<input type="checkbox"/>
SINTRA	<input type="checkbox"/>	ALGARVE . LAGOS	<input type="checkbox"/>	BRASIL (S.Paulo Bahia)	<input type="checkbox"/>
PORTO	<input type="checkbox"/>	ALGARVE . ALVOR	<input type="checkbox"/>	AFRICA	<input type="checkbox"/>
COIMBRA	<input type="checkbox"/>	ALGARVE . VILAMOURA	<input type="checkbox"/>	MIDDLE EAST / ASIA	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ALGARVE . CARVOEIRO	<input type="checkbox"/>	AMERICA (NY South America)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	AUSTRALIA & NEW ZELAND	<input type="checkbox"/>

Tem Experiência em Hotelaria? SIM ___ NÃO ___

Necessita de Alojamento? SIM ___ NÃO ___

ONDE PRETENDES CRESCER? (Assinala com (x))

CONHECIMENTO IDIOMAS (Assinala com (x))

ALOJAMENTOS	<input type="checkbox"/>	RECURSOS HUMANOS	<input type="checkbox"/>
FRONT OFFICE	<input type="checkbox"/>	MARKETING	<input type="checkbox"/>
HOUSEKEEPING	<input type="checkbox"/>	REVENUE	<input type="checkbox"/>
F&B	<input type="checkbox"/>	FINANCEIRO	<input type="checkbox"/>
COZINHA/PASTELARIA	<input type="checkbox"/>	COMERCIAL	<input type="checkbox"/>
SPA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

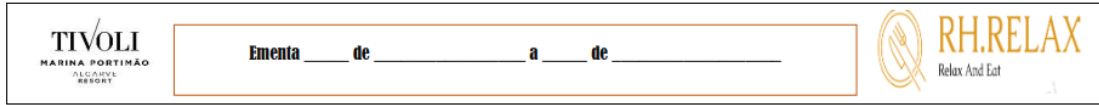
Português	<input type="checkbox"/>
Inglês	<input type="checkbox"/>
Francês	<input type="checkbox"/>
Espanhol	<input type="checkbox"/>
Alemão	<input type="checkbox"/>
Outro: _____	<input type="checkbox"/>

Declaro que autorizo o uso das minhas imagens, em formato de vídeo ou fotografia, obtidas na 2.ª Edição da Feira de Parceiros do IPS, no dia 14/12/2022 para utilização em suportes e materiais de comunicação (marketing e publicidade) interna e externa, em redes sociais ou outros meios de comunicação, por qualquer empresa do Grupo Minor, bem como agentes ou operadores seus parceiros de comunicação, a quem, qualquer empresa do Grupo Menor, ceda todos os direitos relativos às mesmas imagens. (x) ___

Declaro que li e aceito esta declaração, e que estou no pleno uso dos meus direitos. (x) ___

NOME/ASSINATURA: _____ DAT A: _____

Anexo 5. Novo menu no refeitório dos colaboradores (Fonte: o autor)

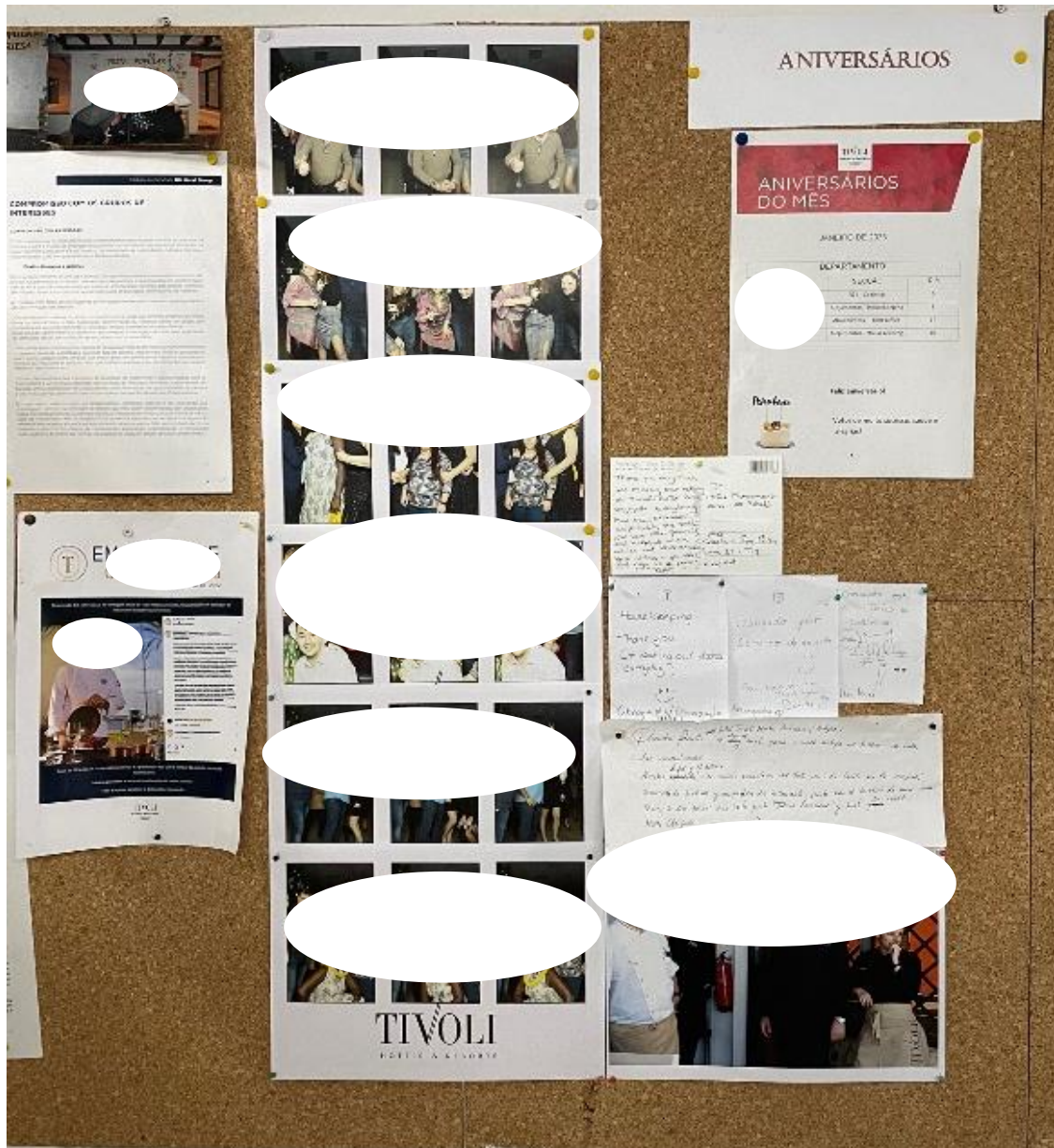


		_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
		Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Refeição do dia	Sopa	Sopa do dia	Sopa do dia	Sopa do dia	Canja	Sopa do dia	Sopa do dia	Sopa do dia
	Prato Principal							
	Prato Vegetariano							
	Salada/Fruta	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época	Salada Mista Fruta da Época

Nota: Ementa sujeita a alterações

Bom Apetite!

Anexo 6. Memorial da Lembrança (Fonte: autor)



Anexo 7. Poster para realização de formações (Fonte: autor)

JUNTOS POR UM FUTURO MELHOR!

De Janeiro até Maio de 2023

Formações 2023

- 1.** Fale com os RH para saber as suas informações
- 2.** Entre em NH Talent e depois em NH University
- 3.** Realize as Formações Mandatórias
- 4.** Incentive os/as seus/suas colegas a realizar as formações

SE ATINGIRMOS OS 80% VAMOS SORTEAR DIVERSOS PRÉMIOS PELO STAFF



Caso não tenha acesso a computador, os RH têm um disponível

Anexo 8. Organização do processo do colaborador (Fonte: autor)

MINOR	ORGANIZAÇÃO DE PROCESSO INDIVIDUAL
7	CARTA DE RESCISÃO
	REGISTO DE ENTREGA / DEVOLUÇÃO DE MATERIAL
	FOLHA DE EXCEL COM A ORDEM DE PROCESSAMENTO
	RECIBO RESUMIDO
	CÓPIA DO CHEQUE (se receber por cheque)
	CÓPIA DO CERTIFICADO DE TRABALHO
	DECLARAÇÃO DA SITUAÇÃO DE DESEMPREGO MOD 5044
	COMUNICAÇÃO DA CESSAÇÃO NA SEGURANÇA SOCIAL
6	AUSÊNCIAS
5	CORRESPONDÊNCIA (Declarações, Penhoras, etc.)
4	FORMAÇÃO (certificados)
Coloca-se o Impresso "CHECK LIST ABERTURA DO PROCESSO INDIVIDUAL"	
3	FICHA APTIDÃO
	INSCRIÇÃO ECCO SALVA (quando aplicável)
	INSERÇÃO/ EXCLUSÃO E SEGURO AGREGADO FAMILIAR "Advancecare"
2	CONTRATO DE TRABALHO
	COMUNICAÇÃO À COMISSÃO DE TRABALHADORES (quando aplicável)
	INFORMAÇÃO DO PERÍODO EXPERIMENTAL
	CÓDIGO DE CONDUTA E DECLARAÇÃO
	INFORMAÇÃO DE RENOVAÇÃO DE CONTRATO
	ADITAMENTOS / RENOVAÇÕES
	FICHA DE MOVIMENTAÇÃO
	AVALIAÇÃO DESEMPENHO
1	FICHA DE COLABORADOR (Meta4)
	PEDIDO DE RECRUTAMENTO
	CURRICULUM VITAE
	RELATÓRIO DE ENTREVISTA
	CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES
	CARTÃO ÚNICO /BI / Nº S. SOCIAL / NIF
	CARTA DE CONDUÇÃO (dependente da função)
	INSCRIÇÃO À SEGURANÇA SOCIAL (internet)
	DECLARAÇÃO PARA EFEITOS DE IRS
	REGISTO CRIMINAL
	NIB (assinado pelo Colaborador)

Gráficos

Gráfico 1. Percentagem de cada género presente no NH Marina Portimão Resort (Fonte: autor)

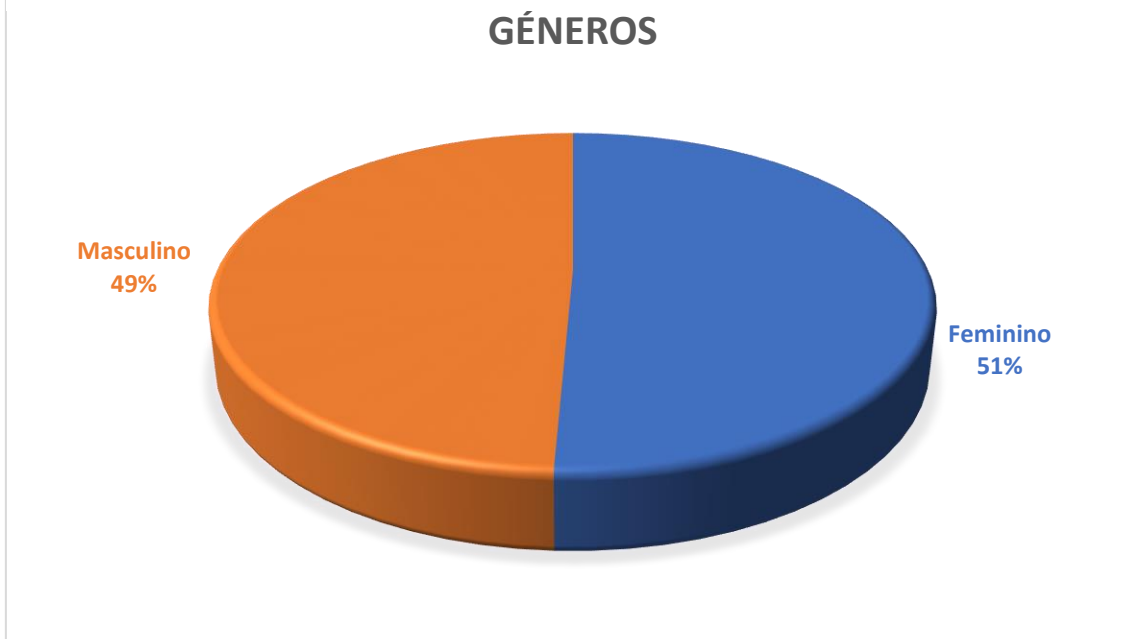


Gráfico 2. Idades dos colaboradores no NH Marina Portimão Resort (Fonte: autor)

