



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Eduarda Gomes Luís

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO DE
ONBOARDING NO SETOR HOTELEIRO**

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Eduarda Gomes Luís

DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO DE *ONBOARDING* NO SETOR HOTELEIRO

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre.

Julho de 2023

Agradecimentos

O término desta jornada académica foi um grande desafio que não teria superado sem um conjunto de pessoas que estiveram sempre comigo, e por este motivo não poderia deixar de expressar algumas palavras de agradecimento.

À minha família, em especial à minha mãe e ao meu pai, que são e serão sempre, o pilar em todos os momentos e os responsáveis pela educação e pelos valores que me caracterizam. Um agradecimento especial à tia Carla que foi o maior exemplo de força, garra e determinação.

Ao Bruno, pela paciência, por nunca ter duvidado das minhas capacidades e sobretudo por me ter dado força quando achava que não era capaz.

Um agradecimento especial às amigas de Coimbra, que tornaram este percurso mais fácil, por me mostrarem o verdadeiro significado de trabalho em equipa, e sobretudo pelas memórias que criamos juntas, que levo para sempre comigo.

À Professora Doutora Isabel Dimas, orientadora académica, um agradecimento muito especial, pelo apoio, pela disponibilidade e pelas sugestões para a elaboração deste relatório e, sobretudo, pelas palavras de motivação.

A toda a equipa do Lamego Hotel & Life, por me terem acolhido e por me fazerem sentir um elemento da equipa. Não poderia deixar de referir a orientadora de estágio, Vanessa Reis, que desde o primeiro dia acreditou em mim e nas minhas capacidades e me incentivou sempre a crescer profissionalmente. Agradeço-lhe ainda todos os conhecimentos transmitidos e apoio disponibilizado ao longo dos meses de estágio.

Para finalizar, obrigada a todos os que estiveram presentes durante estes dois anos e também durante a Licenciatura, sem vocês esta conquista não teria o mesmo significado.

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado na empresa Lamego Hotel & Life no contexto do Mestrado em Gestão, no 2º semestre do ano letivo 2022/2023.

Este documento está estruturado em três capítulos, nomeadamente, Revisão de Literatura, Caracterização da Entidade de Acolhimento, Descrição das Tarefas e por último Contributo para a empresa.

A Revisão da Literatura foca-se no Recrutamento e Seleção, Formação, Gestão Administrativa e *Onboarding*. Nesta componente foram abordados alguns conceitos importantes para compreender a temática, essencialmente percebeu-se que a componente do *Onboarding* tem um papel fundamental para a integração eficaz dos novos colaboradores, bem como para a redução da taxa de *turnover*.

A componente prática deste relatório diz respeito ao desenvolvimento de um processo de *onboarding* no setor hoteleiro. Tendo em consideração que um dos objetivos apresentados pela entidade de acolhimento passava pela redução da taxa de *turnover*, tornou-se crucial o desenvolvimento de um processo de *onboarding* que tivesse em consideração não só a perspetiva do novo colaborador, mas também definisse práticas a serem implementadas pelos funcionários internos responsáveis pela integração formal dos novos colaboradores.

Considerando a informação retirada da Revisão da Literatura, o processo de *onboarding* apresentado neste relatório além de definir as etapas a seguir, estabelece o kit de acolhimento atribuído aos novos colaboradores. Importa mencionar que também são mencionadas ferramentas criadas para dar apoio às chefias no processo de *onboarding*.

No final deste relatório é feita uma conclusão sobre o desenvolvimento do processo de *onboarding* na entidade de acolhimento, bem como uma análise crítica relativamente às dificuldades sentidas e os aspetos positivos da experiência profissional nesta empresa.

Palavras-Chave: *Onboarding*; Gestão de Pessoas; *Turnover*; Setor Hoteleiro.

Abstract

This report was developed within the scope of the curricular internship carried out at the Lamego Hotel & Life company in the context of the Master in Management, in the second semester of the academic year 2022/2023.

This document is structured in three chapters, namely, Literature Review, Characterisation of the Host Entity and Description of Functions and finally Contribution to the company.

The Literature Review focuses on Recruitment and Selection, Training, Administrative Management and Onboarding. For this section, important concepts were addressed to understand the theme, essentially it was concluded that the Onboarding component has a fundamental role for the effective integration of new employees, as well as for the reduction of the turnover rate.

The practical component of this report concerns an Onboarding process in the hospitality sector. Considering that one of the objectives presented by the host organisation was to reduce the turnover rate, it became crucial to develop an onboarding process that would take into account not only the perspective of the new employee, but also define practices to be implemented by the internal staff responsible for the formal integration of new employees.

Considering the information taken from the Literature Review, the onboarding process presented in this report, besides defining the steps to follow, establishes the welcome kit assigned to new employees. It is worth mentioning that tools created to support managers in the onboarding process are also mentioned.

At the end of this report, a conclusion is made on the development of the onboarding process in the host organisation, as well as a critical analysis regarding the difficulties experienced and the positive aspects of the professional experience in this company.

Keywords: Onboarding; People Management; Turnover; Hospitality Sector.

Sumário

Introdução	1
I. Revisão da Literatura	2
1. Gestão de Pessoas	2
1.1. Recrutamento e Seleção	2
1.2. Formação	3
1.3. Gestão Administrativa	4
2. Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro	4
3. <i>Onboarding</i>	6
3.1. Conceito	6
3.2. Etapas do processo de <i>Onboarding</i>	7
3.3. Programa de Acolhimento e Integração	9
3.4. Táticas de socialização	11
3.5. Informação a transmitir	14
II. Enquadramento do Estágio Curricular	16
1. Caracterização da empresa	16
2. Descrição das atividades realizadas	18
2.1. Recrutamento e Seleção	18
2.2. Formação	20
2.3. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	21
III. O Processo de <i>Onboarding</i>	24
1. Enquadramento e Pesquisa de Informação	24
2. Processo de <i>Onboarding</i>	24
3. Kit de Acolhimento	26
4. Guiões de Procedimentos	27
Conclusão	29
Referências Bibliográficas	31
Apêndices	35

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Estágio realizado no 2º ano do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

O estágio curricular, decorreu na empresa Lamego Hotel & Life, uma unidade hoteleira situada na cidade de Lamego, entre o dia 1 de fevereiro de 2023 e o dia 9 de junho de 2023, perfazendo um total de 700 horas.

O objetivo primordial deste estágio foi adquirir capacidades de gerir o Capital Humano numa empresa, com especial enfoque para o setor turístico e hoteleiro. Neste sentido, foram realizadas várias tarefas relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), com especial destaque na área do *Onboarding*, pois foi a componente base para o desenvolvimento do contributo para a empresa.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à revisão de literatura, estando esta subdividida em três subcapítulos, designadamente Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro e *Onboarding*. No subcapítulo da Gestão de Pessoas, serão desenvolvidas as temáticas do Recrutamento e Seleção, Formação e Gestão Administrativa, por terem sido as áreas trabalhadas no contexto do estágio curricular. No segundo subcapítulo, é feita uma breve caracterização da Gestão de Pessoas no setor hoteleiro. Já no último subcapítulo é abordada a temática do *Onboarding*. Importa mencionar que apesar desta temática fazer parte da Gestão de Pessoas, foi desenvolvida num subcapítulo diferente, pois foi a base para o desenvolvimento do processo de *onboarding*.

O segundo capítulo compreende a caracterização da empresa e a descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio curricular. Já no último capítulo, é desenvolvida a proposta de processo de *onboarding* apresentada ao Lamego Hotel & Life. O relatório termina com uma conclusão, onde são mencionadas as principais dificuldades sentidas no desenvolvimento do processo de *onboarding*, sugestões de melhoria e ainda uma breve análise crítica do estágio.

I. Revisão da Literatura

1. Gestão de Pessoas

No âmbito do estágio curricular, foram realizadas várias atividades ao nível da Gestão de Pessoas, nomeadamente nas áreas de Recrutamento e Seleção, Formação e Gestão Administrativa. Primeiramente, importa destacar que a Gestão de Pessoas diz respeito: “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Rego et al., 2015, p. 57).

De modo a contextualizar as atividades descritas no Capítulo II e III deste relatório, será feita, neste capítulo, uma breve revisão da literatura sobre estas temáticas.

1.1. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento pode ser definido como: “the process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications to apply for jobs with an organization” (Mondy & Martocchio, 2016, p. 131). Chiavenato (2014) acrescenta que, este é um processo de duplo efeito, além de promover as ofertas de trabalho de uma organização, atrai capital humano para o processo de seleção.

O recrutamento pode ser realizado de duas formas: interna ou externamente. O recrutamento interno tem como público-alvo os funcionários da organização, ou seja, são atribuídas oportunidades de progredir ou mudar de função e/ou carreira na mesma organização. Isto permite diminuir os custos e evitar problemas oriundos da inadaptação à cultura organizacional, mas também pode resultar em conflitos entre colegas de equipa que pretendam ocupar a mesma vaga. Em contrapartida, o recrutamento externo tem como foco os indivíduos que não possuem qualquer tipo de ligação à organização. Esta forma de recrutamento permite ter acesso a outro tipo de competências e ideias que não estão disponíveis internamente, o que contribui positivamente para a inovação. Contudo, é um processo mais dispendioso, demorado e arriscado, na medida em que, os novos colaboradores poderão não se adaptar à cultura organizacional e os atuais funcionários poderão ficar desapontados com o facto de não lhes ter sido dada a oportunidade de concorrer à vaga. Por forma a colmatar os riscos associados a cada um dos tipos de recrutamento, existem empresas que optam por uma estratégia mista, ou seja, a vaga é aberta tanto para colaboradores internos como para o público externo (Calheiros, 2019; Chiavenato, 2014).

No que toca aos métodos de recrutamento existe uma oferta bastante alargada de opções a que as empresas podem recorrer, nomeadamente, recrutamento online, redes sociais, anúncios, agências de recrutamento e instituições de ensino (Armstrong & Taylor, 2014). Cunha et al., (2012), enumeram ainda, referências de colaboradores da organização, feiras de emprego, associações empresariais, métodos informais de abordagem pessoal e associações profissionais.

Após o processo de recrutamento, as organizações entram na etapa de seleção. Este é definido como o processo de: “choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position and the organization (optimal types and levels of human capital). Properly matching people with jobs and the organization is the goal of the selection process” (Mondy & Martocchio, 2016, p.155). Assim, para a seleção da pessoa com o perfil mais adequado as organizações adotam técnicas para avaliarem e conhecerem os candidatos. Chiavenato (2014), propõem cinco técnicas distintas, designadamente: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Tendo em consideração os métodos utilizados pela entidade de acolhimento, importa destacar as entrevistas e as provas de capacidade. As entrevistas, consistem num momento de conversa entre um elemento da organização e o candidato, em que o objetivo final é que as partes tomem uma decisão fundamentada. Estas podem ser do tipo estruturado, ou seja, o entrevistador segue um guião definido *a priori*, onde procura respostas diretas, não existindo por isso, abertura para o entrevistador abordar temas que não constam no guião. As entrevistas estruturadas subdividem-se em comportamentais e situacionais. Em contrapartida, as entrevistas do tipo não estruturado ou convencional, não pressupõem a existência de um roteiro, pelo que, o entrevistador tem autonomia para decidir quais as questões que deve colocar e a intensidade com que deve explorar cada assunto, isto pode resultar na desvalorização de questões relevantes. Já as provas de capacidade, consistem na avaliação do candidato através de amostras de trabalho, assim o responsável pela seleção poderá analisar o desempenho do candidato na realização das tarefas (Chiavenato, 2014; Rodrigues & Rebelo, 2011).

1.2. Formação

A gestão da formação é considerada uma das áreas mais importantes da Gestão de Pessoas, pois tem como objetivo fulcral munir os colaboradores com as competências

necessárias para a melhoria da sua prestação e conseqüente melhoria do desempenho organizacional. Na literatura é estabelecida uma distinção entre os conceitos de *Training* e *Development*, enquanto no primeiro caso a formação prestada é no âmbito na função do colaborador e se relaciona com as atividades que ele desempenha no dia a dia, no segundo, a formação tem o intuito de preparar o colaborador para o crescimento da organização e para o papel que este poderá vir a ter na mesma (Costa et al., 2021; Mondy & Martocchio, 2016).

Atendendo às práticas da entidade de acolhimento, importa aprofundar o conceito de *Training*. Um processo de *Training* é um método de viabilizar a aprendizagem aos colaboradores. Neste sentido, existem vários métodos de *Training*, nomeadamente: *E-learning*; Jogos; *Role-Playing*; Treino no local de trabalho e ainda Treino em equipa (Armstrong & Taylor, 2014; Mondy & Matocchio, 2016).

1.3.Gestão Administrativa

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos exerce quatro papéis, sendo que estes resultam da combinação entre dois vetores, designadamente: foco estratégico vs. foco operacional; tarefas orientadas para as pessoas vs. tarefas orientadas para os processos. Assim os quatro papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) são: Especialista Administrativo; Agente de Mudança; Campeão dos Colaboradores e Parceiro Estratégico (Ulrich, 1997 apud Cunha et al., 2012).

Neste tópico importa destacar o papel de Especialista Administrativo que resulta da junção do foco operacional com as tarefas orientadas para os processos. Neste sentido, a GRH com este papel é responsável pela realização dos: “processos administrativos relacionados com o recrutamento, a seleção, a compensação e benefícios, o planeamento da força de trabalho e a gestão do desempenho.” (Cunha et al., 2012 p.103).

2. Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro

A Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro enfrenta vários desafios, dadas as características do trabalho, e do papel estratégico que os colaboradores têm no sucesso das unidades hoteleiras (Ariza-Montes et al., 2019; Pearlman & Schaffer, 2013).

Deery e Jago (2015), mencionam alguns dos problemas que caracterizam a realidade laboral no setor hoteleiro, nomeadamente: *stress*, conflitos trabalho-família, remunerações desajustadas, elevada rotatividade. A estes acrescem ainda, a sazonalidade, esforço físico e os horários irregulares (Ariza-Montes et al., 2019). Os problemas mencionados são, na sua maioria, resultado do serviço prestado no setor hoteleiro. Para prevenir este tipo de

problemas existem unidades hoteleiras que optam por recorrer a vínculos contratuais temporários (Fernández & Pena-Boquete, 2007). O número de colaboradores é ajustado tendo em consideração o número de clientes.

Um outro aspeto mencionado na literatura relaciona-se com os horários praticados na hotelaria, também este problema surge em resultado das características da atividade hoteleira, visto que os horários destas unidades são horários alargados, na grande maioria funcionam 24 horas por dia, o que implica que os funcionários tenham de fazer horários noturnos ou até mesmo horários repartidos. Além disso, as horas extras realizadas pelos profissionais são outra problemática encontrada no setor em análise. Todas estas questões acabam por afetar o bem-estar dos colaboradores (Ariza-Montes et al., 2019).

Segundo, Akgunduz e Sanli (2017) um dos principais problemas do setor hoteleiro é a elevada taxa de *turnover*. De salientar, que a saída de um colaborador quer voluntária quer involuntária acarreta inúmeros custos financeiros, além de que destabiliza a equipa. Para fazer face a esta realidade, as organizações adotam estratégias para otimizar os seus recursos e as suas práticas, em particular, através das práticas de Gestão de Recursos Humanos, pois estas têm: “significant role in the management and development of people, as well as in aligning their performance with the strategic dimension of the organization” (Costa et al., 2021, p.408).

No que toca, à caracterização a nível internacional da força de trabalho no setor hoteleiro, a maioria são jovens, sendo que esta tendência permanecerá em virtude da saída dos trabalhadores mais velhos, devido à reforma. Este cenário é visto pelos responsáveis da gestão hoteleira como uma mais-valia, pois colaboradores mais jovens apresentam maior disponibilidade para dar respostas às características do trabalho hoteleiro (Solnet et al., 2016). De acordo com, Goh e Lee (2018), os profissionais da Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010) encaram o trabalho na hotelaria como desafiante, mas recompensador.

Atualmente, os colaboradores têm um papel crucial na vantagem competitiva das unidades hoteleiras, isto porque o seu desempenho afeta diretamente a experiência e avaliação do cliente. Tendo em consideração o papel das redes sociais e a facilidade de acesso a toda a informação, importa garantir que o cliente tem uma boa experiência para evitar os efeitos negativos de uma má avaliação no sucesso organizacional (Ferreira, 2014; Martins & Machado, 2002).

No setor hoteleiro português, 92.7% dos gestores de topo das unidades hoteleiras demonstraram que um Departamento de Recursos Humanos é uma estratégia importante para obter vantagem competitiva (Costa et al., 2021).

3. Onboarding

3.1. Conceito

O processo de socialização ou *onboarding* é desenvolvido pelas organizações com o intuito de apoiar os colaboradores em todos os aspetos relacionados com a sua entrada na empresa (Bauer & Erdogan, 2014) ¹. De acordo com Chiavenato (2014), *onboarding* é: “a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra na sua cultura, no seu contexto e no seu sistema, para que se possam comportar de maneira adequada às expectativas da organização.” (p. 161).

O *onboarding* é um conjunto de ferramentas utilizado pelas organizações para facilitar o processo de adaptação do novo colaborador ao ambiente e funcionamento das mesmas (Klein & Polin, 2012). Essencialmente, é o período em que o colaborador tem o primeiro contacto direto com a cultura, os valores e a equipa de trabalho. Este período de integração é fundamental para garantir que o novo funcionário adquire os conhecimentos necessários para a realização das suas tarefas e para a sua integração total na empresa (Cooper-Thomas et al., 2020). Tal como Chiavenato (2014) defende, o *onboarding* é um processo de dupla influência, pois a organização pretende inculcar no colaborador todo o conhecimento necessário para que este apresente um desempenho alinhado com a estratégia da empresa e o colaborador pretende garantir que a sua nova experiência de trabalho é satisfatória e corresponde às suas expectativas. Assim sendo, o período de *onboarding* é um período importante de aprendizagem e adaptação tanto da empresa ao colaborador como do colaborador à cultura e ao contexto organizacional.

A adaptação do novo elemento é influenciada pelos agentes de socialização, que podem ser colegas de trabalho, amigos, superiores hierárquicos e mentores (Wang et al., 2015). Estes são responsáveis por transmitir aos novos colaboradores: “information, feedback, role models, social relationships and support, as well as access to broader networks and work-relevant resources” (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, p.495). Neste leque de agentes de socialização, é importante destacar o papel que os colegas possuem na integração de um novo colaborador, pois quando estes têm um espírito de entre ajuda e são capazes de integrar o elemento na equipa, contribuem para facilitar e acelerar o processo de integração.

¹ Na literatura existem várias perspetivas relativamente aos termos socialização e *onboarding*. Klein et al., (2015) fazem a distinção entre estes dois conceitos. No entanto, Bauer e Erdogan (2014), afirmam que estes conceitos são sinónimos. Neste relatório, será considerada a segunda perspetiva.

A empresa assume um papel importante em promover ações que reforcem este tipo de atitudes (McShane & Glinow,2018).

O processo de *onboarding* é assim, uma estratégia adotada pelas organizações com o intuito de facilitar a integração dos novos colaboradores. Tendo em consideração, que as organizações dependem do seu capital humano para crescer é crucial que definam métodos que garantam a integração eficaz dos novos elementos (Ashfoth et al., 2007). Neste sentido, as práticas de *onboarding* têm como objetivo final garantir que o colaborador se ajusta à organização. De acordo com Bauer e Erdogan, (2014), colaboradores ajustados à organização, tendem a estar mais satisfeitos, apresentam menos intenções de abandonar a organização, têm maior produtividade e apresentam um maior comprometimento organizacional. Em concordância, Badash e Bulut (2020) mencionam que os processos de *onboarding* facilitam a retenção de talentos.

O sucesso deste processo resulta em mais valias tanto para a organização como para os colaboradores (Klein & Heuser, 2008). De um modo geral, os funcionários ficam mais satisfeitos e conseqüentemente têm melhor desempenho, o que inevitavelmente se traduz no sucesso e crescimento da organização (Badash & Bulut, 2020).

3.2. Etapas do processo de *Onboarding*

O processo de *onboarding* decorre ao longo de vários meses, sendo que começa mesmo antes de o colaborador efetivamente entrar na organização e prolonga-se até à sua integração completa. Assim sendo, é um processo contínuo que dependerá tanto do colaborador como da organização. Importa referir que o processo de integração de um novo elemento é fundamental para garantir que este estabelece um compromisso com a organização e, por conseguinte, não apresentará intenções de a abandonar (McShane & Glinow,2018; Robbins & Judge, 2017).

Na literatura é unânime a divisão do processo de socialização em três grandes fases (Cunha et al.,2012). No entanto, há alguma divergência no que toca às designações atribuídas às mesmas. A primeira fase diz respeito ao Pré-Ingresso ou Socialização Antecipatória. Já a segunda é definida uniformemente como Encontro. A última fase diz respeito à Metamorfose sendo também designada como Mudança e Aquisição (Cunha, 2007; Mosquera, 2002).

Cunha et al., (2012), afirmam que a fase do Pré-Ingresso ou Socialização Antecipatória inicia antes do primeiro dia de trabalho. Durante esta etapa os candidatos têm

acesso a informação indireta sobre a empresa, nomeadamente, através de familiares e amigos, comunicação social e redes sociais da própria empresa. Acresce a informação direta que é fornecida durante o processo de recrutamento e seleção. Com base neste conjunto de informações, os colaboradores criam expectativas relativamente à empresa, que podem ou não ser reais. Neste sentido, para evitar possíveis conflitos na fase do Encontro, é importante que as organizações tenham em atenção as informações que transmitem aos seus candidatos, nomeadamente porque existe a tendência de sobrevalorizar as condições das ofertas para atrair força de trabalho qualificada (Capitano et al., 2022; Cunha et al., 2012; Mosquera, 2002; Porter, 1975). Capitano et al. (2022) defendem que as *Realistic Job Previews* (RJPs) podem ser uma estratégia a adotar, na medida em que é apresentada aos candidatos a imagem real da empresa e da função, promovendo uma decisão mais fundamentada. Assim sendo, candidatos bem informados têm maior poder para definirem de forma consciente e informada as suas expectativas relativamente ao seu local de trabalho, evitando assim quebras no contrato psicológico² e *turnover* prematuro.

A segunda etapa, Encontro, começa no primeiro dia de trabalho do colaborador e geralmente termina no fim do período experimental. Nesta fase, os novos colaboradores têm contacto direto com as chefias, equipa de trabalho e clientes. A receção destes *stakeholders* é fundamental para que o colaborador se sinta, desde logo, acolhido e bem recebido. Além disso, é o primeiro contacto com a cultura, os valores e o funcionamento da empresa. Para facilitar o processo de adaptação e evitar possíveis violações de expectativas, as empresas podem optar por definir *a priori* um programa de acolhimento (detalhado no Capítulo III) que irá facilitar e apoiar a integração do novo membro. Assim sendo, esta fase pode ter dois desfechos. Caso o colaborador fique desiludido com a realidade empresarial, pode em última instância, acabar por sair. Caso contrário, avançará para a próxima etapa. Importa referir que pode também ser a entidade patronal a terminar a relação contratual, quando os resultados no fim deste período não vão ao encontro do que seria esperado (Morrison, 2002; Mosquera, 2002).

A fase da Metamorfose ou Mudança e Aquisição é vista como: “a assunção do papel de membro organizacional «pleno». Culmina as fases anteriores de conhecimento e adaptação mútuos.” (Cunha et al., 2012, p.338). Nesta fase o colaborador já adquiriu os conhecimentos necessários para o desempenho das suas funções e já se sente integrado tanto

² “The psychological contract is the set of reciprocal but unwritten expectations that exist between individual employees and their employers” (Armstrong, 2009 p. 40).

ao nível da equipa de trabalho como da cultura e dos valores da empresa. Robbins e Judge (2016), defendem que tanto o desempenho como o *turnover* são aspetos influenciados pelo resultado da metamorfose. Posto isto, a integração inicial do colaborador termina quando estes adquirem os conhecimentos formais e informais relativos ao funcionamento da empresa, da equipa e das suas tarefas.

3.3. Programa de Acolhimento e Integração

Como já foi referido anteriormente, as práticas de *onboarding* visam diminuir a incerteza do colaborador face à organização e facilitar o seu processo de adaptação. Assim, as empresas utilizam métodos de socialização, nomeadamente os programas de acolhimento. De acordo com Mosquera (2002), estes programas têm como objetivo: “contribuir para reduzir a ansiedade do novo elemento, proporcionando-lhe um clima de apoio e desenvolvimento profissional.” (p.313).

Calheiros (2019) menciona as fases de um programa de acolhimento, designadamente: Boas-vindas oficiais (pelo diretor ou responsável de RH); Encontro com a chefia e a equipa; Preenchimento de documentação; Transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos, regras e aspetos disciplinares; Visita às instalações da organização; Introdução aos deveres e incumbências da função; Seguimento do processo (acompanhamento e avaliação da integração ao longo do tempo). Neste sentido, a construção de um plano de acolhimento deve mencionar a informação que deve ser transmitida, bem como o responsável e o período temporal em que o deve fazer (Watts-Davies, 1983 apud Mosquera, 2002). Importa dar especial atenção ao primeiro dia de trabalho, pois este é crucial para o futuro do colaborador na organização. Deste modo, as organizações no primeiro dia do programa de acolhimento, devem ter como foco principal a integração do colaborador para que este se sinta acolhido e ambientado ao novo local de trabalho (Mosquera 2002; Young & Lundberg, 1996).

De acordo com Chiavenato (2014), as quatro finalidades dos programas mencionados são: reduzir a ansiedade, reduzir a rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realistas.

Muitas organizações optam ainda por facultar um kit e/ou manual de acolhimento para auxiliar no processo de acolhimento dos novos colaboradores. Este Manual agrega as informações gerais da empresa que são importantes para a integração de um novo elemento. Segundo, Calheiros (2019) este elemento de socialização deve conter as seguintes

informações: Mensagem de boas-vindas (pelo responsável máximo); Informações gerais sobre a organização (história, estrutura, etc.); Principais políticas organizacionais; Procedimentos organizacionais transversais; Mapa das instalações; Descrição do programa de acolhimento; Outras informações úteis (contactos internos, transportes, etc). De uma forma mais detalhada, este Manual deve mencionar aspetos como o pacote de benefícios, os horários, o descanso semanal, as férias, avaliação de desempenho, políticas salariais, normas de higiene e segurança no trabalho, organograma, entre outros (Chiavenato, 2014; Cunha et al., 2012).

O Manual de Acolhimento permite assim transmitir uma visão geral da empresa, o que facilita o processo de adaptação pois os colaboradores adquirem um conhecimento mais rápido acerca das normas e da conduta da empresa, evitando assim possíveis falhas de informação (Cunha et al., 2012). No entanto, importa que o Manual tenha a informação certa na quantidade adequada, isto é, as organizações devem seleccionar a informação necessária para a integração de um novo colaborador, garantido que o documento não se torna entediante (Calheiros, 2019).

Uma outra estratégia de acolhimento utilizada pelas organizações tem que ver com a atribuição de mentores/tutores, aos novos colaboradores comumente designados por *protégé* ou orientando. O mentor tem duas grandes missões, em primeiro lugar é responsável por prestar apoio na integração do colaborador na sua função, falando-lhe sobre as metas da organização e as etapas para as atingir. Já a segunda missão, está relacionada com a parte emocional, no sentido em que o orientando deve ver no seu mentor um apoio emocional a quem poderá recorrer em caso de alguma insegurança relativa à sua integração. Posto isto, o elemento responsável pela orientação do novo elemento deve ser um elemento hierarquicamente superior, capaz de lidar com as inseguranças e com os erros dos novos colaboradores durante o seu processo de integração (Chiavenato, 2014; Mosquera, 2002).

O programa de mentoria evoluiu ao longo do tempo e pode ser dividido em quatro fases. A primeira diz respeito à Iniciação, tal como próprio nome indica é o momento em que a relação entre mentor e orientando começa. Posteriormente, surge a fase do Desenvolvimento, nesta fase o orientado já desempenha as suas funções, mas continua a ser supervisionado. A terceira fase é a Separação, na qual o orientando já se sente seguro para desempenhar as suas tarefas sem supervisão. A última etapa deste programa é a Redefinição, sendo que neste momento deixa de existir uma relação de supervisão, passando o orientando

e o mentor a serem colegas de trabalho ou até mesmo amigos (Greenberg & Baron, 1995 apud Mosquera, 2002).

Em termos gerais, a atribuição de mentores é benéfica para a integração do novo colaborador. No entanto, é importante considerar os riscos e os benefícios deste tipo de práticas tanto para o orientando como para o mentor. Do ponto de vista do orientando, um programa de mentoria facilita a sua integração emocional, enquanto facilita o processo de aprendizagem sobre a organização. Além disso, pode ser uma mais-valia para a evolução do seu percurso profissional. Contudo, também pode ter efeitos contrários, ou seja, a evolução do orientando pode ser mais lenta devido à sua dependência face ao mentor, ou ainda, este pode não adotar as melhores práticas de orientação. Por outro lado, o mentor será valorizado pela evolução e produtividade do orientando. Porém, também poderá ter uma sobrecarga de trabalho, e ainda ver a sua imagem afetada por falhas cometidas pelo orientando (Mosquera, 2002).

3.4. Táticas de socialização

As táticas de socialização organizacional são: “approaches and activities organizations use to help structure newcomers’ early experiences. These activities typically involve mechanisms by which organizations attempt to mold and shape individual behavior to facilitate the adjustment of new organizational members.” (Klein & Heuser, 2008, p.283).

Van Maanen e Schein (1979), criaram um conjunto de táticas de socialização que incluem seis dimensões, nomeadamente: Formais vs. Informais; Coletivas vs. Individuais; Sequenciais vs. Aleatórias; Fixas vs. Variáveis; Seriais vs. Disjuntivas e De desinvestidura vs. De investidura. Mais tarde, Jones (1986) agrupou as táticas em três categorias: Contexto; Conteúdo e Sociais. Este autor defendeu ainda que as dimensões fomentam dois tipos distintos de aprendizagem, nomeadamente uma aprendizagem institucionalizada e uma aprendizagem individualizada. Estas duas perspetivas podem ser visualizadas na figura 1.

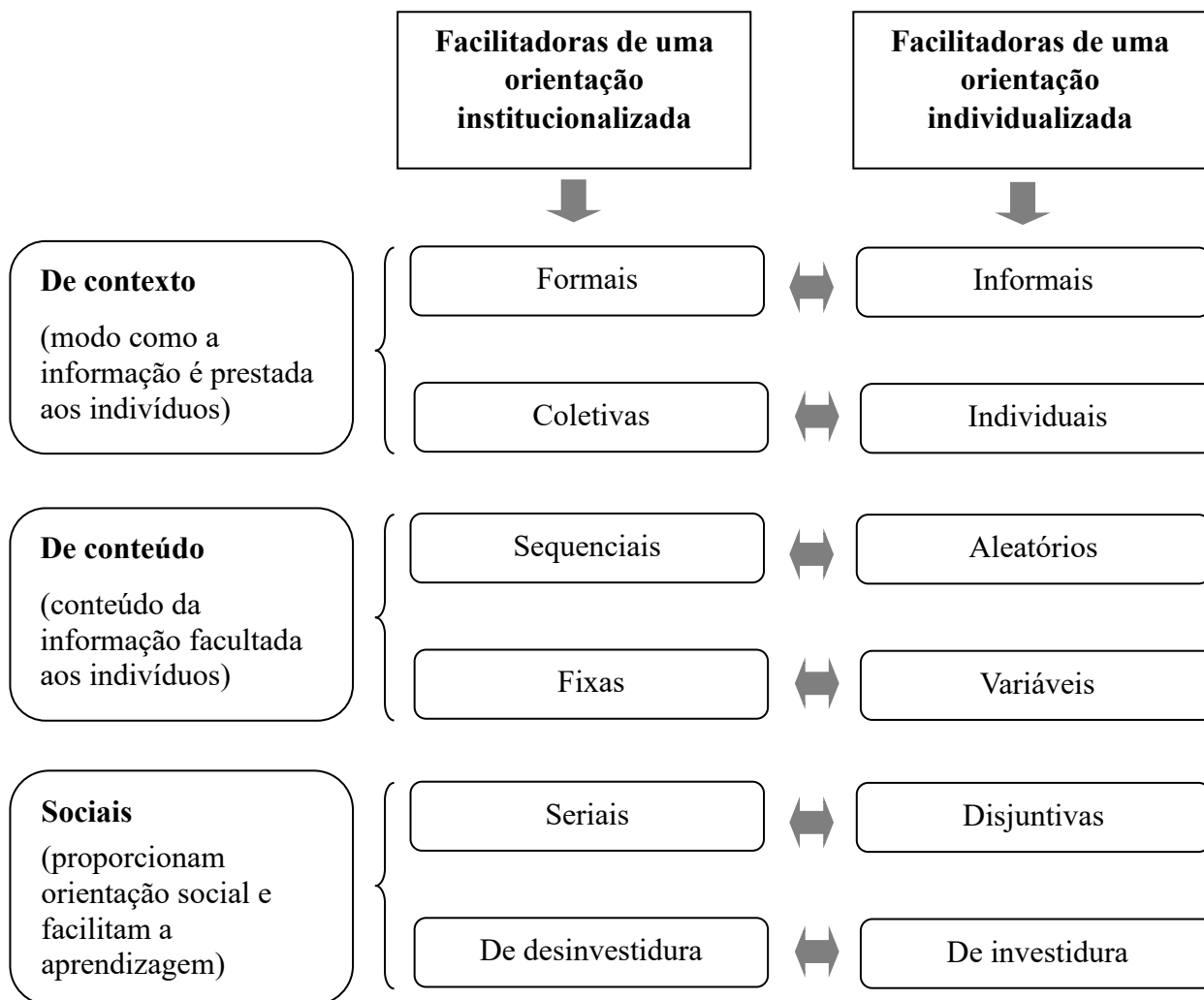


Figura 1 Táticas de Socialização

Fonte: Retirado de Cunha et al., (2012, p.340)

O primeiro conjunto de táticas diz respeito à formalidade das mesmas, sendo que, a escolha depende da estratégia de cada empresa. Isto é, quando o objetivo da empresa é garantir que o colaborador conhece a cultura e os valores formais na íntegra, então opta por práticas formais que têm uma forte componente de formação. Em contrapartida, empresas que pretendem enaltecer as diferenças individuais de cada elemento da equipa, optam por práticas informais, em que os recém-chegados têm contacto imediato com as suas funções e com os colegas. Enquanto no primeiro caso, os colaboradores têm uma preparação antes de efetivamente integrarem na equipa, no segundo caso o objetivo é que os recém-contratados adquiram conhecimentos informalmente. As táticas diferem ainda no número de pessoas a que são aplicadas, ou seja, tanto podem ser transmitidas em grupo como individualmente (Bauer et al., 2007; Cunha et al., 2012).

Jones (1986), categorizou estes dois conjuntos como táticas de contexto pois refletem a forma como os colaboradores adquirem os conhecimentos necessários para a sua integração. Além deste, Jones (1986) estabeleceu as táticas de conteúdo que mencionam qual o tipo de conteúdo que é transmitido aos funcionários em processo de integração.

Nas táticas de conteúdo, são englobados o terceiro e o quarto conjunto da figura 1. O terceiro grupo estabelece a distinção entre os processos de socialização sequenciais e aleatórios, os sequencias, como o próprio nome indica, ocorrem quando a empresa define um conjunto de etapas pelas quais o novo colaborador passa para ser integrado; contrariamente as táticas aleatórias não preveem uma definição estandardizada das etapas do processo de integração. Já o quarto grupo refere as possibilidades em termos temporais, ou seja, as táticas fixas dizem respeito a programas com prazos temporais, já as variáveis respeitam o tempo e as necessidades de cada colaborador para a sua integração (Bauer et al., 2007; Cunha et al., 2012).

Os últimos dois conjuntos de táticas foram categorizados por Jones (1986), como táticas sociais. Estas estão relacionadas com os mecanismos utilizados para simplificar o processo de aprendizagem e orientação na empresa. Estas táticas agregam os últimos dois conjuntos da figura 1.

O quinto grupo distingue os processos de integração em termos de aprendizagem, isto é, táticas disjuntivas incentivam o colaborador a ter um processo de autoaprendizagem, enquanto as táticas seriais contemplam um processo de aprendizagem, em que existe um mentor responsável por transmitir toda a informação necessária para o desempenho das funções. O último binómio de táticas estabelece a diferença entre as de investidura e as de desinvestidura. No primeiro as empresas não dão qualquer tipo de credibilidade ao conhecimento dos novos funcionários, pelo que, a sua preocupação é que eles adquiram o conhecimento estabelecido pela empresa. Contrariamente, as táticas de desinvestidura, valorizam o *know-how* do novo elemento, acreditando que esse pode ser uma mais-valia para a empresa (Cunha et al., 2012).

Finalmente, Jones (1986) agrupou as seis dimensões em duas categorias de táticas com finalidades distintas: institucionalizadas (formais; coletivas; sequenciais; fixas; seriais; de desinvestidura) e individualizadas (informais; individuais; aleatórias; variáveis; disjuntivas; de investidura). Na primeira categoria, existe um processo de integração formalizado, onde o objetivo da empresa é manter o seu *status quo*, e diminuir a incerteza.

Em contrapartida as táticas individualizadas suscitam maior inovação e criatividade dos novos elementos, contudo a incerteza pode ser maior neste tipo de processo de integração.

3.5. Informação a transmitir

O processo de socialização é considerado uma fase de aprendizagem pois: “newcomers try to make sense of the company’s physical workplace, social dynamics, and strategic and cultural environment. They learn about the organization’s performance expectations, power dynamics, corporate culture, company history, and jargon” (McShane & Glinow, 2018, p.405). Assim sendo, o conteúdo de socialização diz respeito aos conhecimentos que os novos colaboradores devem adquirir para se integrarem totalmente na empresa (Wang et al., 2015).

Uma das principais pesquisas encontradas na literatura, no âmbito do conteúdo de socialização é da autoria de Chao et al., (1994). Estes autores mencionam seis categorias de conteúdo de socialização, nomeadamente:

- **História:** Tal como o próprio nome indica, esta categoria está relacionada com a história, as tradições, hábitos e condutas da empresa;
- **Linguagem:** Esta categoria aborda o conhecimento que o colaborador apresente à cerca da sua profissão, bem como o conhecimento sobre a linguagem formal e informal da organização;
- **Política:** Esta dimensão engloba os conhecimentos sobre o organograma da empresa, ou seja, o colaborador deve saber quem são as pessoas e quais os seus papéis na empresa.
- **Objetivos e valores:** Neste campo o colaborador sabe quais são os valores da empresa e quais as metas a atingir. O objetivo é que encare os objetivos da empresa como objetivos próprios.
- **Pessoas:** As pessoas dizem respeito às relações que o novo colaborador estabelece com os colegas de equipa. Neste caso, importa que seja uma boa integração e que este passe a ser um elemento do grupo.
- **Proficiência/desempenho:** A última categoria, diz respeito ao conhecimento que o colaborador adquire para desempenhar as suas funções com sucesso.

Assim sendo, estas seis categorias formam um conjunto de conhecimentos que os colaboradores adquirem para a sua integração na organização. Klein e Heuser (2008), acrescentam que este modelo permite avaliar a aprendizagem dos colaboradores

relativamente a estas dimensões. Importa ainda, considerar a evolução de cada colaborador na aprendizagem destes conteúdos, isto porque, quanto mais os colaboradores aprenderem melhor será o seu processo de integração e por consequência apresentaram um melhor desempenho e menores intenções de abandonar a organização (Ashfoth et al., 2007; Morrison, 1993).

II. Enquadramento do Estágio Curricular

1. Caracterização da empresa

O Lamego Hotel & Life é uma unidade hoteleira situada na região do Douro, mais precisamente no concelho de Lamego. Atualmente, faz parte do grupo Empreendimentos Turísticos e Imobiliários S, A (E.T.I S.A.).

A E.T.I S.A., surgiu em 1981 sendo a responsável pela construção do edifício do hotel que acabou por entrar em funcionamento em 1996. Atualmente, o grupo é proprietário do Lamego Hotel & Life, da Quinta Branca, de vários imóveis e possui ainda uma pequena participação no Centro de Inspeções de Lamego. De referir que apesar dos vários negócios, o Lamego Hotel & Life é o seu principal ativo.

Inicialmente, a exploração desta unidade hoteleira, denominada por Hotel Lamego foi feita por um intermediário, sendo que o segmento de clientes era essencialmente *Corporate*. Passado 4 anos, a exploração passou a ser feita diretamente pela E.T.I S.A., mantendo o segmento de clientes.

Em 2013, houve alteração dos elementos da direção, e por consequência, uma mudança na estratégia de negócio. O impacto mais visível foi ao nível da otimização dos recursos quer humanos quer financeiros. Desde logo, existiu uma reestruturação no organograma, tornando a hierarquia mais horizontal. Tendo em consideração que se trata de uma pequena empresa houve a necessidade de concentrar várias tarefas e responsabilidades na mesma pessoa.

Em 2017, aquele que era o Hotel Lamego passou a ser o Lamego Hotel & Life, tendo esta alteração de nome assurgido em resultado da alteração do posicionamento no mercado, estando agora voltado para o lazer. O público-alvo do hotel são todas as pessoas que procuram experienciar aquilo que a região do Douro oferece. Neste sentido, há uma forte orientação para o cliente, sendo que, todos os serviços são personalizados às necessidades de cada cliente.

Atualmente, o Hotel oferece serviços de alojamento, restauração, relaxamento e fitness.

A visão da empresa passa pelo: “Crescimento sustentado, criando um impacto positivo e de valor nas pessoas e comunidades que se relacionam com o negócio”. A visão demonstra que a empresa acredita que as relações com os seus *stakeholders* (clientes, equipa, comunidade local, parceiros de negócio e investidores) são um elemento-chave para o

sucesso da empresa. Neste sentido a empresa segue valores como, a honestidade, integridade, criatividade pela autenticidade, paixão, serviço e *empowerment*. No que toca à missão a empresa pretende: “Acrescentar valor aos destinos, através de espaços autênticos, que promovam diversão, prazer, alegria, relações e relaxe, para todas as pessoas e comunidades que interajam com o negócio”. A missão e a visão transparecem a forma como a empresa valoriza todas as pessoas que fazem parte da sua cadeia de valor. Esta visão 360° sobre os *stakeholders* demonstra que o objetivo é criar um sentimento comum de forma a garantir que todos estão alinhados com os objetivos da empresa.

Neste seguimento já foram vários os prémios atribuídos, nomeadamente: World Luxury Awards – Luxury Boutique Retreat (2021); Travellers Choice – Tripadvisor (2020).

A equipa do Lamego Hotel & Life, é constituída por 37 colaboradores, distribuídos pelas várias secções: Receção; F&B; Housekeeping; Spa e Área administrativa. Dos 37 colaboradores, 27 são do sexo feminino e 10 são do sexo masculino. É importante referir que este tipo de negócio está sujeito ao efeito da sazonalidade, pelo que em época alta (abril a setembro), existe um aumento exponencial do número de colaboradores, sendo cerca de mais 20 do que em época baixa. Estes últimos têm contratos de curta duração exclusivamente para os meses de maior procura por parte dos clientes. Uma outra alternativa para dar resposta à sazonalidade, passa por reforços que são contratados em regime de prestação de serviços. Além disso, todos os anos a unidade hoteleira recebe vários estagiários do ramo da hotelaria, sendo que à data conta com 10 estagiários.

No que toca ao organograma (Apêndice 1), o qual foi construído no contexto do estágio curricular, é visível uma estrutura horizontal, dividida em 5 grandes áreas: Receção; Housekeeping; F&B, Spa e Área Administrativa, existindo um responsável por cada uma destas áreas. No entanto, a horizontalidade da estrutura confere maior autonomia e a responsabilidade a todos os colaboradores.

Além disso, muitas atividades são realizadas através de serviços de outsourcing, nomeadamente a Contabilidade e parte da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No que diz respeito à GRH, tanto o processamento salariais, como todas as questões legais e fiscais associadas à entrada e saída de colaboradores são realizadas externamente, sendo as restantes tarefas realizadas internamente – Recrutamento e Seleção; Formação; Gestão de Recompensas. Importa referir que não existem processos formais de acolhimento e integração, não existindo, igualmente, um sistema de avaliação de desempenho.

Relativamente às principais políticas de Gestão do Capital Humano destacam-se: a contratação preferencial de pessoas da região; valorização de perfis que se enquadram nos objetivos e valores da empresa. Neste sentido procuram essencialmente pessoas que de alguma forma possam acrescentar valor à empresa.

Um dos aspetos que distingue o Hotel dos principais concorrentes é sobretudo o capital humano, isto porque todos os colaboradores participam nos processos de melhoria da empresa, isto é, todos os colaboradores podem dar as suas opiniões relativamente ao que pode ser melhorado tanto nas condições de trabalho como no serviço prestado ao cliente. Desta forma todas as opiniões são valorizadas e tidas em consideração para a definição da estratégia da empresa, o que demonstra que os colaboradores têm um papel crucial no sucesso da organização.

O *turnover* é um dos principais problemas que o Lamego Hotel & Life tem enfrentado, à semelhança do que acontece no setor hoteleiro português. A taxa é calculada através da fórmula³ de Cunha, et al., (2012). Nos primeiros cinco meses do ano de 2023, o Hotel apresenta uma taxa de *turnover* de 25.5%. Comparativamente ao mesmo período do ano transato, verifica-se um aumento de 9.2%, visto que, neste mesmo período em 2022 a taxa foi de 16.3%.

2. Descrição das atividades realizadas

Ao longo do estágio curricular no Lamego Hotel & Life, foram realizadas tarefas relacionadas com várias áreas da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Gestão da Formação, Gestão Administrativa e Acolhimento e Integração.

2.1. Recrutamento e Seleção

No âmbito do Recrutamento e Seleção, foram várias as tarefas desempenhadas com o intuito de contribuir para melhorar estes procedimentos. Desde logo, importa mencionar que existe uma dificuldade acrescida em recrutar pessoas no setor hoteleiro e o facto de o Lamego Hotel & Life se encontrar numa cidade pequena, no interior do país, agrava esta realidade. Assim, foi pedido desde início pela entidade de acolhimento que fossem sugeridas estratégias que pudessem minimizar o impacto desta problemática.

³ $\frac{\text{Saídas por ano}}{\text{Número médio de trabalhadores num ano}} * 100$

O primeiro contacto com o Recrutamento consistiu no acompanhamento de entrevistas. Estas eram realizadas pelas chefias de cada secção e tinham como objetivos, conhecerem o candidato e perceberem quais as suas expectativas. Além disso, as entrevistas eram importantes para dar a conhecer ao candidato a missão, a visão e os valores do Hotel, bem como as características reais do trabalho. Transmitir estas mensagens era fundamental para que, desde logo, o candidato avaliasse até que ponto se identificava ou não com a cultura organizacional. Após a realização da entrevista, era marcado um teste prático, que dependendo da secção poderiam ter a duração de um dia até uma semana. Assim, eram avaliadas as competências *hard* e *soft* de cada candidato. No final deste período de avaliação, tinha lugar uma reunião com a chefia da secção e a direção com vista a ser tomada a decisão relativa à admissão do candidato.

O segundo contacto surgiu como uma forma de dar resposta ao problema da atração de capital humano, consistiu na proposta, organização e implementação de um *Open Day*. A ideia inicial era restringir este dia a escolas profissionais que tivessem cursos de hotelaria. Porém, considerou-se que esta estratégia não daria resposta a todas as necessidades de recrutamento, sobretudo para cargos como, Empregado(a) de Andares e Copeiro(a). Assim, a solução passou por divulgar este evento para toda a comunidade, através das redes sociais do hotel e por via de um email enviado para as escolas profissionais da região. Para facilitar a gestão de participantes, o evento era sujeito a uma inscrição prévia através do formulário criado para o efeito.

Inicialmente, a ideia era que os participantes passassem o dia inteiro no hotel, onde teriam a oportunidade de participar em várias atividades, nomeadamente, a uma apresentação sobre o Lamego Hotel & Life e a workshops de cozinha ou tratamentos de spa. Contudo, esta ideia não foi implementada, pois as inscrições foram abertas a toda a comunidade e poderiam existir pessoas que não tivessem disponibilidade de participar no evento durante o dia todo. Desta forma, foram realizados ajustes ao alinhamento. Antes de mais, o objetivo primordial era que os participantes no evento percebessem o modo como os clientes são tratados no Hotel. Com efeito, visto que os participantes seriam potenciais futuros colaboradores, os quais são contratados para prestar um serviço ao cliente, importava que soubessem como é que o cliente se sente. Deste modo, quando as pessoas chegavam eram recebidas por um rececionista que fazia um *tour* pelas áreas públicas e por duas tipologias de quartos. De seguida, conheciam o Spa, no qual eram recebidos pela chefia do mesmo e, tinham a oportunidade de conhecer o espaço e os serviços disponíveis, sendo-lhes

ainda oferecido, um kit de produtos L'occitane. A última secção que visitavam era a cozinha, onde eram recebidos pelo *Chef*. Posto isto, eram encaminhados pela Chefe de Sala para o Bar, onde lhes era servido uma bebida e um *snack*, tendo sido elaborado um menu com três *snacks* diferentes para que pudessem escolher. No final, teve lugar uma conversa informal para conhecer os participantes e marcar uma entrevista. Importa referir que este evento contou com 21 inscritos, no entanto número de participantes foi apenas 10.

Uma outra estratégia adotada foi a criação de um separador no site do Lamego Hotel & Life, onde além da missão, visão, valores e testemunhos de funcionários e ex-funcionários, as pessoas interessadas poderiam submeter uma candidatura espontânea. A vantagem desta ferramenta foi sobretudo alargar o leque de candidatos, criando um banco de possíveis candidatos. Esta estratégia permitiu ainda tornar o processo de recrutamento mais rápido, pois quando surgia uma vaga era realizada uma análise das candidaturas espontâneas e feita a combinação entre o candidato e o cargo disponível.

O estabelecimento de uma parceria com a empresa de trabalho temporário Merytu foi outro método para colmatar a dificuldade da falta de atração de capital humano. Esta empresa desenvolveu uma aplicação com o intuito de dar resposta às dificuldades de recrutamento na hotelaria. As unidades hoteleiras, utilizam esta aplicação como ferramenta para recorrer a trabalho extra, ou seja, sempre que seja necessário mais um elemento para determinado serviço, a empresa divulga esta oferta na aplicação. Esta oferta é enviada para os profissionais de hotelaria inscritos na aplicação, denominados por *Meryters*, que tenham o perfil adequado para a oferta disponibilizada. O *Meryter* que responder mais rápido à oferta será o selecionado para o serviço. Através desta ferramenta as empresas podem criar um leque de prestadores de serviços habituais, o que acabará por ser mais rentável porque já estão familiarizados com os métodos de trabalho, ou poderá utilizar como um método para avaliar potenciais candidatos.

Ainda no âmbito do Recrutamento, foram divulgadas ofertas de emprego em sites como o Indeed, o Alerta Emprego e o Sapo Emprego. De seguida era feita uma pré-seleção dos currículos recebidos através destas plataformas. Além disto, foram realizados protocolos com escolas profissionais para que os alunos pudessem realizar os estágios no Hotel.

2.2. Formação

A gestão da formação foi outra componente trabalhada durante o estágio curricular. O objetivo principal consistia em definir o plano de formação para 2023. A primeira fase,

consistiu em avaliar as necessidades e os interesses dos colaboradores ao nível da formação, tendo, para esse efeito, sido elaborado um questionário com o apoio da ferramenta Google Forms.

O formulário disponibilizado no Apêndice 2, foi construído com o intuito de traçar uma estratégia eficaz para colmatar um problema apresentado pelo Hotel neste âmbito. Concretamente, em formações anteriormente propostas pelo Hotel, o número de colaboradores que as frequentavam era muito reduzido. Neste sentido, o formulário ajudou, não só a entender a importância que os colaboradores atribuem à formação, mas também a identificar as áreas que têm interesse em aprender ou desenvolver.

Após a aprovação do formulário pela Direção este foi enviado por email para as chefias que posteriormente divulgaram às suas equipas. Importa referir que o formulário foi respondido pela totalidade dos colaboradores.

Os resultados (Apêndice 3) demonstraram que a maioria dos funcionários considera a formação uma componente importante para melhorar o desempenho. Em termos de áreas de formação, as mais sugeridas foram Primeiros Socorros e Inglês, sendo que a maioria preferia que estas formações fossem em regime presencial e de curta duração (4h a 8h por semana).

Após a recolha e análise das respostas, foram pedidas propostas a empresas que prestam formação nestas áreas. Contudo, dada a elevada taxa de ocupação a partir do mês de maio, foi decidido que as ações de formação só ocorrerão a partir de outubro.

2.3.Gestão Administrativa de Recursos Humanos

No decorrer do estágio foram realizadas várias tarefas do foro administrativo, relacionadas quer com a entrada de novos colaboradores, quer com a gestão diária das equipas de trabalho.

Relativamente à entrada de um novo elemento na equipa, existia um processo com várias etapas a cumprir, sendo que, este processo começava ainda durante o período de recrutamento e seleção. No dia em que o colaborador realizava a entrevista prática e era tomada a decisão de admissão, eram pedidas todas as informações necessárias para a formalização da sua entrada, nomeadamente: cartão de cidadão; IBAN; registo criminal; certificado de habilitações; comprovativo de morada; email; contacto telefónico; estado civil e constituição do agregado familiar. Estas informações eram depois sintetizadas na Ficha Azul, este era um documento Excel da autoria da empresa de *outsourcing* que presta serviços

de Gestão de Recursos Humanos ao Hotel, que permitia um acesso mais fácil às informações chave dos colaboradores. Posteriormente, este documento era-lhes enviado, sendo que este envio era sempre realizado 48h antes da entrada do colaborador na organização, na medida em que é obrigatório a entrada do colaborador na segurança social e no fundo de compensação. Assim que as formalidades legais estivessem concluídas, os comprovativos eram anexados aos documentos já pedidos aos colaboradores e criava-se o arquivo digital e físico. Ainda neste âmbito, eram redigidas as minutas dos contratos de trabalho, sendo que, existia uma minuta geral com todas as informações obrigatórias a tarefa era apenas incluir os dados do novo colaborador e ajustar a descrição da função tendo em consideração a categoria profissional.

Uma outra tarefa administrativa realizada relacionou-se com a gestão das consultas da medicina no trabalho, tendo sido para esse efeito criado um ficheiro Excel com o nome de todos os colaboradores, a data de admissão e a data da última consulta para haver um controlo assíduo das mesmas. Além disso, foram marcadas as consultas dos novos colaboradores.

A maioria das tarefas administrativas esteve relacionada com a gestão diária da equipa de Cozinha e Restaurante, nomeadamente elaboração do horário, controlo da assiduidade e controlo das horas extra. No que toca ao horário, este era elaborado no início de cada mês e lançado de 15 em 15 dias sempre com 15 dias de antecedência. O horário era elaborado tendo em consideração a taxa de ocupação do Hotel, pelo que em dias de maior ocupação, como o fim de semana, não era viável que os colaboradores estivessem de folga. Em termos gerais, existiam dois tipos de horários praticados: 06h30-15h15; 15h15-24h00. No início do mês de junho, existiu, contudo, a necessidade de criar um novo horário (13h15-22h00), para que houvesse uma equipa responsável por dar resposta aos pedidos dos clientes durante o período da tarde. Importa ainda referir, que apesar dos horários serem rotativos, procurava-se manter as pessoas ou no horário da manhã ou no horário da noite. Em relação, aos períodos de descanso, eram atribuídas duas folgas semanais seguidas a cada colaborador, sendo que, também estas eram rotativas. No que toca ao controlo da assiduidade, cada colaborador fazia o registo diário das horas de trabalho, bem como das pausas para refeições numa folha de ponto mensal. De 15 em 15 dias, era necessário realizar o controlo dos registos de ponto, ou seja, os tempos de trabalho eram introduzidos em Excel e, desta forma, era possível verificar o número de horas trabalhadas. Nos casos em que existiam horas extra, essas horas eram registadas numa folha Excel diferente para fazer a gestão do banco de horas.

No fim de cada mês, o ficheiro com o registo das horas era impresso e rubricado pela direção e pelo colaborador.

Uma outra componente muito trabalhada durante o estágio, foi a gestão dos estágios. O Lamego Hotel & Life recebe vários estagiários tanto curriculares como profissionais. No que respeita aos estágios profissionais, após a entrevista com o candidato era submetido o estágio na plataforma do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), além dos dados da empresa e do estagiário era necessário definir o perfil de competências e traçar o plano de estágio (objetivos e atividades a desenvolver) (Apêndice 4). Após a decisão de aprovação do IEFP, eram pedidos os documentos necessários ao estagiário para formalizar o estágio. Assim, o último passo era dar entrada do estagiário na segurança social e fazer o seguro de acidentes de trabalho. Ainda no âmbito dos estágios, foi criado um dossiê para cada estagiário com os documentos a serem entregues ao IEFP no final do estágio, sendo que este dossiê só é finalizado no término do estágio quando é realizada a avaliação pelo supervisor. Importa ainda referir que todos os meses era feito o registo da assiduidade na plataforma e arquivado o comprovativo no dossiê.

III. O Processo de *Onboarding*

1. Enquadramento e Pesquisa de Informação

Neste capítulo será desenvolvida a temática do *Onboarding*, no contexto do Lamego Hotel & Life. A escolha deste tema surgiu, numa primeira instância pela experiência pessoal com a entidade de acolhimento durante os primeiros dias de estágio. Com efeito, foi possível perceber que a entidade não possuía um processo formal de *onboarding* e, caso tivesse de alguma forma o processo de integração teria sido mais fácil e rápido. Por outro lado, após conhecer melhor a entidade de acolhimento, verifiquei que existia um turnover bastante elevado. Deste modo, optei por apresentar à orientadora de estágio a sugestão de realizar uma proposta de um programa de *onboarding*.

Tendo em consideração que um dos principais objetivos do Hotel era reduzir a taxa de turnover, faria todo o sentido implementar um programa de *onboarding*, porque tal como foi referido na revisão de literatura, o *onboarding* contribui para a retenção do capital humano (Badash & Bulut, 2020).

A primeira etapa para a realização desta proposta, passou pela análise do processo de *onboarding* de outras entidades, nomeadamente de empresas do setor hoteleiro. Nesta primeira fase, foi perceptível a necessidade de elaborar um Manual de Acolhimento e Integração. A segunda fase, passou pela revisão de literatura de vários autores que sugerem as fases deste tipo de programas e quais os aspetos a ter em consideração na sua elaboração. Neste sentido, o autor base para a definição do programa foi Calheiros (2019).

2. Processo de *Onboarding*

O processo de *Onboarding* foi desenhado com o objetivo final de facilitar o processo de integração dos novos colaboradores e tornar este processo numa estratégia para reduzir a taxa de *turnover*. Tendo em consideração, a estrutura hierárquica do Hotel e a sua cultura organizacional, existiu a necessidade de desenvolver um programa de *onboarding* onde se pensasse nos recém-chegados e também nos colaboradores que os iriam receber. Importa mencionar que não existe um responsável direto pela gestão de recursos humanos. Neste sentido, foram tidos em consideração três aspetos chave, designadamente, período temporal, agentes formais de socialização e atividades de socialização.

Tal como mencionado na literatura, o processo de socialização é contínuo, ocorrendo durante vários meses (McShane & Glinow, 2018; Robbins & Judge, 2017). Considerando

esta característica, o processo de socialização foi dividido em quatro períodos temporais, designadamente: dia da decisão de admissão; dois dias antes do primeiro dia de trabalho; primeiro dia de trabalho; primeiro mês de trabalho. Para cada um destes períodos, foram estipulados agentes de socialização formais, bem como as atividades de socialização que estariam ao seu encargo.

Assim, no dia em que é tomada a decisão de admissão do novo colaborador a chefia da secção à qual irá pertencer o novo colaborador, é responsável por pedir ao funcionário todos os documentos necessários para formalizar a sua entrada na organização. Posteriormente, deve remeter estes documentos ao Diretor Geral para que seja redigido o contrato de trabalho, bem como a entrada na segurança social e no fundo de compensação. Ainda neste período, a chefia da secção em conjunto com o Diretor Geral, designam o mentor que irá guiar e transmitir toda a informação necessária ao novo colega de equipa.

Nos dois dias que antecedem a entrada do novo funcionário, o Diretor é responsável por garantir que o kit de acolhimento (o qual será descrito no ponto seguinte) está pronto para entregar ao colaborador no seu primeiro dia de trabalho, sendo também da sua responsabilidade informar todos os colaboradores através do grupo geral de *Whatsaap*, da chegada do novo colaborador. Neste período, a chefia da secção entra em contacto com o novo elemento para lhe transmitir as informações necessárias, nomeadamente, horário, farda, refeições e local para estacionamento. Este telefonema, serve ainda para demonstrar o entusiasmo e a disponibilidade da empresa para receber e apoiar o colaborador nesta fase. Posto isto, é efetuada uma calendarização de reuniões entre o mentor e a chefia para que exista um *feedback* relativo à adaptação e ao desempenho do orientando.

O período seguinte é o primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Neste dia, o Diretor Geral entrega o kit de acolhimento ao novo colaborador. Já a chefia da secção apresenta todas as zonas do Hotel, bem como os equipamentos a utilizar para que o colaborador desempenhe as suas funções. Além disso, é neste dia que a chefia dá a conhecer o novo colaborador à equipa do Lamego Hotel & Life, em especial ao seu mentor. Neste seguimento, o mentor começa por integrar o orientando nas suas funções, mostrando-lhe como é que tudo funciona e quais as metas a atingir.

A última etapa, ocorre a meio do primeiro mês de trabalho do novo funcionário. Nesta fase, o Diretor Geral aborda o colaborador com o intuito de perceber como é que este se sente e se já está familiarizado com a cultura da empresa, bem como entender se o Hotel está

a corresponder às suas expectativas. Além do mais, o Diretor Geral recolhe o parecer da chefia da secção sobre o desempenho do novo colaborador. Neste sentido, a chefia identifica os pontos positivos e menos positivos da *performance* do novo colaborador, dando sempre feedback. Ao mesmo tempo, indica as necessidades formativas do novo elemento ao Diretor Geral. Já o mentor, é responsável por dotar o colega das ferramentas necessárias para a realização das tarefas, desde a entrada do novo colaborador até ao final do primeiro mês de trabalho. Sendo que é tida em consideração a lista de metas anteriormente definida.

No final do primeiro mês de trabalho, o programa de mentoring termina e é feita uma avaliação do novo funcionário, para perceber o seu nível de integração e motivação na empresa.

Tendo em consideração que a empresa não possui um processo formal de *onboarding* e que as equipas não estão familiarizadas com a temática, o objetivo foi criar um programa onde fossem definidas práticas formais de apoio à integração do novo funcionário.

3. Kit de Acolhimento

O Kit de Acolhimento do Lamego Hotel & Life incluía apenas um Manual de Procedimentos. Esta ferramenta servia de apoio para a realização prática das tarefas. Assim, faltava um elemento onde constasse uma visão geral da empresa, em particular onde fossem mencionadas as normas de conduta (Cunha et al., 2012). Posto isto, foi sugerido à Direção Geral a criação de um Manual de Acolhimento.

O Manual Acolhimento, foi desenvolvido com base na estrutura proposta por Calheiros (2019), designadamente: mensagem de boas-vindas (pelo responsável máximo); informações gerais sobre a organização (história, estrutura, etc.); principais políticas organizacionais; procedimentos organizacionais transversais; mapa das instalações; descrição do programa de acolhimento; outras informações úteis (contactos internos, transportes, etc).

Assim o Manual de Acolhimento proposto para o Lamego Hotel & Life foi pensado tendo em consideração três objetivos principais, o primeiro era apresentar de forma sucinta a empresa; o segundo era dar a conhecer a legislação laboral; e, por último, transmitir as normas de funcionamento da empresa em termos de gestão de pessoas. Posto isto, o Manual (que pode consultar no Apêndice 5) engloba quatro tópicos, designadamente: Apresentação do Lamego Hotel & Life; Legislação; Capital Humano e Lista de Contactos.

O primeiro tópico, descreve a missão, a visão, os valores e o organograma da empresa. Estas informações são cruciais para dar a conhecer ao novo colaborador as características da empresa, as metas a atingir e qual a sua cultura.

Já no segundo tópico, foi mencionado o contrato coletivo de trabalho aplicado ao Hotel, sendo também demonstrada a disponibilidade da empresa para prestar qualquer esclarecimento neste âmbito.

A terceira parte deste Manual diz respeito às normas do Lamego Hotel & Life, no âmbito da Gestão de Pessoas. A primeira temática está relacionada com o horário de trabalho, onde o objetivo é dar a conhecer o regime de horários de trabalho praticados, bem como, quais os responsáveis pela sua elaboração e o período em que é afixado. Neste seguimento, é abordada a questão do descanso semanal, para que os novos colaboradores conheçam os critérios de atribuição dos dias de descanso. O terceiro tema diz respeito à assiduidade, onde, além de ser dado a conhecer aos novos colaboradores o sistema de controlo de assiduidade, é também explicado como é feita a gestão das horas extra. Posto isto, é abordado o tema das faltas, mencionando o período de aviso prévio que o colaborador deve cumprir quando tem de se ausentar, mencionando ainda a legislação onde os colaboradores terão um acesso mais detalhado sobre este assunto. O sexto e o sétimo tópicos dizem respeito à remuneração e ao pacote de benefícios, além de ser explicado a forma como são pagos subsídios de férias e alimentação, são mencionados os métodos de pagamento. Também é elencado o pacote de benefícios oferecido pelo Hotel. Além dos tópicos já mencionados, é feita uma descrição sumária do funcionamento dos processos de Formação e de Recrutamento e Seleção. Por último, é ainda referida a apresentação pessoal dos colaboradores, onde é facultada a informação relativa às fardas de trabalho.

O Manual de Acolhimento termina com uma lista de contactos internos e externos que podem ser necessários durante o desempenho das funções.

Assim, o kit de acolhimento passou a incluir não só o Manual de Procedimentos como o Manual de Acolhimento.

4. Guiões de Procedimentos

Ao longo da elaboração da proposta do programa de *onboarding*, foi sentida a necessidade de criar uma ferramenta que desse apoio às chefias não só na integração dos novos colaboradores, como também em todas as tarefas relacionadas com a Gestão do

Capital Humano. Deste modo, foi desenvolvido um Guia de Processos e Procedimentos relativo à responsabilidade das chefias (Apêndice 6).

Este Guia aborda essencialmente dois grandes temas, Acolhimento e Integração e Gestão Administrativa de Recursos Humanos. No âmbito do Acolhimento e Integração, foram definidas seis etapas, bem como as tarefas administrativas que as chefias têm de cumprir quando se trata da entrada de um novo colaborador. Assim, o processo de Acolhimento e Integração foi dividido em: Entrevista; Entrevista Prática; Pedido dos Documentos; Entrada do Novo Colaborador na Segurança Social e no Fundo de Compensação; Período Experimental e Assinatura do Contrato. Além das tarefas, este guia agrupa um conjunto de informações legais que as chefias devem ter conhecimento, como por exemplo, os tipos de contrato que a empresa utiliza. No que diz respeito à Gestão Administrativa de Recursos Humanos, este guia faz referência a temáticas como, os Horários; o Registo de entradas e Saídas; Número de dias de férias; Processamento Salarial e Marcação de Consultas de Medicina do Trabalho.

Posto isto, além do Guia ajudar na integração do novo colaborador, contribui ainda para garantir que uma Gestão de Recursos Humanos coesa e alinhada com a estratégia da organização.

Tendo em consideração que o tema a desenvolver era o *Onboarding*, surgiu a ideia de criar uma *Checklist* onde fossem sintetizadas todas as etapas que as chefias devem cumprir para a formalização da entrada do novo colaborador (Apêndice 7). Deste modo, esta ferramenta compreende quatro etapas, nomeadamente, antes de iniciar funções; dois dias antes da entrada; até ao fim da primeira semana; e, final do período experimental. Em cada uma das etapas são elencados tanto os documentos necessários como as tarefas que as chefias devem realizar em cada período temporal.

Conclusão

A realização deste relatório em conjunto com a concretização de um estágio curricular, fez com que adquirisse um conhecimento mais realista daquilo que são as práticas de Gestão de Pessoas em contexto organizacional. Tendo em consideração que as pessoas são o ativo mais importante para o sucesso organizacional, é fundamental que as organizações adotem práticas que contribuam para a sua satisfação no local de trabalho.

A experiência do estágio curricular numa pequena empresa do setor hoteleiro foi bastante surpreendente e desafiante. De facto, é um setor com vários desafios para a Gestão de Pessoas, desde logo o elevado *turnover* e os obstáculos para a contratação de novas pessoas. No caso do Lamego Hotel & Life, sendo uma empresa pequena que não possui um departamento de recursos humanos existem vários aspetos que podem ser melhorados no sentido de contrariar a realidade do setor. Este estágio contribuiu, desde logo para criar um programa de *onboarding* que facilitasse o acolhimento e integração dos novos colaboradores, com o objetivo final de reduzir as intenções de abandonar a organização. Além disso, foram adotadas novas estratégias para a contratação de novos funcionários, nomeadamente através de uma empresa de trabalho temporário.

As principais dificuldades sentidas na definição da proposta do processo de *onboarding*, foi entender a forma como cada chefia recebia os novos colaboradores e tentar criar uma estratégia geral que pudesse ser implementada em todas as secções. Acresce ainda o facto de os responsáveis da secção desvalorizarem esta etapa da passagem dos colaboradores na organização, ou seja, isto acaba por dificultar a implementação de um processo formal de *onboarding*.

Ainda no âmbito do processo de *onboarding*, existem aspetos que poderiam ser trabalhados para aumentar a sua eficácia. Numa primeira instância seria importante que as chefias tivessem formação sobre o objetivo deste processo e quais as estratégias a adotar. Numa segunda instância seria importante recolher as opiniões dos atuais colaboradores sobre o seu processo de acolhimento e integração, assim no caso de haver alguma lacuna geral poderia ser definida uma estratégia para a colmatar no futuro. Além disto, poderiam ser definidas atividades de *team building* direcionadas para a integração de novos funcionários nas equipas.

A experiência de estágio curricular no Lamego Hotel & Life foi bastante importante para o desenvolvimento de novas competências, tanto *hard* como *soft*. A cultura

organizacional, a dinâmica de equipa e as condições de trabalho do Hotel incentivam ao desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores. Nesta empresa, são valorizados o sentido crítico e a resiliência dos colaboradores, todos têm o mesmo objetivo, que é prestar a melhor experiência ao cliente e por esse motivo todas as opiniões que contribuam para alcançar este objetivo são valorizadas e tidas em consideração. A título pessoal, é de notar o acompanhamento diário na execução das tarefas, o esclarecimento constante de todas as questões que iam surgindo e a valorização tanto do trabalho prestado como das sugestões dadas no sentido de melhorar as práticas de Gestão de Pessoas do Lamego Hotel & Life.

Referências Bibliográficas

Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>

Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers: Working conditions and psychological well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook OF Performance Management: An evidence-based guide to delivering performance*. (4^a ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. (13^a). Kogan Page.

Ashforth, B. E, Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>

Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding-the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences*, 59(3), 319-326.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 439–457. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção: Da teoria à prática*. (1^a ed.). Editora RH.

Capitano, J., Thomas, B. J., & Meglich, P. (2022). If I Knew Then What I Know Now: How Realistic Previews of Onboarding Influence Self-Selection and Expectations. *Group and Organization Management*, 0(0), 1-34. <https://doi.org/10.1177/10596011221115609>

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Manole.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Invited manuscript: Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K. C., Tan, K. W. T., Paterson, N. J., & Tansley, S. (2020). The Newcomer Understanding and Integration Scale: Psychometric Evidence Across Six Samples. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 435–454. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09636-9>

Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. (2021). The role and relevance of human resource management and its practices in the portuguese hotel industry. *Tourism and Hospitality Management* 27(2), pp. 407–427. <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>

Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cradoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Edições Sílabo.

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.

Fernández, M., & Pena-Boquete (2007). *Condiciones de trabajo y empleo en la hostelería en españa: Existe un modelo nacional?* XVI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Palma de Gran Canaria.

Ferreira, A.T. (2014). *A percepção da gestão de recursos humanos em PME*. Conferência – Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos, 4. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2113>

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279–336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp.267-287). Oxford University Press.

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Martins, C.A. and Machado C. (2002). *RH-08. A Importância dos Recursos Humanos no Sector Hoteleiro*. XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.

McShane, L.S., & Glinow, V.A.M. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality*. (8^aed.). Mc-Graw-Hill Education.

Mondy, W.R., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. (4^a ed.). Global Edition.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>

Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. Em A. Caetano, & J. V. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Pearlman, D. M., & Schaffer, J. D. (2013). Labor Issues within the Hospitality and Tourism Industry: A Study of Louisiana's Attempted Solutions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(3), 217–242. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.769131>

Porter, LW, Lawler, EE e Hackman, JR (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., e Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ªed.). Edições Sílabo.

Robbins, P.S., & Judge, A.T. (2017). *Organizational Behavior*. (17ªed.). Global Edition.

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). *Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção*. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Imprensa da Universidade de Coimbra. http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_10

Solnet, D., Baum, T., Robinson, R., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 212–226. <https://doi.org/10.1177/1356766715617403>

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

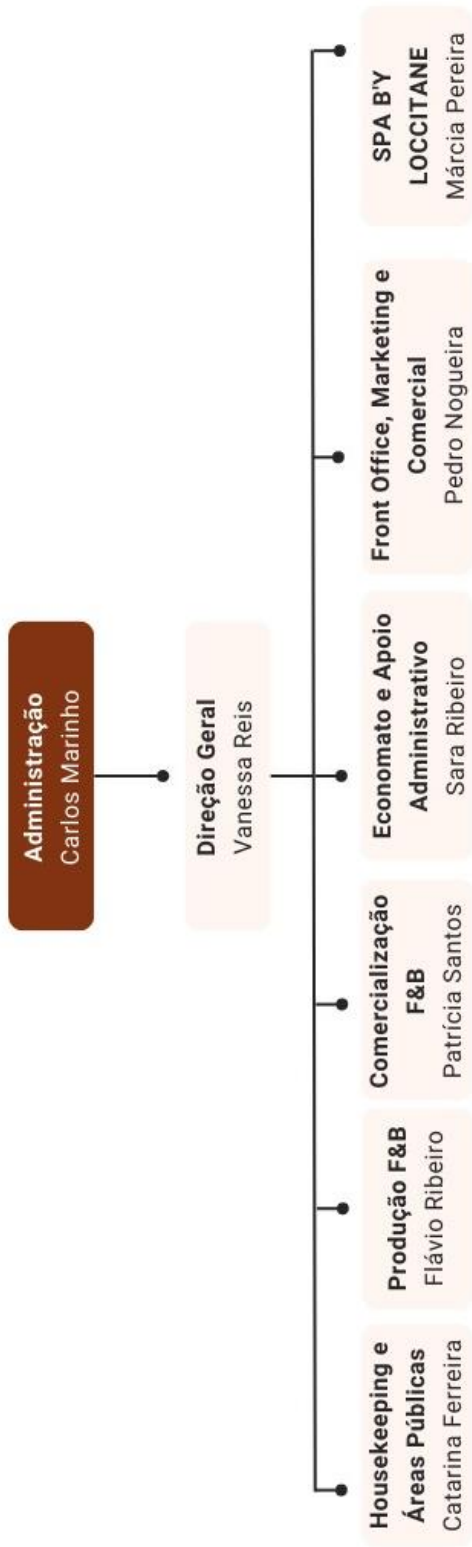
Wang, M., Kammeyer-Muelle, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/2041386614528832>

Young, C.A., & Lundberg, C.C. (1996). Creating a Good First Day on the Job - Creating a Good First Day on the Job Allaying Newcomers' Anxiety with Positive Messages. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (6), 26-33.

Apêndices

Apêndice 1 - Organograma Lamego Hotel & Life.....	36
Apêndice 2 - Formulário "Formação Lamego Hotel & Life".....	37
Apêndice 3 - Respostas ao Formulário "Formação Lamego Hotel & Life".....	38
Apêndice 4 - Formulário de Candidatura Estágio IEFP.....	40
Apêndice 5 - Manual de Acolhimento e Integração - Lamego Hotel & Life.....	47
Apêndice 6 - Guia de Processos e Procedimentos à responsabilidade das Chefias.....	58
Apêndice 7 - Checklist - Integração do funcionário na empresa.....	64

Apêndice 1 - Organograma Lamego Hotel & Life



Apêndice 2 - Formulário "Formação Lamego Hotel & Life"

- 1- Nome
- 2- Idade
- 3- Secção
- 4- Já participou em alguma formação disponibilizada pelo Hotel?
- 5- A formação é uma componente importante para melhorar o seu desempenho?
- 6- Existe alguma formação que gostaria de realizar? Se sim, qual?
- 7- Prefere formações de longa duração ou curta duração?
- 8- Se pudesse optar, gostaria de formação online ou presencial?
- 9- Quais as componentes que têm mais interesse em desenvolver?

Apêndice 3 - Respostas ao Formulário "Formação Lamego Hotel & Life"

Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6
Sim	5	
Sim	5	
Não	5	Gestão de stress
Sim	5	
Sim	5	
Sim	5	
Sim	4	Gestão de tráfego digital
Não	5	
Sim	5	Primeiros socorros
Sim	5	Primeiros Socorros
Sim	5	
Sim	5	Primeiros socorros
Não	5	Inglês
Sim	5	Inglês aplicado a atendimento hoteleiro/spa
Sim	5	
Sim	5	
Sim	5	Gestão de reclamação, comunicação com o cliente, formação de grupos
Sim	5	Primeiros socorros
Sim	5	
Sim	5	Línguas estrangeiras
Sim	4	
Sim	5	Vinhos
Não	4	
Não	5	Pos, syspos, protel
Não	4	
Não	5	
Não	5	Bar
Sim	5	
Não	5	

Pergunta 7	Pergunta 8	Pergunta 9
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Longa duração (até 100h)	Online	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)		Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Curta Duração (4h a 8h)	Online	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes soft (comunicação eficaz; trabalho em equipa...)
Longa duração (até 100h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)
Curta Duração (4h a 8h)	Presencial	Componentes hard (ex: desenvolvimento das competências informáticas)

Apêndice 4 - Formulário de Candidatura Estágio IEFP



MEDIDA ESTÁGIOS ATIVAR.PT

1. DECLARAÇÃO DE EMPREGABILIDADE

1.1 Identificação da Medida : Medida Estágios ATIVAR.PT

1.2 Candidatura : 1826403

1.3 Declaração de Empregabilidade

Para efeitos de candidatura à Medida Estágios ATIVAR.PT, a entidade promotora declara que pretende promover a contratação de estagiários em estágios por si realizados e financiados pelo IEFP.

2. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

2.1 NIPC / NIF: .

2.2 NISS: .

2.3 Denominação social / Nome: ETI EMPRENDIMENTOS TURISTICOS E IMOBILIARIOS SA

2.4 N° de Trabalhadores: 52

2.5 Caracterização da Entidade

Classificação: Entidade Privada

Entidade com Fins Lucrativos: Sim

Empresas com processo especial de revitalização: Não

Empresa com processo Extrajudicial de Recuperação de Empresas: Não

2.6 Natureza Jurídica: SOC ANÓNIMA

2.7 Tipo de Entidade: EMPRESA PRIVADA

2.8 CAE Principal: HOTÉIS COM RESTAURANTE EMPRESA PRIVADA

2.9 CAE Secundários:

ALOJAMENTO MOBILADO PARA TURISTAS ALOJAMENTO MOBILADO PARA TURISTAS

PRODUÇÃO DE VINHOS COMUNS E LICOROSOS PRODUÇÃO DE VINHOS COMUNS E LICOROSOS

CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS (RESIDENCIAIS E NÃO RESIDENCIAIS) CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS (RESIDENCIAIS E

NÃO RESIDENCIAIS)

2.10 Localização e Contactos

Endereço: QUINTA DA VISTA ALEGRE

Código Postal: 5100 - 183 LAMEGO

Distrito: VISEU

Concelho: LAMEGO

Freguesia: LAMEGO (ALMACAVE E SÉ)

Telef.: 254656171

Endereço Eletrónico: recursos humanos@hotellamego.pt

2.11 Responsável a Contactar

Nome: .

Função: .

Telef.: 254656171 Telem.: 211 200 000

Fax:

Endereço Eletrónico: comercial@lamegohotel.pt

2.12 Recolha do IBAN para transferência bancária

IBAN: PT50000123456789101112

Confirmando que os dados da identificação da entidade estão completos e atualizados e que foram devidamente alterados, nos casos em que estavam incompletos e/ou desatualizados: Sim

3. CARATERIZAÇÃO DOS ESTÁGIOS PROPOSTOS

3.1 Justificação Global do Projecto

Execução de todas as atividades relacionadas com a profissão de empregado de bar e de restaurante.

3.1.1 Regime especial de projetos de interesse estratégico: Não

Tipo de Reconhecimento

- | | |
|---|------------|
| a) Projeto reconhecimento pelo IEFP | <u>Não</u> |
| b) Centro Tecnológico (Decretos-Lei n.º 249/86, 25/08 e n.º 312/95, de 24/11) | <u>Não</u> |
| c) Outro Centro de Interface Tecnológico | <u>Não</u> |
| d) Projetos de Potencial Interesse Nacional (PIN) | <u>Não</u> |
| e) Projetos reconhecidos no Domínio da Competitividade e Internacionalização | <u>Não</u> |

ENTIDADE PARCEIRA

NIPC/NIF

Designação

3.1.2 Candidatura ao abrigo dos Estágios de inserção para pessoas com deficiências e incapacidades: Não

3.2 Dados sobre o(s) Estagiário(s) proposto(s):

Nome Completo	NIF

3.3 Dados sobre o(s) Orientador(es) proposto(s):

Nome Completo	A orientação do estágio é efetuada no estrangeiro?	NIF
	Não	

3.4 Dados sobre o(s) Estágio(s) proposto(s):

N.º	Área/Profissão	Habilitações	Início	Fim	Local do Estágio	N.º de Estagiários
1	Empregado de Mesa	Ensino secundário (via de ensino) e estágio profissional (mínimo de seis meses)	15-03-2023	14-12-2023	LAMEGO (ALMAÇAVE E SÉ)	1

4. DECLARAÇÃO

O(s) **subscritor(es)** declara(m):

a) A veracidade das informações constantes deste formulário de candidatura e desta declaração;
b) Que não foi nem será presente a qualquer outra entidade financiadora pedido de contribuição para os mesmos custos;
c) Que cada estagiário proposto reúne as condições de acesso previstas na respectiva regulamentação;
d) Que a entidade reúne cumulativamente os requisitos gerais de acesso exigíveis: d1) Encontrar-se regularmente constituída e devidamente registada; d2) Dispor de contabilidade organizada, desde que legalmente exigido; d3) Ter a situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social; d4) Ter a sua situação regularizada no que respeita a apoios comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza e objetivos, designadamente os concedidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.; d5) Cumprir com os demais requisitos e obrigações inerentes aos apoios comunitários; d6) Cumprir os demais requisitos previstos em regulamentação específica elaborada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., e no respectivo termo de aceitação da decisão;
e) Dispor no dossier técnico de documentação comprovativa dos requisitos indicados nas alíneas d1 e d3;
f) Organizar e manter atualizado o processo técnico-pedagógico, nos termos regulamentares previstos;
g) Os custos com as bolsas de estágio, nos montantes e termos regulamentares previstos;
h) Ter conhecimento e cumprir com as normas de acesso aos presentes apoios, de acordo com a respectiva regulamentação;
i) Se compromete a conceder, através do portal das Finanças, autorização ao IEFP,IP para consulta on-line da situação contributiva perante a administração fiscal ou a disponibilizar na respetiva área pessoal, em sede de submissão da candidatura, a declaração atualizada comprovativa da referida situação;
j) Autoriza os serviços competentes da Segurança Social a comunicar ao IEFP a informação relevante para efeitos de concessão do apoio requerido, incluindo sobre a sua situação contributiva regularizada;
k) Cumprir as demais obrigações legais, fiscais e contributivas a que se encontram vinculadas;
l) Ter conhecimento de que a informação que consta na candidatura determina os apoios a conceder, bem como a decisão da candidatura.
m) Que, nas candidaturas apresentadas no âmbito da alínea b) do n.º 1, do art.º 20.º da Portaria n.º 206/2020, de 27 de agosto, a empresa parceira indicada reúne os requisitos previstos nos artigos 4.º e 5.º e não celebrou com o estagiário qualquer dos contratos referidos no n.º 7 do artigo 3.º nas condições nele previstas.

Nome

Função

5. AUTORIZAÇÃO

Administração Fiscal

5.1 Situação regularizada face à Administração Fiscal

A - Dar consentimento em www.portaldasfinancas.gov.pt

Sim

B - Anexar as certidões comprovativas na área de gestão do Iefonline

Sim

Segurança Social

5.2 Situação regularizada face à Segurança Social

A - Anexar as certidões comprovativas na área de gestão do Iefonline

Sim

Data: 13-03-2023



1. N.º de Estagiários: 1

2. Público a abranger: Não está em situação de desfavorecimento

3. ÁREA / PROFISSÃO

Área Profissional: Empregado de Mesa

Profissão: Empregado de Mesa

4. HABILITAÇÕES / NÍVEL

Habilitações: Ensino secundário (via de ensino) e estágio profissional (mínimo de seis meses)

Nível: Nível 4

5. ÁREA DE FORMAÇÃO: HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

6. DATAS / DURAÇÃO

Data Prevista de Início: 15-03-2023

Duração: 9

Data Prevista de Fim: 14-12-2023

DATAS / DURAÇÃO NO CENTRO TECNOLÓGICO / OUTRO CENTRO TECNOLÓGICO

Data Prevista de Início:

Duração:

Data Prevista de Fim:

DATAS / DURAÇÃO NA ENTIDADE PARCEIRA

Data Prevista de Início:

Duração:

Data Prevista de Fim:

7. PERFIL DE COMPETÊNCIAS: Conhecimentos básicos de leitura e escrita; Conhecimentos básicos de cálculo, pesos e medidas; Boa expressão oral e gosto pelo contacto com o público; Dinamismo e capacidade para trabalhar em equipa; Capacidade de atenção e concentração; Boa memória; Agilidade motora e orientação espacial; Apresentação pessoal cuidada.

8. LOCAL DE ESTÁGIO

Endereço: Quinta da Vista Alegre, Lamego

Cód. Postal: 5100 - 183 LAMEGO

Distrito: VISEU

Concelho: LAMEGO

Freguesia: LAMEGO (ALMACAVE E SÉ)

9. PLANO INDIVIDUAL DE ESTÁGIO

Objetivos a Atingir	Descrição das Atividades a Desenvolver
Execução de todas as atividades relacionadas com a profissão de empregado de mesa e bar.	Executar um serviço rápido, eficiente e de qualidade. Ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes, tratando-as com simpatia. Estar informado acerca da composição dos pratos e menus. Zelar pela arrumação, conservação e limpeza de todos os materiais, equipamentos e utensílios à guarda da secção. Preparar, arrumar e limpar os aparadores e ofícios. Executar a mise en place das mesas conforme os standards definidos. Colaborar na preparação dos pequenos almoços e providenciar a rápida reposição das iguarias. Efectuar o serviço completo de mesas, desde o transporte da roda até ao desembarçar da loiça. Atender e anotar os pedidos dos clientes. Efectuar o serviço completo de bebidas.

10. IDENTIFICAÇÃO DO(S) ORIENTADOR(ES) DE ESTÁGIO

Nome Completo: _____

A orientação do estágio é efetuada no estrangeiro? Não

NIF: _____

Telefone: _____

Telemóvel: _____

Correio Eletrónico: _____

Experiência Profissional

Meses	Área Profissional	Profissão	Principais Atividades e Responsabilidades

Formação Académica

Habilitação Académica	Área de Formação

11. IDENTIFICAÇÃO DO(S) ESTAGIÁRIO(S)

Nome Completo: _____

Data de Nascimento: _____

NIF: _____

Apêndice 5 - Manual de Acolhimento e Integração - Lamego Hotel & Life

Lamego Hotel & Life

Manual de Acolhimento e Integração



2023



Rua de S. João

5100-010 Lamego, Viseu

T +351254656717

E reservas@lamegohotel.pt

Mensagem de Boas-Vindas

Caro/a Colaborador/a

O Lamego Hotel & Life dão-lhe as boas-vindas.

Acolher um novo membro é para nós um momento muito entusiasmante, pois acreditamos que as pessoas são o bem mais precioso para alcançarmos o sucesso.

Este Manual foi elaborado com o intuito de simplificar o processo de acolhimento e integração dos novos elementos da equipa, pois este agrega toda a informação importante e imprescindível para conhecer a cultura organizacional do Hotel.

Além de darmos a conhecer a nossa organização aos novos colaboradores, queremos também garantir que os colaboradores que já fazem parte do Hotel estão sempre informados e esclarecidos sobre o propósito do mesmo. Referindo ainda que este Manual será atualizado e partilhado novamente sempre que necessário.

Qualquer dúvida que possa surgir após a leitura do Manual, poderá entrar em contacto com o responsável de Recursos Humanos (se aplicável), Chefia de Equipa ou Direção.

Assim agradecemos a integração nesta empresa, acreditamos que a parceria nos irá

Estaremos sempre disponíveis para o ouvir, dando sempre o nosso melhor para que se sinta realizado.

Juntos iremos ter sucesso!

Seja muito bem-vindo!

A Direção,

(Assinatura)

1. Apresentação do Lamego Hotel & Life

1.1. Missão

Acrescentar valor aos destinos, através de espaços autênticos, que promovam diversão, prazer, alegria, relações e relaxe, para todas as pessoas e comunidades que interajam com o nosso negócio.

A missão consagra o compromisso de que, qualquer atividade promovida por nós, em qualquer destino será reconhecida e irá acrescentar valor. A forma como o irá garantir é através de espaços autênticos, capazes de promover uma série de emoções, a todas as pessoas que em algum momento das suas vidas interagiram connosco.

Esta visão 360º sobre as pessoas, é porque se entende ser importante garantir que toda a nossa cadeia de valor está envolvida, porque nós damos o que recebemos, pelo que criar um *loop* entre todos os intervenientes é a melhor forma de garantir um sentimento comum.

1.2. Visão

Crescimento sustentado, criando um impacto positivo e de valor nas pessoas e comunidades que se relacionam com o negócio.

A visão clarifica que as pessoas estão no centro de tudo o que fazemos, sejam clientes, equipa, comunidade local, parceiros de negócio e investidores.

Significa que o equilíbrio conseguido na criação de valor destas relações será o nosso sucesso e que irá promover um crescimento sustentado da empresa.

1.3. Valores

- **Honestidade e Integridade** – Porque não é possível criar relações sem princípios base, e o nosso negócio não existe sem relações.
- **Criatividade pela Autenticidade** – Respeitar e gozar das características autênticas e genuínas dos locais, comunidades e pessoas, para servirem de inspiração à criatividade de todos.
- **Paixão e Serviço** – Nós colocamos as pessoas no centro de tudo o que fazemos, para proporcionar a melhor experiência.
- **Empowerment** – Delegar responsabilidade e promover a autonomia é um vínculo extraordinário para a motivar e trabalhar a autoconfiança da equipa, assim como deixar-se surpreender pelas diferentes abordagens à resolução de problemas e/ou inputs que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

1.4. Organograma

A estrutura organizacional está dividida em 5 grandes áreas: Recepção; Andares; Cozinha e Restaurante/Bar, Spa e Gestão administrativa. Através do organograma é perceptível que existe um responsável por cada uma destas áreas. No entanto, possuímos uma estrutura hierárquica horizontal, pois a autonomia e a responsabilidade de todos os colaboradores é algo imprescindível ao processo de funcionamento do Hotel.

1.5. Caracterização



Acreditamos que o trabalho em equipa é o caminho certo para a excelência, contudo queremos garantir que esta é capaz de resolver os problemas que possam surgir de forma autónoma. Por este mesmo motivo incutimos desde início os princípios de autonomia e responsabilidade.

O Lamego Hotel & Life é uma unidade hoteleira de 4 estrelas situada na Quinta da vista Alegre. Encontra-se a 800 metros do centro da cidade.

O início desta quinta remonta ao ano de 1926, quando o comendador Alexandre Herculano da Câmara Rodrigues a adquiriu. No ano 1996 foi contruído nesta quinta o Lamego Hotel & Life, desde então já sofreu várias remodelações pensando no bem-estar e nas necessidades dos clientes, respeitando sempre a história que o caracteriza.

Atualmente a gestão do Hotel está a cargo da sociedade anónima, E.T.I – Empreendimento Turísticos e Imobiliários S. a., sendo a equipa composta por 35 colaboradores.

O Lamego Hotel & Life está dividido em duas grandes áreas:

Áreas	Front Office	Back Office
-2	Parque de estacionamento interior e exterior Posto de carga para veículos elétricos Balneários masculinos e femininos Sala de exercício	Área de manutenção Balneários femininos e masculinos de staff
-1	Spa by L'Occitane Banho nórdico e turco Piscina interior aquecida	Refeitório Lavandaria/Rouparia Arquivo Armazém de F&B Cais de cargas e descargas
0	Restaurante "O Comendador" Bar "1926" 3 salas de eventos Sala de jogos Receção WC casas de banho restaurante/salões	Área de escritórios Cozinha
1	33 quartos (3 superiores e 30 DB)	
2	33 quartos (3 superiores e 30 DB)	
3	32 quartos (28 DB, 3 superiores e 1 suite)	
Exterior	Piscina exterior aquecida Jardins Campo de ténis BBQ Restaurante de apoio à piscina WC piscinas Casa Verde Telheiro	Garagem casa verde

2. Legislação

O Lamego Hotel & Life rege-se pelo contrato coletivo de trabalho entre a APHORT e a FESAHT, atualizado a 20 de novembro de 2012. Bem como pelo Código do Trabalho.

Aconselhamos a que todos os colaboradores leiam esta convenção, pois lá estão explícitos todos os artigos seguidos pela nossa organização. Qualquer dúvida que surja relativamente à interpretação do documento referido, pode ser esclarecida com os responsáveis administrativos.

Importa ainda referir que o contrato de trabalho respeitou todas as normas dispostas nestes dois documentos, pelo que será importante a leitura detalhada do mesmo.

3. Capital Humano

No Lamego Hotel & Life, o Capital Humano é o elemento-chave para o sucesso organizacional. Desta forma queremos que se sintam felizes no seu local de trabalho, para que possam contribuir para o desenvolvimento do negócio.

Assim, serão mencionadas algumas temáticas do interesse do colaborador relacionadas com a gestão de pessoas, sendo importante referir que neste Hotel todos serão tratados com equidade.

3.1. Horário de Trabalho

Na nossa organização todos os colaboradores estão sujeitos ao período normal de trabalho de 8 horas diárias (40 horas semanais), em regime de turnos rotativos. Durante o horário de trabalho existem pausas para almoço, jantar e lanches.

O horário é definido pelos responsáveis de cada secção e afixado em local visível para toda a equipa ver, além disso também é enviado para o grupo geral do WhatsApp. Por norma é afixado e enviado no início de cada mês, mas também poderá existir a necessidade de ser semanalmente, dada a oscilação da procura. Este horário terá em consideração as necessidades dos colaboradores, desde que justificáveis e partilhadas atempadamente com os responsáveis.

Tendo em consideração a sazonalidade do negócio os horários podem sofrer oscilações.

3.2. Descanso Semanal

Todos os colaboradores têm direito a dois de folga por semana que são definidos de forma rotativa pelos responsáveis de secção. Por norma os dias de descanso são seguidos, no entanto, em casos específicos (elevada taxa de ocupação) pode haver necessidade de não serem seguidos.

3.3. Assiduidade

No Hotel o registo da assiduidade é efetuado pelos colaboradores, pelo que terá de registar tanto a hora de entrada como a hora de saída, através do sistema de ponto utilizado pela Empresa.

Neste registo também devem ser consideradas as horas extra, que serão geridas no regime de "Banco de Horas".

3.4. Faltas

A falta diz respeito à ausência do trabalhador no local de trabalho durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está submetido. Estes períodos quando previsíveis, devem ser participados com uma antecedência mínima de 5 dias ao responsável da secção. Sendo que este aviso pode ser realizado presencialmente, via telefónica ou email.

No caso de o colaborador estar impossibilitado de informar entidade patronal sobre a sua ausência, esta informação pode ser dada por outra pessoa, desde que mais tarde o colaborador entregue o comprovativo da justificação da falta.

Na convenção anteriormente mencionada estão previstas todas as situações em que podem ocorrer tanto as faltas justificadas como as faltas injustificadas.

3.5. Férias

Os períodos de férias são acordados entre os colaboradores e a organização no início do ano, sendo que poderão existir alterações no calendário de férias ao longo do ano, caso uma das partes o pretenda.

O número de dias úteis de férias que cada colaborador terá direito dependerá do tempo de trabalho no Hotel, tal como previsto na constituição.

Tendo em consideração a sazonalidade da taxa de ocupação do Hotel, nenhum colaborador poderá tirar férias durante a época alta, o que significa que o período de férias deverá ser marcado ou entre 3 de janeiro e 30 de abril ou entre 15 de outubro e 22 dezembro.

3.6. Remuneração

No que toca à remuneração base mensal ilíquida esta dependerá da categoria profissional do colaborador, pelo que deve ser verificada na tabela salarial da convenção. Além da remuneração base a organização prestará alimentação em espécie nos dias de trabalho efetivo, tendo em consideração

o horário de trabalho. Relativamente ao subsídio de férias e de Natal, estes serão pagos em duodécimos.

De referir que a organização fará os descontos previstos da legislação (Taxa Social Única e IRS).

O pagamento da remuneração é feito mensalmente através de cheque ou transferência bancária, até ao último dia de cada mês.

3.7. Benefícios

No Lamego Hotel & Life acreditamos que colaboradores motivados, felizes e saudáveis terão mais facilidade para contribuir para o sucesso organizacional. Desta forma estabeleceram-se alguns benefícios que consideramos serem uma mais-valia, nomeadamente:

- Utilização gratuita da sala de exercício fora do horário de trabalho (excluindo horas de maior movimento e fins de semana);
- 50% de desconto em comidas no restaurante e no bar;
- 20% de desconto em tratamentos no Spa;
- Voucher para estadias em hotéis nacionais;
- Vouchers para estadias em hotéis internacionais (a atribuição destes vouchers é feita através de sorteio, pelo que todos os colaboradores que queiram participar devem demonstrar esse interesse atempadamente. Sendo que, se não utilizar o voucher que lhe foi atribuído no ano seguinte não pode participar no sorteio);
- Dia de aniversário do colaborador;
- Oferta de uma terapia no spa por ano, a trabalhadores com o mínimo de um ano de antiguidade.



3.8. Formação

A organização promove várias ações de formação durante o ano a todos os colaboradores, pois quer garantir a aprendizagem continua da sua força de trabalho. Desta forma aumentaremos a produtividade e tornamo-nos mais competitivos no mercado nacional e internacional.

Na definição do plano de formação anual são tidas em consideração os objetivos estratégicos da empresa e as necessidades dos colaboradores. Pelo que todos os colaboradores poderão partilhar com o responsável de recursos humanos, uma formação que queiram realizar.

Desta forma, a organização proporciona sempre as horas de formação previstas por lei a todos os colaboradores.

3.9. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é uma das etapas mais importantes para a gestão do capital humano. Neste sentido temos como objetivo atrair as pessoas com mais competências para todos os cargos.

Começamos por disponibilizar as nossas ofertas em plataformas online (Sapo Emprego, Portal Emprego, LinkedIn, ...), posteriormente analisamos os currículos dos candidatos e forma detalhada. Por último fazemos uma entrevista presencial de forma a compreender as competências do colaborador, bem como as suas expectativas relativamente ao Hotel. No caso do candidato ter as competências necessárias para a função passará para o período experimental (1 mês), no caso de não ser aceite guardaremos os contactos do candidato para que numa outra oportunidade possamos entrar em contacto.

O período experimental é muito importante para que o colaborador se consiga adaptar à equipa e ao funcionamento do Hotel.

Importa referir que qualquer colaborador interno que considere ter as competências necessárias para qualquer outra função, poderá apresentar a sua intenção de mudar de secção/função à direção do Hotel.

Existe ainda a possibilidade de qualquer pessoa que esteja interessada em trabalhar no Hotel enviar uma candidatura espontânea para o email que consta no site.

3.9.1. Estágios

O Lamego Hotel & Life têm parcerias com várias entidades de ensino da área do Turismo, aceitando por ano vários estagiários nas mais diversas áreas. Além das parcerias com estas entidades, a equipa do Hotel avalia qualquer elemento que tenha interesse em realizar um estágio quer curricular quer profissional na organização, pois acreditamos que a partilha de conhecimento entre gerações é uma mais-valia.

Se por um lado existe partilha das novas técnicas por parte dos recém-formados, por outro garantimos que partilhamos todo o nosso saber para que o estagiário conheça a realidade da Hotelaria.

Por acreditarmos no potencial dos novos estagiários estamos disponíveis para participar na jornada de qualquer um que queira aprender como a equipa do Lamego Hotel & Life.

3.10. Apresentação Pessoal

No Hotel todos os colaboradores terão de utilizar as fardas definidas pela direção, sendo que estas serão diferentes para cada uma das secções. Além das fardas terão de utilizar uma placa de identificação. Estes dois elementos serão disponibilizados pela empresa, sendo que terá de ser assinada uma declaração em como a farda foi recebida.

Teremos sempre em consideração o bem-estar e o conforto dos colaboradores na escolha das fardas, pelo que trabalhamos com as melhores marcas do mercado. Relativamente ao número de fardas, estas estão explícitas na tabela seguinte.

Cozinha	3 calças + 3 jalecas
Andares	3 calças + 3 polos
Recepção	2 calças + 2 camisas
Restaurante/Bar	2 calças + 3 camisas
Spa	2 calças + 2 camisas



CONCEPT FARDAS
VESTUÁRIO PROFISSIONAL

Todos os colaboradores devem preocupar-se em garantir uma apresentação cuidada, no caso de utilização de maquilhagem deve ser o mais natural possível.

4. Lista de contactos úteis

Direção – dgeral@lamegohotel.pt

Departamento Comercial – comercial@lamegohotel.pt

Departamento de Reservas – reservas@lamegohotel.pt

Departamento de Eventos – eventos@lamegohotel.pt

Departamento de Grupos – grupos@lamegohotel.pt

Restaurante “O Comendador” – ocomendador@lamegohotel.pt / 254656173

SPA – spa@lamegohotel.pt / 254656174

Número Nacional de Socorro – 112

Bombeiros Voluntários de Lamego – 254609122

PSP – Esquadra de Lamego – 254612022

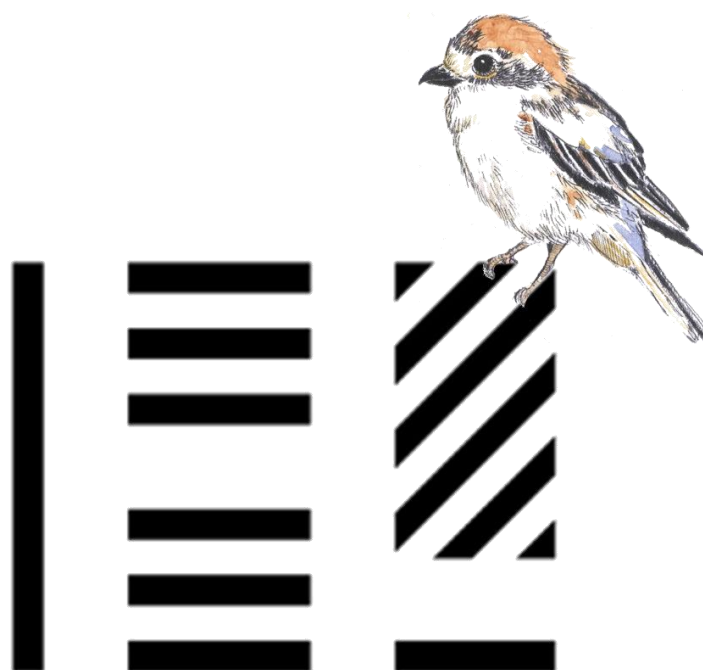
Proteção Civil de Lamego – 254095000

Seguradora – 254612829

Apêndice 6 - Guia de Processos e Procedimentos à responsabilidade das Chefias

Lamego Hotel & Life

Guia de Processos e Procedimentos à responsabilidade das Chefias



2023

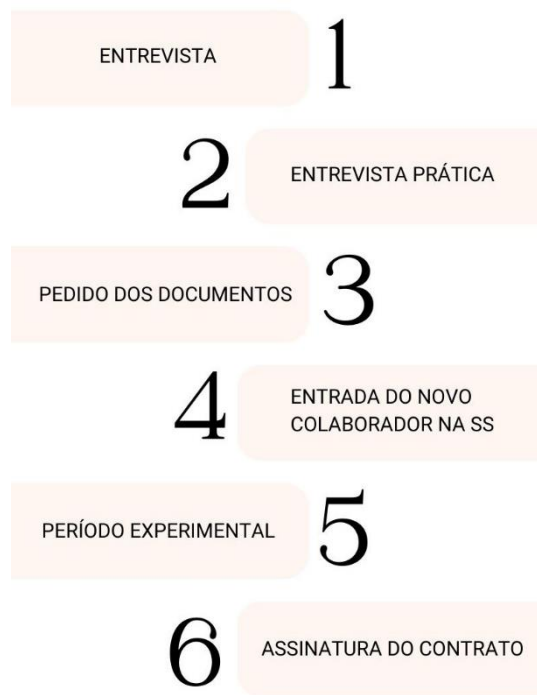


Rua de S. João

5100-010 Lamego, Viseu

T +351254656717

E reservas@lamegohotel.pt



O Guia de Processos e Procedimentos à responsabilidade das Chefias, surgiu como ferramenta de apoio para a gestão coesa das pessoas. Este manual aborda todos os tópicos essenciais durante todo o trajeto do trabalhador na organização. O objetivo principal desta ferramenta é criar uma harmonia e ajudar as chefias a gerir as suas equipas, para que cada um saiba o que fazer, quando fazer, e com que ferramentas garantindo assim que tudo corre pelo melhor.

Acolhimento e Integração

- 1- Durante a entrevista o entrevistador é responsável por transmitir a cultura da empresa, bem como as seguintes informações: tipos de horários praticados; folgas; férias; duração do período experimental.
- 2- A entrevista prática, em regra, tem duração de dois dias, sendo que no período que antecede a entrevista, o candidato deverá assinar o comprovativo referente às entrevistas práticas.
- 3- A entrada de um novo colaborador implica que seja feito arquivo digital e arquivo em papel de todos os documentos necessários. Além disso, é obrigatório o preenchimento da ficha azul. Os documentos a pedir são:
 - Cartão de Cidadão
 - IBAN
 - Comprovativo de Morada
 - Cadastro

- Certificado de Habilitações
 - Email
 - Constituição do Agregado Familiar
 - Estado civil
- 4- A entrada de um novo colaborador na organização, implica que tenhamos de dar entrada na Segurança Social e no Fundo de Compensação, neste sentido é obrigatório enviar a ficha azul à Empresa Prestadora de Serviços de GRH, 48 horas antes da entrada do colaborador. Relembrando que os comprovativos de entrada são guardados tanto em arquivo digital como em arquivo físico.
- 5- Os períodos experimentais variam de acordo com o tipo de contrato e com a categoria profissional. Assim sendo, os períodos experimentais têm a seguinte duração:

Contratos de trabalho a termo

- 30 dias para contratos de duração igual ou superior a 6 meses
- 15 dias nos contratos a termos cuja duração seja inferior a 6 meses

Contratos por tempo indeterminado

- 60 dias para níveis I a VI;
 - 180 dias para os níveis VII e VIII;
 - 240 dias para o nível IX.
- 6- O contrato de trabalho é sempre elaborado pela direção, contudo as chefias são responsáveis por transmitir a informação. Ou seja, sempre que entra um novo colaborador em determinada equipa, a chefia deverá alertar a direção para a redação do contrato. Após o término do período experimental, o colaborador assina o contrato e a cópia do mesmo. Posteriormente, são assinados pela administração e digitalizados para arquivo digital. O contrato original é guardado juntamente com os restantes documentos do colaborador e a cópia é entregue ao colaborador.

6.1. Elementos que devem constar no contrato:

- Identificação da empresa
- Local de trabalho
- Categoria do trabalhador/descrição sumária das funções
- Data de início dos efeitos do contrato
- Duração previsível

- Duração das férias/Critério para a sua definição
- Prazos de aviso prévio para denúncia/rescisão do contrato
- Valor e periodicidade da remuneração
- Número da apólice de seguro de acidentes de trabalho e identificação da entidade seguradora

6.2. Tipos de Contrato

Contrato a termo certo – pode ser renovado até três vezes, sendo que a duração não pode exceder os 18 meses nos casos de pessoas à procura do primeiro emprego, ou três anos nos restantes casos.

O contrato caduca no termo do prazo estipulado, de acordo com o contratualizado.

Contrato a termo incerto- Não pode ter uma duração superior a 6 anos. Para que o contrato caduque o empregador tem de comunicar ao colaborador com a antecedência mínima de:

Contratos até 6 meses	7 dias
Contratos de 6 meses a 2 anos	30 dias
Contratos com mais de 2 anos	60 dias

Nota: Note-se que a informação acima pode sofrer alterações legislativas a qualquer momento, motivo pelo qual, devem consultar sempre a Direção e/ou o gabinete de Recursos Humanos da Moneris (empresa que nos presta serviço).

Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Este tópico aborda todos os elementos relativos à gestão administrativa e recursos humanos. **É fundamental garantir que todas as secções seguem o mesmo regime.**

Horários

Os horários devem ser lançados de 2 em 2 semanas, sempre com 15 dias de antecedência. Posteriormente, devem ser afixados em local próprio e enviados via WhatsApp.

As alterações aos horários só decorrem com 2 semanas de antecedência.

Registo de entradas e saídas

Todos os colaboradores que utilizam diariamente o computador deverão fazer o registo diretamente no ficheiro excel adequado. No caso de não terem acesso, o registo deve ser feito nas folhas disponibilizadas mensalmente. Deverá haver um controlo quinzenal das chefias para garantir que todos os colaboradores fazem o registo.

No último dia de cada mês o registo manual deve ser inserido no ficheiro excel respetivo a cada secção. Posteriormente é impresso o registo de cada colaborador.

Nos dias 1 ou 2 de cada mês são entregues todos os registos em formato papel à direção para que sejam assinados e carimbados. Além da direção todos os colaboradores deverão assinar até ao fim da primeira semana de cada mês.

Estes registos devem ser arquivados e guardados por pelo menos 5 anos.

Número de dias de férias

Aquisição do direito de férias:

No ano da contratação, o trabalhador tem direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.

Direito a férias:

O período anual de férias é de 22 dias úteis, sendo que para efeitos de férias são úteis os dias da semana de Segunda-feira a Sexta-feira, com exceção dos feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador.

O período anual de férias aumenta no caso de o colaborador não ter faltado, ou ter faltas justificadas:

- 3 dias de férias até ao máximo de uma falta ou dois meios-dias;
- 2 dias de férias até ao máximo de duas faltas ou quatro meios-dias;
- 1 dia de férias até ao máximo de três faltas ou seis meios-dias.

Direito a férias dos trabalhadores contratados a termo:

Os trabalhadores admitidos por contrato a termo cuja duração total, não atinja 6 meses, têm direito a um período de férias equivalente a 2 dias úteis por cada mês completo de duração de contrato.

Marcação das férias

A marcação das férias deve ser apresentada à Direção no final do ano para começar a vigorar a 2 de janeiro do ano subsequente. Os mapas de férias devem ser rubricados pelo colaborador, mostrando que este concorda com as datas.

Posteriormente os mapas são afixados em local visível para todos os colaboradores.

No caso de os colaboradores terem acumulação de férias do ano anterior, devem ser gozadas no 1º trimestre do ano corrente. Importa ainda referir que não podem ser cumuladas férias de 2 ou mais anos.

Processamento salarial

O processamento salarial deve ser enviado à direção no dia 24 de cada mês.

O que deve constar?

- Datas de entrada de novos colaboradores
- Data de saída de ex colaboradores
- Colaboradores que trabalharam em feriados
- Dias de férias gozados por cada trabalhador
- Faltas justificadas e injustificadas
- Comissões (caso se aplique)
- Tips

O processamento é feito num ficheiro excel com formato igual para todas as secções.

Marcação de consultas

A primeira consulta de medicina no trabalho é marcada na primeira semana de trabalho do colaborador, nunca pode ser após esse período.

No caso de os colaboradores terem mais de 50 anos as consultas são feitas anualmente, todos os outros terão consulta de dois em dois anos. Isto no caso das consultas periódicas.

As consultas/exames ocasionais decorrem após uma baixa ou um acidente em que o colaborador se ausentou do trabalho por mais de 30 dias.

Após as consultas, são disponibilizadas na aplicação as fichas de aptidão de cada colaborador. Estas devem ser guardadas tanto em arquivo digital como em arquivo físico.

Fardas e Placas de Identificação

A chefia de cada secção é responsável por fazer a gestão dos pedidos das fardas. No caso de ser um novo colaborador, a farda é pedida após o período experimental. Além da farda, também devem pedir a respetiva placa de identificação.

O pedido das fardas é enviado por email ao responsável pelas encomendas das mesmas.

Mensagem final

Qualquer dúvida ou informação adicional que necessite, por favor recorrer à Direção.

Caso julguem pertinente algum *input* que possa melhorar este guia, por favor partilhem.

CHECKLIST

INTEGRAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA

Nome: _____

Data de entrada: _____

Para iniciar funções

- _____
Cartão de Cidadão
- _____
IBAN
- _____
Comprovativo de Morada
- _____
Cadastro
- _____
Certificado de Habilitações
- _____
Email e Contacto Telefónico
- _____
Estado Civil e Nº de Dependentes
- _____
Preenchimento Ficha Azul

2 dias antes da Data de Entrada

- _____
Envio da ficha azul para a Moneris
- _____
Doc. Segurança Social
- _____
Doc. Fundo de Compensação
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Até ao fim da 1ª Semana

- _____
Marcação de Consulta
- _____
Ficha de Aptidão
- _____
Redação do Contrato de Trabalho
- _____
- _____
- _____
- _____

Final Período Experimental

- _____
Assinatura do Contrato
- _____
Verificação do arquivo digital/físico
- _____
Pedido da Farda
- _____
- _____
- _____
- _____

Nota: Para qualquer esclarecimento, consultar o Guia de processos e procedimentos há responsabilidade das chefias.