

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A importância do Acolhimento, Integração e Socialização
Organizacional para uma melhor Experiência do
Colaborador na Indústria da Hospitalidade. Estudo caso
Sheraton Lisboa Hotel & Spa

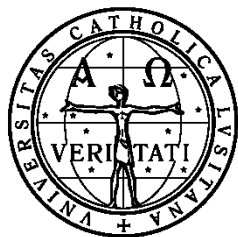
Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação na vertente de Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Diana Almeida Ribeiro de Carvalho

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A importância do Acolhimento, Integração e Socialização
Organizacional para uma melhor Experiência do Colaborador na
Indústria da Hospitalidade. Estudo caso Sheraton Lisboa Hotel &
Spa

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Diana Almeida Ribeiro de Carvalho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Carla Ganito

Setembro de 2022

Resumo

O objetivo da presente investigação passa por perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização, para uma melhor experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade.

O estudo seguiu uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo à utilização do estudo de caso Sheraton Lisboa Hotel & Spa, com o propósito de analisar e compreender os processos que ocorrem num contexto organizacional específico. Para tal, recorreu-se à pesquisa documental de processos implementados pela organização, à realização de entrevistas aos responsáveis de departamento da entidade empregadora em causa e, à elaboração de um inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da mesma.

Os resultados obtidos revelam que a importância de um processo de acolhimento, integração e socialização é bastante expressiva uma vez que se reflete na experiência do colaborador e na sua intenção de permanecer na organização. Os dados recolhidos demonstraram que o processo é bem implementado pela entidade empregadora e sentido de forma satisfatória pela maioria dos colaboradores.

Palavras chave: Acolhimento, Integração e Socialização; Experiência do Colaborador; Indústria da Hospitalidade

Abstract

The purpose of the present investigation is to understand the role of the onboarding and socialization process for a better employee experience, within the hospitality industry.

The study followed a qualitative methodological approach, using Sheraton Lisboa Hotel & Spa's case study with the purpose of analyzing and understanding the specific organizational context. To this end, we resorted to documental research of what is implemented by the organization, to interviews with the heads of the concerned departments, and to the elaboration of a survey to the employees in the study.

The results showed that the importance of an onboarding and socialization process is quite expressive since it reflects the employee's experience and his intention to remain in the organization. The collected data from the majority of the employees shows that these processes are well implemented by the company and are felt in a positive manner by the employees.

Keywords: Onboarding and Socialization; Employee Experience; Hospitality Industry

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi marcada por muita paixão e carinho, por muitas horas de trabalho e dedicação, mas também por muitas frustrações e ansiedades. Por este motivo, quero agradecer a todas as pessoas que me são mais próximas, que nunca me deixaram desistir nas horas menos boas e que sempre acreditaram em mim.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais pelo investimento que tiveram na minha formação, sem eles não teria conseguido percorrer os meus sonhos e não teria encontrado o meu caminho. Agradeço também à minha irmã, que sempre foi um enorme apoio e uma ótima conselheira nesta jornada.

Quero também deixar uma mensagem muito especial ao meu namorado, Rúben Domingues, sem ele não teria conseguido concluir esta etapa tão desafiante. Obrigada por toda a paciência, pelo apoio incondicional, por todas as vezes que me ouviste chorar e lamentar, por ficares sempre do meu lado e por seres quem és. Acima de tudo, obrigada por me dizeres, em todos os momentos menos bons, que eu iria conseguir. Eu consegui!

Ainda agradeço aos meus amigos mais próximos, Inês Gomes, João Adão, Anna Sophia, Beatriz Gouveia, Diogo Costa e Ricardo Gouveia, que estiveram sempre presentes quando todo o meu tema de conversa se concentrava na dissertação. Foram um especial ombro amigo e uns excelentes ouvintes.

De todas as minhas colegas da faculdade, não posso deixar de referir a minha colega Joana Barbosa, que caminhou nestes últimos dois anos sempre ao meu lado, e que foi um refúgio de muitas horas.

Também deixo um especial obrigada à minha orientadora, Doutora Carla Ganito, que presenciou muitas vezes os meus momentos de ansiedade, mas que sempre apostou em mim e me ajudou a desenvolver este projeto com toda a sua atenção e carinho.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, com um especial agradecimento à Joana Marques e à Catarina Andrade, que me deram um enorme apoio e que contribuíram com todas as condições para que pudesse desenvolver esta dissertação com sucesso.

Obrigada!

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
Índice	6
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Ilustrações.....	17
Índice de Tabelas	18
Glossário de Acrónimos	19
Introdução	20
Parte I: Revisão da Literatura	24
Capítulo 1: Experiência do Colaborador	24
1.1. Experiência do Colaborador como Conceito.....	24
1.2. Estruturas da Experiência do Colaborador	28
1.2.1. Estrutura de Jacob Morgan.....	28
1.2.2. Estrutura de Josh Bersin.....	34
1.3. Importância da Experiência do Colaborador nas Organizações.....	42
1.4. Tendências	44
Capítulo 2: Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional.....	49
2.1. Acolhimento e Integração.....	49
2.1.1. Processo de Acolhimento e Integração	50
2.1.1.1. Modelo de Talya N. Bauer	53

2.1.2. Tendências: Técnicas Independentes e Tecnológicas	57
2.1.3. Duração do Processo de Acolhimento e Integração.....	62
2.1.4. Importância do Processo de Acolhimento e Integração	63
2.2. Socialização Organizacional.....	66
Capítulo 3: Experiência do Colaborador em Processos de Acolhimento e Integração na Indústria da Hospitalidade.....	72
3.1. Indústria da Hospitalidade	72
3.1.1. Caracterização	74
3.1.2. Tendências.....	79
3.2. Experiência do Colaborador em Processos de Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional na Indústria da Hospitalidade	86
Parte II: Metodologia	91
1. Problemática de Investigação	91
2. Pergunta de partida e Questões de investigação.....	92
3. Objeto e Objetivos de investigação	93
4. Método e Técnicas de Investigação.....	94
4.1. Pesquisa Documental	95
4.2. Entrevista.....	95
4.3. Inquérito por Questionário	98
5. Participantes	100
6. Considerações Éticas	102
Parte III: Apresentação e Discussão dos Resultados.....	104
1. Enquadramento do Estudo de Caso – Sheraton Lisboa Hotel & Spa.....	104
1.1. História da Marca	104
1.2. História do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.....	107
1.3. Posicionamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa	108
1.4. Perfil do Hóspede	109

1.5. Estrutura Organizacional.....	110
2. Apresentação, Interpretação e Discussão dos Resultados	114
2.1. Segmentação da Amostra	114
2.2. Análise do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização	117
2.2.1. Segundo o Modelo de Bauer (2021)	117
2.2.2. Análise Global do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização ..	144
2.3. Análise da Experiência do Colaborador, segundo Jacob Morgan e Josh Bersin.....	159
3. Síntese dos Resultados	195
Conclusão	197
1. Principais Limitações	204
2. Recomendações para Trabalhos Futuros	206
Bibliografia.....	207
ANEXOS	224

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução da Experiência do Colaborador.....	25
Figura 2 – Pirâmide da Experiência do Colaborador	29
Figura 3 - <i>The Irresistible Organization</i> (A Organização Irresistível).....	35
Figura 4 – Experiência e Relacionamento na Indústria da Hospitalidade.....	75
Figura 5 - Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.	112

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição por Género.	110
Gráfico 2 – Distribuição por Gerações.	111
Gráfico 3 – Distribuição por Anos de Antiguidade.	111
Gráfico 4 – Relação entre a Q5. "Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa?" e os Departamentos do Hotel.	115
Gráfico 5 – Relação entre a Q7. "O diretor do seu departamento atual era o mesmo quando ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?" e os Departamentos do Hotel.	116
Gráfico 6 - Média de Resposta por Afirmação acerca do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização (Q8) implementado no Hotel.	117
Gráfico 7 - Relação entre a Q8.A1. "Quando entrei para a organização foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.)" e os Departamentos do Hotel.	118
Gráfico 8 - Relação entre a Q8.A2. "Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil e clara para conhecer a sua atividade de negócio" e os Departamentos do Hotel.	119
Gráfico 9 - Relação entre a Q8.A3. "Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretamente a minha função" e os Departamentos do Hotel.	120
Gráfico 10 - Relação entre os Departamentos que Discordam com a Q8. A3., o Chefe Atual de Departamento e os Anos de Colaboração no Hotel.	121
Gráfico 11 - Relação entre a Q8.A4. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer todos os espaços de trabalho e foi-me explicado o que cada departamento fazia" e os Anos de Colaboração no Hotel.	122
Gráfico 12 - Relação entre a Q8.A5. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.	123
Gráfico 13 - Relação entre a Q8.A5. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.	124
Gráfico 14 - Relação entre a Q8.A7. "Quando entrei para a organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial" e os Departamentos do Hotel.	125

Gráfico 15 - Relação entre os Departamentos que Discordam com a Q8.A7 e a Chefia Atual do Departamento.....	126
Gráfico 16 - Relação entre os Departamentos Housekeeping e F&B Geral com a Q8.A7 e os Anos de Colaboração no Hotel.....	126
Gráfico 17 - Relação entre a Q8.A8. "Quando entrei para a organização os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.)" e os Departamentos do Hotel.	128
Gráfico 18 - Relação entre os departamentos que discordaram da Q8.A8. e o Género.	129
Gráfico 19 - Relação entre a Q8.A9. "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas" e os Departamentos do Hotel.....	130
Gráfico 20 - Relação entre a Q8.A10. "Quando entrei para a organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação" e os Departamentos do Hotel.	131
Gráfico 21 - Relação entre os Departamentos que Discordaram com a Q8.A10. e os Anos de Colaboração no Hotel.	132
Gráfico 22 - Relação entre a Q8.A11. "Quando entrei para a organização recebi apoio adequado por parte dos Recursos Humanos, no sentido de facilitar a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.	133
Gráfico 23 - Relação entre a Q8.A12. "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas <i>online</i> como o <i>WhatsApp</i> , criando uma maior conexão entre todos" e os Departamento do Hotel.....	134
Gráfico 24 - Relação entre a Q8.A12. e o Género.....	134
Gráfico 25 - Relação entre a Q8.A13. "Quando entrei para a organização a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções" e os Departamentos do Hotel....	135
Gráfico 26 - Relação entre os Departamentos que Discordam da Q8.A13. e a Atual Chefia do Hotel.	136
Gráfico 27 - Relação entre a Q8.A14. "Quando entrei para a organização existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função" e os Departamentos do Hotel.	137
Gráfico 28 - Relação entre a Q8.A15. "Quando entrei para a organização recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.	138

Gráfico 29 - Relação entre a Q8.A16. "Quando entrei para a organização a minha experiência com a plataforma de formação <i>online</i> foi bastante positiva" e os Anos de Colaboração no Hotel.....	139
Gráfico 30 - Relação entre a Q8.A16. e as Habilitações Acadêmicas.....	140
Gráfico 31 - Relação entre a Q8.A17. "Quando entrei para a organização pude fornecer <i>feedback</i> aos RH sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)" e os Anos de Colaboração no Hotel.....	141
Gráfico 32 - Relação entre a Q8.A18. "Quando entrei para a organização pude fornecer <i>feedback</i> à minha chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)" e os Departamentos do Hotel.	142
Gráfico 33 - Média de Resposta por Afirmação do Processo Global de Acolhimento, Integração e Socialização (Q9) implementado no Hotel.	144
Gráfico 34 - Relação entre a Q9.A1. "O processo de acolhimento e integração fez-me identificar com a organização" e os Anos de Colaboração no Hotel.	145
Gráfico 35 - Relação entre a Q9.A2. "O processo de acolhimento e integração facilitou a minha adaptação à empresa" e os Anos de Colaboração no Hotel.....	145
Gráfico 36 - Relação entre a Q9.A3. "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função" e os Anos de Colaboração no Hotel.	146
Gráfico 37 - Relação entre a Q9.A3. "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função" e os Departamentos do Hotel. ..	147
Gráfico 38 - Relação entre a Q9.A4. "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas" e os Anos de Colaboração no Hotel.	148
Gráfico 39 - Relação entre a Q9.A5. "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia" e os Departamentos no Hotel.	149
Gráfico 40 - Relação entre os Departamentos que Discordam da Q9.A5. e os Responsáveis de Departamento Atuais do Hotel.....	150
Gráfico 41 - Relação entre a Q9.A6. "O processo de acolhimento e integração facilitou a minha socialização dentro da empresa" e os Anos de Colaboração no Hotel.	151
Gráfico 42 - Relação entre a Q9.A7. "O processo de acolhimento e integração veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento" e os Anos de Colaboração no Hotel.	152

Gráfico 43 - Relação entre a Q9.A8 "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)" e os Anos de Colaboração no Hotel.....	153
Gráfico 44 - Relação entre a Q9.A8. "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)" e o Género.....	154
Gráfico 45 - Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização do Sheraton Lisboa.	155
Gráfico 46 - Relação entre a Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização e os Departamentos do Hotel.....	156
Gráfico 47 - Relação entre a Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização e a Satisfação dos Colaboradores do Hotel.	158
Gráfico 48 - Relação entre a Q14 "Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de..." e os Departamentos do Hotel.	159
Gráfico 49 - Média de Resposta por Afirmação acerca da Experiência do Colaborador (Q12) no Hotel.....	160
Gráfico 50 - Relação entre a Q12.A1. "Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização" e os Departamentos do Hotel.	161
Gráfico 51 - Relação entre a Q12.A2. "Sinto que os meus valores e propósito estão alinhados com os da organização onde trabalho" e a Questão 14.	162
Gráfico 52 - Relação entre a Q12.A3. "Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho" e a Questão 14.....	163
Gráfico 53 - Relação entre a Q12.A3. "Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	164
Gráfico 54 - Relação entre a Q12.A4. "Em caso das minhas funções poderem ser executadas noutro espaço físico, a minha organização dá-me flexibilidade para decidir" e a Questão 14.	165
Gráfico 55 - Relação entre a Q12.A5. "Sinto que a minha chefia me dá espaço para realizar as minhas funções autonomamente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	166
Gráfico 56 - Relação entre a Q12.A6. "Sinto-me confuso(a) sobre a quem devo responder profissionalmente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.	167
Gráfico 57 - Relação entre a Q12.A7. "Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho" e a Questão 14.	168

Gráfico 58 - Relação entre a Q12.A8. "No meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.	169
Gráfico 59 - Relação entre a Q12.A9. "Sinto que tenho liberdade para mudar e melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	170
Gráfico 60 - Relação entre a Q12.A10. "Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.	171
Gráfico 61 - Relação entre a Q12.A11. "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.	172
Gráfico 62 - Relação entre a Q12.A12. "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores" e os Departamentos do Hotel. ..	173
Gráfico 63 - Relação entre a Q12.A12. "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores" e a Questão 14.	174
Gráfico 64 - Relação entre a Q12.A13. "Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos" e os Anos de Colaboração no Hotel.	175
Gráfico 65 - Relação entre a Q12.A14. "Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.	176
Gráfico 66 - Relação entre a Q12.A14. "Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.	177
Gráfico 67 - Média de Resposta por Afirmação acerca da Experiência do Colaborador (Q13) no Hotel.....	178
Gráfico 68 - Relação entre a Q13.A1. "Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm uma imagem bastante positiva sobre a organização" e a Q12.A11. "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo"....	179
Gráfico 69 - Relação entre a Q13.A2. "Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas" e o Género.	180
Gráfico 70 - Relação entre a Q13.A2. "Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	181

Gráfico 71 - Relação entre a Q13.A3. "Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização" e o Género.....	182
Gráfico 72 - Relação entre a Q13.A3. "Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização" e a Questão 14.....	182
Gráfico 73 - Relação entre a Q13.A4. "Sinto que tenho um propósito nesta organização" e o Género.....	183
Gráfico 74 - Relação entre a Q13.A4. "Sinto que tenho um propósito nesta organização" e a Questão 14.	183
Gráfico 75 - Relação entre a Q13.A5. "Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.	184
Gráfico 76 - Relação entre a Q13.A6. "Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais" e a Questão 14.....	185
Gráfico 77 - Relação entre a Q13.A7. "Facilmente convidaria um amigo ou familiar a trabalhar na minha organização" e a Questão 14.....	186
Gráfico 78 - Relação entre a Q13.A8. "A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função" e os Departamentos do Hotel.	187
Gráfico 79 - Relação entre a Q13.A8. "A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função" e os Departamentos do Hotel.	188
Gráfico 80 - Relação entre a Q13.A9. "Sinto que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades" e a Questão 14.	188
Gráfico 81 - Relação entre a Q13.A10. "Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde)" e o Género.....	189
Gráfico 82 - Relação entre a Q13.A11. "Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	190
Gráfico 83 - Relação entre a Q13.A12. "Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	191
Gráfico 84 - Relação entre a Q13.A13. "Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.....	192

Gráfico 85 - Relação entre a Q13.A14. "Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica" e a Questão 14.....	193
Gráfico 86 - Relação entre a Q13.A15. "A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais e humanas" e a Questão 14.....	194

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Exemplo de um espaço hoteleiro adaptado a espaço de <i>coworking</i>	81
Ilustração 2 - Exemplo de aplicativo móvel utilizado como chave de quarto de Hotel.	82
Ilustração 3 - Exemplo de robô utilizado em Hotéis.....	83
Ilustração 4 - Exemplo de mini robô utilizado em Hotéis com acesso a controlo de voz.	84
Ilustração 5 - Exemplo de tecnologia VR utilizada em Hotéis.	84
Ilustração 6 - Exemplo de um aplicativo de realidade aumentada utilizada na Indústria da Hospitalidade.	85
Ilustração 7 - Portefólio das Marcas Marriott.	106
Ilustração 8 - Posicionamento e Valores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.....	109

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Ambientes e Variáveis da Experiência do Colaborador.....	31
Tabela 2 - Modelo dos 6 Cs de Talya N. Bauer	55
Tabela 3 - Distribuição das variáveis sociodemográficas dos colaboradores participantes.	100
Tabela 4 - Distribuição das variáveis sociodemográficas dos responsáveis de departamento participantes.	101
Tabela 5 - Disposição dos Andares do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.	107

Glossário de Acrónimos

API – *Application Program Interface*

F&B – *Food and Beverage*

HOD – *Head of Department*

IA – *Inteligência Artificial*

IT – *Information Technology*

RGPD – *Regulamento Geral de Proteção de Dados*

RH – *Recursos Humanos*

SPG – *Starwood Preferred Guest*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

VR – *Virtual Reality*

Introdução

Começar a trabalhar numa nova organização acarreta um conjunto de desafios e emoções, repletos de excitação, ansiedade e nervosismo para os novos colaboradores, principalmente numa altura em que passamos por grandes mudanças sociais, tecnológicas e culturais.

Entrar para uma nova organização nunca foi tão exigente e desafiante. Com o dinamismo de existirem quatro gerações distintas a trabalharem em simultâneo, com os rápidos avanços tecnológicos e com as mudanças que a crise do Covid-19 trouxe à nossa sociedade, as organizações precisam de repensar as suas estratégias para continuarem ativas e a ter uma vantagem competitiva no mercado, especialmente as empresas que operam dentro da indústria da hospitalidade.

A indústria da hospitalidade é uma indústria onde o seu sustento advém da experiência do serviço que presta ao cliente. Deste modo, é muito importante envolver os colaboradores, deixando-os satisfeitos, motivados e comprometidos. Se os colaboradores estiverem felizes e envolvidos com a sua organização, existe uma maior probabilidade de o cliente ficar satisfeito com o serviço e, de mais tarde, regressar. No entanto, esta é uma indústria com elevada rotatividade e de muita exigência, onde ainda existe uma grande falta de consciência da importância de um processo de acolhimento, integração e socialização para o sucesso do negócio.

A investigação académica é clara sobre a importância da implementação destes processos, nomeadamente para autores como Talya N. Bauer, que se debruça sobre a sua relevância desde 2010 até à atualidade. Para a autora o propósito é “ajudar os novos colaboradores a se adaptarem aos aspetos sociais e de desempenho das novas organizações de forma rápida e sem constrangimentos” (Bauer, 2010, p. 1). Além disso, autores como Jacob Morgan e Josh Bersin deixam evidente nas suas obras que o impacto de uma boa ou má experiência de integração e de trabalho pode influenciar o sentimento de pertença e de propósito de um colaborador, afetando as suas intenções de permanecerem na organização.

A partir desta problemática, foi levantada a seguinte pergunta de partida: Qual a importância do processo de acolhimento, integração e socialização, para uma melhor experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade?

Este é um estudo que procura relacionar o processo de acolhimento e integração com a experiência do colaborador numa indústria que envolve a venda de experiências e sensações. Sabemos que o processo de acolhimento e integração é bastante estudado em organizações direcionadas para outro tipo de indústrias, como é o caso da indústria tecnológica, por exemplo (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020). No entanto, quando falamos de uma indústria com muita rotatividade, que foi tão afetada pela crise da pandemia do Covid-19, que pela primeira vez está a adaptar-se ao teletrabalho e que durante muitos anos foi conhecida pela pouca qualidade de vida que proporcionava aos seus colaboradores, esta investigação poderá ter um papel relevante para a melhoria das organizações que operam na indústria da hospitalidade.

Como tal, a presente investigação tem como propósito estudar a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade, sendo estes os conceitos operacionais do estudo. O objeto de investigação são todos os colaboradores do Sheraton Lisboa que passaram por um processo de acolhimento e integração nos últimos 7 anos (o objeto foi delimitado pela entrevista realizada à responsável de Recursos Humanos (RH) da organização).

Além do objetivo principal existem objetivos específicos que vão ao encontro das questões levantadas no decorrer da investigação, são estes: perceber como é que o processo de acolhimento, integração e socialização influencia a experiência do colaborador; perceber como é que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa experienciam o processo de acolhimento, integração e socialização; e, perceber em que medidas é que a conduta estabelecida pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa afeta a experiência dos colaboradores e quais os resultados organizacionais.

Outro grande propósito do estudo, é que a investigação possa servir como ponto de partida para melhorar a qualidade do processo de acolhimento, integração e socialização implementado pelo Sheraton Lisboa, assim como, possa consequentemente melhorar a experiência geral dos seus colaboradores.

Estes conceitos para além de terem uma relevância significativa dentro da indústria da hospitalidade, como já referido, têm uma especial pertinência para a minha área profissional, uma vez que estou inserida no departamento de RH do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, acompanhando a função de desenvolvimento e integração.

No que concerne à natureza desta investigação, a mesma seguiu uma abordagem metodológica qualitativa. O trabalho desenvolvido assumiu as características de um estudo de caso, uma vez que, a intenção da atual investigação foi de compreender os processos que ocorrem num contexto organizacional específico. Para tal, foram utilizadas técnicas de recolha de dados qualitativas como: a pesquisa documental de processos de acolhimento e integração; uma entrevista aos responsáveis de departamento do Hotel; e, a elaboração de um inquérito por questionário aplicado a 57 colaboradores.

No que respeita a estrutura da presente investigação, esta encontra-se dividida em quatro partes fundamentais. A primeira parte diz respeito à Revisão de Literatura, onde começar-se-á por abordar os conceitos intrínsecos do estudo de forma singular, sendo mencionadas as visões teóricas e empíricas de diversos autores. Esta parte compreende e desenvolve os conceitos: Experiência do Colaborador e Processo de Acolhimento, Integração e Socialização, incluindo a sua caracterização, os principais modelos, a sua importância para as organizações e as tendências mais relevantes. Ainda na revisão de literatura, será abordado o conceito da Indústria da Hospitalidade, destacando a sua caracterização e as principais tendências, e por fim, será estabelecida a sua ligação com os conceitos fundamentais desenvolvidos.

A segunda parte da investigação remete para a Metodologia, onde são apresentadas as metodologias adotadas e a justificação pelo uso das mesmas. Inicialmente serão mencionadas a problemática de investigação, a questão de partida e as questões de investigação que levaram ao desenvolvimento da investigação. De seguida, serão expostos o objeto e os objetivos do estudo. Posteriormente, serão apresentados o método e as técnicas utilizadas na recolha de dados. Por fim, serão apresentados os participantes da investigação e serão discutidas as considerações éticas.

O terceiro ponto mais relevante da investigação concerne à Apresentação e Discussão dos Resultados, começando por fazer um enquadramento do estudo de caso, onde é apresentada a história da marca e a história do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, assim como o seu posicionamento, o perfil do hóspede e a estrutura organizacional. De seguida, é estabelecida a apresentação, interpretação e discussão dos resultados. E por último, é apresentada uma síntese dos mesmos.

No que respeita à quarta parte do estudo, terminar-se-á com a Conclusão, revelando as principais conclusões do estudo, respondendo à questão de partida, identificando as limitações de desenvolvimento e deixando algumas recomendações para trabalhos futuros.

Parte I: Revisão da Literatura

A presente revisão da literatura tem como objetivo compreender e relacionar os conceitos intrínsecos na problemática de investigação. Nesse sentido, começar-se-á por analisar a Experiência do Colaborador, destacando as principais teorias e tendências que são uma referência para este subtema. De seguida, será abordado o Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional, onde serão mencionadas as visões e teorias de diversos autores, bem como a sua maior relevância para as organizações. Por fim, será estabelecida a relação entre estas duas variáveis com a Indústria da Hospitalidade, sustentando a sua importância e relevância para a presente investigação.

Capítulo 1: Experiência do Colaborador

Employee Experience ou Experiência do Colaborador, na sua tradução, é um conceito especialmente complexo e com uma dimensão bastante significativa na vida organizacional. Segundo Morgan (2017, p. 9), “a experiência é subjetiva porque o ser humano tem emoções, diferentes percepções, atitudes e comportamentos”. Desta forma, o Capítulo 1 pretende, através da fundamentação teórica de diversos autores, contribuir para a clarificação desta conceção, assim como, dar a conhecer as estruturas mais relevantes, os benefícios organizacionais e as tendências que contemplam este conceito.

1.1. Experiência do Colaborador como Conceito

A experiência do colaborador desde cedo foi vista como um fenómeno por parte das organizações, onde a sua principal noção passava pela simplicidade da percepção do colaborador relativamente à experiência do trabalho desempenhado (Itam & Ghosh, 2020). No entanto, este fenómeno só passou a ser mencionado na literatura como um conceito a partir do século XXI. Estima-se que durante uma conferência, Abhari et al. (2008) conceituaram a experiência do colaborador pela primeira vez, afirmando que a experiência do cliente estava fortemente relacionada com a experiência do colaborador. Segundo os investigadores, quanto melhor e mais satisfatória fosse a experiência dos colaboradores melhor seria a experiência do cliente (Abhari, Saad, & Haron, 2008).

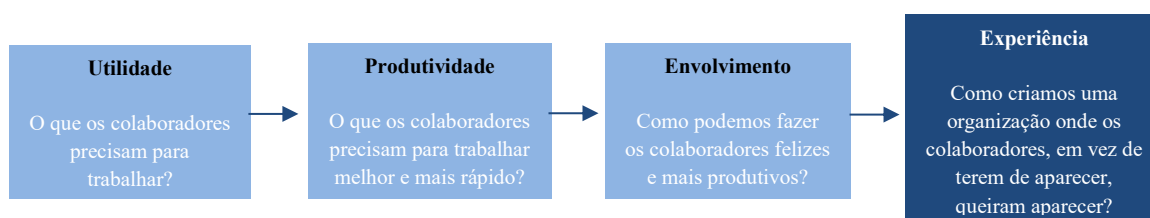
Mais tarde, outros autores também se debruçaram sobre esta teoria. Maylett & Wride (2017, p. 9) argumentaram que “para criar uma experiência do consumidor sustentável e a nível global, uma organização deve primeiro criar uma experiência do

colaborador sustentável e a nível global”. Na mesma linha de pensamento, Lee Yohn (2018) refere que as organizações em vez de se focarem na experiência do cliente, deveriam ter como principal prioridade a experiência do colaborador.

A partir desta premissa, a experiência do colaborador começou a ganhar um principal destaque, sobretudo pelas consultoras (Bersin, Flynn, Mazor, & Melian, 2017) e pelos departamentos de RH (Lewis, McSilver, Reilly, & Ignatova, 2020). Além disso, a crise do Covid-19 despoletou um interesse maior sobre como as organizações deveriam tratar os seus colaboradores e como isso poderia trazer uma maior eficácia, envolvimento e desempenho das suas funções (Yadav & Vihari, 2021).

Apesar do seu cariz relevante e indispensável para a sustentabilidade das organizações, o seu conceito - experiência do colaborador - não é fácil nem simples de definir (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). Esta deficiência decorre da falta de literatura científica sobre o tema, principalmente porque esta conceção só começou a ser estudada recentemente e as organizações só lhe começaram a dar a devida importância nos últimos anos (Itam & Ghosh, 2020; Morgan, 2017; Mahadevan & Schmitz, 2020).

Jacob Morgan (2017) foi dos primeiros autores a debater-se sobre a experiência do colaborador como um conceito e a reconhecer a sua importância na vida organizacional. Segundo o autor, o foco da vida organizacional passou por quatro fases que determinaram a relação entre o colaborador e a organização e que, por última instância, levaram à tendência emergente da experiência do colaborador, como podemos observar na Figura 1.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Morgan, J. (2017, p. 4)

Figura 1 – Evolução da Experiência do Colaborador

A primeira fase diz respeito à Utilidade. Nesta altura, as organizações preocupavam-se sobretudo com as ferramentas e com os equipamentos que os colaboradores necessitavam para desempenhar melhor as suas funções. Anos mais tarde,

as chefias e os grandes líderes começaram a ter em consideração a Produtividade dos colaboradores, onde o seu objetivo era que estes trabalhassem mais rápido e da forma mais eficaz possível. A terceira fase, embora ainda muito presente, correspondia ao Envolvimento. As organizações perceberam que para melhorar o desempenho dos colaboradores, elas precisavam de os fazer sentir mais envolvidos com o seu trabalho. As empresas começaram a prestar mais atenção às necessidades dos seus colaboradores, a valorizá-los e a envolvê-los na cultura organizacional. Porém, a última fase foi mencionada pelo autor como a fase consequente ao Envolvimento e como aquela que as organizações ainda hoje tentam alcançar – a Experiência do Colaborador. Morgan define esta fase, no seu livro *The Employee Experience Advantage* (2017), como a criação de um ambiente organizacional no qual os colaboradores desejam estar porque querem e não porque se sentem obrigados a tal.

Desta forma, o conceito procura compreender as necessidades dos colaboradores, atendê-las e realizar ações que promovam um ambiente de trabalho confortável e satisfatório. Para Morgan (2017), esta conceção é uma interseção das expectativas, necessidades e desejos dos colaboradores com a cultura organizacional.

Maylett & Wride (2017) definem este conceito como “a soma das perceções que os colaboradores têm sobre as interações com as organizações nas quais trabalham” (p.12). Estas perceções são consideradas como perceções holísticas (Plaskoff, 2017), que derivam da junção de pontos de vista ou de opiniões que os colaboradores têm durante a sua permanência na empresa, e que decorre desde o primeiro contacto no recrutamento até à separação do vínculo profissional (Pine & Gilmore, 2019).

Segundo Itam & Ghosh (2020), a experiência do colaborador pode ser definida como os sentimentos, as perceções e as emoções que um colaborador experiencia pelo seu envolvimento na função e no ambiente organizacional. O objetivo é criar, desenvolver, contribuir, envolver e reter positivamente a força de trabalho dentro da organização para que esta ultrapasse expectativas.

Assim, para envolver a força de trabalho e se beneficiar desse envolvimento, é preciso priorizar e investir na experiência do colaborador. Como Plaskoff refere, “a jornada do colaborador tem muitos momentos e interações, e a qualidade da sua

experiência tem uma influência direta na satisfação do colaborador, no envolvimento, no comprometimento e, no final, no desempenho” (2017, p. 141).

As empresas que investem fortemente na melhoria do envolvimento e da experiência do colaborador, foram mencionadas como o melhor lugar para trabalhar e, em geral, tiveram retornos superiores a quatro vezes mais que o seu rendimento médio (Morgan, 2017). Exemplos dessas empresas são a Adidas, o Facebook e o Airbnb, que como resultado da sua ascensão, neste momento contam com cargos totalmente focados na experiência do colaborador nos seus departamentos de RH (Ellis R. K., 2018; Maylett & Wride, 2017). McClane (2018) afirma que se tornou vital os departamentos de RH definirem estrategicamente a experiência do colaborador, uma vez que esta é a chave para o alto desempenho e para a produtividade organizacional (Shambi, 2021).

Grandes líderes em todo o mundo têm enfatizado o sucesso das empresas com a experiência do colaborador. Satya Nadella, CEO da Microsoft, é um desses exemplos. Segundo o empresário, os colaboradores só vão conseguir marcar a diferença dentro de uma organização quando se sentirem conectados, valorizados, respeitados e ouvidos (Milanesi, 2021; Microsoft, 2021). Na mesma linha, Mary Barra, CEO da General Motors, refere que, de um modo geral, todos os negócios são primariamente sobre as pessoas, uma vez que a única maneira de construir um negócio bem-sucedido é através de relacionamentos duradouros dentro e fora de uma organização (Barra, 2016; Enderes, 2021).

Desta forma, é nítido que a relevância da experiência do colaborador no contexto organizacional tem sido crescente e emergente. As empresas precisam do bem-estar dos seus colaboradores para terem um maior retorno nos seus negócios. Contudo, a percepção da sua experiência vem mudando ao longo dos anos e as organizações precisam de estar atentas às suas necessidades para darem uma melhor resposta.

Hoje vivemos uma realidade muito diferente daquela que vivíamos há cinco anos atrás. Por exemplo, neste momento, em que quatro gerações trabalham em conjunto (a geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascidos entre 1965 e 1980), a geração *Millennial* ou Y (nascidos entre 1981 e 2000) e a geração Z (nascidos entre 2001 e o presente) (Reeves & Oh, 2007)), a tecnologia continua cada vez mais presente, as redes sociais passaram a ser a porta para o mundo e a crise do Covid-19

trouxe novas realidades de trabalho. Estas pequenas e grandes mudanças, continuam a transformar o entendimento da experiência do colaborador, como iremos ver ao longo deste capítulo.

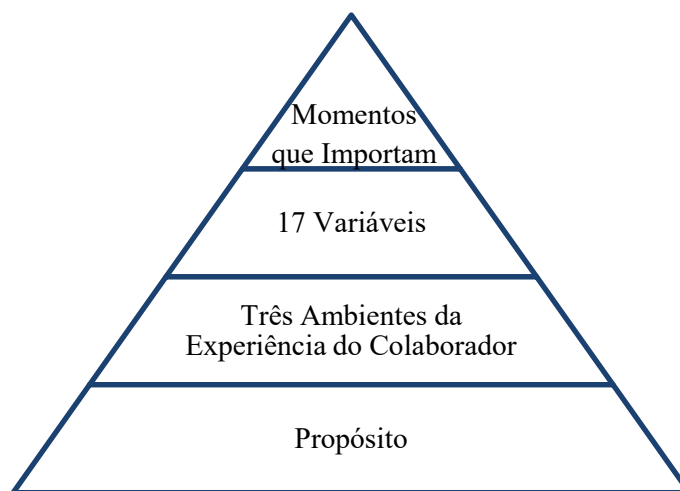
1.2. Estruturas da Experiência do Colaborador

Tal como as definições acima apresentadas não são uniformes e singulares, as *frameworks* ou estruturas que compõem a experiência do colaborador também não são exclusivas e divergem consoante o autor que as investiga. O presente subcapítulo tem como objetivo entender os *insights* da experiência do colaborador de forma detalhada. Como tal, irão ser apresentadas duas estruturas: a de Jacob Morgan, por ser um dos autores pioneiros e por ser a maior referência literária para os novos investigadores que se debatem sobre esta temática; e a de Josh Bersin, por ser o autor de uma das estruturas mais recentes e mais aplicadas nas organizações, como também, por ter um cariz pertinente para a presente investigação, uma vez que se enquadra nas novas tendências pós-crise Covid-19 e por estar intimamente ligado com os avanços da tecnologia para benefício do colaborador.

1.2.1. Estrutura de Jacob Morgan

Jacob Morgan foi o primeiro autor e investigador a oferecer uma estrutura para o conceito experiência do colaborador. No seu livro *The Employee Experience Advantage* (2017), o autor introduz uma nova perspetiva ao enfatizar a experiência do colaborador como uma abordagem para satisfazer todos os colaboradores, quer a nível do seu bem-estar, quer a nível das suas necessidades.

Esta estrutura é baseada numa análise a mais de 250 organizações mundiais, onde foram realizadas entrevistas aos diretores de RH, de IT e de Administração. Foi igualmente feita uma vasta pesquisa a artigos académicos e não académicos sobre a cultura organizacional, o ambiente físico de trabalho e o uso da tecnologia (Morgan, 2017). A partir desta análise, Morgan desenvolveu a Pirâmide da Experiência do Colaborador, como podemos observar no Figura 2.



Fonte: Elaborado pela autora com base Morgan (2017, p. 210)

Figura 2 – Pirâmide da Experiência do Colaborador

A Pirâmide da Experiência do Colaborador serve como orientação para as organizações e pretende dar uma visão geral de como os vários elementos interagem entre si (Morgan, 2017). Segundo Morgan, as organizações que querem ser bem-sucedidas devem começar primeiro por dar um propósito aos seus colaboradores. O objetivo passa pela atribuição de um significado para que as pessoas se sintam úteis, especiais e importantes para a organização. Simon Sinek (2009) partilha da mesma visão, referindo na sua obra *Start with Why*, que as empresas devem começar pelo “porquê”. Segundo o autor, os líderes que inspiram os seus colaboradores melhoram a cultura organizacional, a lealdade, o recrutamento, as vendas e o desenvolvimento da criatividade. Além disso, “As pessoas que adoram ir trabalhar são mais produtivas e mais criativas. Elas vão mais felizes para casa e têm famílias mais felizes. Elas tratam melhor os seus colegas, consumidores e clientes.” (Sinek, 2009, p. 7), em suma, a atribuição de um propósito enfatiza a motivação e a inspiração, o que irá revelar maior sucesso e múltiplos benefícios para as organizações (Sinek, 2009). Por fim, Morgan (2017) afirma que esse propósito deve ser algo que une e inflama os colaboradores, como uma missão conjunta ou um sonho por alcançar. Colaboradores que trabalham para uma organização que tem uma grande razão de ser não questionam porque deveriam se importar nem porque deveriam defendê-la (Morgan, 2017).

Com base no propósito, Morgan (2017) concluiu que existem três ambientes que criam e influenciam as interações entre as organizações e a experiência do colaborador, são estes: o ambiente físico, o ambiente cultural e o ambiente tecnológico.

O ambiente físico diz respeito ao espaço físico em que os colaboradores desenvolvem as suas funções. O que compõe 30% da experiência do colaborador. As organizações devem apostar em espaços de trabalho positivos que inspiram e motivam os colaboradores, para que estes se sintam mais criativos, envolvidos e conectados à empresa. Ambientes físicos precários e pouco adaptados atuam, por sua vez, de forma negativa na experiência do colaborador, deixando-os desmotivados, com baixa energia e criatividade. (Morgan, 2017)

O ambiente tecnológico engloba toda a tecnologia usada para comunicar, colaborar e realizar tarefas, ou seja, abrange tudo o que sejam dispositivos, aplicações, *softwares* ou ferramentas tecnológicas usadas para trabalhar. Tal como o ambiente físico, o ambiente tecnológico compreende 30% da experiência do colaborador. (Morgan, 2017)

O ambiente cultural é o único dos três ambientes que pode ser sentido, ou seja, o ambiente cultural é o sentimento que os colaboradores têm em relação a todo o ambiente organizacional. O que corresponde a 40% da experiência do colaborador. Este ambiente é um dos elementos mais importantes para criar e projetar a experiência do colaborador, uma vez que tanto pode motivar e capacitar como desencorajar e desorientar os colaboradores. (Morgan, 2017)

Com base nestes ambientes, Morgan criou 17 variáveis com as quais visa pontuar e classificar a experiência do colaborador, tal como consta na Tabela 1.

Tabela 1 - Ambientes e Variáveis da Experiência do Colaborador

Ambiente Físico	Ambiente Tecnológico	Ambiente Cultural
<ul style="list-style-type: none">• Trazer amigos e familiares• Oferecer flexibilidade• Ter valores organizacionais refletidos• Aproveitar várias opções no espaço de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Estar disponível a todos• Consumir boa tecnologia• Perceber as necessidades dos colaboradores versus os requisitos de negócio	<ul style="list-style-type: none">• Haver positividade• Sentir valor• Atribuir sentimento de propósito• Sentir que fazem parte da equipa• Promover a diversidade e inclusão• Referenciar a organização• Aprender coisas novas e dar recursos para o fazer• Tratar os colaboradores de forma justa• Liderar como mentores• Dedicar pela saúde e pelo bem-estar

Fonte: Elaborado pela autora com base Morgan (2017, p. 13)

Dentro de cada ambiente existem variáveis importantes que personalizam a experiência do colaborador de acordo com as suas preferências, necessidades e expectativas (Morgan, 2017). Segundo o autor, o objetivo é projetar um local de trabalho no qual as pessoas gostem de estar e com o qual se identifiquem, como também, criar uma experiência satisfatória para os colaboradores.

Desta forma, para criar um ótimo ambiente físico para os colaboradores, as organizações precisam de prestar atenção a quatro características principais, sendo elas:

trazer amigos e familiares, oferecer flexibilidade, ter valores organizacionais refletidos e aproveitar várias opções no espaço de trabalho.

A primeira característica entende se os colaboradores trazem amigos e familiares para as organizações quando é permitido. Esta é uma das maneiras mais fáceis e eficazes de uma organização ter a noção se os colaboradores se sentem conectados e orgulhosos dos seus locais de trabalho. A segunda característica diz respeito a se organização oferece ou não flexibilidade aos seus colaboradores. Neste contexto, a flexibilidade refere-se ao poder de escolha dos colaboradores sobre o local e o horário de trabalho, que se irá traduzir em vários benefícios, como mais produtividade, menos ausências, colaboradores mais saudáveis, mais felizes e menos *stressados*. A terceira característica são os valores da organização que se refletem no espaço de trabalho. Não basta que a organização tenha e comunique esses valores, é necessário que ela exteriorize fisicamente no ambiente onde os colaboradores trabalham. Sem o reflexo de ações é difícil fazer acreditar que as organizações realmente se importam e preocupam. A quarta e última grande característica do ambiente físico está relacionada com o aproveitamento do espaço de trabalho. As organizações devem dar a possibilidade de os colaboradores escolherem os ambientes que lhes permitam ser mais eficazes e eficientes. (Morgan, 2017)

Na mesma sequência, Morgan (2017) identifica três características que criam ótimos ambientes tecnológicos para os colaboradores: estar disponível a todos, consumir boa tecnologia e perceber as necessidades dos colaboradores versos os requisitos de negócio.

A primeira característica do ambiente tecnológico entende que as tecnologias utilizadas estão disponíveis a todos os colaboradores. Ou seja, se as mesmas tecnologias estiverem disponíveis para todos dentro de uma organização, os colaboradores irão sentir-se mais comprometidos em impulsionar a inovação, a comunicação e a colaboração na organização. A segunda característica aborda as grandes tecnologias de consumo. As tecnologias usadas no local de trabalho devem ser bem estudadas, adaptadas, úteis e valiosas, para que também possam, se possível, ser usadas fora do local trabalho. Esta variável incentiva as organizações a terem uma abordagem mais inovadora em relação à tecnologia, como também permite que os colaboradores sejam mais eficazes e envolvidos nas suas funções. A terceira característica diz respeito à importância de ouvir as necessidades dos colaboradores em vez de apenas cumprir requisitos para o negócio. Só

assim é que as organizações irão conseguir perceber se existe necessidade de implementar tecnologias e quais as melhores a serem adotadas. (Morgan, 2017)

Por fim, no ambiente cultural o autor identifica 10 variáveis que formam experiências positivas para os colaboradores: haver positividade, sentir valor, atribuir sentimento de propósito, sentir que fazem parte da equipa, promover a diversidade e inclusão, referenciar a organização, aprender coisas novas e dar recursos para o fazer, tratar os colaboradores de forma justa, liderar como mentores e dedicar pela saúde e pelo bem-estar.

A primeira característica está relacionada com a forma como as pessoas que não trabalham na organização a veem. Se a apreciação geral das pessoas for positiva, os colaboradores vão sentir-se orgulhosos e felizes. Esta perspetiva molda a maneira como os colaboradores se sentem ao trabalhar para a organização. A segunda variável considera que todos os colaboradores se sentem genuinamente valorizados. Isso pode acontecer através de benefícios, premiações, remunerações ou reconhecimento. A terceira variável do ambiente cultural é o sentimento de propósito. As organizações devem ajudar os colaboradores a criarem um significado para o trabalho que realizam. O sentimento de propósito ajuda os colaboradores a se sentirem mais conectados com a organização e garante que estes trabalhem não porque precisam de o fazer, mas porque o querem fazer.

A quarta característica considera que os colaboradores devem sentir-se parte da equipa. Assim, serão mais confiantes e corajosos a compartilhar as suas ideias e a pensar fora da caixa, além disso, irão estar mais dispostos a ajudar os seus colegas. A quinta característica diz respeito à promoção da diversidade e inclusão. Se os colaboradores sentirem que as diferenças entre as pessoas são valorizadas e apreciadas em vez de serem reprovadas, eles irão sentir-se mais positivos em relação ao ambiente organizacional no qual estão inseridos. Isto também permitirá que a organização atraia e retenha melhores talentos. A sexta variável questiona se os colaboradores promovem a sua organização a outras pessoas. Desta forma, é possível avaliar se os colaboradores realmente gostam do sítio onde trabalham e o quanto, leais e comprometidos eles são. A sétima variável considera a capacidade de aprender coisas novas, adaptar-se e avançar. Aprendizagem significa que os colaboradores nunca param de aprender e de se adaptar a novas mudanças por meio de habilidades, tecnologias, processos, comportamentos, atitudes e valores. O avanço, por sua vez, refere-se ao progresso na carreira do indivíduo, que normalmente é

indicado com uma promoção ou aumento salarial. A oitava característica é que todos os colaboradores devem ser tratados de forma justa. Justiça não significa que os colaboradores devem ser tratados da mesma forma, mas que devem ser tratados de forma a que as ações não sejam motivadas por preconceito ou desonestidade. A nona variável refere que as chefias e os líderes devem ser mentores dos seus colaboradores. Segundo o autor, em vez dos líderes estarem no topo da pirâmide hierárquica da empresa, onde todos os colaboradores tentam chegar até eles, eles devem estar na base, a impulsionar a sua força de trabalho para cima. A décima e última variável consiste na dedicação das organizações à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. As organizações devem estar cientes de que parte da sua responsabilidade é cuidar dos colaboradores e isso engloba o seu bem-estar físico e psicológico. Os colaboradores que se sentem apoiados nesta variável ficam mais relaxados, com mais energia e irão sentir-se melhor em geral. As organizações, por sua vez, irão ter menos procrastinação, menor rotatividade e maior bem-estar geral dos colaboradores. (Morgan, 2017)

Após a atuação da organização na experiência do colaborador em 17 variáveis, encontramos-nos no topo da pirâmide de Morgan (2017), no qual o autor nomeia de “Momentos que Importam”. Estes momentos permitem à organização personalizar a experiência do colaborador, identificando e atuando sobre momentos chave, como o primeiro dia de trabalho, o nascimento de um filho ou a atribuição de uma promoção. Assim será possível a organização intervir sobre um momento célebre e demonstrar que se preocupa e que está presente para os seus colaboradores, marcando positivamente a sua experiência.

A estrutura de Morgan (2017) apresentada pode trazer muitos benefícios, quer para a satisfação dos colaboradores, quer para a própria organização, uma vez que reduz resultados negativos dos colaboradores e fornece suporte interno para gerir eficazmente crises inesperadas como a do Covid-19 (Yadav & Vihari, 2021).

1.2.2. Estrutura de Josh Bersin

Josh Bersin é um dos autores que mais refletiu sobre as estruturas da experiência do colaborador nos últimos anos. As suas investigações abrangem tópicos como o trabalho remoto, as tendências tecnológicas, a experiência do colaborador e a diversidade, equidade e inclusão nas organizações (Bersin, 2021). Fundador da The Josh Bersin

Academy, Bersin tem como objetivo o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ajudando os departamentos de RH de várias organizações a evoluírem e a redefinirem prioridades para alcançarem maior sucesso organizacional.

A relevância da sua estrutura para o presente estudo passa maioritariamente pelo seu cariz atual. Com a crise do Covid-19, as necessidades e os desejos dos colaboradores foram-se alterando, o que desencadeou na reestruturação dos entendimentos sobre a experiência do colaborador. Bersin foi dos primeiros investigadores a analisar esta nova transformação e a perceber que a saúde mental e a experiência digital deveriam ser consideradas como as principais prioridades das organizações.

Neste contexto, o autor juntamente com a sua academia, publicou o relatório *The Definitive Guide: Employee Experience* (2021), que contou com um vasto estudo sobre a experiência do colaborador em mais de 980 organizações, onde foram realizadas várias entrevistas a líderes e responsáveis de RH. A partir desta análise, Bersin desenvolveu a *The Irresistible Organization* (Figura 3), uma estrutura com seis dimensões composta cada uma por quatro variáveis que caracterizam a experiência do colaborador (Bersin, 2021).



Fonte: Elaborado por Bersin (2021, p. 14)

Figura 3 - *The Irresistible Organization* (A Organização Irresistível)

A primeira dimensão da experiência do colaborador, denominada de Trabalho Significativo, corresponde ao sentimento de propósito. As organizações precisam de garantir que as funções que atribuem aos seus colaboradores são significativas, para que estes se sintam mais comprometidos, úteis e com valor. As variáveis que caracterizam esta dimensão são quatro. O trabalho e valores adaptados, como apresentado na Figura 3, é a primeira variável identificada pelo autor, onde os colaboradores devem sentir que os seus valores e o seu propósito estão alinhados com a função que desempenham e com a organização onde trabalham. Isto irá permitir que os colaboradores tenham naturalmente um melhor desempenho, fiquem mais envolvidos e, por sua vez, criem maior valor para com a organização. Além disso, a segunda variável que compreende a autonomia e proatividade, indica que os líderes e chefias devem orientar e dar liberdade aos colaboradores para que estes tenham uma opinião sobre como realizar as suas funções. Assim, será possível que os colaboradores possam definir as suas metas e objetivos com autonomia, motivando-os a deixar o seu contributo para a organização. Todavia, saber trabalhar em equipa sempre teve bastante impacto e sempre foi bastante considerado pelas organizações, o que levou o autor a referir a terceira variável – equipas ágeis e colegas solidários – como uma das variáveis fundamentais. No entanto, durante a crise pandémica, as equipas tiveram de se tornar mais ágeis e solidárias para que o trabalho pudesse continuar a ser feito de igual forma. Para que a experiência do colaborador seja cada vez melhor, as equipas precisam de ser coesas e solidárias. Por fim, dentro desta dimensão, a última variável compreende o tempo de foco, inovação e recuperação. Com as mudanças entre teletrabalho e trabalho presencial, as pessoas começaram a perceber que conseguem ter tempo para o trabalho, para a família e, principalmente, para si. Segundo Bersin, pessoas que fazem exercício físico nos dias de trabalho, sentem-se mais poderosas, envolvidas e com capacidade de oferecer melhores resultados. Além disso, em momentos de trabalho mais *stressantes*, os colaboradores geralmente sentem-se esgotados e limitados. As organizações devem intervir e permitir que as pessoas usufruam de tempo para se renovarem e se recuperarem, só assim, serão mais produtivos e conseguirão manter o foco. (Bersin, 2021)

A segunda dimensão da experiência do colaborador é a existência de uma Boa Gestão. Geralmente, o sentimento de insegurança e de incerteza são tidos quando existe uma deficiência nesta dimensão. As organizações precisam de ter em consideração que o exemplo vem dos líderes e que estes têm um papel fundamental na jornada do

colaborador. A primeira variável desta dimensão diz respeito aos Objetivos Claros com Oportunidades de Adaptação. As organizações que promovem uma liderança alinhada com os seus objetivos e propósito, contribuem para que os colaboradores fiquem mais envolvidos, empenhados e com um maior espírito de entreaajuda. Bersin dá o exemplo da empresa hoteleira Indian Hotels que, ao mudar a sua abordagem de liderança individualista para uma abordagem colaborativa, fez com que todos os colaboradores passassem a focar os seus esforços no sentido de criar uma boa experiência para os hóspedes. Além disso, uma boa gestão deve envolver os colaboradores em Formação e em *Feedback* constantes. Os líderes e chefias devem ter o papel de mentores e contribuir fortemente para a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Desta forma, a força de trabalho irá sentir-se mais envolvida e mais apta a crescer profissionalmente. Ainda nesta linha de pensamento, a terceira variável é referente ao Foco no Desenvolvimento da Gestão, uma vez que são várias as organizações que não possuem um modelo de liderança bem definido. Esta deficiência cria confusão e desorientação nos colaboradores, por exemplo, eles precisam de ter claro a quem devem responder e/ou se, em algum momento, receberem ordens superiores diferentes, qual devem seguir. Deste modo, as organizações devem definir um modelo de gestão hierárquico claro para que os colaboradores se sintam orientados e confiantes. Segundo o autor, a última variável compreende que uma boa gestão deve garantir ainda uma Gestão de Desempenho Simples e Transparente. As lideranças devem transmitir uma imagem o mais simples e transparente possível, para que os colaboradores possam sentir confiança e lealdade com a sua organização. Além disso, uma melhor gestão de desempenho por parte das chefias irá levar a um maior envolvimento e retenção dos colaboradores. (Bersin, 2021)

A terceira dimensão de Bersin diz respeito ao Local de Trabalho Positivo. O local de trabalho é uma das dimensões que mais impacta a experiência do colaborador. Quando abordamos esta dimensão não caracterizamos somente o local físico de trabalho, mas também as ferramentas utilizadas, a flexibilidade dos horários e dos locais de trabalho e o ambiente cultural da organização. Assim, a primeira variável – Ferramentas, Processos e Sistemas de Produtividade – indica que os colaboradores podem ser muito mais produtivos quando trabalham com ferramentas, processos e sistemas que os ajudam a realizar as suas funções. Durante a pandemia, foram várias as tecnologias que vieram agilizar o trabalho remoto e que trouxeram alguma flexibilidade e facilidade de adaptação. Exemplos são as plataformas de vídeo chamada, como o Zoom ou o Teams da Microsoft;

e as plataformas de colaboração, como o Trello ou o Mentimeter. No entanto, o problema que hoje se coloca, não é encontrar uma ferramenta que se adapte às necessidades do colaborador, mas sim, saber gerir a quantidade excessiva de ferramentas que existem. O excesso destes sistemas pode ser prejudicial para a produtividade do colaborador, uma vez que pode não contribuir para a melhoria na sua função. Além disso, segundo o autor na segunda variável, para que haja um local de trabalho positivo é preciso que os colaboradores sintam que os seus esforços estão a ser reconhecidos. Deste modo, é importante que o exemplo parta da sua hierarquia, ou seja, é importante que os colaboradores vejam os líderes reconhecerem o valor uns dos outros e que, por sua vez, recompensem esse valor. Quando os colaboradores observam este comportamento das chefias têm uma maior tendência em seguir o exemplo. As empresas que fomentam este tipo de práticas, contam com indivíduos muito mais envolvidos e com uma maior capacidade de agradecer aos outros. Além disso, as recompensas e os benefícios devem ser baseados em realizações, capacidades e resultados, medidos de forma a que nenhum colaborador se sinta discriminado. A terceira variável indica que a experiência do local de trabalho também é medida consoante o local e a flexibilidade horária do colaborador. Com a crise do Covid-19 e o aumento do trabalho remoto, muitos colaboradores recusaram voltar a um regime totalmente presencial. Além disso, várias empresas têm dificuldades em recrutar, uma vez que este passou a ser um critério eliminatório por parte do colaborador. Deste modo, as organizações devem permitir maior flexibilidade na escolha do regime de trabalho. Por fim, a quarta variável diz respeito à Inclusão, Diversidade e Sentimento de Pertença e Comunidade, onde as organizações devem incitar as equipas de trabalho a serem diversas a nível de género, etnia, nacionalidade, religião, incapacidades, sexualidade e idade. Contribuindo para a inovação e eficiência organizacional. Uma vez que ter uma estratégia de inclusão e diversidade permite fomentar o sentimento de pertença e comunidade, o que, conseqüentemente, melhora a retenção de talentos nas organizações. (Bersin, 2021)

A quarta dimensão está relacionada com a saúde e o bem-estar dos colaboradores. As organizações não conseguem prosperar se não tiverem colaboradores saudáveis e produtivos. Todavia, com o início da pandemia, a valorização do bem-estar físico, digital, emocional e colaborativo passou a ser uma prioridade para as empresas. A primeira variável desta dimensão é a Segurança em todos os aspetos do trabalho, uma vez que os colaboradores têm a necessidade de se sentirem seguros e protegidos pela empresa em

que trabalham. Hoje em dia, na era digital, existem muitos perigos digitais que não afetam propriamente a saúde do colaborador, mas que destabilizam a sua vida e afetam a sua segurança. As organizações precisam de estar atentas e de estruturar um plano de segurança em todas as suas vertentes. Não obstante, também a Promoção de exercício físico, saúde e bem-estar é algo que as organizações precisam de ter em conta se quiserem contribuir para a melhoria da experiência do colaborador. O desenvolvimento da aptidão pessoal, da saúde física e do bem-estar é fundamental para qualquer pessoa. As organizações devem implementar medidas que promovam práticas saudáveis, como parar de fumar, controlar diabetes, perder peso e reduzir a pressão arterial. Além disso, na terceira variável o autor menciona o Bem-estar e Apoio psicológico e emocional. A importância desta variável surgiu com o início da pandemia. O *stress*, a fadiga digital, o não desligar, as alterações emocionais, as horas de trabalho a mais, o descontrolo entre a vida pessoal e a profissional, entre outros fatores, levaram a um aumento significativo de problemas psicológicos por parte dos colaboradores. As organizações devem prestar apoio para que os colaboradores continuem saudáveis, motivados e comprometidos com a mesma. Segundo Bersin, o Banco Santander cancelou todos os *e-mails* e reuniões durante a hora do almoço para impor uma pausa obrigatória de descanso; e a multinacional Walmart utilizou a frase “tudo bem em não estar bem” para esclarecer os líderes sobre a importância do bem-estar emocional. Por fim, também o Apoio familiar e financeiro é uma das grandes preocupações dos colaboradores. De acordo com um estudo da PwC, 63% dos colaboradores referem que os níveis de *stress* ligados à sua remuneração aumentaram desde o início da pandemia, e que, dentro desse valor, 72% são colaboradores jovens. Segundo Bersin, as organizações precisam de ter uma maior flexibilidade financeira se querem contribuir para uma experiência do colaborador positiva. Apoios monetários, bónus associados a mérito, familiares no plano de saúde, entre outros benefícios, irão contribuir para uma maior satisfação laboral e familiar, evitando dívidas e ajudando os mais jovens a atingirem os seus objetivos pessoais mais cedo. (Bersin, 2021)

A quinta dimensão diz respeito à oportunidade de um colaborador evoluir na sua carreira e dentro da organização. Segundo Bersin, uma organização irresistível é aquela da qual os colaboradores não querem sair. No entanto, em muitas organizações é comum os profissionais saírem porque “encontraram uma oportunidade melhor” ou porque “não conseguiram evoluir mais dentro da empresa”, traduzindo-se numa má experiência para

o colaborador e num gasto maior de recursos para as organizações. A primeira variável definida pelo autor nesta dimensão é a Mobilidade aberta e a facilidade do trabalho e das funções, uma vez que as organizações nem sempre facilitam e promovem a ascensão de carreira, o que pode originar numa grande insatisfação e desmotivação para os colaboradores. As pessoas necessitam de novos desafios e experiências na sua vida. Para que os colaboradores se sintam a evoluir, as empresas precisam de facilitar as oportunidades de novos projetos, orientações, atribuições, funções, entre outros. Além disso, a segunda variável – Crescimento profissional por vários caminhos – vem contribuir significativamente para a experiência do colaborador. Uma das grandes necessidades dos colaboradores é sentirem-se apoiados e encorajados pelas suas lideranças, nomeadamente nas suas escolhas profissionais. A ideia de que uma pessoa apenas pode ascender dentro da sua área de estudos está ultrapassada. As novas gerações têm uma visão muito mais generalista do trabalho e procuram novos caminhos de carreira. Desta forma, para que as organizações possam influenciar positivamente a experiência do colaborador, elas devem potencializar o crescimento interno e dar a oportunidade de evoluírem em novos departamentos. Neste sentido, também a aprendizagem constante contribui para a dimensão da evolução do colaborador na carreira, melhorando assim a sua experiência. O desenvolvimento intelectual da força de trabalho, pode trazer para a organização um maior desempenho financeiro, maior criatividade e maior satisfação para o cliente. No entanto, para que os colaboradores sejam melhores nas suas funções e para que se sintam envolvidos e motivados, as empresas precisam de contribuir para a sua formação. Existem muitas formas de formação e oportunidades de aprendizagem, como escolas especializadas, programas de *mentoring* ou *coaching*, *microlearning*, redes especializadas, palestras e conferências, entre outros. Na última variável dentro desta dimensão, o autor sugere que as organizações devem apoiar e investir na formação dos seus colaboradores. No entanto, é fundamental que os líderes sejam recompensados por desenvolver e mover as pessoas para a sua melhor versão profissional. Os colaboradores que têm o papel de envolver e reter outros, só vão ser eficazes se existir uma cultura organizacional que apoia e recompensa este processo de aprendizagem. (Bersin, 2021)

A última dimensão da experiência do colaborador está relacionada com a importância da Confiança nas Organizações, que é determinada por mais quatro variáveis, incluindo a Missão e Objetivo além dos Objetivos Financeiros, em que, como mencionado anteriormente, os colaboradores necessitam de um propósito profissional.

Quando a força de trabalho tem uma missão e um propósito maior que o retorno financeiro, as organizações conseguem fazer com que os colaboradores fiquem especialmente mais envolvidos e retidos. Além disso, na segunda variável da confiança nas organizações, o autor alude à Transparência, Empatia e Integridade de Liderança. Segundo Bersin, estudos recentes mostram que, para a geração Y, a transparência das lideranças e chefias está entre os mais importantes impulsionadores da fidelidade da organização. A transparência é a base para que possa existir confiança e, a empatia é a ligação emocional que contribui para um melhor ambiente de trabalho. Desta forma, as lideranças devem ser honestas e empáticas, para que possam criar uma ligação de confiança duradoura. Ainda dentro desta dimensão, o Investimento Contínuo nas Pessoas é a terceira variável, uma vez que o investimento na força de trabalho é bastante importante para que esta não se deixe desmotivar. Durante a pandemia, o investimento nos colaboradores assumiu diversas formas, como em tecnologia com computadores, câmaras de vídeo e fones para o trabalho remoto; em apoios financeiros, com o pagamento de ajudas de custo em casa; e em momentos de lazer, com aulas de ioga *online* e noites de cinema em família. Por fim, a experiência do colaborador também é influenciada por variáveis externas, onde o autor intitula a variável de Foco na Sociedade, no Ambiente e na Comunidade. A responsabilidade social e ambiental de uma organização diz muito sobre a sua cultura e os seus valores. Além disso, os colaboradores, nomeadamente a força de trabalho mais jovem, estão cada vez mais preocupados com as ações que as empresas implementam para fazer a diferença no mundo. Desta forma, as organizações precisam de causar impacto positivo na sociedade, na comunidade e no meio ambiente, para que os seus colaboradores se orgulhem de estar associados a elas e fiquem felizes por contribuir para com as mesmas. (Bersin, 2021)

Segundo Bersin, as práticas recomendadas em cada variável podem contribuir satisfatoriamente para a experiência do colaborador, mas, no entanto, nem todas as práticas funcionam de forma igual em todas as organizações. Existem empresas que não podem ceder ou abdicar de certos processos, ferramentas ou sistemas, por esse motivo devem ser flexíveis e contribuir mais para as variáveis que podem implementar. Todavia, para o autor o que mais importa na experiência do colaborador é a cultura e a missão de uma organização, bem como a forma de agir dos líderes e chefias. Desta forma, o Bersin (2021) sublinha seis conclusões importantes a reter:

- 1) Foco na confiança, transparência, inclusão e solidariedade. Sem confiança não há forma de reter os colaboradores;
- 2) Uma cultura de apoio desempenha um papel importante. As lideranças e as chefias são a base para grandes e satisfatórias mudanças;
- 3) A inovação e o crescimento sustentável dependem de recompensas equitativas e da criação de comunidades no trabalho;
- 4) Investimento em pessoas consistentes e focadas na missão melhoram o desempenho empresarial;
- 5) A excelência da experiência do colaborador leva diretamente a resultados empresariais (principalmente no que diz respeito à empresa, às pessoas, à inovação e ao compromisso);
- 6) As tecnologias certas são essenciais.

A última conclusão de Bersin (2021) refere que sem as tecnologias certas, as empresas não podem obter informações sobre os sentimentos dos colaboradores, proporcionar experiências personalizadas ou apoiar os colaboradores em massa. E que, apesar de as tecnologias e serviços não proporcionarem, por si só, uma ótima experiência aos colaboradores, elas conseguem assegurar a cultura certa, a confiança e o ambiente de trabalho inclusivo. Ou seja, o uso de tecnologia e sistemas facilita cada uma das dimensões da experiência do colaborador.

1.3. Importância da Experiência do Colaborador nas Organizações

A ligação emocional entre os colaboradores e a organização pode traduzir-se numa experiência única e inesquecível (Itam & Ghosh, 2020). Por esse motivo, é importante que a ligação seja sempre positiva. Como vimos anteriormente, quando a experiência da força de trabalho é satisfatória, as organizações tendem a ganhar em lealdade, produtividade, retenção, satisfação, criatividade e inovação (Yadav & Vihari, 2021).

Na mesma perspectiva, Bersin (2021) indicou no seu relatório que as boas práticas em torno da experiência do colaborador podem gerar impacto significativo para os negócios, para as pessoas e para a inovação de uma organização.

- Resultados nos negócios
 - 2,2 vezes mais chances de exceder as metas financeiras
 - 2,4 vezes mais chances de satisfazer os clientes
- Resultados nas pessoas
 - 5,1 vezes mais chances de criar um sentimento de pertença
 - 5,2 vezes mais chances de ser um ótimo lugar para trabalhar
 - 5,1 vezes mais chances de envolver e reter os colaboradores
- Resultados na inovação
 - 3,7 vezes mais propenso a se adaptar bem à mudança
 - 4,3 vezes mais chances de inovar de forma eficaz

As organizações que apontam bons índices de experiência do colaborador são mencionadas como as mais atrativas, além de terem maiores receitas, menores taxas de rotatividade, maior satisfação dos clientes e maiores níveis de produtividade e inovação (Maurer, 2019). Em suma, quando os colaboradores têm um ambiente de trabalho estruturado e uma cultura organizacional baseada na confiança, no respeito e no propósito, as organizações beneficiam da sua boa experiência, o que se expressa numa grande vantagem competitiva (Itam & Ghosh, 2020).

Ter uma vantagem competitiva é a ambição de qualquer organização (Itam & Ghosh, 2020). Hoje em dia, vivemos numa realidade onde existe muita oferta e onde as pessoas escolhem o seu local de trabalho, não só pelo retorno financeiro, mas principalmente, por todo o benefício emocional que a organização pode gerar (Bersin, 2021; Itam & Ghosh, 2020). Além disso, encontrar bons profissionais não é fácil e obriga a um grande gasto de recursos, exigindo às organizações boas estratégias de retenção (Shambi, 2021). A rotatividade pode ser uma das graves consequências de uma má

experiência do colaborador, uma vez que, consome tempo ao departamento de RH e prejudica os resultados gerais da organização (Bersin, 2021; Itam & Ghosh, 2020; Morgan, 2017; Shambi, 2021). Por este motivo, investir em experiências positivas é crucial para envolver e reter novos colaboradores. Segundo Morgan (2017), as organizações que investem na experiência do colaborador têm quatro vezes mais chances de reter a nova força de trabalho do que aquelas que não investem.

Na mesma perspectiva, Lee (2021) afirma ser necessário para as organizações definir estratégias para enfrentar dois grandes desafios que podem ser consequência da experiência do colaborador, são eles: o envolvimento e a retenção.

O envolvimento é o resultado da relação entre o colaborador e a organização, podendo traduzir-se em diversas emoções e sentimentos. Grande parte das empresas procura melhorar o envolvimento e deixá-lo mais positivo, pois reconhecem que este está fortemente relacionado com a taxa de *turnover*, uma vez que se traduz no tempo, na energia e na inteligência que o colaborador está disposto a investir (Lee, 2021).

Em relação à retenção, a autora afirma que a decisão de abandonar a organização antes do tempo previsto, ou até mesmo no início do percurso do colaborador é cada vez mais frequente. Como mencionado no capítulo anterior, a introdução adequada de um colaborador, através de um processo de acolhimento e integração, pode fazer toda a diferença no desejo do indivíduo permanecer na organização (Lee, 2021).

Desta forma, contribuir para a experiência do colaborador pode ser desafiante, mas enriquecedor para ambas as partes. Estudos também mostram que, ao facilitar o equilíbrio dos colaboradores com as suas expectativas em relação à vida pessoal e profissional e ao integrar programas sociais, comunitários e corporativos às práticas de RH, as experiências podem revelar-se positivas e duradouras, resultando num vínculo emocional extremamente forte (Itam & Ghosh, 2020). Por outro lado, um colaborador com uma má experiência irá romper o vínculo emocional, resultando num baixo desempenho e prejudicando a qualidade do seu trabalho (Bersin, 2021; Morgan, 2017).

1.4. Tendências

A experiência do colaborador e os locais de trabalho durante a crise do Covid-19 sofreram grandes transformações. É possível observar algumas diferenças entre a

estrutura de Morgan (2017) e a de Bersin (2021), onde os avanços da tecnologia e as preocupações com o bem-estar dos colaboradores são o principal indício dessa mudança. Segundo Idam e Ghosh (2020), mesmo que a situação da crise pandêmica voltasse ao normal seria necessário reavaliar o *design* de trabalho das organizações. As políticas e as práticas de RH precisariam de ser reajustadas para atender aos novos requisitos, como a maior agilidade e flexibilidade (Aitken-Fox, Coffey, Dayaram, & Fitzgerald, 2020). Neste sentido, acredita-se que uma das tendências será as organizações redesenharem as suas estruturas para uma maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Segundo o National Survey of Employer-Sponsored Health Plans (2022), os custos das organizações com a saúde dos seus colaboradores em 2021 aumentaram 6,3% e prevê-se que, até final deste ano, os custos aumentem mais 4,4%.

Os níveis de *stress* e ansiedade dos colaboradores aumentaram fortemente desde o início da pandemia em todo o mundo, resultando num grande desgaste físico e psicológico (Moukaddam, 2020). Desta forma, para melhorar a experiência do colaborador e evitar situações de *burnout*, as organizações começaram a implementar novas medidas e ideologias. A tendência tem sido um crescente aumento de/o:

- colaboradores em teletrabalho e em trabalho híbrido;
- flexibilidade de horários;
- monitorização do bem-estar dos colaboradores por meio da tecnologia;
- comunicação eficaz;
- níveis de empatia;
- equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Shambi, 2021).

Além disso, as práticas organizacionais estão a ser moldadas para corresponder às expectativas das várias gerações de colaboradores que fazem hoje parte do mercado de trabalho (Luttrell & McGrath, 2021). Neste momento, vivemos num mundo onde quatro gerações trabalham juntas pela primeira vez. As gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z têm diferentes perspetivas de como a experiência do colaborador pode ser impulsionada pelas organizações (Yadav & Vihari, 2021; Plaskoff, 2017). Por exemplo, as gerações Y e Z são as primeiras gerações que não percebem o trabalho e o lazer como dois conceitos

distintos. Para estas duas gerações, a flexibilidade no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são um fator de extrema importância que afeta as suas atitudes perante a organização. Kumar e Velmurugan (2018) afirmaram que o equilíbrio da vida pessoal e profissional é um dos maiores desafios para as organizações quando se deparam com as gerações mais novas.

A principal razão para a linha entre o trabalho e a vida pessoal estar a desaparecer é o uso da tecnologia (Aitken-Fox, Coffey, Dayaram, & Fitzgerald, 2020). Segundo Shambi (2021) o papel emergente da tecnologia trouxe a possibilidade de as pessoas trabalharem onde e quando quiserem, envolvendo a vida pessoal e a profissional numa só.

Olhando para os efeitos da pandemia, as organizações perceberam que, para se tornarem ágeis e responderem às mudanças internas e externas, é necessário adotar a tecnologia como um facilitador de processos. Segundo Shambi (2021), as empresas precisam da tecnologia para facilitar a mudança e transformar digitalmente o futuro das suas organizações. Desta forma, várias sugestões surgiram para cultivar uma melhor experiência do colaborador e alcançar resultados positivos. O uso de sistemas tecnológicos, como a ludificação e a inteligência artificial (IA), permite a existência de sistemas de gestão de aprendizagem e sistemas de gestão de desempenho digitais no local de trabalho, como aplicações de produtividade e colaboração, aplicações de pesquisa de envolvimento, aplicações de bem-estar, entre outras ferramentas tecnológicas (Itam & Ghosh, 2020). Estes desenvolvimentos podem definitivamente aumentar a experiência do colaborador e agregar valor às práticas de RH existentes.

O teletrabalho e o trabalho híbrido são outra grande tendência que a pandemia e a tecnologia trouxeram. Apesar de o trabalho remoto existir muito antes da crise do Covid-19, a grande maioria das organizações só começou a implementar este regime de trabalho no ano de 2020 (Microsoft, 2022). Um estudo recente feito pela empresa MetLife (2021), mostrou que 51% dos colaboradores que fazem parte da geração Y e Z preferem trabalhar remotamente para manterem um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, além disso, o estudo concluiu que estas gerações dão mais prioridade à flexibilidade do local de trabalho do que a um salário melhor. No entanto, a geração *Baby Boomers* foi destacada como a geração que menos se identificou com o trabalho não presencial (17%),

indicando que o principal problema passou pela diminuição da socialização (42%) com os restantes colegas.

Contudo, num estudo mais recente, prevê-se que em 2023, 57% dos colaboradores trabalhe a partir de casa (Microsoft, 2022), e que, até 2025, 70% dos colaboradores trabalhe remotamente pelo menos cinco dias por mês (Castrillon, 2020). A partir destes dados conclui-se que existe uma tendência crescente do teletrabalho e do trabalho híbrido. Além disso, a flexibilidade, a mobilidade e a liberdade organizacional foram entendidas como os pontos chave que a geração Z não está disposta a abdicar, revelando que 52% dos colaboradores em regime híbrido desta geração, estão a mudar de organização para uma onde podem trabalhar totalmente de forma remota (Microsoft, 2022).

A demanda pela mentalidade da experiência do colaborador é agora mais forte do que nunca devido às expectativas da força de trabalho mais jovem não hesitar em mudar de emprego quando procuram melhor (Arnold, 2018). Reter nunca foi tão complicado, principalmente nas gerações mais novas. A tecnologia é a base para gerir a nova maneira de trabalhar, bem como para melhorar a experiência dos colaboradores, uma vez que o trabalho remoto se tornou a norma (Shambi, 2021). Maylett e Wride (2017) incentivam as gerações mais antigas a pensar e agir desta forma e a questionar se a experiência que a organização lhes está a proporcionar é a mais benéfica.

Outra tendência bastante relevante é a preocupação constante das organizações com a opinião dos seus colaboradores. Na realidade digital que experienciamos hoje, todas as pessoas têm uma voz pronta para ser ouvida. Numa entrevista à Harvard Business Review, a diretora de RH da IBM, Diane Gherson, afirmou que, devido aos mídias sociais, como o Facebook, o Instagram e o LinkedIn, as organizações transformaram-se em casas de vidro. Segundo a empresária, as coisas que são ditas e feitas dentro de uma organização não ficam mais dentro de um pequeno grupo de pessoas, elas espalham-se (Burrell, 2018). Morgan (2017) também afirma que os colaboradores agora têm uma voz que não tinham antes e que por isso, as organizações não se podem mais dar ao luxo de não investir na experiência do colaborador.

Em conclusão, a crise do Covid-19 veio contribuir para uma nova reestruturação das organizações e a tendência passa por não voltar para as estruturas antigas. As novas gerações e novas maneiras de olhar para o trabalho, vieram alterar o foco da experiência

do colaborador. Além disso, as organizações estão cada vez mais a reunir esforços para reconhecer o papel da tecnologia não apenas na automatização de trabalho, mas também no aprimoramento da experiência do colaborador (Aitken-Fox, Coffey, Dayaram, & Fitzgerald, 2020). Através dos diversos autores, percebemos que o futuro das organizações está na interseção da transformação digital e da influência das pessoas. Alguns especialistas acreditam que a transformação digital bem-sucedida não é sobre tecnologia, mas sim, sobre pessoas, ou seja, que a transformação digital é a transformação humana (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). Se os colaboradores estiverem envolvidos, o desempenho será maior e a satisfação dos clientes melhorará bastante. Por esse motivo, a experiência do colaborador precisa de estar no topo das prioridades de qualquer organização que procure crescimento e aumento da vantagem competitiva. Investir nas pessoas é o ingrediente-chave para alcançar sucesso.

Capítulo 2: Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional

Acolhimento e Integração e a Socialização são conceitos complexos, mas que se relacionam entre si. O Capítulo 2, através da fundamentação teórica, pretende esclarecer as diferentes definições que estas concepções possuem, como também, relacionar as variáveis de modo a perceber a sua pertinência, tanto para um estudo teórico como para a aplicação dos seus modelos e técnicas na prática.

2.1. Acolhimento e Integração

O conceito de Acolhimento e Integração provém do termo *Onboarding*, oriundo da língua inglesa na década de 1970 para se referir ao processo de “embarcar” novos profissionais na cultura de uma organização (Bauer & Erdogan, 2011). Este termo surgiu nos departamentos de RH com o avanço dos métodos de recrutamento e seleção, e desde essa altura e especialmente na última década, o conceito tem vindo a chamar à atenção de muitos autores e de muitas organizações que tentam compreender a sua noção e possíveis valências (Snell, 2006).

Um dos autores que tem sido dos mais ativos no estudo desta concepção é a professora e investigadora Talya N. Bauer. Na sua obra *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, a autora define acolhimento e integração como o “processo de ajudar os novos colaboradores a se adaptarem aos aspetos sociais e de desempenho das novas organizações de forma rápida e sem constrangimentos” (Bauer, 2010, p. 1). O objetivo é criar relações que aumentem a satisfação dos colaboradores, esclarecendo as suas expectativas e contribuindo para o sucesso organizacional, uma estratégia para melhorar o desempenho e reduzir a rotatividade indesejada (Bauer, 2013).

Em conformidade, diversos autores definem o processo com um especial foco na receção de novos colaboradores na cultura de uma organização, sofrendo mudanças de um *outsider* para um *insider* organizacional, e onde lhes é facultada toda a informação necessária para desempenharem a sua função o mais rapidamente possível e com maior sucesso (Armstrong & Taylor, 2014; Bauer & Erdogan, 2011; Dai & De Meuse, 2007). Snell (2006) descreve este processo como um processo estratégico a ser desenvolvido, em vez de uma atividade de curto prazo ou de prazo limitado. O autor defende ainda que este faz a ponte entre a hipótese de surgir um novo talento na empresa e a obtenção real dessa eficiência.

Pela ótica de Frear (2007) este conceito pode ser definido como uma abordagem holística, envolvendo as pessoas, o processo em si e a tecnologia, focando-se em otimizar o impacto que o novo colaborador sente na entrada de uma nova organização, e tendo como principais objetivos a eficácia e eficiência desse impacto. Porém, numa visão mais recente, este processo de introdução de novos colaboradores pretende familiarizá-los com os objetivos da organização, valores, regras, responsabilidades, procedimentos (Chillakuri, 2020), políticas e fluxo de trabalho (Kumar, 2017).

Noutra perspetiva, embora muito semelhante à dos autores já mencionados, Klein e Polin (2012, p. 268) definem acolhimento e integração como as “práticas, programas e políticas formais e informais, promovidas e acionadas por uma organização ou pelos seus agentes de modo a facilitar a adaptação do recém-chegado”. Mais tarde, os mesmos autores referem que este processo é frequentemente utilizado pelas organizações como uma ferramenta para ajudar os novos colaboradores a socializarem (Klein, Polin, & Leigh Sutton, 2015). Mencionando este como um “subconjunto” da socialização organizacional.

Assim sendo, é perceptível que apesar destas definições terem algumas semelhanças, não são exclusivas e apontam variâncias. Na verdade, as diferenças entre as definições na literatura refletem o fato das organizações também adotarem abordagens muito diferentes para o processo de acolhimento e integração na prática.

2.1.1. Processo de Acolhimento e Integração

Os primeiros dias de um colaborador numa organização são momentos de grande ansiedade, nervosismo e *stress*. É natural que o recém-chegado necessite de algum tempo para conhecer o seu novo sítio de trabalho, as pessoas com quem irá conviver, as políticas da organização e todos os aspetos que o possam levar a desempenhar a sua função da melhor maneira. Assim, cabe à organização promover uma maior compreensão e dedicação nas fases iniciais do processo de integração, que são elas:

- 1) Integração no posto de trabalho – com a apresentação dos colegas, a explicação das funções, relações, hierarquia e procedimentos;
- 2) Integração na cultura organizacional – com a apresentação do conhecimento que evidenciam os aspetos da cultura de uma empresa, tais como, a visão, missão e valores, os objetivos e políticas internas, regras de conduta ética,

canais de comunicação, ações de convívio, a forma como os trabalhadores se devem comportar, rotinas de trabalho, tradições e histórias (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Segundo estes autores, as primeiras fases de um processo de acolher e integrar os novos membros, são essenciais para a criação de uma boa ligação entre os colaboradores e a organização. As empresas que não enaltecem esta fase introdutória arriscam-se a reduzir a produtividade dos novos colaboradores, e por sua vez, a que haja um desinteresse pela organização por parte dos mesmos (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Armstrong (2014) argumenta que existem quatro objetivos principais para que as empresas estabeleçam estratégias num processo de acolhimento e integração, sendo eles:

- reduzir a insegurança inicial do colaborador quando entra num ambiente organizacional desconhecido;
- estabelecer uma boa imagem da organização perante o colaborador, de forma a aumentar a probabilidade de este permanecer nela;
- obter, por parte do novo membro, resultados positivos e eficazes num curto espaço de tempo;
- diminuir a probabilidade de o colaborador recém-chegado abandonar a organização precocemente.

No entanto, e apesar de este ser um tema bastante investigado, não existe uma resposta clara quanto às melhores práticas e estratégias a serem aplicadas. A estratégia ou conjunto de estratégias dependem do tipo de organização, dos seus objetivos e das suas necessidades particulares (Armstrong & Taylor, 2014; Ferreira S. , 2008; Mosquera, 2000).

Em 2010, Bauer publicou um livro onde fala sobre as diferenças no processo de integração organizacional, mencionando que este pode ter dois tipos de abordagens: abordagem formal ou informal.

As organizações que optam por uma abordagem formal são organizações que procuram desenvolver um processo estratégico, o que significa que existem políticas, valores, normas, rotinas e procedimentos documentados, que irão ajudar os novos colaboradores a se ajustarem à cultura organizacional e a compreenderem melhor quais as suas funções e o seu propósito na organização (Bauer & Erdogan, 2011; Elset, 2018; Klein & Polin, 2012). Dois exemplos desta abordagem, são as empresas multinacionais Microsoft e L’Oreal. A Microsoft, criou o programa New Employee Orientation (NEO), onde atribui, aos novos colaboradores, mentores que ajudam a desempenhar a sua nova função e que os guiam durante todo o processo; e a L’Oreal, desenvolveu o programa de acolhimento L’Oreal *Fit*, que beneficia a orientação individual e permite um maior suporte dos RH para todos os colaboradores da empresa, com o principal objetivo de “(...) desenvolver relações bem-sucedidas, comprometidas e mutuamente benéficas com cada um dos colaboradores” (L’Oreal, citado por Bauer, 2010, p. 2).

Todavia, também existem empresas que optam por uma abordagem informal, onde as organizações não possuem qualquer tipo de políticas ou estratégias formalizadas. Em vez disso, aplicam uma aprendizagem não planeada. Desta forma, o novo elemento adquire conhecimento sobre a sua nova organização e respetiva função de modo pró-ativo e autónomo (Bauer & Erdogan, 2011; Elset, 2018; Klein & Polin, 2012). Bauer (2010) chama a esta abordagem “*sink or swim*”, traduzido à letra “ou nadas ou afogas-te”.

Diversas pesquisas da autora demonstram que as organizações que trabalham com uma abordagem formal de integração são mais eficientes do que aquelas que usam uma abordagem informal (Bauer, 2010). Um estudo realizado pela UrbanBound (2018) concluiu que 77% dos colaboradores que atingiram as suas primeiras metas de desempenho, passaram por um processo formal de integração, e que daqueles que não atingiram, 50% dos colaboradores passaram por um processo informal.

Contudo, existem vários modelos e táticas diferentes de como um processo de acolhimento e integração pode ser projetado numa organização. Este estudo irá concentrar-se no Modelo de Bauer, uma vez que este tem acompanhado as diversas transformações organizacionais (quer a nível social, quer a nível tecnológico) e as necessidades dos colaboradores que se integram nas novas organizações. O Modelo de Bauer é implementado por empresas de sucesso, como a L’Oreal, a IBM, a PwC, a Zappos (Bauer, 2015), o Twitter, (Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017), a Google e a

Microsoft (Bauer & Fard, 2021), que reconhecem o seu potencial. Todavia, outras táticas e abordagens serão igualmente analisadas pelo seu cariz atual e pertinente para a investigação.

2.1.1.1. Modelo de Talya N. Bauer

De forma a proporcionar uma melhor experiência e cobrir todas as necessidades básicas de um processo bem-sucedido, Bauer no início da sua investigação (2010; 2013; 2015) apresentou um modelo dividido em quatro dimensões fundamentais que lidam com a sua complexidade. O Modelo dos Quatro Cs, designado pela autora, compreende as seguintes categorias: Conformidade, Clarificação, Cultura e Conexão.

A Conformidade abrange toda a burocracia administrativa, ou seja, esta dimensão implica ensinar regras básicas, políticas, regulamentos e condutas da organização aos colaboradores recém-chegados.

A Clarificação tem como objetivo garantir que os colaboradores entendem claramente as funções e contribuições do seu trabalho para com a equipa e para com a organização, como também, assegurar a compreensão de todas as expectativas organizacionais relacionadas. Esta categoria possibilita fornecer descrições de trabalho, requisitos, normas e outros detalhes, como acrónimos ou suporte tecnológico.

A Cultura inclui práticas que fornecem aos novos colaboradores uma compreensão acerca das normas e visões organizacionais, quer sejam estas formais ou informais, baseadas na equipa, nos valores culturais ou nas particularidades da organização. O objetivo passa por utilizar a integração como forma de ensinar o que realmente é importante para a organização, criando um vínculo entre o novo membro e a empresa. Desta forma, o novo membro aprende sobre como pode ajudar a sua organização a evoluir a longo prazo, criando nele um sentimento de propósito.

A Conexão refere-se às relações interpessoais, entre colegas de equipa e chefias, e às redes de informação, às quais os novos membros devem ter acesso. Esta dimensão permite criar sentimento de pertença através de mecanismos de apoio, como programas de “*mentoring*”, redes sociais e suporte de RH.

Com o avançar do tempo, os processos de acolhimento e integração foram ficando cada vez mais competitivos e exigentes, nomeadamente, porque as necessidades dos

novos colaboradores também foram mudando aos longo dos anos. As novas gerações que se iniciaram no mercado de trabalho começaram a dar maior importância aos relacionamentos e às conexões humanas (Bauer & Fard, 2021). A geração Y e a geração Z têm expectativas e interesses diferentes em relação à sua vida profissional em comparação com as gerações anteriores (Francis-Smith, 2004). Especialmente para estas gerações, os sentimentos de pertença e de propósito são a chave influenciadora de todo o percurso que o novo colaborador irá ter dentro de uma organização (Bauer & Fard, 2021). Se as empresas não estruturarem um processo de acolhimento e integração eficazmente correm o risco de o novo membro não se identificar com os seus valores e abandonar a equipa precocemente (Bauer, 2015; Laurano, 2013). Estas gerações não têm medo de arriscar e são muito mais propícias a mudanças, como tal, as organizações precisam de estar atentas a estas transformações sociais e de acompanhar a sua trajetória.

Na obra mais recente de Bauer - *The Employee Onboarding Playbook* (2021), a autora confronta-se com estas mudanças e assume uma evolução dos Quatro Cs para Seis Cs, acrescentado mais dois à sua dimensão: a Confiança e o *Checkback*.

A Confiança refere-se aos sentimentos dos novos membros no exercício das suas funções e em relação às suas competências ao enfrentar novos desafios. Esta categoria ajuda a fortalecer o espírito dos recém-chegados e a encorajá-los a continuar a alcançar a sua melhor versão profissional. As organizações podem criar experiências de integração que levam os novos colaboradores a sentirem-se mais confiantes com eles próprios, o que se traduzirá no aumento do seu desempenho e na sua retenção.

O *Checkback* requer *feedback* do novo colaborador face a todo o processo de acolhimento e integração. Os *insights* desta dimensão permitem às organizações avaliarem o desempenho das suas estratégias de integração, verificar o que deve ser repetido ou ajustado para futuras dinâmicas e encontrar possíveis falhas em áreas problemáticas. O novo e último C deste modelo pretende impulsionar a mudança organizacional e melhorar as áreas que precisam de atenção.

Cada um dos seis Cs é uma dimensão essencial de integração que indica um nível crescente de eficácia à medida que o processo de integração de uma organização progride. As organizações que se concentram nas seis dimensões demonstram uma integração e resultados de negócios mais bem-sucedidos do que aquelas que não o fazem

(Bauer & Fard, 2021). Como forma de entender e sintetizar melhor o Modelo de Bauer, destaco a Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo dos 6 Cs de Talya N. Bauer

Dimensões	Descrição	Nível Estratégico
Conformidade	Dar conhecimento das regras, regulamentos e políticas aos novos colaboradores	Passivo
Clarificação	Garantir que os novos colaboradores entendem as suas funções e todas as expectativas relacionadas	Alto Potencial
Cultura	Fornecer aos recém-chegados um senso de normas organizacionais - formais e informais	Pró-Ativo
Conexão	Criar sentimento de pertença através das relações interpessoais vitais e das redes de informação	
Confiança	Dar ao colaborador confiança para que este se sinta comprometido e acredite nas suas competências	
<i>Checkback</i>	Obter <i>feedback</i> da experiência de integração do novo membro, para melhoria da organização a longo prazo	

Fonte: Elaborado pela autora com base Bauer (2010; 2013; 2015; 2021)

As dimensões referidas podem ser vistas como blocos de construção para a criação de um processo de sucesso. É importante frisar que, neste modelo, as dimensões não são necessariamente hierárquicas, mas tendem a representar o quão estratégico, complexo e abrangente um programa de acolhimento e integração pode ser. Segundo Laurano (2013), se as empresas coordenarem estas dimensões, poderão obter melhores *outcomes* no processo, nomeadamente na satisfação da experiência dos colaboradores.

Porém, a estratégia de cada organização pode ser determinada de acordo com a potencialização do grau atribuído a cada uma destas seis dimensões. Como observamos na Tabela 2, Bauer (2013; 2021) descreve que o processo de integração pode ocorrer em três níveis estratégicos diferentes, dependendo da complexidade, do objetivo e da

estrutura da integração, e que cada um possui várias categorias (dimensões) e atividades associadas. Desta forma, cada nível diz respeito a:

Nível 1 – Acolhimento e Integração Passivo. O primeiro nível é praticamente alcançado por todos os programas introdutórios. As organizações que adotam a integração passiva, abrangem a categoria de conformidade, podendo ainda fornecer alguma clarificação sobre a função do colaborador ou as regras e políticas da organização. No entanto, pouca ou nenhuma cultura, conexão, confiança ou *checkback* são abordadas.

Nível 2 – Acolhimento e Integração de Alto Potencial. O segundo nível, expressa que as dimensões de conformidade e clarificação estão bem integradas no processo formal das organizações. Mas, no entanto, apenas uma parte dos mecanismos da cultura, da conexão, da confiança e do *checkback* é que são desenvolvidos.

Nível 3 - Acolhimento e Integração Pró-Ativo. O terceiro nível significa que todas as seis dimensões – conformidade, clarificação, cultura, conexão, confiança e *checkback* – estão formalmente desenvolvidas e incluídas no processo de integração. As organizações que atingem este patamar trabalham sistematicamente com uma abordagem estratégica e evolutiva a longo prazo.

Contudo, no início da investigação da autora, as organizações ainda não olhavam para a tecnologia como uma ferramenta útil para envolver e melhorar a performance dos colaboradores, nomeadamente dos recém-chegados. À medida que as empresas começaram a dar mais importância à experiência dos novos membros, começaram a considerar a necessidade de repensar processos, melhorar práticas e descobrir novas abordagens. Segundo a autora, “graças à tecnologia, maximizar o sucesso destas abordagens nunca foi tão fácil e recompensador” (Bauer & Fard, 2021, p. 73).

Segundo a autora (2021), o uso de sistemas tecnológicos pode influenciar positivamente cada uma das dimensões do seu modelo:

Na Conformidade, o uso de *softwares* de integração como o Application Program Interface (API), que funciona como um conector entre os RH, o recrutamento e as soluções que as empresas usam para comunicar com os seus colaboradores, pode ajudar as organizações a reduzirem a papelada correspondente à burocracia desta dimensão. Isto

vem permitir às empresas comunicar com os seus novos membros, dar instruções e atribuir tarefas, assim como, acompanhar a conclusão dos procedimentos via *online*.

Na Clarificação, o uso da tecnologia permite criar um portal *online* personalizado com informações, formulários, atividades, listas de tarefas, mapas e fotografias dos membros da equipa, para facilitar o momento de integração. Além disso, a tecnologia possibilita que estas informações possam ficar atualizadas e armazenadas de forma eficiente para futuras integrações de colaboradores.

Na Cultura, o papel da tecnologia vem facilitar a socialização entre os colegas. Através dos meios de comunicação, como o Microsoft Teams, o Workplace do Facebook, o Slack ou o WhatsApp, é possível criar uma partilha de histórias, momentos e eventos da empresa, fazendo com que o novo colaborador se sinta parte integrada e se comece a identificar com os valores da organização.

Na Confiança, as organizações podem implementar programas de “*check-in*” *online*, onde os novos colaboradores, ao longo do tempo, podem avaliar os seus conhecimentos e perceber se estão a ir num bom caminho ou não. Além disso, o uso destas tecnologias também permite à organização ter uma maior perceção das dificuldades existentes e atuar sobre elas, acompanhando de perto o novo membro e ajudando-o a se adaptar, para que não se sinta desamparado.

Por último, como forma de promover o *Checkback*, a tecnologia fornece meios de comunicação que permitem a partilha de *feedback* entre o recém-chegado e as suas chefias. Mais ainda, pode ser realizado um questionário periódico *online* de satisfação, contribuindo para que exista uma base de dados interna de opiniões e de pontos de melhoria na organização, ajudando as empresas a agirem sobre futuras contratações.

2.1.2. Tendências: Técnicas Independentes e Tecnológicas

Para além do modelo apresentado, existem outros autores que se debruçam sobre as principais tendências no processo de acolhimento e integração. São diversos os estudos que indicam que a tecnologia veio revigorar as técnicas tradicionais de acolher e integrar novos membros (Ziden & Joo, 2020; Absah, Karina, & Sembiring, 2020; Heimbürger, Buchweitz, Gouveia, & Korn, 2019).

A tecnologia é mencionada na literatura como a principal ferramenta de auxílio no processo de acolhimento e integração (Flanagin & Waldeck, 2004), transformando os modelos e as técnicas tradicionais em formatos mais atraentes e dinâmicos para os recém-chegados (Good & Cavanagh, 2017; Gruman & Saks, 2018; Bauer, 2010). Esta estratégia tem a capacidade de trazer uma maior clareza, eficiência e facilidade para o processo de integração, além de permitir que as organizações ofereçam uma experiência mais oportuna e consistente aos novos colaboradores (Flanagin & Waldeck, 2004).

O uso da tecnologia vem contribuir para que muitas tarefas manuais possam ser automatizadas, fornecendo uma experiência modernizada aos recém-chegados (Nizri, 2017). Esta estratégia pode diminuir o tédio e o *stress* dos novos colaboradores (Ziden & Joo, 2020), uma vez que aumenta a sensação de familiaridade e pertença à organização. Por outro lado, também contribui para que os novos membros possam comunicar mais facilmente com a restante equipa, o que resulta num maior suporte e numa maior obtenção de *feedback*.

Em contrapartida, Gruman e Saks (2018) afirmam que a integração virtual pode limitar as interações sociais dos recém-chegados com outros membros da organização e reduzir a oportunidade de terem comportamentos sociais pró-ativos. Além disso, Pike (2014) refere que uma má implementação de uma estratégia tecnológica pode afetar o autoconceito do recém-chegado. Ahuja e Galvin (2003) observaram que o processo de acolhimento e integração não é um processo individual, mas sim um processo em grupo que envolve vários membros da organização. Estes membros devem estar atentos a estas possíveis limitações e procurar dar *feedback* e apoio inicial os novos colaboradores (Pike, 2014). Para contornar estas tendências negativas, existem técnicas e mecanismos independentes, como o *e-learning*, o *e-mentoring* e a ludificação, que contribuem positivamente para a integração dos novos colaboradores.

Como mencionado no Modelo de Bauer, duas das grandes necessidades dos novos colaboradores são o desenvolvimento e a aprendizagem. Desta forma, a tecnologia pode ajudar os recém-chegados através da forma de aprendizagem “*e-learning*”, onde os indivíduos não necessitam de estar presentes na organização para poderem aprender mais sobre a empresa e a sua cultura (Kimiloglu, Ozturan, & Kutlu, 2017). Segundo Ziden e Joo (2020), “o *e-learning* cria um ambiente de aprendizagem omnipresente, o que é bastante flexível para o novo colaborador” (p. 736). Além disso, trabalhos mais flexíveis

traduzem-se num maior desempenho por parte da organização e num maior envolvimento dos recém-chegados (Absah, Karina, & Sembiring, 2020).

De acordo com um estudo realizado pela revista Entrepreneur (Reilly, 2016), a 200 colaboradores da empresa Intercall, verificou-se que 76% dos entrevistados tiveram formação presencial. Desses 76%, 47% queriam ter tido a oportunidade de ler os manuais de informação ao seu próprio ritmo e 39% dos entrevistados queriam ter conseguido voltar atrás e rever o conteúdo. Este estudo vem expor que a tecnologia pode oferecer aos novos membros os benefícios e a conveniência de poder interagir com os conteúdos de aprendizagem a qualquer momento.

O *e-mentoring* é outra tendência de envolver e integrar novos membros. Segundo Ilieva-Koleva (2015), as técnicas de *mentoring* são uma das estratégias mais utilizadas nas dimensões de acolher e integrar pessoas em contextos tradicionais. O relatório da National Mentoring Day (Guide, 2020), afirma que 71% das organizações da Fortune 500 têm um programa de *mentoring* e 97% dos colaboradores que têm mentores, consideram estes valiosos no seu processo de integração.

A tática de *mentoring* pressupõe uma relação entre o novo membro e um colaborador que já esteja na organização há mais tempo, o “mentor”. A sua responsabilidade passa por acompanhar, aconselhar, facilitar a integração social e fornecer informações acerca da organização e do cargo que o novo membro virá a desempenhar. Conforme a Ilieva-Koleva:

“um programa de *mentoring* pode servir como uma forma de observar, praticar e dominar as habilidades de comunicação profissional e organizacional, pensamento criativo, tomada de decisão, trabalho em equipa, habilidades interpessoais e responsabilidade social. Sendo muito flexível, o programa pode ser usado exclusivamente para objetivos de aprendizagem e ensino. (...) Programas de *mentoring* bem-sucedidos combinam colaboradores experientes com recém-chegados para acelerar o tempo de competência e, ao mesmo tempo, transferir conhecimento e aumentar o talento interno.” (2015, p. 2)

Todavia, a técnica de *e-mentoring* consiste na mesma abordagem, com a diferença de que todo o processo é realizado de forma não presencial, recorrendo a ferramentas tecnológicas (Hamilton & Scandura, 2003). Os programas de *e-mentoring* ocorrem principalmente através de plataformas de videoconferência, como o Microsoft Teams, mas também podem ocorrer noutros meios de comunicação, como por *e-mail*, fóruns e *chats*, aplicações sociais ou outros métodos de socialização virtual (Zey, 2011). Algumas

organizações permitem que os novos colaboradores escolham os meios por onde preferem comunicar, enquanto outras, limitam a interação a uma plataforma específica.

Contudo, este tipo de tática permite ao novo colaborador ser regularmente acompanhado durante todo o processo de acolhimento e integração, observar e aprender o que é pretendido na sua função e desenvolver a sua autoconfiança através da socialização e do envolvimento com os seus mentores (Larson, Vroman, & Makarius, 2020). O *e-mentoring* possibilita a existência de mais do que um mentor. Com o uso da tecnologia e recorrendo a plataformas digitais, várias pessoas conseguem acompanhar o processo e a evolução do recém-chegado (Zey, 2011).

Outra tendência, muito ligada à tecnologia, que tem vindo a crescer nos últimos anos é a ludificação. O conceito *gamification* em inglês ou ludificação na língua portuguesa surgiu pela primeira vez em 2002 pelo *designer* de videojogos Nick Pelling (Marczewski, 2013, citado por Vardarlier, 2021). Este conceito foi originalmente descrito como uma ferramenta inovadora e útil para melhorar a experiência do participante, quer a níveis de motivação, aprendizagem, resolução de problemas ou de comunicação (Kapp, 2012). Apesar deste conceito ser muito semelhante ao conceito de um videojogo, a ludificação pressupõe um processo de envolvimento e de aprendizagem em contexto real, enquanto um jogo acontece em contexto ficcional. Segundo Gabe Zichermann e Christopher Cunningham (2011), esta conceção pode ser definida como o “uso da forma de pensar e das regras de um jogo para envolver os participantes” (p. 6). Da mesma forma, Miltenoff et. al (2015), na 2ª Conferencia Internacional de Educação, Ciências Sociais e Humanas, definiram ludificação como uma estratégia de “adaptar o pensamento e os mecanismos de um jogo à vida real para motivar os participantes e os ajudar a resolver problemas” (p. 155).

A ludificação é, em suma, um conjunto de mecanismos e dinâmicas usados em videojogos, que são adaptados para serem aplicados noutros contextos, como no contexto organizacional (Pegu, Alee Shah, Lakra, & Bharti, 2020). Com a aplicação da ludificação em contextos organizacionais, é possível redesenhar as interações no local de trabalho, para que sejam mais interessantes, divertidas, produtivas, satisfatórias e sustentáveis (Kyrcey & Kahraman, 2019; Battaglio, 2017; Principal, Sathyanarayan, & Sudharsan, 2017). Desta forma, o objetivo é envolver, motivar, incentivar e facilitar a aprendizagem humana (Vardarlier, 2021), contribuindo para que as tarefas possam ter uma maior

dinâmica, os colaboradores fiquem mais motivados, exista uma aprendizagem mais lúdica e um maior alívio de *stress* em situações sociais (Pegu, Alee Shah, Lakra, & Bharti, 2020). No fundo, o uso da técnica de ludificação vem mudar o conceito tradicional da gestão de RH, trazendo uma nova e mais moderna abordagem para as organizações (Vardarlier, 2021).

Como anteriormente mencionado, as gerações mais recentes que se iniciam no mercado de trabalho são caracterizadas por serem altamente conectadas às tecnologias (Eisner, 2005). A tecnologia já faz parte da vida do ser humano e tem uma grande influência, principalmente, nas gerações mais novas (Heimburger, Buchweitz, Gouveia, & Korn, 2019). Depura e Garg (2012) sugerem que os colaboradores das gerações Y e Z ambicionam locais de trabalho tecnologicamente integrados e com *softwares* atualizados. Além disso, num estudo realizado pelos autores, descobriu-se que as redes sociais, os aplicativos móveis e os mecanismos da ludificação, melhoram o envolvimento e o processo de aprendizagem dos novos colaboradores (Depura & Garg, 2012).

Num mundo onde o capital humano e os benefícios dos colaboradores são cada vez mais valorizados, a técnica de ludificação está a ser cada vez mais usada para enfrentar desafios como o envolvimento e a retenção, assim como, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências de novos colaboradores (Soat, 2018).

Desta forma, o uso de elementos de ludificação no processo de acolhimento e integração permite aos recém-chegados adaptarem-se mais rapidamente à cultura da organização, além de, os encorajar a socializarem com a restante equipa (Armstrong & Landers, 2018). Na visão de Lipson (2021), o uso destes elementos também possibilita que iniciem as suas tarefas mais cedo, recebendo orientação e *feedback* constante. Para além disso, estes mecanismos permitem incentivar e melhorar as competências dos novos membros através de processos de aprendizagem onde o recém-chegado é introduzido num caso prático virtual (Vardarlier, 2021).

Heimburger, L. et al. (2019) afirmam que os mecanismos mais utilizados pelas organizações requerem meios de motivação e de recompensas para que os novos membros acompanhem o próprio desempenho e tenham *feedback* imediato. Nesta abordagem, os novos colaboradores são estimulados a passar missões e níveis, ganhando pontos ou emblemas à medida que progridem nestes mecanismos.

O potencial da ludificação, segundo Pegu, G. et al. (2020), pode ser entendido de duas maneiras: pela perspectiva organizacional, onde a organização se foca em envolver e motivar os recém-chegados, aumentando assim a sua taxa de envolvimento e retenção; ou, pela perspectiva do novo colaborador, onde a ludificação oferece uma forma divertida e dinâmica de integração, ajudando os novos membros a atingir determinados objetivos pessoais, motivando-os a uma maior aprendizagem e a uma maior socialização com a restante equipa. Todavia, a ludificação no processo de acolhimento e integração, se não for bem planeada e não tiver um *design* adequado, pode transmitir uma mensagem errada acerca dos valores e dos objetivos organizacionais, o que, conseqüentemente, levará ao seu fracasso (Pegu, Alee Shah, Lakra, & Bharti, 2020).

Desta forma, e tendo claras as técnicas mencionadas, é possível garantir que não existem estratégias melhores do que outras, nem estratégias isoladas, mas sim um conjunto delas que podem ser implementadas de acordo com o tipo de organização, da cultura, dos objetivos, da capacidade e das necessidades dessa nova contratação em específico (Armstrong & Taylor, 2014; Mosquera, 2000; Gruman & Saks, 2018; Ferreira S. , 2008). Independentemente disso, todas as técnicas tradicionais podem ser melhoradas com o uso adequado da tecnologia por parte das organizações. O modelo e táticas descritos não definem especificamente que tipo de estratégias as organizações devem optar para os novos membros, em vez disso, eles apenas recomendam que as chefias e as equipas encontrem a maneira apropriada de abordar cada uma dessas áreas, de forma a que seja adequada para ambas as partes.

2.1.3. Duração do Processo de Acolhimento e Integração

Um processo de acolhimento e integração não têm uma duração pré-definida. Cada organização opta por implementar a abordagem que acha ser a mais adequada para a sua cultura, função ou pessoa contratada, remetendo para que cada caso seja único. Os autores Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) referem que o tempo estimado altera consoante a profundidade da influência que as organizações desejam exercer nos seus novos membros. Outros investigadores argumentam que a duração pode ser influenciada consoante a dimensão da organização (Perrot, Bauer, & Rousse, 2012), ou pela especificidade do cargo e das formações que o colaborador tenha de cumprir (Mosquera, 2000; Rego, Cunha, Gomes, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015). No entanto, diversos estudos indicam que a maioria das organizações não continuam o

processo de integração por tempo suficiente (Bauer, 2013; Krasman, 2015; Laurano, 2013).

Segundo Krasman (2015), as dimensões mais importantes num processo de integração ocorrem nos primeiros três meses e segundo Laurano (2013), três meses é precisamente o período mais comum que as organizações utilizam para concluir a experiência de integração. Porém, vários investigadores demonstraram que os primeiros 90 dias são decisivos para que o novo colaborador opte por permanecer na organização, candidatar-se a outra ou retornar ao posto de trabalho anterior (Bauer & Fard, 2021).

Desta forma, tanto académicos quanto profissionais acreditam que o processo de integração deve ser planeado para ocorrer durante vários meses. Krasman (2015) resume bem ao afirmar que

“o acolhimento e integração não é um evento único; é um processo que persiste em todos os estágios iniciais da jornada de um novo colaborador. Para mais, é um investimento nos novos elementos que os ajuda a tornarem-se membros mais produtivos e mais satisfeitos na [sua] organização” (p. 10)

Uma pesquisa de 2019 descobriu que 68% das organizações tratam a integração como um evento estático e não como um processo contínuo (SilkRoad Technology, 2020).

2.1.4. Importância do Processo de Acolhimento e Integração

Apesar de o planeamento do processo de acolhimento e integração ser o passo lógico a dar, nem sempre as organizações fazem esforços para que este processo ocorra da melhor forma possível. Para algumas organizações este planeamento é tendencialmente desvalorizado por ser considerado como algo que acontece implicitamente e de uma forma natural aquando a receção de um novo colaborador na empresa (Duarte, 2015).

No entanto, é preciso ter em conta que as organizações gastam muito tempo e recursos na implementação do processo de recrutamento e na escolha certa do candidato, portanto, é igualmente importante as organizações dedicarem tempo ao apoio do novo elemento durante o processo introdutório da melhor maneira possível e sem se deixar descurar (Snell, 2006; Bauer & Fard, 2021).

Laurano (2013) observou os principais objetivos que as organizações têm ao implementar um processo abrangente de integração:

- 68% desejam tornar os novos colaboradores produtivos mais rapidamente;
- 67% desejam um melhor envolvimento dos colaboradores;
- 51% desejam taxas mais altas de retenção;
- 49% desejam melhor assimilação de novas contratações.

Além destes serem os principais motivadores, diversas pesquisas demonstram que estes e muitos outros indicadores conseguem ser diretamente impactados pela qualidade das abordagens de um processo de integração, uma vez que podem ajudar a resolver diversas necessidades e carências numa fase posterior ao processo de recrutamento (Bauer & Erdogan, 2011; Klein, Polin, & Leigh Sutton, 2015; Laurano, 2013).

Começar a trabalhar numa nova organização acarreta momentos críticos cheios de *stress* e incerteza que podem afetar a autoconfiança e o desempenho do novo colaborador (Bauer, 2010). Num nível mais inicial, o processo de acolhimento e integração pode atuar como meio de reduzir a insegurança causada pelo nervosismo dos novos membros (Bauer, 2010; Flanagin & Waldeck, 2004). Mencionando um exemplo mais prático, um recém-chegado raramente ousa fazer muitas perguntas, por esse motivo, cabe à organização prever alguns constrangimentos que possam surgir e delinear uma estratégia para os ultrapassar. Segundo Armstrong (2014) o apoio dado pela chefia reduz a ansiedade e as dúvidas que o recém-chegado sente quando entra numa nova organização. Para além disso, quando os novos membros se sentem integrados, eles questionam mais, ficam mais abertos a novas aprendizagens e ganham uma maior vontade em arriscar, o que faz a organização evoluir (Bauer, 2013).

Duarte (2015) e Armstrong (2014), nas suas obras, referem que o processo de acolhimento e integração podem trazer outros múltiplos benefícios para os novos membros, entre os quais: potenciar a satisfação promovendo atitudes favoráveis; desenvolver um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; estimular e motivar para a obtenção de melhores resultados num período curto de tempo; proporcionar condições para que o novo colaborador se sinta um membro efetivo e assuma o compromisso de contribuir para o alcance dos resultados esperados.

Em conformidade, na ótica de Snell (2006) as diversas abordagens de um processo de acolhimento e integração são essenciais para aumentar: a experiência do colaborador; a produtividade e performance; a qualidade das relações interpessoais entre colegas; a satisfação laboral; o *engagement*; e, a retenção de novos elementos. No que diz respeito à retenção, Bauer menciona no seu livro *Onboarding: The power of connection* (2013) que as empresas que investiram num processo de acolhimento e integração apresentaram uma taxa de 91% no primeiro ano.

Todos os desenvolvimentos que até hoje têm sido feitos no que toca a esta temática, demonstram que este é um conceito relevante para as práticas de gestão de RH, e que existem muitos impactos construtivos de uma experiência de integração eficaz que beneficiam diretamente os novos membros, enaltecendo uma melhor compreensão do novo ambiente, o desenvolvimento de relacionamentos sociais e a aquisição de conhecimentos necessários para desempenhar as novas funções com maior eficácia e eficiência (Nilsson, Wallo, Rönnqvist, & Davidson, 2018).

Todavia, a implementação de um processo deficiente pode resultar na perda de oportunidades da organização para um bom *Employer Branding*, nomeadamente no que diz respeito à sua reputação e atração de novos candidatos, devido ao *feedback* negativo que os ex-novos colaboradores poderão transmitir (Joseph & Sridevi, 2015), como ainda, pode apresentar baixos níveis de desempenho e altos níveis de rotatividade.

No que diz respeito aos níveis de rotatividade, uma incorreta integração poderá revelar-se devastadora, uma vez que esta acaba por levar à necessidade de iniciar um novo processo de recrutamento e seleção, provocando efeitos negativos nos recursos utilizados pela a organização, sejam estes: financeiros, humanos, administrativos ou de tempo (Kumar & Pandey, 2017).

Contudo, não existe nenhum método de acolher e integrar os novos membros que seja mais bem-sucedido à realidade organizacional do que outro, embora se possa afirmar pela visão dos autores, que existem dimensões comuns que permitem que um processo seja eficaz. Desta forma, cabe ao gestor de RH delinear uma estratégia que seja adequada à dinâmica da cultura na qual o novo colaborador está inserido e aos objetivos organizacionais que se pretenda ver a ser atingidos (Carter, 2015).

2.2. Socialização Organizacional

O conceito de socialização surgiu no século XIX por parte de muitos sociólogos que evidenciaram a sua importância na construção do ser humano como um ser social dentro de uma sociedade. David Émile Durkheim foi um dos principais sociólogos que se dedicou a estudar este fator. Durkheim (1997) defende que a socialização está intrínseca em cada indivíduo, moldando as fases da sua vida e do seu comportamento, criando a sua consciência, crenças, valores e ideias.

Na mesma linha de pensamento, o professor Edgar Schein (1968) refere-se à socialização como o processo pelo qual o indivíduo aprende a doutrina de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos na sociedade, na organização ou no grupo em que está inserido. Portanto, entende-se que este é um processo contínuo pelo qual passamos com muita frequência ao longo da nossa vida (Porter, Lawler, & Hackman, 1977), como quando entramos ou saímos da faculdade, quando saímos de casa dos nossos pais para sermos mais independentes ou quando entramos numa nova organização.

Berger e Luckmann (2003) referem que este processo ocorre em duas grandes fases na existência do indivíduo: na socialização primária e na socialização secundária.

a) Socialização primária é mencionada como “a primeira socialização que o indivíduo experiencia na infância, e em virtude da qual se torna membro da sociedade” (Berger & Luckmann, 2003, p. 90). Neste processo, o indivíduo interioriza as normas e valores transmitidos pelos familiares, ou seja, pelo seu primeiro grupo de contacto.

b) Socialização secundária é “qualquer outro processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo da sua sociedade” (Berger & Luckmann, 2003, p. 90). Nesta fase, outros agentes de socialização, como as escolas, os amigos, os meios de comunicação e as organizações desenvolvem interações sociais que ajudam os indivíduos a aprenderem e a incorporarem as normas e valores que constituem os padrões da sociedade.

Neste sentido, as organizações e as entidades empregadoras acabam por assumir um papel de socialização secundária, fazendo com que o indivíduo aprenda a relacionar-se e a criar valores e laços significativos com as mesmas (Berger & Luckmann, 2003).

Um bom relacionamento com colegas e chefias traduzir-se-á numa maior satisfação laboral e num maior desempenho nas respetivas funções (Bauer, 2010).

Intrinsecamente ligado aos estudos da Psicologia Organizacional e da Psicologia Social, a transposição da socialização para o contexto das organizações iniciou-se na década de 1960. Um dos primeiros estudos desenvolvidos foi o do professor Edgar Schein (1968), que considerou a socialização organizacional como um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o colaborador conhece o que é necessário para se envolver numa organização. Neste processo, o recém-chegado percebe os valores, as normas, os objetivos, os padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro detém.

Anos mais tarde, Van Maanen e Schein (1979) defendem que a socialização organizacional, tal como qualquer outro processo de socialização, é um processo contínuo que se inicia mesmo antes dos colaboradores começarem o seu percurso profissional e se estende ao longo do mesmo naquela organização. Porém, os autores referem que existe um maior impacto social quando os indivíduos passam por uma transformação de *outsiders* para *insiders* organizacionais (Van Maanen & Schein, 1979), uma vez que é durante o processo de acolhimento e integração que os novos membros aprendem as noções gerais do seu novo ambiente de trabalho (Rego, Cunha, Gomes, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015).

Na última década, o termo de socialização organizacional tem-se interligado, por diversos autores, ao processo de acolher e integrar pessoas (Bauer & Erdogan, 2011; Bauer, 2013). Apesar do processo de socialização e do processo de acolhimento e integração não serem sinónimos (Klein, Polin, & Leigh Sutton, 2015), oferecem estratégias e visões muito semelhantes (Laurano, 2013). Desta forma, a socialização organizacional pode ser entendida como um processo no qual o colaborador adquire conhecimentos em relação ao contexto organizacional em que está inserido e usa esse conhecimento para se adaptar e integrar no novo ambiente (Van Maanen & Schein, 1979, citados por Taormina & Bauer, 2000). Vários investigadores argumentam que é essencial estudar este processo no contexto laboral, nomeadamente aquando da entrada de novos colaboradores nas organizações, uma vez que estes possuem uma maior necessidade de se socializarem num meio que lhes é desconhecido (Klein & Weaver, 2000).

No momento em que o indivíduo entra numa nova organização, começa uma nova fase na sua vida, com culturas, relacionamentos e experiências diferentes. Como mencionado anteriormente, a cultura de uma nova organização é um ambiente desconhecido para o recém-chegado, o que acarreta elevados níveis de *stress* e ansiedade (Van Maanen & Schein, 1979). Todavia, para que este se possa integrar no novo ambiente, precisa de aprender normas, regras, condutas e códigos sociais, tal como os valores e as práticas dessa nova organização (Chow, 2002). Segundo o professor Doutor João Abreu Bilhim (2006) a socialização “inclui os processos formais de acolhimento, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro” e “é vista como um processo pelo qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social/organizacional” (p. 253).

Conforme alguns estudos (Rego A. , et al., 2018; Mosquera, 2002), o processo de socialização organizacional pressupõe três grandes fases: o pré-ingresso/pré-*onboarding*, o encontro e a metamorfose.

O pré-ingresso, ou o pré-*onboarding* (Davila & Piña-Ramírez, 2018) é a primeira abordagem entre o colaborador e a organização, onde abrange o processo de recrutamento e seleção. Nesta fase, existe um primeiro contacto entre ambas as partes e são criadas expectativas com base na informação existente e transmitida acerca da/o organização/colaborador. Por exemplo, quando o indivíduo analisa e se identifica (ou não) com o anúncio de emprego feito pela organização, ou quando ouve opiniões alheias de outros colaboradores ou ex-colaboradores sobre a organização, como o tipo de ambiente que se vive na empresa ou o nível de remuneração que estas praticam.

O encontro diz respeito aos processos de acolhimento e integração (Davila & Piña-Ramírez, 2018). Nesta segunda fase, os novos membros começam a perceber, de forma mais concreta, os valores e a cultura organizacional, como os objetivos e as competências da função que virão a desempenhar. Além disso, começam a interagir e a construir relações com os membros já existentes na organização.

A metamorfose ocorre quando o colaborador já se integrou por completo na organização, estando já inserido no grupo e tendo já enraizado as normas e regras e compreendido a cultura e os valores organizacionais. Nesta fase, que se prolonga durante o tempo de permanência do indivíduo na organização, a relação entre as partes é pautada

pelo conforto e aceitação mútua, surgindo uma vinculação emocional (Mosquera, 2002; Rego A. , et al., 2018). Todavia, este momento nem sempre se sucede, provocando eventualmente maior probabilidade de abandono, conflitos e desconforto.

Desta forma, se as organizações tiverem um processo de socialização bem estruturado e alinhado com as questões de acolher e integrar os novos membros, irão ter um impacto significativo, facilitando a transmissão da cultura organizacional (Bauer, Morrison, & Callister, 1998), desenvolvendo atitudes e comportamentos desejados nos recém-chegados (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007) e irão estimular um melhor desempenho e compromisso do colaborador para com a organização (Silva & Fossá, 2013).

Todavia, a introdução de novas tecnologias de auxílio no processo de socialização organizacional é uma realidade cada vez mais presente neste âmbito. Com as novas tendências de trabalhar à distância, diversos autores procuram alternativas para que a socialização dos novos colaboradores não seja afetada. Bailey et al. (2015), afirma que existem duas opções que as organizações podem adotar para socializarem os seus membros em regimes remotos: A primeira é aplicar técnicas tradicionais e a segunda é desenvolver novas técnicas.

Considerando que a tecnologia é o principal meio utilizado na socialização remota, as organizações, em tempos de mudança, devem aproveitar os seus benefícios ao máximo, ainda que a socialização virtual não seja reconhecidamente tão eficaz quanto a socialização presencial (Ergun, 2021). Muitas das técnicas de socialização tradicionais que ajudam os novos membros a se integrarem com maior rapidez nas suas funções, são facilmente adaptadas para contextos virtuais. A utilização de abordagens formais e informais, a distribuição de manuais de acolhimento ou a criação de programas de *mentoring* são alguns desses exemplos (Nikolaou, 2021). Segundo Nikolaou (2021), as organizações podem usar estas ferramentas e transformá-las em estratégias tecnológicas para aumentar a eficácia do processo de socialização organizacional.

A aprendizagem assistida é um dos exemplos da utilização da tecnologia na socialização organizacional (Elset, 2018). Este método permite ao novo colaborador utilizar os sistemas de informação tecnológicos para adquirir conhecimentos técnicos sobre a empresa e as funções a desempenhar (Ergun, 2021). Este tipo de aprendizagem

permite ao indivíduo fazer uma autogestão do processo de ensino, rever tópicos mal aprendidos ou questionar os colegas, através de *chats*, sobre eventuais dúvidas que possa ter (Brown, 2001).

Outra forma dos novos membros se integrarem e socializarem é através da observação. Em contextos remotos, os novos colaboradores têm dificuldade em adquirir conhecimentos mais específicos por não observarem os seus colegas, para além disso, podem vir a sentir-se menos integrados na equipa de trabalho (Ergun, 2021). A observação permite que os recém-chegados definam expectativas claras e razoáveis em relação às suas funções e aprendam o conhecimento implícito dentro da equipa (Ergun, 2021). O sistema implementado em muitas organizações é o sistema de *mentoring*, onde é atribuído aos novos colaboradores um mentor, ou seja, um colaborador com mais experiência na organização e apto para acompanhar e ajudar os recém-chegados em ambientes virtuais. Neste ponto, os mentores têm um papel importante, além de acompanharem os novos colaboradores no desempenho das suas tarefas e exemplificarem a sua realização, também facilitam a socialização dos colaboradores, apresentando-os à equipa e introduzindo-os nela. Por outro lado, os mentores devem também dar-lhes apoio emocional, perguntando regularmente como estão, ouvindo as suas preocupações e encorajando-os de forma a fazê-los sentir que não estão sozinhos, sendo apoiados pela organização (Larson, Vroman, & Makarius, 2020). Este tipo de estratégia proporcionará suporte social aos recém-chegados, diminuindo o nível de isolamento e aumentando o sentimento de pertença à organização (Ergun, 2021).

Também os mídias sociais têm destaque nas táticas eficazes de socialização organizacional, não só porque permitem uma comunicação formal virtual como possibilitam a comunicação informal. Gibbs et al. (2013) afirma que o uso profissional das mídias favorece a comunicação formal e informal no grupo de trabalho e aumenta o sentimento de pertença à organização.

Relativamente à comunicação formal, as redes sociais públicas como o Facebook e plataformas de mídia social corporativas como o Microsoft Teams, são utilizadas pelos colaboradores para comunicarem questões ligadas ao trabalho (Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen, & Oksanen, 2020). As plataformas de mídia social corporativa, que incluem diversos recursos, como *microblogs* e partilha de documentos, podem contribuir para partilhar informações da organização (Leonardi & Meyer, 2015). Além do mais,

plataformas como o Mural, o Trello, o Airmeeet ou o Mentimeter podem facilitar uma maior interação das equipes e uma maior gestão de tempo e de recursos em contexto virtual, desenvolvendo a socialização e a aprendizagem dos novos colaboradores.

Por outro lado, na comunicação informal, as redes sociais podem ser utilizadas como uma ferramenta eficaz na socialização dos recém-chegados (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013; Ergun, 2021). Por exemplo, o WhatsApp permite aos colaboradores comunicarem informalmente entre si, perceberem a dinâmica do grupo de trabalho, conhecerem-se melhor e partilharem as suas experiências profissionais e pessoais, como também, podem utilizar o grupo virtual para organizar eventos em equipa. Outras táticas informais incluem a criação de “*lounges* virtuais” em plataformas como o Slack ou o Teamwork, onde os grupos de trabalho podem interagir e realizar pausas virtuais regulares e “*happy hours*” com momentos descontraídos. Um estudo realizado pelo Instituto INSEAD em 2020 (Mehot, Gabriel, Downes, & Rosado-Solomon, 2021) que contava com mais de 500 colaboradores em regime de trabalho virtual em todo o mundo indicou-nos que as equipes que começaram desde cedo a implementar estas táticas de socialização no ambiente de trabalho estavam mais satisfeitas e mais envolvidas com a organização e com os seus colegas.

Em suma, num processo adequado de socialização, o indivíduo é bem acolhido e integrado, promovendo a sua identificação com a organização, favorecendo o seu comprometimento e estimulando o seu desempenho, o que será revertido em produtividade e eficiência (Silva & Fossá, 2013). No entanto, todas as estratégias mencionadas aplicam-se a situações em que as organizações se esforçam deliberadamente para socializar os recém-chegados. As organizações que não implementam qualquer tipo de processo social estruturado, correm o risco de não prestar a devida atenção aos seus novos membros e de deixá-los no esquecimento (Ergun, 2021). Um colaborador que não seja socializado numa organização de forma bem-sucedida geralmente corre um risco maior de querer abandonar a empresa (Allen, 2006), resultando num maior gasto de recursos para a organização (Bauer & Erdogan, 2011). Além disso, a ausência de um processo de socialização organizacional pode provocar no novo colaborador uma noção equivocada acerca do funcionamento, dos valores e das relações organizacionais.

Capítulo 3: Experiência do Colaborador em Processos de Acolhimento e Integração na Indústria da Hospitalidade

O presente capítulo tem como objetivo interligar o conceito da Experiência do Colaborador com o Processo de Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional, assim como fazer a ligação com a Indústria da Hospitalidade. Este capítulo encontra-se dividido em dois subcapítulos principais: o primeiro diz respeito ao conceito da Indústria da Hospitalidade e todo o seu meio envolvente, sendo caracterizado pelo seu posicionamento distinto e pelas tendências emergentes; e o segundo subcapítulo, estabelece a ligação entre os conceitos da Experiência do Colaborador e do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização com a Indústria da Hospitalidade, tal como concerne a temática da investigação.

3.1. Indústria da Hospitalidade

A indústria da hospitalidade é reconhecida por muitos autores como uma das indústrias que mais contribui para o crescimento económico de um país (Ali, et al., 2021; Gautam, 2021). As atividades que englobam esta indústria são várias, nomeadamente as de negócios hoteleiros, serviços turísticos, planeamento de eventos, negócios de transportes, entre outros (Ali, et al., 2021). Neste sentido, a indústria da hospitalidade também pode ser entendida como uma indústria que oferece locais de estadia, alimentação e serviços relacionados com o conforto e com o lazer do viajante e do hóspede (Blal, Singal, & Templin, 2018).

No mesmo sentido, Gardi (2021) caracteriza a hospitalidade como o tipo de relação entre o hóspede e o anfitrião, sendo a acomodação o aspeto mais básico e fundamental da indústria. Além disso, Ali, et al. (2021) caracterizam a mesma como tendo um crescimento rápido, uma vez que os principais fatores de sucesso são a qualidade de serviço e a satisfação do cliente. Em geral, os hóspedes quando comparam serviços, têm em maior consideração a sua qualidade do que os seus preços, principalmente na indústria do turismo (Ali, et al., 2021; Šeri'c & Šeri'c, 2021).

A indústria da hospitalidade está intimamente associada e faz parte da indústria do turismo, cada uma desempenha um papel importante no desenvolvimento e crescimento da outra indústria (Gautam, 2021; Ali, et al., 2021). O turismo traz receita,

crescimento e desenvolvimento para a hospitalidade, enquanto a indústria da hospitalidade contribui para o valor e importância global do turismo. No fundo, sem a hospitalidade a indústria do turismo seria incompleta e não alcançaria crescimento significativo (Gautam, 2021). Em 2019, a receita turística em Portugal era de 18,4 mil milhões de euros, valor que vinha a subir desde 2010, com 7,6 mil milhões de euros em receitas (INE, 2021; Petronilho, 2022).

No entanto, com a crise do Covid-19 houve um impacto significativo na economia global e na vida humana dentro destas indústrias (Jafari, Ozduran, & Saydam, 2021). Foram várias as organizações que tiveram de encerrar durante um ano devido às restrições rigorosas que os governos implementaram para conter o vírus. Não obstante, também o contacto humano foi extremamente reduzido, o que limitou a indústria da hospitalidade (Gautam, 2021). Desta forma e devido às extraordinárias limitações, estas indústrias sofreram grandes quebras e tiveram de se reinventar para que as organizações se mantivessem ativas no mercado (Jafari, Ozduran, & Saydam, 2021). Em 2021, as receitas totais no setor turístico atingiram os 2,3 mil milhões de euros, tendo sido registada uma queda de 45,7% face aos valores de 2019, antes da pandemia (Petronilho, 2022).

Tal situação também foi sentida no setor da hospedagem, que engloba os hotéis, motéis, pousadas, *resorts*, entre outros (Šerić & Šerić, 2021). A indústria da hospitalidade abrange maioritariamente dois grandes setores: o da hospedagem e o da restauração, sendo que o da restauração pode fazer parte do setor da hospedagem.

O setor da hospedagem é das principais fontes de rendimento dentro da indústria da hospitalidade e do turismo, impulsionando as atividades económicas e o crescimento em grande escala de um país (Ali, et al., 2021). Por este motivo e tal como toda a indústria, este foi o setor que mais sentiu a crise do Covid-19. Os clientes que procuravam serviços neste setor, começaram a ter receio da propagação do vírus e a procurar outras alternativas de menor contacto humano, fragilizando a indústria da hospitalidade (Gautam, 2021). No entanto, e apesar de muitos autores considerarem que já estamos a avançar para uma fase pós-pandémica (Itam & Ghosh, 2020; Gautam, 2021; Šerić & Šerić, 2021), ainda é uma realidade a baixa procura de serviços hoteleiros (Petronilho, 2022). Esta indústria, tal como os setores que engloba, encontram-se em processo de reafirmação no mercado, procurando novas alternativas de crescimento.

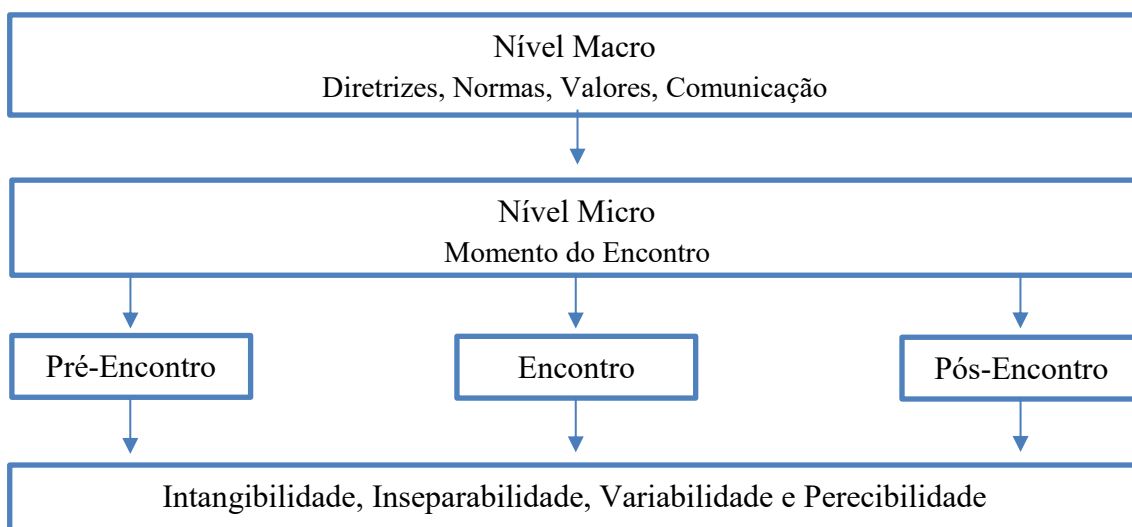
3.1.1. Caracterização

Como vimos anteriormente, a qualidade da prestação do serviço é o que faz a diferença para o cliente. Por esse motivo, ferramentas que acrescentam valor e que melhoram a qualidade do serviço são fundamentais num mercado extremamente competitivo e frágil como o da hospitalidade (Ali, et al., 2021). A qualidade do serviço na indústria da hospitalidade corresponde às expectativas que os clientes têm sobre o mesmo (Top & Ali, 2021). Portanto, as organizações que estão inseridas nesta indústria devem adotar estratégias próprias e estabelecer um determinado nível de qualidade que atenda às necessidades do cliente e demonstrem essa qualidade na prática (Ali, et al., 2021). Segundo Šeri'c e Šeri'c (2021), a melhor forma de garantir essa qualidade é recorrendo a estratégias de *marketing*. Dilek e Harman (2017) definem o *marketing* da indústria da hospitalidade como o processo pelo qual as organizações hoteleiras promovem experiências de consumo memoráveis, além de alimentarem fortes relacionamentos com os consumidores para obterem valor. Para os autores, quando as pessoas querem ser acomodadas noutra local elas desenvolvem necessidades e desejos diferentes do que aqueles que teriam se estivessem no seu quotidiano (Dilek & Harman, 2017). Por esse motivo, o *marketing* da hospitalidade lida com as necessidades e desejos dos consumidores quando as pessoas estão longe de casa, e tenta proporcionar a melhor sensação e experiência possível.

Todavia, o *marketing* da hospitalidade pode variar de organização para organização, mas o seu objetivo é comum: solucionar os problemas dos consumidores com o objetivo final de maximizar resultados (Dilek & Harman, 2017; Šeri'c & Šeri'c, 2021). Desta forma, e para se conseguir uma boa percepção de satisfação por parte do consumidor, as estratégias de *marketing* não se devem concentrar apenas no momento do encontro entre o cliente e o colaborador, devem sim, concentrar-se em todos os níveis. Os colaboradores são responsáveis pela experiência do consumidor mesmo antes de este chegar ao destino. Robinson e Lynch (2006) propõem, no caso da hospitalidade, uma estratégia de dois níveis: a nível macro, onde constam as diretrizes, normas e valores organizacionais disseminados por toda a organização e, a nível micro referente ao atendimento em si no momento do encontro.

Como observamos no Figura 4, Knutson e Beck (2003) caracterizam o nível micro em três fases: 1) a pré-experiência do cliente que envolve todos os contactos anteriores

ao encontro, onde os colaboradores das organizações hoteleiras tentam captar a atenção do cliente e prometer-lhe a melhor acomodação possível; 2) o momento do encontro em si, que concerne toda a experiência proporcionada no local, onde o papel dos colaboradores é concretizar tudo o que foi prometido e corresponder às expectativas; 3) e o pós-encontro, caracterizado pelos efeitos da retenção da experiência na memória dos clientes, onde as expectativas podem ser concretizadas, ditando o *feedback* da experiência e a retenção do mesmo (Moretti, Oliveira, & Souza, 2018).



Fonte: Elaborado pela autora com base Moretti (Moretti, Oliveira, & Souza, 2018)

Figura 4 – Experiência e Relacionamento na Indústria da Hospitalidade

Todavia, estas três fases colocam o cliente no centro do *marketing* de serviços da indústria da hospitalidade. Segundo Moretti, Oliveira e Souza (2018), o *marketing* tradicional de produtos foi adaptado para o *marketing* de serviços, uma vez que a indústria da hospitalidade produz, na sua grande maioria, serviços. Desta forma, para melhor entender o *marketing* da hospitalidade, é necessário entender os seus princípios básicos. Segundo Dilek & Harman (2017) os serviços têm quatro características básicas: a Intangibilidade; a Inseparabilidade; a Variabilidade; e a Percibilidade.

A Intangibilidade, na indústria da hospitalidade, refere-se ao fato de que um serviço depende de uma avaliação subjetiva por parte de quem o consome, pois este não pode ser testado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado (Kotler & Armstrong, 2014).

A Inseparabilidade é também conhecida como simultaneidade de produção e consumo, pois além do cliente e do colaborador fazerem parte do desempenho do serviço, ainda o consumo desse serviço é realizado no momento de sua execução. Por exemplo, nos hotéis e nos restaurantes, os clientes estão altamente envolvidos no processo de produção do serviço e consomem-no enquanto este está a ser desenvolvido.

A Variabilidade, na indústria da hospitalidade, indica que um serviço nunca se repete exatamente da mesma forma, pois depende das características do prestador de serviços, do consumidor e de outros fatores de impacto. Ou seja, a qualidade do serviço ou do seu desempenho é altamente variável devido à sua natureza subjetiva (Kotler & Armstrong, 2014).

Por último, a Perecibilidade indica que um serviço é insubstituível, pois não é possível recuperar um serviço. De acordo com a Pmweb (2016), uma empresa de *marketing* e tecnologia hoteleira, “um dos conceitos mais importantes da hotelaria é o de que se trabalha com um produto perecível. Uma noite com um quarto vazio não é recuperável, não se pode tentar vendê-la novamente” (p. 10).

A partir desta noção, é perceptível que o *marketing* de produto, ou seja, o *marketing* tradicional envolve bens tangíveis que podem ser vistos, ouvidos, sentidos, cheirados ou degustados pelos consumidores, e que o *marketing* de serviços destaca o desempenho, o processo, o valor do cliente e os benefícios para os consumidores finais (Renaghan, 1981). Neste caso em específico, quando falamos dos serviços da hospitalidade, verificamos que tudo se resume a um serviço de experiências direcionado ao hóspede.

As diferenças inerentes entre bens e serviços levaram ao desenvolvimento de um *marketing-mix* alternativo para o setor de hospitalidade. Segundo Middleton & Clarke (2004), os 4 *Ps* do *marketing-mix* tradicional, que engloba o produto, o preço, a distribuição e a promoção, tinham pouca utilidade para as indústrias de serviços, e por esse motivo, os autores apresentaram um *marketing-mix* próprio para a indústria da hospitalidade. Segundo o Renaghan (1981), os serviços nesta indústria são de natureza intangível e os consumidores são mais propensos a medir os serviços pelo desempenho do que pelo seu preço. Além disso, a função do *marketing* de serviços nas organizações hoteleiras não se limita aos departamentos de *marketing* como na maioria das organizações de manufatura. Assim, é importante que todos os colaboradores se

concentrem nos clientes e fomentem relacionamentos duradouros (Šerić & Šerić, 2021). Desta forma, o *marketing-mix* de serviços em hospitalidade é definido como o conjunto de ferramentas à disposição de uma organização para atender às necessidades dos hóspedes (Dilek & Harman, 2017), destacando um total de 7 Ps (Middleton & Clarke, 2004). Segundo os autores, as ferramentas do *marketing-mix* dos serviços da indústria da hospitalidade, estão reorganizadas da seguinte forma:

O Serviço, que alude a todos os elementos de oferta aos consumidores. Os elementos de serviço são definidos como as atividades intangíveis e o desempenho projetado pelo processo interativo para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, convencendo-os de que esse processo pode ser feito utilizando produtos tangíveis (Al-Dmour, Al-Zu'bi, & Kakeesh, 2013). O produto inclui o bem tangível e todos os serviços que acompanham esse bem para produzir o produto final (Bojanic, 2008). Um produto é um pacote de bens e serviços que compõem a oferta total. Por exemplo, a compra de um quarto de hotel inclui o quarto de hóspedes, o ginásio, a piscina, os restaurantes, o serviço de manutenção, o serviço de limpeza, entre outros (Bojanic, 2008). Além disso, todos os serviços intermediários, como o serviço de hotel, os restaurantes e o transporte, afetam a experiência geral. Algumas das variáveis que fazem parte da decisão do serviço incluem variedade, qualidade, *design*, recursos, comodidades e nome da marca (Bojanic, 2008).

O Preço, que diz respeito ao valor da troca voluntária entre consumidores que estão dispostos a comprar e prestadores de serviços que querem vender (Dilek & Harman, 2017). Ou seja, o preço é o valor do serviço. Todavia, existem elementos não monetários no preço, bem como os elementos monetários mais óbvios. Alguns exemplos de preços não monetário são o tempo necessário para pesquisar e avaliar serviços alternativos e a conveniência da localização (Bojanic, 2008). Se um cliente se desloca para vários locais para obter um serviço, há custos associados ao tempo e à forma de deslocação. Desta forma, o preço é percebido como o valor da prestação do serviço, a sua conveniência e o nível de satisfação do cliente (Bojanic, 2008).

A Distribuição, que se refere a todos os esforços feitos para deixar os serviços disponíveis aos consumidores, assim como ao local onde esses serviços são prestados (Othman, 2021). As organizações na indústria da hospitalidade devem ter em

consideração os pontos turísticos e as facilidades de acesso para atrair facilmente o público-alvo desejado (Bojanic, 2008).

A Promoção, que concerne na mistura de ferramentas exercidas para comunicar com o mercado-alvo inclui a publicidade, as promoções de vendas, o *merchandising*, as relações públicas, entre outros (Othman, 2021). As organizações da indústria da hospitalidade determinam a sua promoção com base nos seus clientes e na sua área de atuação. Por exemplo, hotéis *corporate* comercializam o seu espaço de reuniões e banquetes para empresas de dimensão maior ou para empresas que façam grandes eventos organizacionais (Bojanic, 2008).

As Pessoas são o primeiro *P* destinado apenas ao *marketing-mix* dos serviços. Caracteriza-se por incluir todas as interações humanas, direta ou indiretamente, que se desenrolam durante a execução do serviço (Dilek & Harman, 2017). Isso inclui os clientes, os colaboradores e a comunidade anfitriã da marca. Neste *P*, os colaboradores da indústria da hospitalidade devem garantir o melhor serviço possível ao cliente, para que este tenha a perceção da qualidade do atendimento (Othman, 2021).

O Processo, que diz respeito ao processo de entrega do serviço aos clientes com o objetivo de os deixar satisfeitos e retidos (Othman, 2021). Isto inclui todas as atividades, procedimentos e mecanismos pelos quais um serviço é adquirido (Al-Dmour, Al-Zu'bi, & Kakeesh, 2013). Este *P* é descrito pelos profissionais de *marketing* como fundamental para a primeira impressão do cliente, onde tudo deve ser pensado com o máximo de rigor e pormenor (Othman, 2021).

A Evidência Física é o ambiente em que o serviço é prestado, assim como quaisquer bens tangíveis que facilitem a execução e comunicação do serviço (Al-Dmour, Al-Zu'bi, & Kakeesh, 2013). Ou seja, a evidência física refere-se a todos os esforços estabelecidos para afetar as impressões sensoriais dos consumidores (Dilek & Harman, 2017). Isto diz respeito à forma como a organização apresenta o seu espaço físico, como os colaboradores proporcionam o serviço, o *design* do espaço em si, a limpeza das instalações, entre outros fatores (Dilek & Harman, 2017).

3.1.2. Tendências

A indústria da hospitalidade, como anteriormente mencionado, é uma indústria bastante competitiva e as organizações que a englobam necessitam de estar a par das novas tendências para conseguirem competir neste mercado extremamente feroz (Ali, et al., 2021). Além disso, com a crise do Covid-19, tanto a indústria da hospitalidade como os seus clientes mudaram as suas prioridades e necessidades (Gautam, 2021). Desta forma, o presente subcapítulo pretende trazer à luz as principais tendências que envolvem esta indústria. Segundo algumas empresas de investigação, as tendências que estão e irão moldar a indústria da hospitalidade nos próximos anos, são:

Segurança, Higiene e Bem-Estar – Os anos de 2020 e 2021 foram marcados pela extrema preocupação das pessoas com os cuidados de higiene e segurança (Revfine, 2022). Para além do constante uso de máscaras cirúrgicas e de gel desinfetante para se protegerem do vírus, as pessoas também se começaram a preocupar com a limpeza dos locais onde se encontram e com o distanciamento social (Revfine, 2022). Em 2022, com o levantamento das restrições, observou-se que os indivíduos continuaram com as mesmas preocupações e a terem os mesmos cuidados como hábito (Revfine, 2022). Por esse motivo, vários estudos estimam que a sensação de segurança, higiene e bem-estar irá continuar a ser uma das principais preocupações das pessoas, principalmente dentro da indústria da hospitalidade, onde o contacto humano é inevitável (Weisskopf & Masset, 2021; Landman, 2022). Segundo Landman (2022), os estabelecimentos que se antecipam e atendem às preocupações relacionadas com a saúde irão posicionar-se para um maior sucesso. Todavia, o autor refere que para além destes indicadores estarem relacionados com os altos padrões de higiene, também estão focados no bem-estar físico e psicológico. Por exemplo, os hotéis podem considerar oferecer aulas de meditação e de ioga, ou introduzir uma variedade de opções vegetarianas e *vegans* (Landman, 2022). Além disso, com o crescente domínio das gerações Y e Z, prevê-se que estas tendências irão aumentar (Landman, 2022). Por esse motivo, as organizações devem repensar o seu posicionamento e olhar para as novas necessidades dos clientes. Segundo o Management Hotel, os viajantes estão dispostos a pagar uma taxa média diária mais alta por experiências de bem-estar, independentemente da classificação por estrelas do hotel (Kodsi, 2022).

Personalização da Experiência do Hóspede – A personalização de serviços é a mais recente tendência para transformar a indústria da hospitalidade (Muller, 2021).

Procurar uma experiência personalizada para o hóspede tornou-se uma ferramenta poderosa e competitiva nos dias de hoje (Gilbert, 2021). Os hóspedes desejam ser recebidos e tratados como indivíduos únicos, e não apenas como um cliente anônimo (Weisskopf & Masset, 2021; Revfine, 2022). Além disso, os clientes estão cada vez mais exigentes com o tipo de experiência que a indústria lhes reserva, desafiando assim as organizações a melhorarem os seus serviços e a sua forma de atendimento. Todavia, com a evolução da tecnologia e dos *softwares* de análises de dados, as organizações conseguem criar ofertas mais personalizadas e torná-las mais relevantes e atraentes para os atuais e potenciais clientes (Gilbert, 2021). Segundo Gilbert (2021), estes *softwares* ajudam as organizações a antecipar as necessidades dos indivíduos e a enviar ofertas relevantes e personalizadas. Estes mecanismos permitem um maior controlo por parte das organizações a nível da Experiência Micro, ou seja, nas fases do Pré-Encontro, Encontro e Pós-Encontro (Muller, 2021; Landman, 2022). Desta forma, a personalização pode ser implementada de várias maneiras. Na hotelaria, por exemplo, os hotéis podem enviar *e-mails* com mensagens personalizadas para cada hospede após a reserva, em vez de um *e-mail* genérico (Landman, 2022). Além disso, podem personalizar o momento do encontro, perguntando qual a bebida favorita no momento do *check-in* e atribuir um colaborador que entregue a bebida no quarto como um presente de boas vindas (Landman, 2022). Na mesma linha, os clientes que retornam podem receber automaticamente serviços semelhantes aos da última vez em que se hospedaram, enquanto podem também ser recebidos pessoalmente por um membro da equipa à chegada, usando tecnologia GPS e dados de reserva (Revfine, 2022). Outra tendência cada vez requisitada na experiência do hóspede é o *Bleisure* (Weisskopf & Masset, 2021; Muller, 2021). Trabalhar remotamente, após o início da crise do Covid-19, passou a ser comum para muitos colaboradores a nível global e estima-se que esta não seja uma situação passageira. Atualmente, 16% das empresas em todo o mundo são totalmente remotas, onde 58,6% de toda a força de trabalho dos EUA é remota (Steward, 2022). Deste modo, a popularidade do *Bleisure*, definido como a prática de combinar o trabalho e o lazer durante uma viagem de negócios, tem aumento significativamente (Weisskopf & Masset, 2021; Landman, 2022). Isso significa que diversos locais da indústria da hospitalidade estão a ser usados como escritórios improvisados para os viajantes, o que traz grande oportunidade para a hotelaria, permitindo aos hotéis se adaptarem e transformarem alguns dos seus espaços em centros remotos e de *coworking* (Landman, 2022), como podemos observar na Ilustração 1. Em suma, o conjunto e a importância da experiência do hóspede devem ser

pensados pelas organizações na indústria da hospitalidade, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes e expectantes.

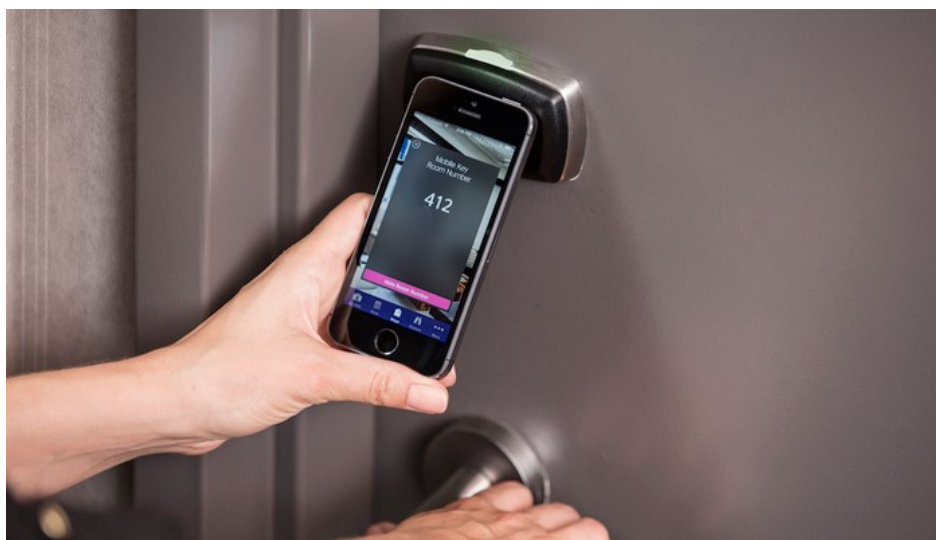


Fonte: Sheraton Lisboa, 2022.

Ilustração 1 - Exemplo de um espaço hoteleiro adaptado a espaço de *coworking*.

Experiências Digitais – Ao longo dos últimos dois anos, os serviços tradicionais voltados para o cliente foram-se transformando com o objetivo de reduzir o contacto humano (Gautam, 2021). A tendência dos serviços digitais ganhou um grande impulso em 2020 com a pandemia, e à medida que a inovação tecnológica avança, as organizações começam a optar por soluções mais práticas, como o *check-in* móvel, os pagamentos sem contato, o controlo de voz e as aplicações móveis (Weisskopf & Masset, 2021). O *check-in* móvel é uma das tendências mais usada pelas organizações dentro da indústria da hospitalidade, principalmente dentro do setor hoteleiro, uma vez que permite tornar a chegada e a partida do hóspede muito mais rápida e beneficiar os clientes com o auto atendimento (Revfine, 2022). Todavia, os pagamentos sem contacto com o surgimento da Apple Pay, da Google Pay e do Mbway vieram melhorar a experiência do hóspede, permitindo-lhes economizar tempo, assim como, não ter que mexer em dinheiro ou andar com a carteira (Revfine, 2022). Com o início da pandemia, os clientes e os colaboradores começaram-se a sentir desconfortáveis com mexer em dinheiro, e esta nova alternativa passou a ser vista por muitos como uma nova necessidade (Muller, 2021). Também o controlo de voz, na indústria da hospitalidade, está a transformar cada vez mais o processo de reserva (Gilbert, 2021). Através de *smartphones* e *tablets*, os clientes podem pesquisar e reservar as suas férias usando mecanismos próprios como a Alexa da Amazon, a Siri da Apple, a Google Assistant da Google e a Cortana da Microsoft (Gilbert, 2021). Ao

introduzir recursos de pesquisa de voz na página do *website*, as organizações podem aumentar as conversações e despertar interesse pela experiência (Revfine, 2022). Ainda dentro das experiências digitais, as aplicações móveis são uma das tendências na indústria da hospitalidade (Weisskopf & Masset, 2021). A tecnologia móvel, mais especificamente o *software* de *marketing* móvel, veio revolucionar a apresentação dos serviços aos hóspedes por meio de imagens e vídeos de alta qualidade (Gilbert, 2021). Além disso, o seu uso pode permitir uma maior vantagem para o hóspede no setor hoteleiro, como pedir refeições no quarto, falar diretamente com um assistente e gerar um código de acesso ao quarto de forma automática (Ilustração 2), por *contactless* ou apresentando um *QR-Code* em vez de usar um cartão ou chave de entrada (Muller, 2021; Revfine, 2022).



Fonte: Revfine, 2022.

Ilustração 2 - Exemplo de aplicativo móvel utilizado como chave de quarto de Hotel.

Inteligência Artificial – A inteligência artificial (IA) desempenha uma série de funções diferentes na indústria da hospitalidade, mas a principal delas é melhorar o atendimento ao cliente, e como tal, é uma das tendências mais investigada e experimentada pelas organizações (Revfine, 2022; Gilbert, 2021; Aarya, Rana, & Kataria, 2021). Exemplos disso são os *chatbots* e os robôs. Os *chatbots* com tecnologia de IA podem ser utilizados para interações *online* com o cliente, eliminando longos tempos de espera e fornecendo respostas rápidas e inteligentes às suas perguntas (Revfine, 2022). Em muitos casos, o *chatbot* pode levar a resoluções de primeiro contacto, mas em caso de não resolução pode extrair informações e passá-las a um colaborador que consiga

ajudar (Aarya, Rana, & Kataria, 2021). Tal como os *chatbots*, os robôs também são uma tendência da IA (Wirtz, Weyerer, & Geyer, 2019). Hotéis, restaurantes e organizações semelhantes podem usar os robôs para cumprimentar clientes, fornecer informações, fazer limpeza, levar comida, entre outras funções (Ilustração 3) (Revfine, 2022).



Fonte: Revfine, 2022.

Ilustração 3 - Exemplo de robô utilizado em Hotéis.

Consequentemente, no caso do setor hoteleiro pode acontecer que os empregos de nível básico, principalmente tarefas repetitivas e não especializadas, sejam gradualmente substituídos por robôs (Aarya, Rana, & Kataria, 2021). Além disso, especificamente neste setor, o problema do emprego sazonal pode ser resolvido desta maneira (Aarya, Rana, & Kataria, 2021). Os grandes benefícios para as organizações passam pelos custos reduzidos e pelo aumento da produtividade, uma vez que funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana, podem atender diferentes clientes ao mesmo tempo e falarem todos os idiomas que neles a organização incorporar (Gilbert, 2021). Ainda em relação ao serviço, os robôs permitem eliminar ou minimizar erros e eliminar tarefas perigosas para os colaboradores. Além disso, existem mini robôs, no caso dos hotéis, que ficam instalados nos quartos dos hóspedes e que, através do controlo por voz, podem interagir, desligando as luzes, fechando as persianas ou cortinas, controlando o aquecimento ou o ar-condicionado e controlar a televisão (Ilustração 4) (Revfine, 2022).



Fonte: Revfine, 2022.

Ilustração 4 - Exemplo de mini robô utilizado em Hotéis com acesso a controlo de voz.

Realidade Virtual e Aumentada - A realidade virtual e a realidade aumentada estão entre as mais emocionantes tendências da tecnologia na indústria da hospitalidade, proporcionando os meios para que os hóspedes e/ou potenciais hóspedes de hotéis e os clientes de restaurantes, desfrutem e experimentem como será o ambiente de forma interativa (Revfine, 2022). Estas realidades podem ser cruciais para mover as pessoas a quererem saber mais sobre os locais de acomodação. A realidade virtual ou *virtual reality* (VR), por exemplo, transformou e enriqueceu bastante a indústria da hospitalidade, e é uma das maiores tendências tecnológicas emergentes da atualidade (Ilustração 5) (Gilbert, 2021).



Fonte: Marriott, 2022.

Ilustração 5 - Exemplo de tecnologia VR utilizada em Hotéis.

Muitas organizações incorporam a VR para criar experiências emocionantes de viagem, passeios em hotéis e processos de reserva (Gilbert, 2021). Juntamente com a realidade aumentada, a VR permite que os clientes experimentem virtualmente uma recriação de um quarto de hotel ou explorem atrações locais. Dessa forma, os hotéis beneficiam de o conceito de *marketing* "experimentar antes de comprar", utilizando vídeos com vista de 360 graus no espaço escolhido e recriando toda uma sensação de acomodação desejada (Weisskopf & Masset, 2021). Todavia, a tecnologia da realidade aumentada é semelhante à tecnologia de VR, mas em vez de criar um novo ambiente digital para os usuários, ela aprimora os ambientes do mundo real por meio de sobreposições gráficas ou informativas (Revfine, 2022). Ao contrário da tecnologia VR, esta tecnologia não requer nada além de um *smartphone* e uma aplicação (Ilustração 6).



Fonte: Revfine, 2022.

Ilustração 6 - Exemplo de um aplicativo de realidade aumentada utilizada na Indústria da Hospitalidade.

As aplicações de realidade aumentada podem ser usadas em hotéis e em outros tipos de acomodação para fornecer mapas de informações turísticas interativas dentro da propriedade ou ainda, conceber oportunidades de criar conteúdo gerado pelo usuário (Revfine, 2022).

Sustentabilidade – Cada vez mais os clientes estão preocupados com as questões ambientais e preocupam-se em saber se as organizações com as quais se envolvem também se comportam de forma ética (Revfine, 2022). Por este motivo, a sustentabilidade tem sido uma das tendências da indústria da hospitalidade nos últimos tempos. Grande parte da indústria participa em ações *Go Green* para diminuir o impacto ambiental

negativo, o que provou ser bom para o planeta e também para as organizações (Gilbert, 2021). Por exemplo, até 2050, os hotéis precisam de reduzir 90% da sua pegada de carbono para estarem alinhados com o Acordo Climático de Paris (Wich, 2019), o que influencia bastante as decisões organizacionais. Além disso, uma cultura organizacional sustentável influencia as decisões de reserva dos clientes. Estudos demonstraram que os colaboradores mais jovens estão mais dispostos a trabalhar em indústrias cujo o foco é estendido ao desenvolvimento da comunidade, influenciando os seus níveis de satisfação (Gilbert, 2021). Por estes motivos, a indústria deve agir. Algumas das iniciativas passam por promover opções vegetarianas e *vegans* em restaurantes, usar lâmpadas e aquecimento inteligentes e usar materiais mais sustentáveis para substituir utensílios de cozinha, entre outros (Revfine, 2022).

3.2. Experiência do Colaborador em Processos de Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional na Indústria da Hospitalidade

As primeiras impressões são cruciais e têm um enorme impacto a longo prazo (Monteiro, 2021). Com a exceção do processo de recrutamento, o processo de acolhimento e integração é das primeiras impressões que os novos colaboradores vão reter sobre a nova organização (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010). Desta forma, criar uma forte ligação entre a organização e o novo colaborador, assim como transmitir segurança e sinceridade é fundamental para que exista um ambiente especialmente satisfatório entre as duas partes (Bauer, 2013).

O objetivo do processo de acolhimento, integração e socialização é de preparar as novas contratações para o sucesso e de limitar o tempo de desconforto e *stress* que existe nos primeiros dias de um novo trabalho (Bauer, 2010; Van Maanen & Schein, 1979; Bauer & Fard, 2021). Por outro lado, a experiência do colaborador é afetada pelos sentimentos, emoções e perceções que os mesmos vivenciam na sua função e no seu ambiente organizacional (Itam & Ghosh, 2020). Assim, o processo de acolher, integrar e socializar os novos colaboradores é o principal contributo e a principal influência para o envolvimento e para o início da experiência dos colaboradores (Davila & Piña-Ramírez, 2018).

O envolvimento dos colaboradores está fortemente relacionado com o nível de compromisso mental, emocional e de conexão com a sua função e com o seu local de

trabalho (Bersin, 2021; Itam & Ghosh, 2020; Plaskoff, 2017). As primeiras oportunidades de envolvimento surgem durante o processo de acolhimento e integração. Uma integração bem planejada, como a de Bauer (2021), que envolve a Conformidade, a Clarificação, a Cultura, a Conexão, a Confiança e o *Checkback*, pode influenciar satisfatoriamente a experiência do colaborador (Lee, 2021). Na verdade, este tipo de integração incentiva as novas contratações a se envolverem com a organização para além da fase inicial, aumentando o interesse pela sua função, pelos valores organizacionais e pelo trabalho em equipa (Ergun, 2021).

Segundo o relatório da Gallup “*Creating an Exceptional Onboarding Journey for New Employees*” (citado por Sibisi & Kappers, 2022), os novos colaboradores necessitam de 12 meses para atingir o total do seu potencial desempenho. Como tal, as organizações devem manter o seu processo de acolhimento e integração durante o maior tempo possível (Bauer & Fard, 2021), para que todas as variáveis desse processo sejam fortemente enraizadas nos novos recrutamentos e para que a sua experiência seja a mais satisfatória possível. No fundo, as organizações devem ter em consideração que este é um processo estratégico e não uma atividade de prazo limitado (Snell, 2006).

Todavia, a Gallup menciona no seu estudo, que apenas 12% dos colaboradores se sentiram bem integrados pelas suas empresas e equipas, deixando 88% dos colaboradores fora desta estatística (Sibisi & Kappers, 2022), o que indica a sua má integração. Como vimos anteriormente, uma má experiência de integração pode trazer grandes custos para as organizações através de um maior gasto de recursos financeiros, humanos e administrativos (Kumar & Pandey, 2017), bem como, uma maior incapacidade de atração e retenção de novos talentos (Joseph & Sridevi, 2015). A retenção é analisada, tanto pelo processo de acolhimento e integração como pela experiência do colaborador, como sendo um ponto fulcral para medir o sucesso do envolvimento organizacional. Partindo desta premissa, as empresas que implementam processos formais de integração podem ter uma retenção de 50% e uma produtividade de 62% (Sibisi & Kappers, 2022). Além disso, os colaboradores que têm uma experiência de integração positiva têm quase três vezes mais chances de se sentirem preparados e apoiados na sua função (Sibisi & Kappers, 2022), aumentando a sua confiança e melhorando a sua capacidade de desempenhar bem as suas tarefas.

Quando contextualizamos esta realidade na indústria da hospitalidade, observamos que os colaboradores são a principal conexão com os hóspedes, e que o envolvimento dos colaboradores, tal como a sua satisfação, ditará o tipo de serviço que prestam aos seus clientes (Cain, Tanford, & Shulga, 2018). Os hóspedes e os viajantes têm muitas opções de lugares para ficar, e como mencionado anteriormente, estes consideram o custo de acomodação e a distância da viagem ao tomar as suas decisões finais. No entanto, o que mais influencia a sua decisão são as experiências adquiridas com os colaboradores no local da sua estadia (Ali, et al., 2021; Šeri'c & Šeri'c, 2021), onde mais uma vez as primeiras impressões são cruciais para ditar toda a experiência (Monteiro, 2021). Por este motivo, a indústria deve considerar como a sua principal prioridade, o tipo de serviço que os seus colaboradores prestam por meio de melhorar a opção para os hóspedes e viajantes (Zervas, Proserpio, & Byers, 2017).

Os vários modelos de acomodação na indústria da hospitalidade, como os hotéis, devem satisfazer os hóspedes de lazer e de negócios (Blal, Singal, & Templin, 2018). Por este motivo, as organizações dentro da indústria da hospitalidade devem recrutar e reter colaboradores qualificados para desempenharem este papel. Deste modo, os departamentos de RH precisam de estratégias para envolver eficazmente os novos colaboradores, para que estes possam prosperar e atender adequadamente as necessidades dos clientes (Blal, Singal, & Templin, 2018). Assim, as chefias devem redirecionar o seu foco para outras questões mais importantes, como as condições de trabalho desafiadoras, a alta rotatividade de novos colaboradores e o fluxo de colaboradores mais jovens.

Os colaboradores podem controlar diretamente a qualidade e o serviço que prestam aos hóspedes (Ali, et al., 2021). A indústria da hospitalidade procura satisfazer os clientes com comodidades (Kariru, Kambona, & Odhuno, 2017), providenciando quartos equipados com IA (Revfine, 2022), experiências digitais diversas durante toda a estadia (Weisskopf & Masset, 2021) e realidade virtual e aumentada para uma maior sensação de acomodação (Revfine, 2022). Estas tendências são eficazes e a sua procura continua a crescer à medida que os hotéis atraem novos clientes. No entanto, nenhuma dessas comodidades pode superar a interação humana que os clientes sentem quando comunicam com um colaborador da indústria da hospitalidade (Ali, et al., 2021). A interação humana é no fundo o que torna esta indústria tão competitiva e feroz, ao mesmo tempo que a torna tão única e complexa. O cliente por muito que aprecie ter ao seu dispor serviços e produtos criativos e inovadores (Revfine, 2022), vai sempre ter como principal

critério ser bem atendido e acolhido pela entidade que escolheu para o receber. Neste sentido, o cliente da indústria da hospitalidade coloca os colaboradores no centro da sua satisfação (Ali, et al., 2021).

Segundo Mansour e Mohanna (2018), os hotéis que são mais eficazes na conexão com os seus colaboradores tratam melhor os seus clientes. No entanto, os hotéis que não tratam adequadamente os seus colaboradores, além de terem maiores taxas de rotatividade, têm maiores níveis de descontentamento por parte dos clientes (Mansour & Mohanna, 2018). Por vezes, os níveis de descontentamento dos colaboradores estão relacionados com as extremas exigências que as novas tendências podem implicar para os colaboradores desta indústria (Yadav & Vihari, 2021), levando-os a ficarem nervosos e com elevados níveis de *stress*, procurando assim, outras oportunidades de carreira e de indústria (Hughes, 2018).

A indústria da hospitalidade irá sempre precisar de trabalhadores dedicados (Mansour & Mohanna, 2018). Uma grande parte da força de trabalho da hospitalidade é transitória e usa a sua posição como uma alavanca para outras oportunidades (Hughes, 2018). Os novos colaboradores que envergam por esta indústria são maioritariamente jovens e procuram experiências que os façam crescer profissionalmente (Mooney, 2016). As gerações Y e Z desempenham um papel fundamental dentro da indústria da hospitalidade, uma vez que brevemente serão a maior força de trabalho. Contudo, segundo Hughes (2018), estas gerações mudarão para outro setor assim que uma melhor oportunidade surgir. Como tal, as chefias e os departamentos de RH devem usar recursos para reter os novos colaboradores, fornecendo oportunidades de crescimento, formação constante e maior flexibilidade de trabalho (Yadav & Vihari, 2021). Ainda, Johnson, Piatak, & Ng (2017) acreditam que se as organizações estabelecerem um bom relacionamento com colaboradores das gerações Y e Z terão colaboradores mais dedicados, o que ajudará o negócio a prosperar. Este relacionamento começa no processo de acolhimento, integração e socialização.

A indústria da hospitalidade é afetada negativamente pela rotatividade dos novos colaboradores (Rehman & Mubashar, 2017), tendo os índices mais altos de rotatividade em todo o mundo (Sharma, 2019). Esta indústria sofre com a alta rotatividade, geralmente porque o setor atrai uma força de trabalho mais jovem que pode estar a usar a sua posição como uma entrada para o mercado de trabalho (Mooney, 2016). Outra razão, está

relacionada com os níveis de *stress* iniciais (Sharma, 2019; Rehman & Mubashar, 2017). A rotatividade dos novos colaboradores diminui quando as chefias abordam e gerem os níveis de *stress* no local de trabalho (Rehman & Mubashar, 2017). Altos níveis de *stress*, podem levar a maiores taxas de absenteísmo e a níveis baixos de moral, de motivação, de produtividade e de capacidade de integração (Guest, 2017).

No início de um colaborador numa nova organização, o processo de acolhimento, integração e socialização pode colmatar estes fatores mais desafiantes que são característicos da indústria da hospitalidade.

A indústria da hospitalidade pode prosperar quando as organizações reconhecem o impacto crítico do envolvimento dos novos colaboradores (Ali, et al., 2021). Uma redução na rotatividade dos novos membros pode ocorrer à medida que as organizações promovem benefícios e vão ao encontro das necessidades das gerações mais jovens (Mooney, 2016), e à medida que as chefias e os departamentos de RH abordam os fatores de *stress* dos novos membros (Rehman & Mubashar, 2017; Sharma, 2019). Em relação às gerações mais jovens, é fundamental que as organizações percebam que motivar um colaborador da geração Y ou Z é muito diferente de motivar um indivíduo de uma geração mais antiga (Maylett & Wride, 2017). As necessidades das gerações mais recentes passam por benefícios como a possibilidade de fazerem teletrabalho e terem horários flexíveis, assim como terem oportunidade de crescimento e formação (Microsoft, 2022). Porém, os fatores críticos de *stress* podem ser muitas vezes solucionados com a passagem de *feedback*, orientações claras e com a resolução imediata de preocupações iniciais (Bauer & Fard, 2021).

Em suma, quando um processo de acolhimento, integração e socialização é implementado de forma eficaz, os novos colaboradores irão ter uma perceção da sua organização bastante satisfatória, o que levará a uma melhor experiência dentro da indústria da hospitalidade. A experiência satisfatória dos novos membros irá deixá-los mais confiantes, comprometidos, envolvidos e satisfeitos com a nova organização, contribuindo significativamente para o seu desempenho futuro (Itam & Ghosh, 2020), eliminando os altos níveis de *stress* e de rotatividade.

Parte II: Metodologia

O processo de investigação necessita de conter uma fase metodológica, onde inclui a descrição do conjunto de métodos e técnicas que guiaram à elaboração do estudo. Segundo Fortin (2003, p. 108) “a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população”.

A presente secção pretende descrever e fundamentar a escolha dos métodos utilizados, assim como, enquadrar os objetivos e o propósito que conduziram à concretização deste estudo. Numa primeira instância será mencionada e apresentada a problemática de investigação, que levou à pertinência e ao desenvolvimento da pesquisa em causa. De seguida, serão expostas a pergunta de partida e as questões de investigação, conduzindo até ao terceiro ponto, onde serão apresentados o objeto e os respetivos objetivos do estudo. Posteriormente, no quarto ponto, será mencionada a abordagem utilizada na metodologia e serão apresentados os métodos e as técnicas que possibilitaram a recolha de dados. De seguida, serão enquadrados os participantes do estudo, com a respetiva caracterização da amostra. Por fim, mas não menos relevante, serão referenciadas as considerações éticas ponderadas na realização da corrente investigação.

1. Problemática de Investigação

Desde sempre que os primeiros dias e semanas num novo trabalho tendem a ser cheios de excitação, ansiedade e nervosismo. Sabemos que começar a trabalhar numa nova organização resulta num conjunto de desafios e emoções, principalmente numa altura em que passamos por grandes mudanças sociais, tecnológicas e culturais.

Com o dinamismo de existirem quatro gerações a trabalharem em simultâneo, com os avanços tecnológicos em grande escala e com as mudanças que a crise do Covid-19 trouxe à nossa sociedade, entrar numa nova organização nunca foi tão exigente e desafiante, nomeadamente para a indústria da hospitalidade.

A indústria da hospitalidade é uma indústria onde o seu sustento advém da experiência do serviço que é prestado ao cliente. Como tal, a necessidade de envolver os colaboradores e deixá-los satisfeitos e motivados tem um valor acrescido. Existe uma maior probabilidade de o cliente ficar satisfeito com o serviço, se o colaborador estiver

satisfeito e envolvido com a sua organização. Porém, esta é uma indústria com alta rotatividade e de extrema exigência, onde muitas vezes existe a falta de consciência da importância de um processo de acolhimento, integração e socialização para o sucesso do negócio.

Além disso, pela minha experiência pessoal, o processo de acolhimento, integração e socialização numa organização é bastante crucial para as nossas impressões futuras. Em 2021, tive a oportunidade de trabalhar numa multinacional bastante conceituada pela forma como envolve os colaboradores. No entanto, a minha percepção como recém-contratada não foi a mais positiva e, conseqüentemente, a minha estadia na organização também não foi caracterizada pela melhor experiência. Não senti que tivesse um propósito, ou que estivesse emocionalmente e fisicamente envolvida com a empresa. Os valores que a organização dizia ter não estavam representados e o meu processo de integração foi pouco sentido. Não houve qualquer tipo de formação ou de preparação para a minha função. Assim como, não me foi facilitado o processo de socialização com os meus colegas de trabalho. A falta de conexão inicial foi tão grande e a primeira impressão foi tão fraca que me desmotivou desde o início. Esta desmotivação e a falta de conexão levaram-me a abandonar a organização precocemente. Com esta experiência, foi-me visível que existia uma lacuna na importância que algumas organizações dão ao processo de acolhimento, integração e socialização, e que esse processo precisava de ser tornado mais visível e melhorado.

2. Pergunta de partida e Questões de investigação

A pergunta de partida, levantada a partir da problemática mencionada, foi a seguinte: Qual a importância do processo de acolhimento, integração e socialização, para uma melhor experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade?

Com o desenvolver da investigação, e tendo por base o estudo de caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, outras questões secundárias foram levantadas.

As questões de investigação que surgiram na realização do estudo foram as seguintes:

- Como é que o processo de acolhimento, integração e socialização influencia a experiência do colaborador?

- Como é que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa experienciam o processo de acolhimento, integração e socialização?
- Em que medidas é que a conduta estabelecida pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa afeta a experiência dos colaboradores e quais os resultados organizacionais?

3. Objeto e Objetivos de investigação

A presente investigação tem como propósito estudar a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade, recorrendo ao estudo de caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Como tal, o objeto de estudo são todos os colaboradores que passaram por um processo de acolhimento e integração nesta mesma organização, nos últimos 7 anos.

A delimitação do objeto teve como fundamento a entrevista realizada à Diretora de RH da organização, uma vez que se pretendia entender e verificar a implementação do processo com o máximo rigor e critério. Segundo a responsável do departamento de RH, “Com esta empresa colaboro há 7 anos.” e “(...) entrei nesta empresa como diretora de formação e o processo que está a ser implementado hoje foi criado por mim.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Todavia, o objetivo “de um estudo indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão” (Fortin, 2003, p. 100). Posto isto, os objetivos específicos desta investigação, são:

- perceber como é que o processo de acolhimento, integração e socialização influencia a experiência do colaborador;
- perceber como é que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa experienciam o processo de acolhimento, integração e socialização;
- perceber em que medidas é que a conduta estabelecida pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa afeta a experiência dos colaboradores e quais os resultados organizacionais.

Pretende-se ainda, que o presente estudo possa servir como ponto de partida para que, através de boas práticas e de determinadas estratégias, possa melhorar a qualidade do processo de acolhimento, integração e socialização implementado pelo Hotel Sheraton Lisboa, contribuindo, desta forma, para melhorar a experiência geral dos seus colaboradores.

4. Método e Técnicas de Investigação

No que concerne à natureza desta investigação, esta consiste num estudo de caso, seguindo uma abordagem metodológica qualitativa.

No entanto, o uso desta abordagem pode trazer algumas limitações, como o facto de ser uma investigação demorada, ter uma dificuldade acrescida de síntese de dados, de os procedimentos não serem estandardizados e de dificultar o estudo de populações com grandes dimensões.

Contudo, e tendo em conta as características do estudo, considerámos que a abordagem qualitativa oferecia maiores possibilidades de atingir os objetivos propostos e, de obter uma melhor compreensão da envolvente contextual e das particularidades do objeto de estudo.

O trabalho desenvolvido assumiu as características de um estudo de caso, uma vez que, segundo Fortin (2003, p. 164), “o estudo de caso consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização”. Desta forma, a intenção da atual investigação foi de compreender os processos que ocorrem num contexto organizacional específico, utilizando o estudo de caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

A escolha desta organização prendeu-se pelo facto de ser uma das maiores e mais conceituadas organizações internacionais dentro do setor da hospitalidade. Assim como, pela facilidade de acesso interno a todo o processo, uma vez que foi permitido trabalhar de perto com a organização.

A utilização do estudo de caso, consente obter informação mais detalhada sobre o fenómeno em estudo, assim como, ter uma análise mais completa, possibilitando extrair um maior número de ideias e ligações entre variáveis (Fortin, 2003). Porém, a utilização

deste método não permite a generalização ou a comparação com outras populações, organizações ou situações (Fortin, 2003).

Tendo em conta os objetivos do estudo, foram utilizadas técnicas de recolha de dados qualitativas, de modo a ser possível ter acesso à complexidade da situação que se pretendeu estudar. As técnicas que serviram como instrumento de análise nesta investigação foram a pesquisa documental, a entrevista e o inquérito por questionário.

4.1. Pesquisa Documental

A pesquisa documental “[...] propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenómenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos” (Sá-Silva, Almeida, & Guidani, 2009, p. 14).

A utilização desta técnica permitiu a recolha de informação interna de documentos correspondentes aos procedimentos de acolhimento e integração aplicados pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa. A pesquisa documental teve início, nas instalações do Hotel, em Picoas, no dia 6 de junho de 2022 e terminou no dia 8 junho de 2022. O objetivo passou por perceber quais os processos de integração internos que estão documentados na organização, assim como, extrair informações que pudessem sustentar e acrescentar valor ao guião das entrevistas.

Os documentos que foram suscetíveis de ser obtidos e analisados, foram:

- o Manual de Integração dos Recursos Humanos com a agenda de todo o processo (anexo I);
- o Guião de Entrevista dos Recursos Humanos aos colaboradores após um mês de contratação (anexo II);
- o Manual de Acolhimento distribuído às novas contratações (anexo III).

4.2. Entrevista

A técnica de recolha de dados por entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette, 1997, p. 86). Neste estudo, a entrevista teve como propósito a obtenção de informações, perceções, interpretações e

experiências relevantes sobre o processo de acolhimento e integração implementado pelos departamentos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

As entrevistas possuíram uma estrutura semiestruturada, combinando perguntas fechadas e, maioritariamente abertas, como forma de facilitar a expressão do entrevistado e evitando que o sujeito se afastasse do objetivo de estudo. Neste tipo de entrevista,

“certamente a mais utilizada em investigação social [...], o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. [...] Tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente [...]. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 194)

No concernente à estruturação e conceção dos guiões das entrevistas foram definidos um conjunto de objetivos e identificados os temas pertinentes a serem abordados. Para este estudo, foram elaborados dois guiões de entrevistas.

O primeiro guião (anexo IV. a.) foi desenhado com 14 perguntas principais, consoante o Modelo dos 6 Cs de Bauer e consoante a pesquisa documental previamente realizada. O propósito deste guião era entrevistar a Diretora de RH do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, como forma de obter informações pertinentes sobre como é que o departamento de RH acolhe e integra as novas admissões interligando as boas práticas do Modelo de Bauer. Além disso, proporcionou a definição de uma linha temporal para a análise do estudo, facilitando a obtenção de dados mais concretos.

O segundo guião (anexo VII. a.) foi delineado com base na entrevista pré-realizada à Diretora de RH e após a obtenção dos resultados do inquérito por questionário efetuado aos colaboradores. O objetivo deste guião com 11 perguntas principais concentrou-se em perceber se existiam diferenças no processo de acolhimento e integração implementado por cada departamento. No fundo, procurou-se comparar as perspetivas intervenientes relativamente ao processo em si e à experiência sentida pelos colaboradores. Em caso de nenhum processo ter sido implementado pelo departamento entrevistado, seriam apenas realizadas duas questões como forma de perceber o porquê da não implementação, e qual o grau da sua perceção sobre a experiência do colaborador (anexo VII. a., questões 1.1. e 1.2.). Com o conhecimento das respostas ao questionário e a caracterização da amostra, foi possível delinear quais os departamentos pertinentes para serem analisados. Nesta

investigação, foram escolhidos os responsáveis de departamento nos quais a amostra estava inserida, contabilizando um total de 9 departamentos: Compras, F&B Geral, F&B Cozinha, Front Office, Housekeeping, Manutenção, Revenue & Reservas, Sales, Spa.

As entrevistas não possuíram guião rígido, pelo que cada participante pôde expressar-se livremente. As perguntas foram colocadas seguindo uma ordem pré-definida, no entanto, dado a sua forma semiestruturada, outras perguntas foram adicionadas no decorrer da conversa, facilitando a recolha de uma maior quantidade de informação. As respostas dos entrevistados, foram registadas recorrendo à gravação por telemóvel, um processo que facilita a transcrição e evita distrações ou interrupções.

Na presente investigação, todos os entrevistados foram contactados previamente, garantindo a sua disponibilidade. Neste acontecimento, foi enviado uma carta para cada responsável de departamento (anexo VII, b.), a explicitar os objetivos gerais do estudo, a importância da sua participação e o porquê de terem sido escolhidos para serem entrevistados. Além disso, foi também mencionado que todos os participantes poderiam recorrer ao anonimato e que a participação dos mesmos, era totalmente voluntária.

Após a aceitação em participar na entrevista, foi fornecido a cada entrevistado um requerimento de autorização para a gravação e uso da mesma para fins totalmente académicos, que todos os participantes assinaram devidamente (anexo VIII).

A realização das entrevistas teve início a dia 15 de junho de 2022 e término a dia 22 de julho de 2022, alcançando a totalidade dos participantes. Das entrevistas realizadas, 8 decorreram em formato presencial dentro das instalações do Hotel Sheraton Lisboa e, uma das entrevistas, foi concretizada no formato *online* via Teams, por questões de logística e disponibilidade do entrevistado.

Na realização das entrevistas foi feita uma parte introdutória de agradecimentos, contextualizações e enquadramentos de como toda a entrevista iria decorrer (anexo IV, a. e VII, a.). Segundo Guerra (2006),

“Não se deve esquecer as questões prévias a colocar no início das entrevistas, tais como a explicitação do objeto de trabalho, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informações considerando o seu estatuto de informador privilegiado, a duração e a licença para gravar, etc.” (p. 60)

Além disso, no guião da entrevista constaram duas grelhas de preenchimento, para facilitar a posterior análise. A primeira grelha destinava-se a assinalar a Data, Local, Hora de Início e Duração da entrevista; e a segunda grelha, à caracterização do entrevistado, com o Nome, Idade, Escolaridade, Departamento, Categoria Profissional, Tempo de Colaboração e Área de formação.

A primeira entrevista feita à Diretora de RH, teve uma duração de 63 minutos, e as restantes entrevistas feitas aos responsáveis de departamento tiveram uma duração média de 15 minutos.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, o seu conteúdo foi transcrito (anexo IX), uma vez que, segundo Fortin (2003, p. 249), “os dados registados devem ser transcritos antes da análise. A análise dos dados colhidos durante as entrevistas consiste essencialmente em proceder a uma análise de conteúdo”.

4.3. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário “designa toda a atividade de investigação no decurso da qual são colhidos os dados junto de uma população ou porção desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população.” (Fortin, 2003, p. 168).

O uso da técnica de recolha de dados de inquérito por questionário vem permitir a esta investigação alcançar um maior número de participantes, uma vez que “O inquérito tem a vantagem de permitir a colheita de dados junto de um grande número de sujeitos ou junto de grupos mais restritos, tendo em atenção o carácter representativo da população estudada” (Fortin, 2003, p. 168). Desta forma, o objetivo desta análise passou por avaliar junto dos colaboradores participantes, como é que tinham experienciado o processo de acolhimento, integração e socialização do Sheraton Lisboa Hotel & Spa (recorrendo ao Modelo dos 6 Cs de Bauer), e como é que é sentida a sua experiência atual no Hotel (recorrendo ao Modelo de Morgan e ao Modelo mais atual de Bersin).

O inquérito contou com um total de 14 questões, divididas em 4 partes essenciais (anexo VI): a primeira, destinada às informações sociodemográficas dos participantes; a segunda parte, com perguntas relacionadas com a situação contratual dos participantes do Sheraton Lisboa; a terceira, referenciada pelo Modelo de Bauer (2021), avaliando o

processo de acolhimento, integração e socialização implementado pela entidade; e a quarta, e última parte do inquérito, reservada à percepção da experiência do colaborador com base no Modelo de Morgan (2017) e no Modelo de Bersin (2021). Todas as partes do inquérito, contaram com uma breve descrição da finalidade das questões a serem mencionadas.

O questionário implementado contou ainda, no seu início, com a descrição do tema e do objetivo de estudo, assim como, com a sua duração e com a informação de que o inquérito seria anónimo. Além do mais, foi ainda indicado que os dados obtidos seriam apenas alvo de um estudo puramente académico, podendo o participante desistir ou interromper a sua participação uma vez que era totalmente voluntária. Por fim, foi agradecida a colaboração do participante e facultado o *e-mail* da investigadora para comentários ou esclarecimentos futuros. Como forma de garantir a compreensão dos participantes e, respeitando as considerações éticas subjacentes, foi colocado um campo de reconhecimento de participação voluntária e anónima para que fosse permitido prosseguir.

A seleção dos participantes para responderem ao inquérito, tal como mencionado anteriormente, teve como fundamento a entrevista realizada à Diretora de RH. Como tal, foram inquiridos todos os colaboradores que integraram na organização há menos de 7 anos, uma vez que segundo a Diretora de RH “Eu entrei nesta empresa como diretora de formação e o processo que está a ser implementado hoje foi criado por mim.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

A escolha de não se analisar outras linhas temporais, deveu-se ao facto de não existir um sustento documental ou verbal de quem implementava ou desenhava o processo anterior. Desta forma, e para que existisse um maior rigor na análise de investigação, procedeu-se à recolha dos dados dos colaboradores que integraram na organização desde janeiro de 2015 até maio de 2022. Os dados que obtivemos foi de um total de 57 colaboradores, protegendo de seguida o seu anonimato.

O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics* e respondido através de um *Tablet* disponibilizado pela investigadora, assegurando que toda a amostra seria inquirida, e que se iria obter a totalidade das respostas. As respostas foram recolhidas entre a datas de 20 a 30 de junho de 2022.

Os dados recolhidos através da aplicação de inquérito por questionário, foram medidos, maioritariamente, recorrendo a uma escala tipo *Likert*. A escala foi compreendida de 1 a 5, que varia entre: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente; 5 – Não tenho Opinião. A escolha de ter uma avaliação de concordância de 1 a 4, e o 5 ser denominado como “não tenho opinião”, prendeu-se pelo facto de não facilitar a opinião neutra do participante.

Após a recolha dos dados, estes foram tratados e analisados recorrendo ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e ao *Excel*, com o fim de elaborar uma análise de relação entre os modelos em estudo.

5. Participantes

O presente estudo envolveu dois tipos de participantes, os participantes envolvidos nas entrevistas e os participantes envolvidos no inquérito por questionário. Inicialmente a amostra foi delineada a partir do número de colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. O critério de exclusão para a participação na investigação teve como base a entrevista realizada à Diretora de RH do próprio hotel, uma vez que, a mesma confessou ter sido contratada em 2015 pela marca para pensar e implementar o processo de acolhimento, integração e socialização. Por este motivo, todos os colaboradores que se encontravam há mais de 7 anos a trabalhar nesta organização, não foram aceites como elegíveis para o estudo. Desta forma, a investigação em causa contou com uma amostra de 57 participantes. De seguida, consoante o departamento da população da amostra de colaboradores, foi definida a amostra de responsáveis de departamento. Esta amostra contou com um total de 10 participantes.

Tabela 3 - Distribuição das variáveis sociodemográficas dos colaboradores participantes.

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	29	50.88%
	Masculino	28	49.12%
Habilitações Literárias	3º Ciclo do Ensino (9ºano)	7	12.28%
	Ensino Secundário ou Equivalente (12ºano)	22	38.60%
	Curso de Especialização Tecnológica	8	14.04%
	Licenciatura ou Bacharelato	16	28.07%
	Mestrado	4	7.02%

Idade	18-21	1	1.75%
	22-41	42	73.68%
	42-57	14	24.56%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os colaboradores participantes, como mencionado na Tabela 3, têm idades compreendidas entre os 18 e os 57 anos, com uma frequência maioritária de 42 participantes na geração Y (indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e os 41 anos). Ainda, nos parâmetros etários segue-se a geração X, com 14 participantes (com idades compreendidas entre os 42 e os 57 anos) e, por último, a geração Z com apenas 1 participante (indivíduo com idade compreendida entre os 18 e os 21 anos). Considerado o tamanho da amostra e número de respostas por geração, compreendeu-se que, apesar da relevância geracional nos processos de acolhimento e integração descritos na revisão de literatura, esta representatividade não é suficiente para estabelecer comparações significativas nesta investigação.

Relativamente ao género, a amostra foi bastante uniforme, apresentando 29 participantes do sexo feminino e 28 participantes do sexo masculino. Da amostra recolhida foi possível extrair as habilitações académicas, onde 7 dos participantes completaram o 3º ciclo de ensino, 22 participantes completaram o ensino secundário ou o equivalente, 8 participantes formaram-se num curso de especialização tecnológica, 16 participantes são licenciados ou tiraram bacharelato, e os restantes 4 participantes concluíram o grau de mestrado.

Tabela 4 - Distribuição das variáveis sociodemográficas dos responsáveis de departamento participantes.

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	6	60%
	Masculino	4	40%
Habilitações Literárias	3º Ciclo do Ensino (9ºano)	1	10%
	Ensino Secundário ou Equivalente (12ºano)	4	40%
	Licenciatura ou Bacharelato	5	50%
Idade	22-41	3	30%
	42-57	4	40%
	+ 58	3	30%

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativamente aos responsáveis de departamento que contemplam a amostra (Tabela 4), é possível verificar que a geração maioritária, com 4 participantes, é a geração X (com idades compreendidas entre os 42 e os 57 anos), segue-se as gerações Y com 3 participantes (idades compreendidas entre os 22 e os 41 anos) e a geração *Baby Boomers* (com mais de 58 anos) com a mesma frequência de 3 participantes. A amostra traduz ainda, o género dos participantes, onde 6 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Por fim, as habilitações literárias destacam que 5 dos participantes são licenciados ou tiraram bacharelato, 4 dos participantes completaram o ensino secundário ou o equivalente, e que, 1 indivíduo concluiu apenas o 3º ciclo de ensino.

6. Considerações Éticas

“Qualquer investigação efetuada junto de seres humanos levanta questões morais e éticas” (Fortin, 2003, p. 113). No sentido mais amplo, a ética é definida como

“a ciência da moral e a arte de dirigir a conduta. [...] é o conjunto de permissões e de interdições que têm um enorme valor na vida dos indivíduos e em que estes se inspiram para guiar a sua conduta” (Fortin, 2003, p. 114).

Tendo por base esta premissa, existe um conjunto de práticas éticas e morais que foram tidas em consideração e foram defendidas no decorrer desta investigação, sendo estas: o Direito à Intimidade, onde todos os participantes tiveram a liberdade de decidir sobre a extensão da informação que queriam facultar, mesmo que esta tenha sido íntima ou privada; o Direito ao Anonimato e à Confidencialidade, uma vez que na recolha de dados por entrevista todos os participantes receberam uma carta que expressava a oportunidade de requererem o anonimato e, no método de inquérito por questionário, a informação de anonimato era divulgada na introdução do questionário onde também era pedido que validassem o seu consentimento para prosseguir. Contudo, na recolha de dados por pesquisa documental, o Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa facultado às novas admissões foi disponibilizado pela entidade para consulta no decorrer desta investigação mas, no entanto, não foi autorizada a sua divulgação, pelo que todos os dados foram protegidos e confidenciais; o Direito a um Tratamento Justo e Leal, onde todos os participantes foram igualmente informados dos procedimentos e tiveram todos as mesmas oportunidades de participação; Direito Contra o Desconforto e Prejuízo, todos os participantes foram deixados à vontade e foi dado espaço e liberdade para se expressarem livremente, sem qualquer tipo de pressão ou incómodo. Além disso, seja no questionário, seja nas entrevistas, todos os intervenientes foram informados que

poderiam desistir ou abandonar o estudo sem qualquer tipo de penalização ou prejuízo; o Direito ao Consentimento Informativo, uma vez que todos os participantes, assim como o Diretor Geral da Entidade, receberam uma carta formal (anexo V) a solicitar a sua participação ou a sua envolvimento na investigação; e, o Direito à Autonomia, respeitando que todos os intervenientes tivessem a capacidade de decidir por eles próprios sobre a participação no estudo.

Ainda, todos os dados recolhidos foram guardados e protegidos respeitando as disposições legais do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), e todo o seu conteúdo, foi única e exclusivamente utilizado para a concretização deste estudo.

Parte III: Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta secção, procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados proporcionados pelo levantamento e recolha de dados. Por uma questão de organização optou-se por compor esta secção tendo em conta a estruturação metodológica anteriormente definida. Desta forma, começar-se-á por enquadrar o Estudo de Caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, mencionando a história da marca, a apresentação e posicionamento da empresa, o perfil do hóspede e a estrutura organizacional. Posteriormente, será realizada a apresentação, análise e discussão dos dados relativos ao processo de acolhimento, integração e socialização e à experiência do colaborador, de modo a permitir uma melhor correspondência e compreensão dos dados recolhidos. Por fim, é feita uma síntese relativa a esses mesmos dados.

1. Enquadramento do Estudo de Caso – Sheraton Lisboa Hotel & Spa

1.1. História da Marca

A origem da cadeia hoteleira Sheraton começou em 1937, quando dois colegas de Harvard, Ernest Henderson e Robert Moore, compraram os Stonehaven Hotels em Springfield, Massachusetts. Neste mesmo ano, os investidores compraram a Standard Investing Company, com o objetivo de administrar os seus hotéis e de expandir a sua marca.

Pouco tempo depois, em 1944, Ernest Henderson e Robert Moore adquirem o famoso hotel Copley Plaza, em Boston, permitindo que se expandissem rapidamente e que continuassem a comprar outras linhas de hotéis. Em 1949, dá-se a internacionalização da marca, com a aquisição de duas cadeias de hotéis no Canadá.

O primeiro hotel Sheraton, tal como hoje conhecemos, foi pensado e construído em 1957, nos Estados Unidos da América, conhecido pelo nome “Philadelphia Sheraton Hotel”. Em 1958, o Sheraton tornou-se a primeira rede hoteleira a informatizar as suas reservas ao lançar o programa *Reservation*, o primeiro sistema automático de reservas eletrónicas do setor hoteleiro. Em 1959, o Sheraton adquire as suas primeiras propriedades fora da América do Norte, comprando quatro hotéis da propriedade Matson Lines, na praia de Waikiki em Honolulu, Havaí. A partir deste momento, a cadeia expande-se para outros estados e continentes, crescendo exponencialmente e conseguindo

em 1985, ser a primeira cadeia internacional de hotéis a operar na República Popular da China.

Em 1998, a Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., reconhecida como uma das maiores empresas de hotelaria e lazer do mundo, compra a cadeia Sheraton. A Starwood reformula a presença da marca, e passa a ser a maior cadeia internacional no setor hoteleiro, com um total de nove marcas: St. Regis®, The Luxury Collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points® by Sheraton, AloftSM e ElementSM, cada uma delas com as próprias características e valores.

No ano de 2006, a cadeia Sheraton faz parceria com a empresa Microsoft® e cria o conceito *The Link@Sheraton*. Um conceito totalmente novo, onde o Sheraton se torna o primeiro hotel do setor a reposicionar o *Lobby* como um centro de conectividade, permitindo que os hóspedes trabalhem, relaxem, socializem no espaço onde comem.

Em 2015, o Sheraton possuía um portfólio com mais de 435 hotéis e 88 *resorts*, em mais de 70 países em todo o mundo. Um ano depois, em setembro de 2016 todos os colaboradores da companhia recebem um *e-mail* com o assunto “*Togheter we’re better*”, um dos momentos mais marcantes na história da marca, o dia em que a Marriott International compra a Starwood, passando assim, a ser a maior companhia hoteleira do mundo.

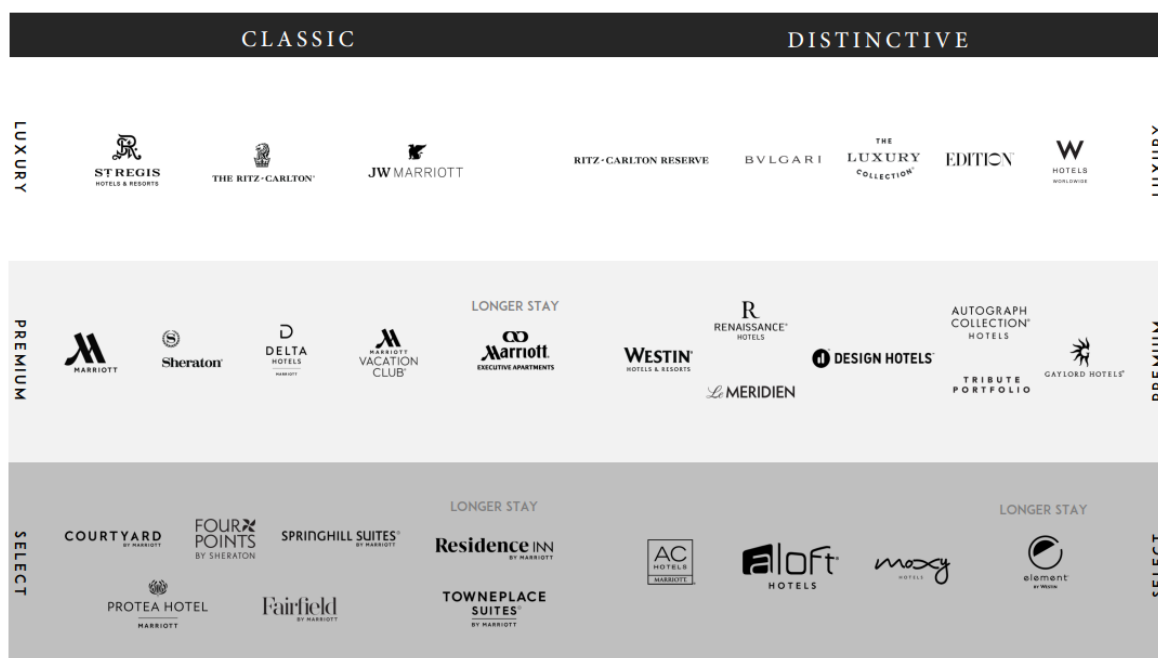
A marca Marriott foi fundada em 1927, quando os recém-casados J. Willard e Alice S. Marriott, juntamente com o seu parceiro de negócios Hugh Colton, abrem o primeiro *franchising* de *A&W Root Beer* e cachorros quentes em Washington, D.C. Um ano depois, Marriott abre mais duas *Hot Shoppes* como restaurante *drive-in* na Costa Leste, nos EUA, captando a atenção de muitos hospedeiros de bordo que paravam no restaurante para comprar comida para levar para o embarque. Assim, surgiu a ideia de expandir o negócio para a companhia aérea “*In-Flight*”, fazendo entregas de almoços embalados para os passageiros.

O contacto com o hospede e a percepção das suas necessidades, fez com que a Marriott mudasse o ramo do seu negócio. Em 1969, a marca abre o seu primeiro hotel internacional, em Acapulco, no México, e em 1972, faz parceria com a Sun Line, e torna-se a primeira empresa de hospedagem a entrar no negócio de cruzeiros. Neste mesmo ano,

o filho de J. W. Marriott é nomeado CEO da Marriott, que se mantém até aos tempos atuais.

Em 1983, a empresa compra o Hotel Courtyard, o primeiro hotel com alojamento para viajantes em negócios, e em 1995, adquire uma marca histórica ao representar 49% do The Ritz-Carlton Hotel Company.

Anos mais tarde, em 2013, a companhia inaugura os hotéis Moxy, a primeira cadeia da marca a entrar no segmento económico. E, três anos depois, a Marriott Internacional compra a Starwood e torna-se a maior cadeia hoteleira do mundo, operando em mais de 110 países, com mais de 7000 hotéis e com um conjunto de 30 marcas.



Fonte: Marriott International, 2022.

Ilustração 7 - Portefólio das Marcas Marriott.

As 30 marcas que fazem parte do portefólio da Marriott, encontram-se divididas em duas categorias: os Clássicos, que proporcionam uma experiência intemporal ao cliente; e os Distintivos, que são notáveis pela experiência distinta e pelo serviço inovador e criativo. Ainda, no portefólio da Marriot, as marcas subdividem-se em três segmentos: os de Luxo, que são hotéis extraordinários que elevam cada momento da estadia do hóspede; os *Premium*, que requerem um atendimento sofisticado e extremamente atencioso; e o *Select*, que envolvem uma experiência simples e acessível para o viajante.

O Sheraton, tal como observamos na Ilustração 7, encontra-se categorizado como um hotel Clássico e *Premium*.

1.2. História do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

O Hotel Sheraton Lisboa nasce do antigo e luxuoso Hotel Aviz, em Picoas, Lisboa. O Hotel Aviz foi construído entre os anos de 1931 e 1933, na rua Marquês Fronteira, em Lisboa, pelo arquiteto Vasco Regaleira. Este hotel acolheu grandes celebridades como a atriz americana Ava Gardner, o tenor Enrico Caruso, primeira dama Argentina Eva Peron, e o lendário arménio Calouste Gulbenkian, um dos homens mais ricos do mundo nessa época.

Além de receber grandes celebridades, o Hotel Aviz também foi marcado por grandes momentos históricos, chegando a receber espiões ingleses e alemães que se reuniram nos seus salões durante a Segunda Guerra Mundial.

Anos mais tarde, em 1972, no local do luxuoso Hotel Aviz, foi construído o emblemático Sheraton Lisboa Hotel & Towers. Em 2006, o hotel foi renovado e mudou de nome para Sheraton Lisboa Hotel & Spa, tal como é conhecido ainda hoje.

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa é um dos ícones hoteleiros mais reconhecidos de Lisboa e está idealmente localizado no centro da cidade. Possui uma cotação de 5 estrelas, tendo, por isso, que estar em conformidade com uma série de pré-requisitos, estabelecidos por meio da Portaria N°465/2008, acerca das facilidades para hóspedes, estrutura e serviços do hotel.

Com 50 anos de experiência, celebrados este ano, o hotel conta com 369 quartos e 35 pisos, dispostos da seguinte forma:

Tabela 5 - Disposição dos Andares do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Andar	Descrição
R	Panorama
24º	<i>Club Lounge e Club Rooms</i>
20º a 25º	<i>Club Floor e Suite Presidencial</i>
18º a 19º	<i>Premium Rooms</i>
3º a 17º	<i>Deluxe Rooms</i>

2º	<i>Deluxe Rooms</i> , Departamento de <i>Sales, Revenue & Reservas</i> , Direção Geral
1º	Spirito Spa, Sheraton <i>Fitness</i> , Piscina e Salões de beleza
S	Departamento Financeiro, Informático e <i>Marketing</i>
B	Banquetes
0	Receção, <i>Concierge</i> , <i>Lobby Bar</i> e <i>Lobby</i> Bistro
-1	Cozinha, <i>Room Service</i> , Departamento de F&B, Salas de Conferências
-2	Balneários e Ginásio para colaboradores
-3	Garagem, Posto de segurança, Posto médico, Sala de formação, Departamento de Compras, Recursos Humanos e Manutenção
-4	Lavandaria, Refeitório e <i>Housekeeping</i>
-5	Arquivo
-6	Sala das Máquinas

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Sheraton Lisboa, 2022.

Os quartos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa dispõem de: 1 *Suite* Presidencial, 10 *Suites Standard*, 74 Quartos *Club*, 34 *Deluxe Premium*, 51 *Starwood Preferred Guest* (SPG), 282 Quartos *Deluxe* e 2 Quartos equipados para deficientes.

Além disso, o Hotel conta ainda com um sistema de *Wi-Fi* gratuito em todo o espaço, 24 horas de acesso ao *Sheraton Fitness*, um restaurante conceituado com *menus* preparados ao dia, uma piscina ao ar livre, um conjunto de salas de tratamento e relaxamento no Spirito Spa, um espaço aberto para reuniões e refeições com vista sobre Lisboa e o Rio Tejo, e ainda, dois andares totalmente equipados para conferências e reuniões.

1.3. Posicionamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

O Hotel Sheraton Lisboa posiciona-se no mercado como sendo o ponto de encontro do mundo, promovendo a produtividade, os relacionamentos, o crescimento e a integração como os principais focos motivacionais de negócio (Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa, 2022). A missão do Sheraton Lisboa é de conectar os hóspedes com o seu lar em qualquer parte do mundo, para qualquer parte do mundo.



Fonte: Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, 2022.

Ilustração 8 - Posicionamento e Valores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Os principais valores do hotel, como observamos na Ilustração 8, são: o Acolhimento, “Somos acolhedores, amigáveis e inclusivos e por isso damos as boas vindas ao mundo” (Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa, 2022); a Confiança, “Mais de 80 anos de história dá-nos a confiança que os nossos serviços são líderes na nossa área. O Sheraton representa confiança, proximidade e excelência” (Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa, 2022); e, a Comunidade, “O Sheraton está no centro de uma comunidade global e inclusiva. Somos conectores e facilitadores do poder da comunidade porque reunimos e agregamos as pessoas” (Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa, 2022).

O compromisso passa por criar uma empresa que seja um ótimo lugar para trabalhar, oferecendo experiências maravilhosas aos hóspedes e bons negócios para os seus *stakeholders*.

1.4. Perfil do Hóspede

O Hotel Sheraton Lisboa é um hotel que se distingue da maioria dos outros hotéis pela sua classificação e pelo seu posicionamento. Uma vez que, o hotel oferece comodidades de *Business Center* com serviço de impressão e *fax*, salas de reuniões, *Wi-Fi* gratuito, computador no *Lobby* e outros *work places*, o tipo mais comum de hóspedes

são turistas em negócios e tripulações de companhias aéreas. Não obstante, mas com menor frequência, também turistas de férias procuram o Sheraton Lisboa para se acomodarem.

Apesar de o mercado alvo do Sheraton Lisboa não ser maioritariamente viajantes de lazer, existem esforços feitos pelo hotel para atender e tentar chegar a vários segmentos de mercado.

No entanto, o Sheraton Lisboa Hotel & Spa pertence a uma categoria hoteleira de gama alta, pelo que os seus clientes pertencem a uma classe alta e média com orçamento médio alto, pelo que não se destina a todas as classes económicas.

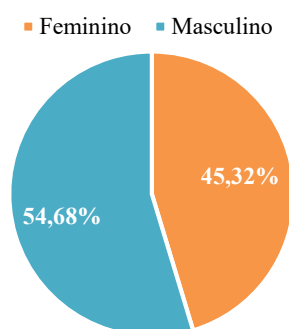
Contudo, e apesar dos transtornos causados pela crise do Covid-19 na indústria da hospitalidade, o Sheraton Lisboa já registou desde o início do ano até junho de 2022, mais de 36.770 estadias com viajantes de todo o mundo.

1.5. Estrutura Organizacional

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa conta atualmente com 139 colaboradores internos, de 11 nacionalidades diferentes. Neste universo não estão contabilizadas as contrações externas, como os *freelancers* ou os extras, isto é, trabalhadores por conta doutrem, contratados temporariamente para responder às necessidades excecionais do Hotel.

No que concerne à caracterização sociodemográfica dos colaboradores, é possível ter uma perceção generalista da população.

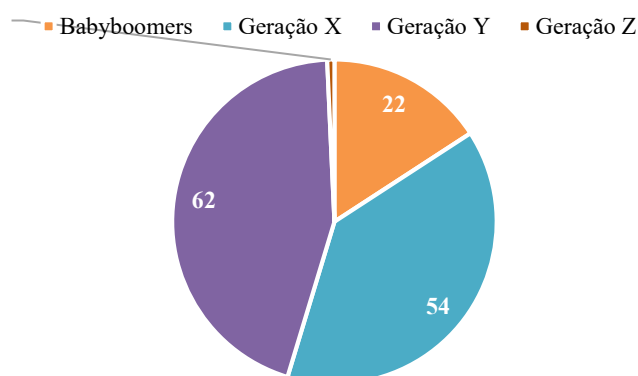
Gráfico 1 – Distribuição por Género.



Fonte: Elaborado pela autora, com base Sheraton Lisboa Hotel & Spa, junho 2022.

Relativamente à distribuição por género, observamos no gráfico 1, que dos 139 colaboradores, 76 dos colaboradores são do sexo masculino (o que corresponde a 54,68%), e que os restantes 63 colaboradores são do sexo feminino (o que corresponde a 45,32%).

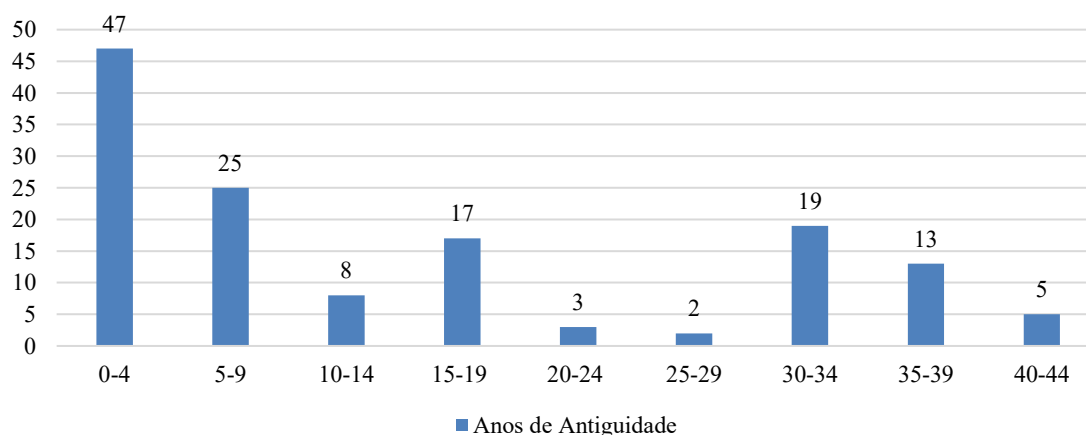
Gráfico 2 – Distribuição por Gerações.



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, junho 2022.

No diz respeito às informações etárias, o Sheraton Lisboa Hotel & Spa tem uma média de idades de 44 anos. No gráfico 2, é possível constatar que existem quatro gerações a trabalharem em simultâneo nesta organização. A geração *Baby Boomers* tem 22 colaboradores, a Geração X conta com 54 colaboradores, a geração Y com 62 colaboradores e, a geração mais recente, a geração Z com 1 colaborador.

Gráfico 3 – Distribuição por Anos de Antiguidade.

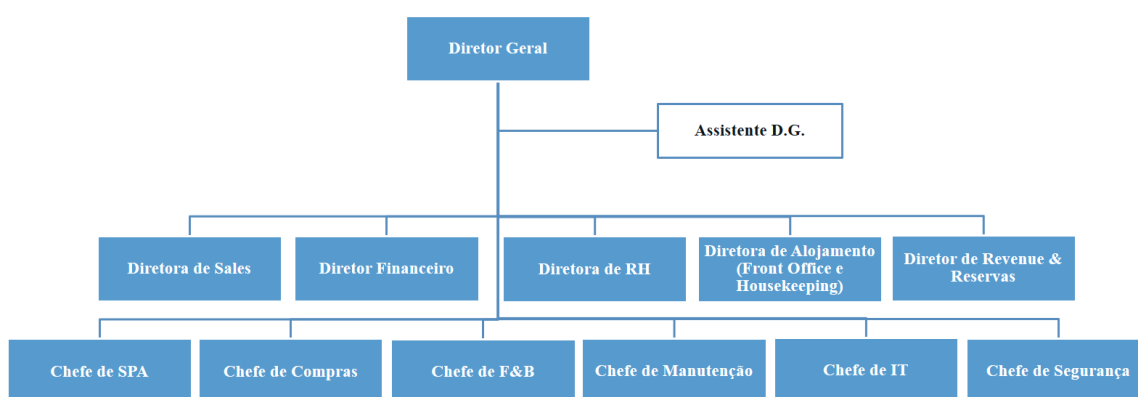


Fonte: Elaborado pela autora, com base no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, junho 2022.

Ainda de forma pertinente para o estudo, foi possível analisar os anos de antiguidade dos colaboradores do Sheraton Lisboa. Com base no gráfico 3, é possível

extrair que nos últimos 4 anos o Hotel fez contratações significativas, registando um total de 47 colaboradores admitidos. Com 5 a 9 anos de casa existem 25 colaboradores. Entre 10 a 14 anos existem 8 colaboradores internos. Com 15 a 19 anos de antiguidade encontram-se 17 pessoas a trabalhar na organização. Entre 20 a 24 anos, existem 3 colaboradores, e com 25 a 29 anos de antiguidade encontram-se 2 colaboradores, representando o menor número da escala. Com 30 a 34 anos de casa existem 19 indivíduos. Com 35 a 39 anos de antiguidade existem 13 colaboradores. E, por fim, com o maior número de anos de antiguidade registados no ano corrente, existe 5 pessoas com 40 a 44 anos de casa. Olhando para os dados, é possível extrair que existe uma diferença significativa sobre os colaboradores que entraram há cerca de 20 anos na organização e aqueles que se encontram nela há mais de 30 anos.

Os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, encontram-se distribuídos por 13 departamentos: Compras, Financeiro, Food & Beverage (F&B), Front Office, Informático, Manutenção, Marketing, Recursos Humanos, Revenue & Reservas, Sales/Comercial, Segurança, Spa.



Fonte: Elaborado pela autora, com base Sheraton Lisboa, 2022.

Figura 5 - Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Cada departamento, como observamos no Figura 5, tem um diretor (HOD – *Head of Department*) ou um responsável de departamento que reporta diretamente ao Diretor Geral do Hotel. As principais atividades de cada departamento passam pelo seguinte:

Departamento de Sales: responsável pela a promoção de vendas e coordenação de grupos. Encarregue por todo o processo de relacionamento com o cliente, desde a preparação até ao pós-serviço.

Departamento Financeiro: responsável pelo controlo financeiro de todo o hotel. Cabendo-lhe as funções de tesouraria, controlo de contas, planeamento de *budget*, entre outros.

Departamento de RH: responsável por toda a parte humana interna no hotel. Encarregue dos processos de recrutamento e seleção, processos de acolhimento e integração, benefícios, formações, processamento de salários, entre outras funções.

Departamento de Marketing: responsável por analisar o mercado e publicitar a imagem do hotel.

Departamento de Alojamento – inclui o departamento de Housekeeping: responsável pela limpeza interna do hotel, desde as áreas administrativas, às áreas destinadas aos clientes; e o departamento de Front Office: responsável pela receção do cliente. Encarregue de assegurar as informações relevantes e necessárias sobre o hotel ao hóspede, tratar do processamento de *check-in* e *check-out*, tratar da bagagem do cliente, entre outras funções.

Departamento de Revenue & Reservas: responsável pela gestão de reservas e delimitação dos preços de quarto.

Departamento de Spa: responsável pela promoção do bem-estar do hóspede. Encarregue da zona de massagens, piscina, sauna, ginásio e cabeleireiro.

Departamento de Compras: responsável por realizar todas as compras de materiais e serviços que sejam necessários para o funcionamento do hotel, assim como, lidar com fornecedores e receber a mercadoria.

Departamento de Food & Beverage – inclui o departamento de F&B Geral: responsável por toda a logística de alimentos e bebidas, serviço de mesa, banquetes, *rooms service*, entre outros; e, o departamento de F&B Cozinha: responsável pela preparação alimentar para os clientes do hotel e para o *staff*.

Departamento de Manutenção: responsável pela manutenção e arranjo dos equipamentos técnicos do hotel.

Departamento Informático (IT): responsável por garantir o funcionamento de todos os sistemas de informação do hotel.

Departamento de Segurança: responsável pela supervisão da equipa de segurança externa subcontratada.

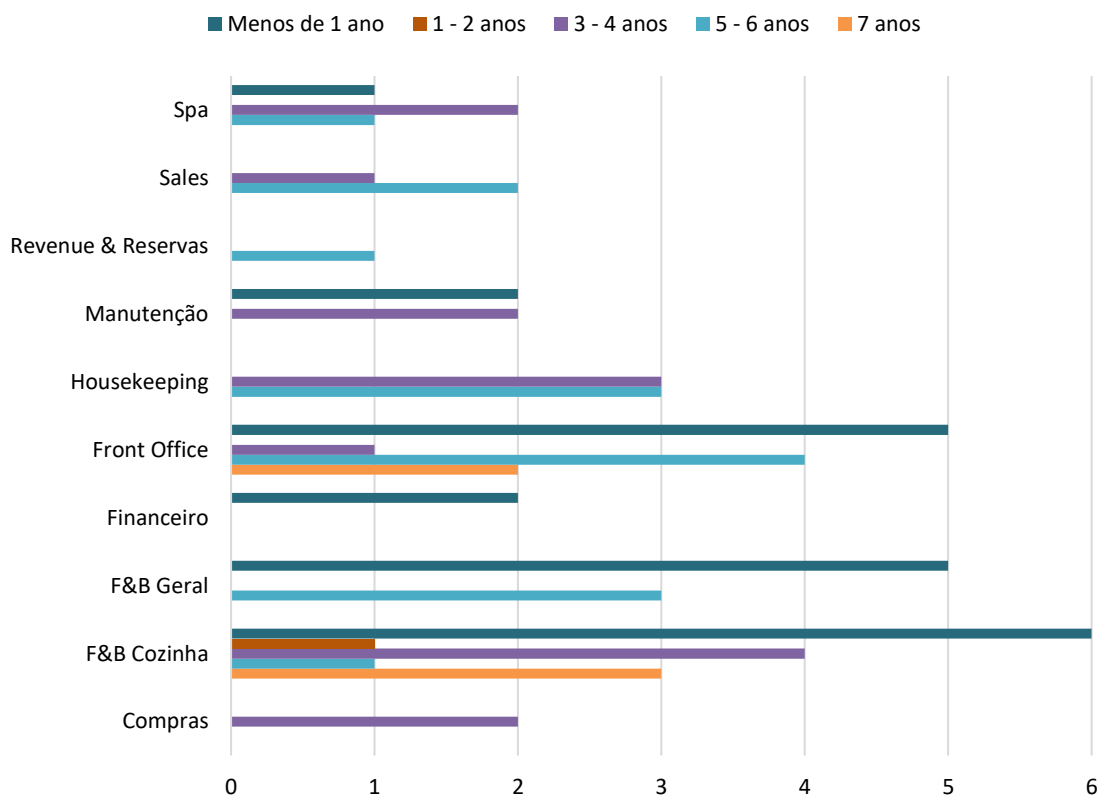
2. Apresentação, Interpretação e Discussão dos Resultados

Este ponto tem por objetivo apresentar, interpretar e discutir os resultados obtidos na recolha de dados anteriormente realizada. A seleção dos dados em análise foi pré-definida tendo por base a pertinência para a própria investigação, assim como as teorias e *frameworks* mencionadas na revisão da literatura.

2.1. Segmentação da Amostra

Através da análise do gráfico 4, podemos observar o tempo de colaboração dos participantes colaboradores do Sheraton Lisboa por departamento. A pertinência desta questão passa pela entrevista realizada à Diretora de RH do Hotel, uma vez que a mesma diz ter entrado para a organização em 2015 (há 7 anos), com a função de pensar e implementar todo o processo de acolhimento, integração e socialização.

Gráfico 4 – Relação entre a Q5. "Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa?" e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

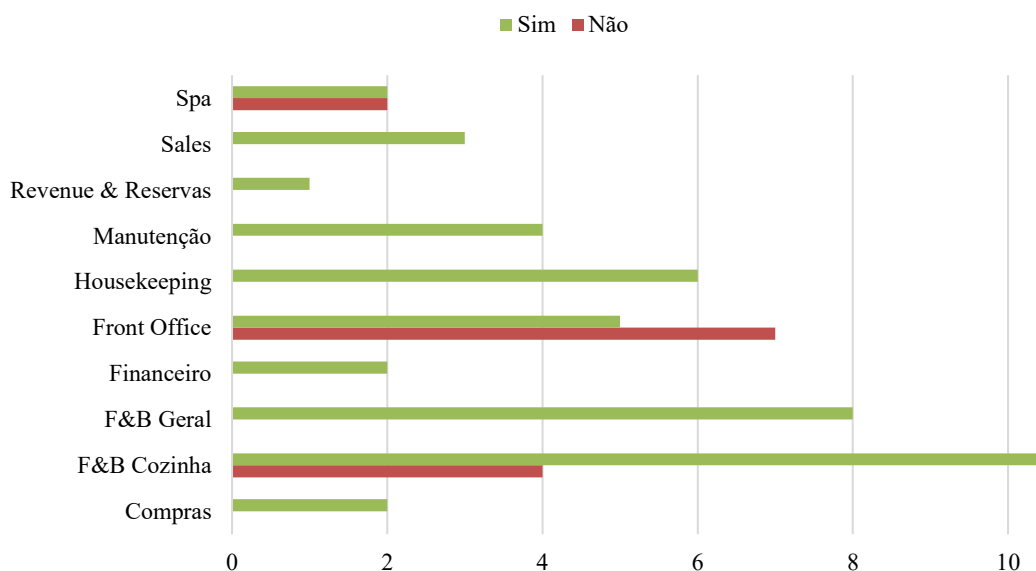
Desta forma, e analisando o gráfico, é possível verificar que, dos 57 participantes, 15 colaboradores entraram para o departamento de F&B Cozinha, refletindo a maior amostra por departamento nos mais diversos anos de casa. Logo de seguida, encontra-se o Front Office com 14 colaboradores. Os departamentos com menor número de colaboradores, que traduzem uma amostra menos significativa para o estudo são o departamento Financeiro com 2 participantes, o departamento de Compras igualmente com 2 participantes, e por último, o departamento de Revenue & Reservas com apenas 1 colaborador.

Ainda, é possível retirar que existe uma amostra significativa de pessoas que ingressaram no Hotel no último ano, com 21 participantes. Existiram 15 colaboradores que ingressaram há 3-4 anos. No intervalo entre os 5-6 anos de colaboração encontramos também 15 participantes. Com o menor número da amostra temos um colaborador no departamento F&B Cozinha que se encontra há 1-2 anos na organização, e por fim, com um total de 5 participantes nos departamentos de Front Office e F&B Cozinha, que entraram na organização há exatamente 7 anos.

Relativamente à questão apresentada no gráfico 5, pretende-se averiguar se o diretor atual de cada departamento é o mesmo de quando o colaborador ingressou no Hotel Sheraton Lisboa, uma vez que cada departamento é responsável por fazer a integração *On the Job*. Segundo a Diretora de RH,

“[...] os colaboradores têm a formação *On the Job* nos seus departamentos com os seus diretores. [...] Quer dizer que quando eu entrego o “rececionista” ao diretor de alojamento e ele vai começar a formação, ele tem cinco ou seis pontos que tem de garantir a nível de formação. Mas, como é óbvio, não nos cabe a nós, enquanto recursos humanos, saber todos os procedimentos internos que são importantes para cada departamento e restringirmos. Portanto, deixamos o diretor do departamento dar o seu cunho pessoal na formação da sua equipa.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.)

Gráfico 5 – Relação entre a Q7. "O diretor do seu departamento atual era o mesmo quando ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?" e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

Com a análise destes dados, foi perceptível que todos os diretores atuais já tinham realizado pelo menos um processo de acolhimento e integração nos últimos 7 anos, o que resultou na realização de uma entrevista a cada diretor de departamento.

No gráfico acima, observamos que alguns dos colaboradores inquiridos não passaram pela chefia atual, o que pode eventualmente condicionar algumas das respostas obtidas nos departamentos de Spa, Front Office, F&B Geral e F&B Cozinha.

2.2. Análise do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização

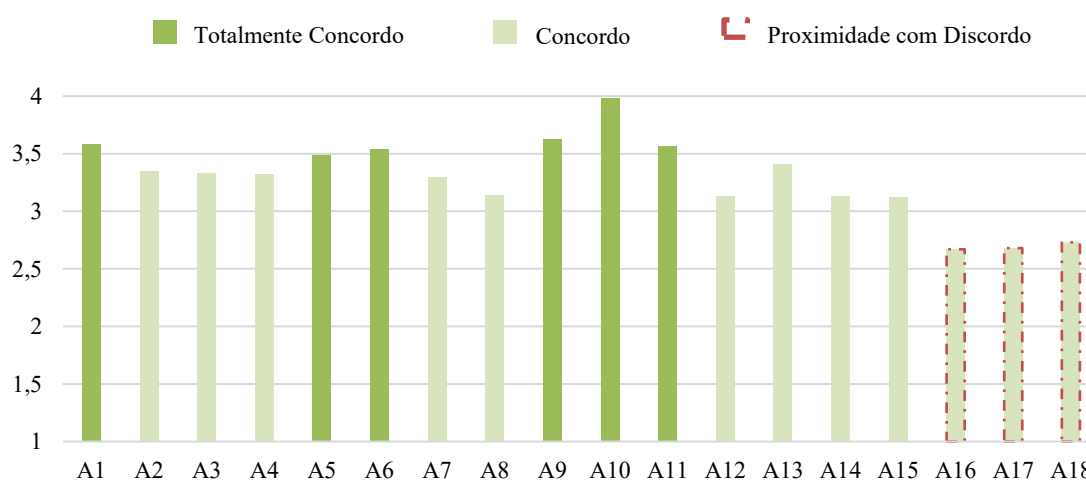
O inquérito por questionário apresentou uma secção com quatro perguntas, onde duas delas (questão 8 e questão 9) representavam um conjunto de afirmações com o objetivo de perceber se o Sheraton Lisboa Hotel & Spa implementava um bom processo de acolhimento, integração e socialização junto dos novos colaboradores. A questão 8 pretende avaliar individualmente o processo de acolhimento, integração e socialização com base no Modelo de Bauer (2021) e a questão 9 pretende avaliar de forma global se o processo foi bem sentido pelos colaboradores participantes. As últimas duas questões desta sessão (questão 10 e questão 11) tiveram como finalidade perceber quanto tempo durava esse processo e se a duração era satisfatória.

O presente ponto do estudo irá estabelecer a ligação de cada questão e de cada afirmação com a revisão de literatura, com a análise documental e com as entrevistas realizadas aos responsáveis dos vários departamentos.

2.2.1. Segundo o Modelo de Bauer (2021)

Desta forma, no que concerne à terceira parte do questionário, sobre o processo de acolhimento, integração e socialização dos participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, é possível destacar no gráfico 6, através da média realizada às afirmações da questão 8 (anexo VI. b.), que existe uma concordância significativa por parte dos participantes na maioria das afirmações.

Gráfico 6 - Média de Resposta por Afirmação acerca do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização (Q8) implementado no Hotel.

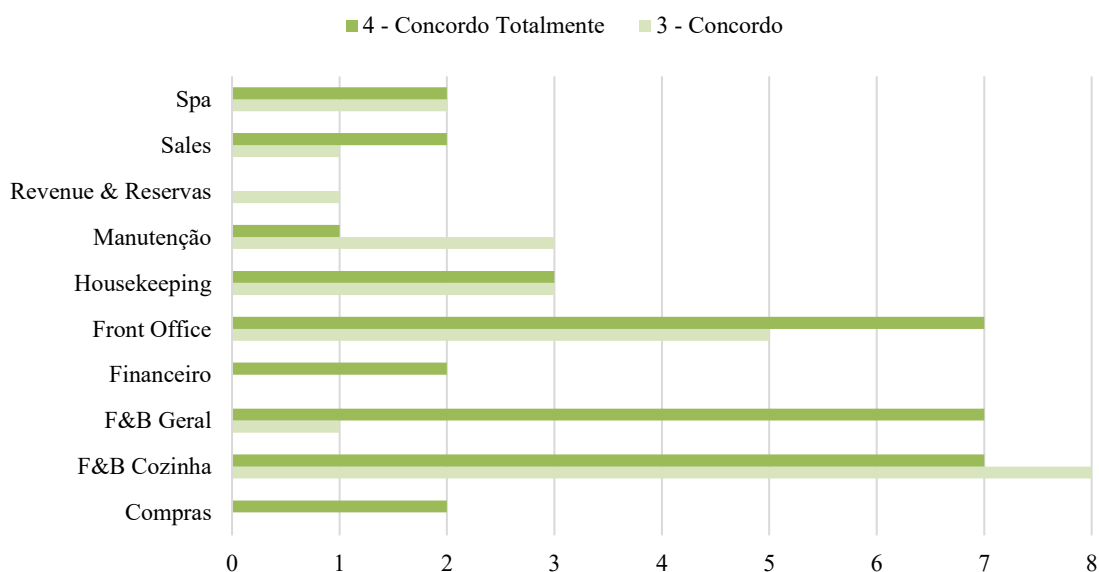


Fonte: Elaborado pela autora.

As 18 afirmação têm por base o Modelo dos 6 Cs de Bauer como forma de avaliar o processo de acolhimento, integração e socialização. As afirmações foram todas escritas na afirmativa, possibilitando assim ter uma visão mais ampla e sucinta do paradigma. A média das respostas traduz principalmente que o processo é bem implementado pela entidade empregadora, uma vez que as afirmações se encontram todas classificadas com “Concordo Totalmente” e “Concordo”. Porém, existem afirmações mais bem classificadas que outras. As afirmações A16, A17 e A18 carecem de uma especial atenção por parte dos responsáveis pela integração, uma vez que as variáveis do processo estão muito próximas da opinião “Discordo”.

Como forma de aprofundar e analisar o Modelo de Bauer, serão mencionadas de forma individual as afirmações que a contemplam e, posteriormente, quando justificado, serão cruzadas variáveis que permitam averiguar as possíveis diferenças de opinião.

Gráfico 7 - Relação entre a Q8.A1. "Quando entrei para a organização foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.)" e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

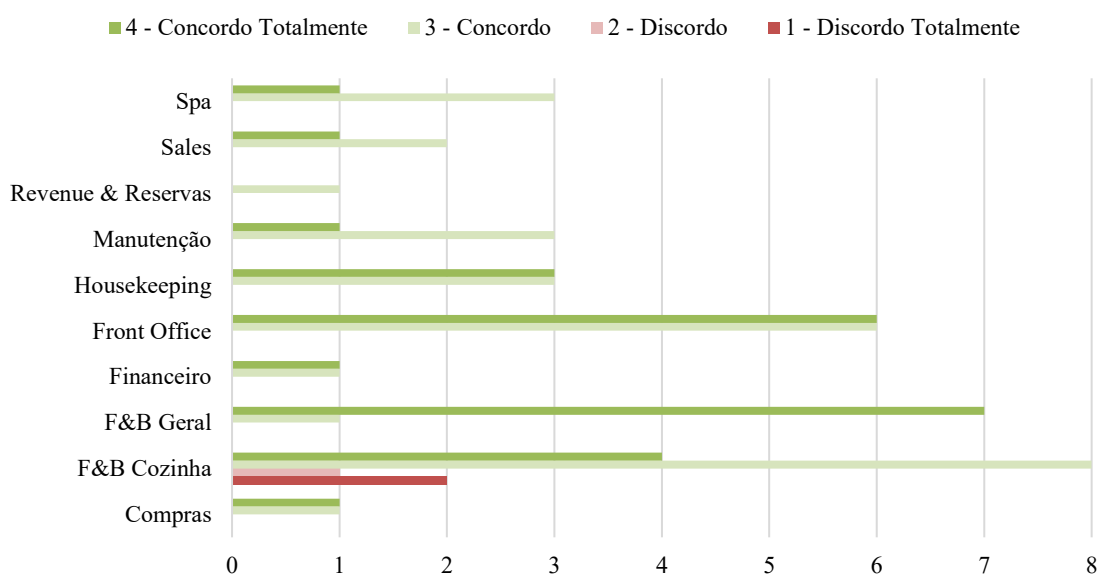
A afirmação 1 da questão 8, “Quando entrei para a organização foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.)”, foi desenhada segundo a categoria de Conformidade do Modelo dos 6 Cs de Bauer, uma vez que esta “(...) abrange toda a burocracia administrativa” (Bauer, 2013). Segundo a Diretora de RH,

“Nós temos um manual do colaborador que é entregue durante o processo de integração, mas que não é um manual de integração. [...] estamos a falar dos manuais com as normas gerais de hotel e com a apresentação que fazemos durante a formação, com as informações sobre marca, hotéis, etc.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.)

Através da análise do gráfico acima, observamos que a entidade empregadora transmitiu de uma forma clara as suas políticas, regulamentos e normas. Todos os participantes, independentemente do departamento em que se encontram, revelaram concordar com a afirmação total ou parcialmente.

Relativamente à afirmação 2, que corresponde também à categoria de Conformidade do Modelo de Bauer (2021), a informação que o gráfico 8 revela é que a generalidade dos departamentos recebeu informações úteis e claras sobre a atividade de negócio do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. A pertinência desta afirmação passa por envolver o novo colaborador com a organização, contribuindo para a sua motivação e para uma maior performance de desempenho (Bauer 2013).

Gráfico 8 - Relação entre a Q8.A2. "Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil e clara para conhecer a sua atividade de negócio" e os Departamentos do Hotel.



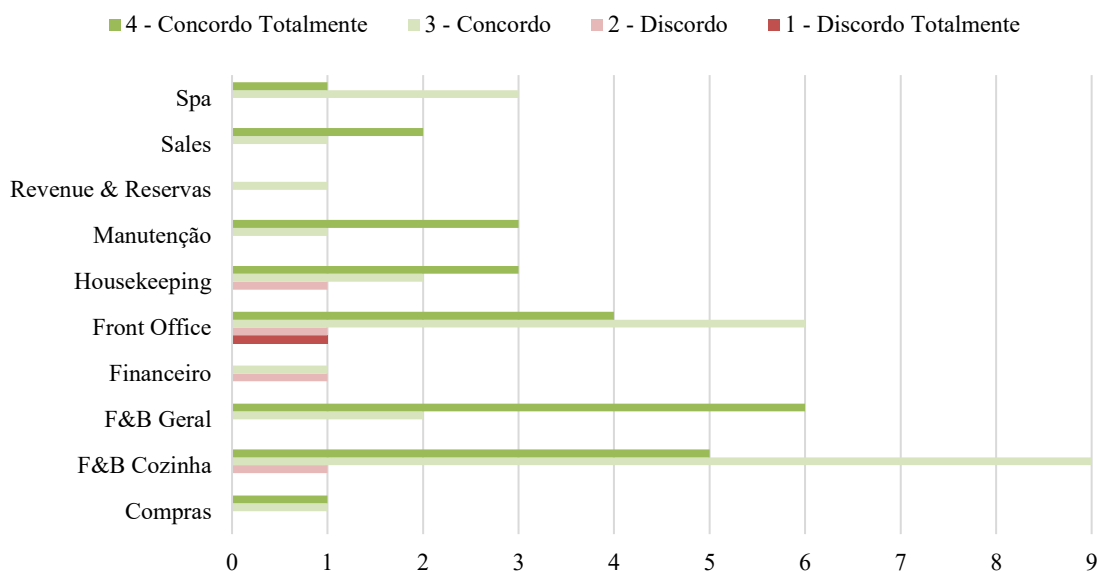
Fonte: Elaborado pela autora.

Não obstante, o departamento de F&B Cozinha apresentou resultados de não concordância, sendo que dois participantes referiram mesmo discordar totalmente com a afirmação. No cruzamento de dados do inquérito por questionário, nenhuma possível justificação foi encontrada, no entanto, segundo o responsável do departamento este “(...) é um departamento complicado”, e que o momento da integração é daquilo que é

transmitido às novas contratações “Depende do dia a dia (...)”, pois segundo o mesmo “Não há nada estipulado” (Gil Raposo, 2022: anexo IX. c.).

Relativamente à terceira afirmação (gráfico 9), "Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretamente a minha função", enquadra-se nos objetivos explícitos da categoria de Clarificação do Modelo de Bauer (2021). Esta afirmação, envolve garantir que os novos colaboradores entendem claramente as suas funções e contribuições do seu trabalho para com a equipa e para com a organização, fornecendo descrições do trabalho, requisitos, normas e outros detalhes (Bauer, 2010, Idem, 2013).

Gráfico 9 - Relação entre a Q8.A3. "Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretamente a minha função" e os Departamentos do Hotel.

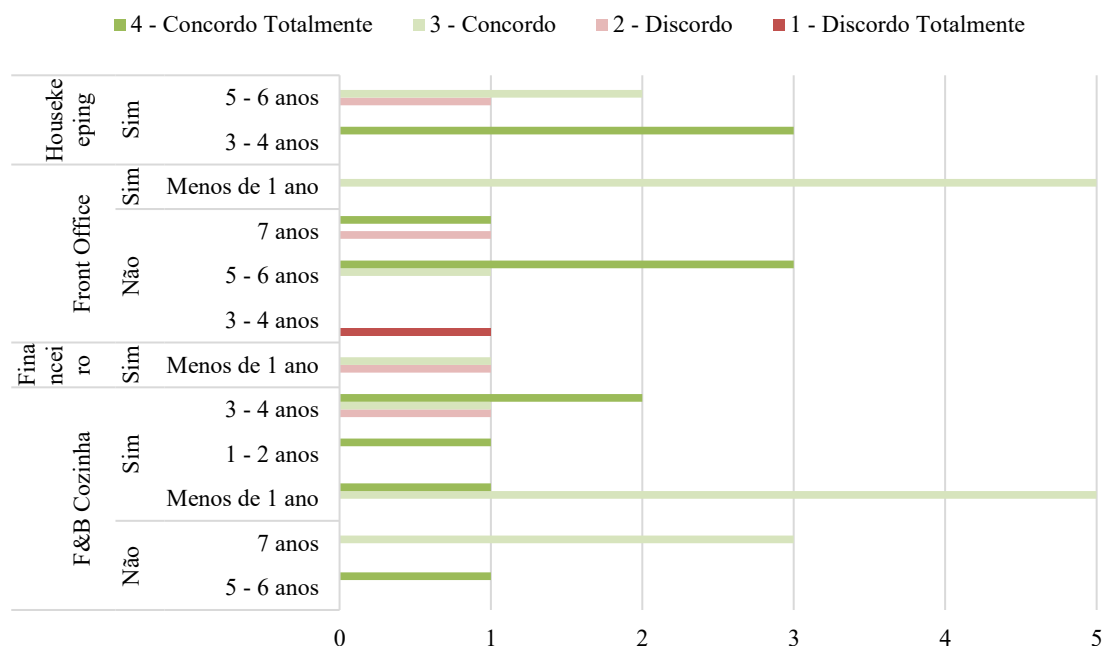


Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o gráfico acima, percebemos que a maioria dos colaboradores recebe informações úteis para desempenhar melhor a sua função, com níveis de concordância altos. No entanto, os departamentos de Housekeeping, Front Office, Financeiro e F&B Cozinha, apresentam resultados de discordância.

O gráfico 10 apresenta a relação dos departamentos que discordaram com a afirmação 3 (gráfico 9), com o chefe atual de departamento e os anos de casa dos colaboradores.

Gráfico 10 - Relação entre os Departamentos que Discordam com a Q8. A3., o Chefe Atual de Departamento e os Anos de Colaboração no Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

Com esta análise podemos concluir que no departamento de Housekeeping, no qual a diretora de departamento é a mesma, houve uma significativa melhoria no processo de acolhimento e integração entre os 3 - 4 anos de antiguidade, fazendo com que as admissões mais recentes concordassem na totalidade com a afirmação em causa. No que concerne ao departamento de Front Office, a diretora atual é a mesma do departamento de Housekeeping, evidenciando que todos os colaboradores que entraram na organização na sua chefia concordam que receberam informações úteis para desempenharem corretamente a sua função. Segundo a diretora de Alojamento, “O importante na integração é as pessoas se conhecerem, conhecerem toda a equipa, e a seguir então, conhecerem o ambiente físico em que vão trabalhar.” (Brígida Leão, 2022: anexo IX. g.). No que diz respeito ao departamento Financeiro, dos dois participantes inquiridos onde o diretor atual é o mesmo, observamos que existe uma divergência de opinião na mesma linha temporal. No entanto, o diretor afirma que o processo de acolhimento e integração dentro do departamento começa sempre por explicar “ao colaborador um pouco da função que cada um irá fazer, e são explicados também os objetivos principais da sua função” (Carlos Guerreiro, 2022: anexo IX. a.). Por fim, no departamento de F&B Cozinha, apesar da opinião negativa estar assente na nova liderança, observamos que nos últimos 2 anos existiu uma concordância plena com a afirmação, concentrando-se o maior número de respostas. Segundo o chefe de departamento o processo de integração inicial envolve uma

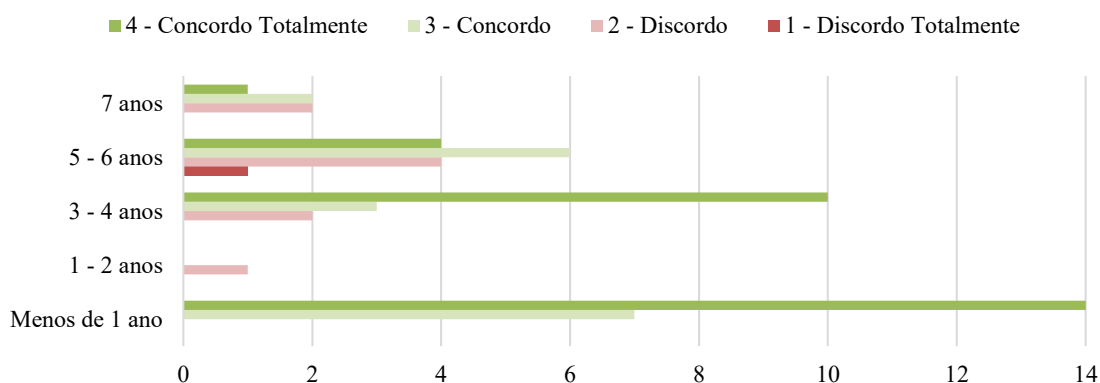
contextualização no espaço físico e humano, “Mostro as cozinhas, as várias áreas, apresento as pessoas. Faço aqui um pequeno *briefing*, um pequeno resumo do que esperamos dessa pessoa.” (Gil Raposo, 2022: anexo IX. c.).

A afirmação 4 da questão número 8, estabelecida no gráfico 11 abaixo representado, diz respeito à integração no posto de trabalho, como forma de criar uma boa ligação entre os colaboradores e a organização (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010), incluída na categoria de Clarificação do Modelo de Bauer (2021). O sentimento de não conhecer todos os espaços de trabalho e o que cada departamento faz, pode originar numa redução da produtividade dos novos colaboradores, e por sua vez, a que haja um desinteresse pela organização resultante da falta de conexão (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

O gráfico 11 está apresentado por anos de colaboração dos participantes com a organização, uma vez que, segundo a Diretora de RH, quem está encarregue de apresentar os vários departamentos aos novos colaboradores é o departamento de RH da organização:

“Depois temos uma visita ao hotel (...). O objetivo no fundo é que os outros colegas os conheçam a eles e que eles conheçam um bocadinho de cada departamento. (...) é importante para que os outros colegas conheçam aquela cara, saibam que foi contratado alguém para aquele departamento, e para que no dia a seguir passem por ele e lhe falem.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.)

Gráfico 11 - Relação entre a Q8.A4. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer todos os espaços de trabalho e foi-me explicado o que cada departamento fazia" e os Anos de Colaboração no Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

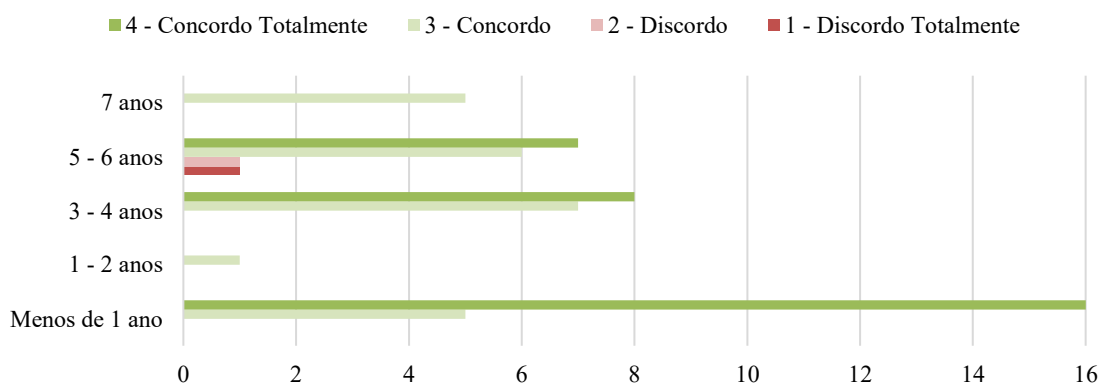
Com a análise do presente gráfico, observamos que a maioria das respostas são positivas, ou seja, a maioria dos participantes concordam total ou parcialmente com a

afirmação em causa. Além disso, também é importante mencionar que o último ano de entrada de novos colaboradores foi o ano em que melhor foram apresentados os novos departamentos às novas admissões pelo departamento de RH, havendo uma diferença significativa para os anos anteriores. Ainda ressalto, que entre 1 a 2 anos de antiguidade, foram os anos afetados pela crise do Covid-19, havendo muitos colaboradores em teletrabalho e muitas áreas de serviço do Hotel encerradas, sendo por isto, um dos motivos para a única opinião dessa linha temporal ser de discordância.

No que respeita ao gráfico 12, é apresentada a relação entre a afirmação 5 e os anos de colaboração dos participantes no inquérito por questionário, evidenciando uma elevada concordância, nomeadamente no último ano das admissões. A afirmação "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração" vai ao encontro da categoria Cultura do Modelo dos 6 Cs de Bauer (2021), que pretende avaliar se é transmitido aos novos colaboradores as normas e visões organizacionais, como a missão, visão e valores.

Como comprovado através da pesquisa documental, a transmissão desta informação aos colaboradores é feita pelo departamento de RH no dia da admissão (anexo III: Manual de Acolhimento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, 2022). Segundo a Diretora de RH, "(...) a primeira parte da integração é a formação em sala. Essa formação envolve informações como a cultura da marca Marriott, a cultura da marca Sheraton. Quando falo de cultura, falo de valores, falo de compromissos (...)" (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Gráfico 12 - Relação entre a Q8.A5. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.

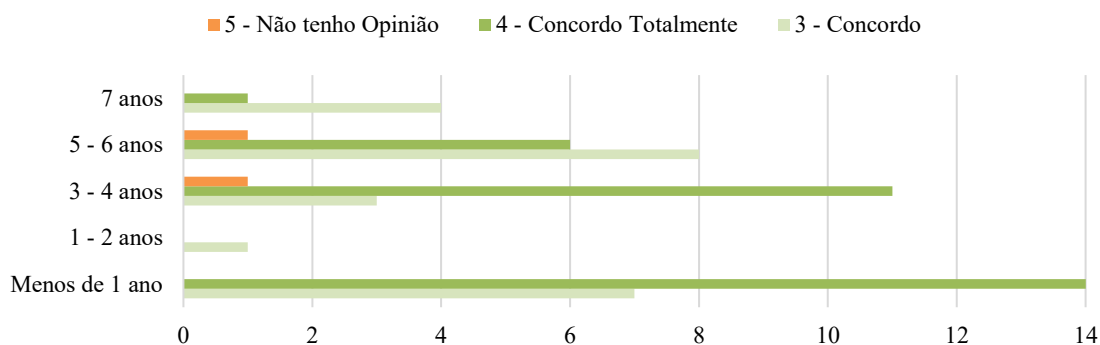


Fonte: Elaborado pela autora.

Todavia, como observado no presente gráfico, entre os 5-6 anos de antiguidade existem dois colaboradores que consideraram “discordar” e “discordar totalmente” da afirmação, revelando que durante este período nem sempre foi sentido que o departamento transmitiu a mensagem dos valores organizacionais. “Há sete anos atrás não é o que é agora. Não era aquilo que temos hoje. Acho que fomos aprendendo com os nossos erros.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Em conformidade com o gráfico anterior, também o gráfico 13 pretende avaliar a categoria da Cultura do Modelo de Bauer (2021), com o objetivo de verificar se os valores e a missão transmitidos criaram um sentimento de pertença e propósito aos colaboradores.

Gráfico 13 - Relação entre a Q8.A5. "Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.

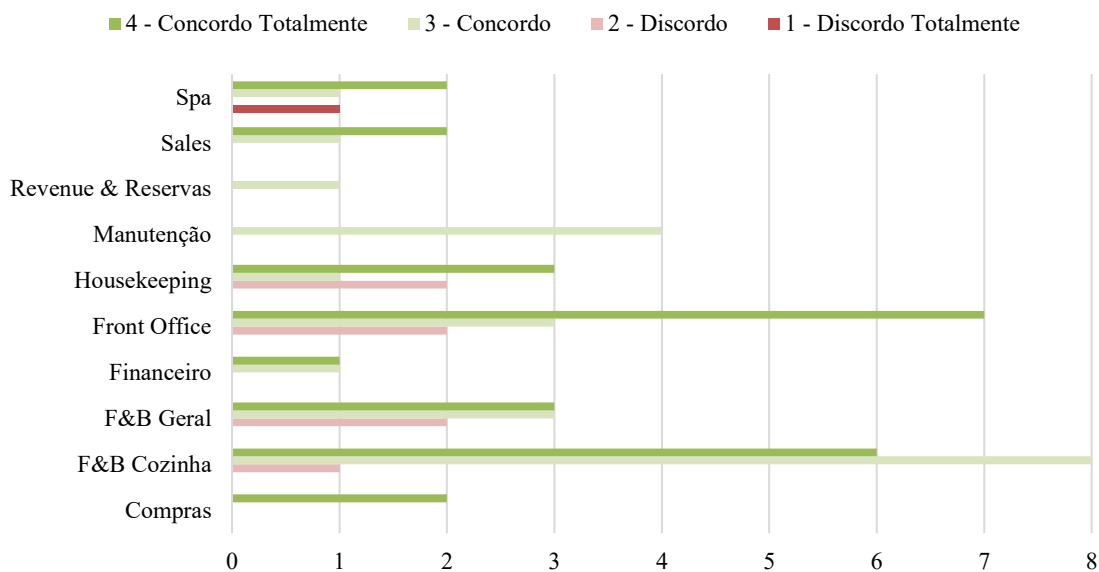


Fonte: Elaborado pela autora.

Como observamos, a maioria dos participantes concordaram com a afirmação, existindo apenas dois colaboradores que mostraram não ter opinião sobre o assunto. Esta maioritária concordância, segundo Bauer e Fard (2021) traduz-se na chave influenciadora de todo o percurso do colaborador dentro de uma organização.

No que diz respeito à afirmação número 7 da questão 8 (gráfico 14), "Quando entrei para a organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial", é possível verificar que existe um número de respostas significativas de concordância.

Gráfico 14 - Relação entre a Q8.A7. "Quando entrei para a organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial" e os Departamentos do Hotel.



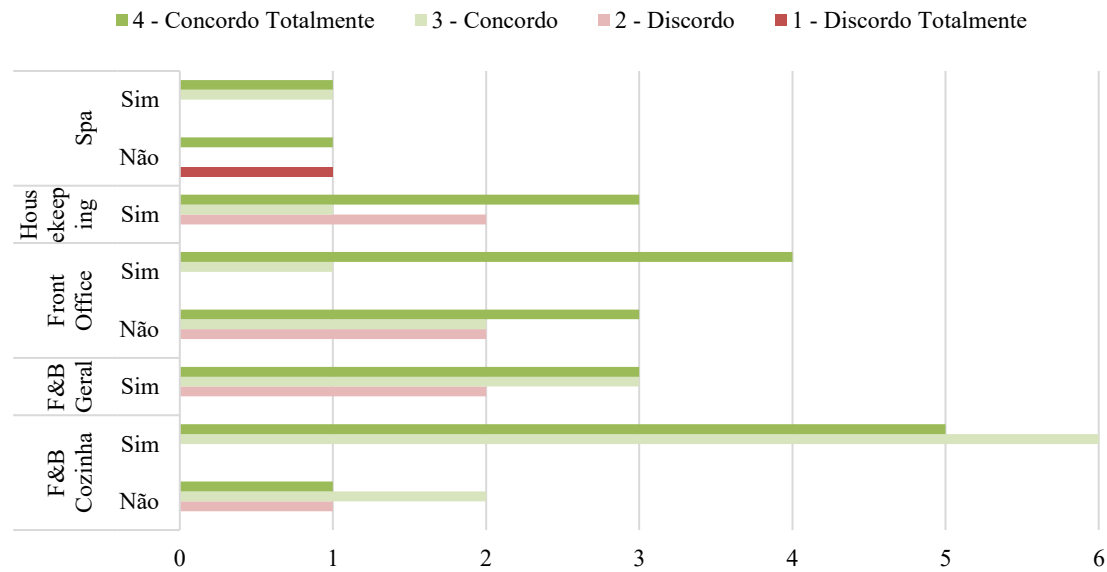
Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, algumas respostas foram menos positivas, nomeadamente nos departamentos de F&B Cozinha, F&B Geral, Front Office e Housekeeping com opiniões de “discordo” e no Spa, com uma opinião de “discordo totalmente”.

Esta afirmação, foi construída tendo por base a categoria de Conexão do Modelo de Bauer (2021), uma vez que se refere às questões interpessoais entre colaboradores e chefias. Como revisto na literatura, os primeiros dias numa nova organização são dias cheios de insegurança, *stress* e nervosismo, e as chefias têm o papel fundamental de preparar as novas contratações para o sucesso e de limitar o tempo de desconforto.

O gráfico 15 apresenta a relação entre os departamentos que discordam da afirmação mencionada no gráfico 14 e chefia atual de cada departamento. O objetivo desta ligação passa por perceber se a chefia atual deve ou não melhorar a sua performance nesta fase de adaptação inicial de um novo colaborador.

Gráfico 15 - Relação entre os Departamentos que Discordam com a Q8.A7 e a Chefia Atual do Departamento.

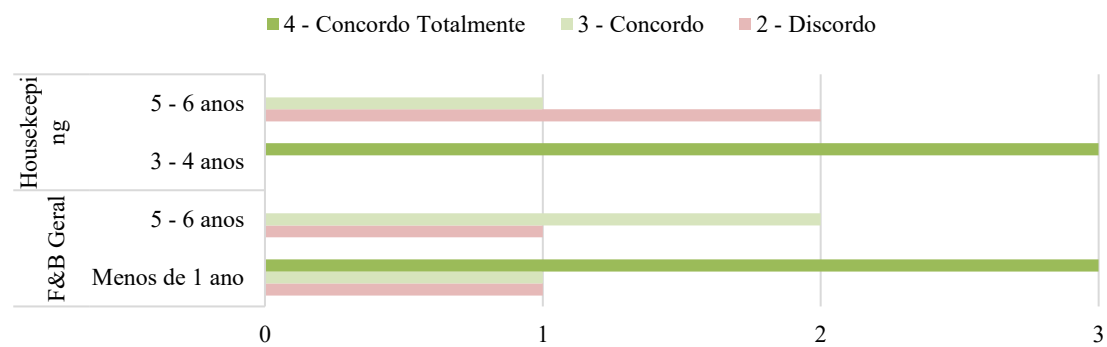


Fonte: Elaborado pela autora.

Através do gráfico, podemos concluir que nos departamentos de F&B Cozinha, Front Office e Spa, os participantes que revelaram discordar da afirmação não tinham o chefe atual de departamento aquando da sua integração e que as contratações que integraram com a liderança atual, tiveram perceções bastante positivas acerca do apoio prestado para reduzir os medos de inadaptação.

No que concerne aos outros departamentos, Housekeeping e F&B Geral, o gráfico 16 vem estabelecer a relação entre estes departamentos com a afirmação 7 da questão 8 e os anos de colaboração dos participantes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Gráfico 16 - Relação entre os Departamentos Housekeeping e F&B Geral com a Q8.A7 e os Anos de Colaboração no Hotel.

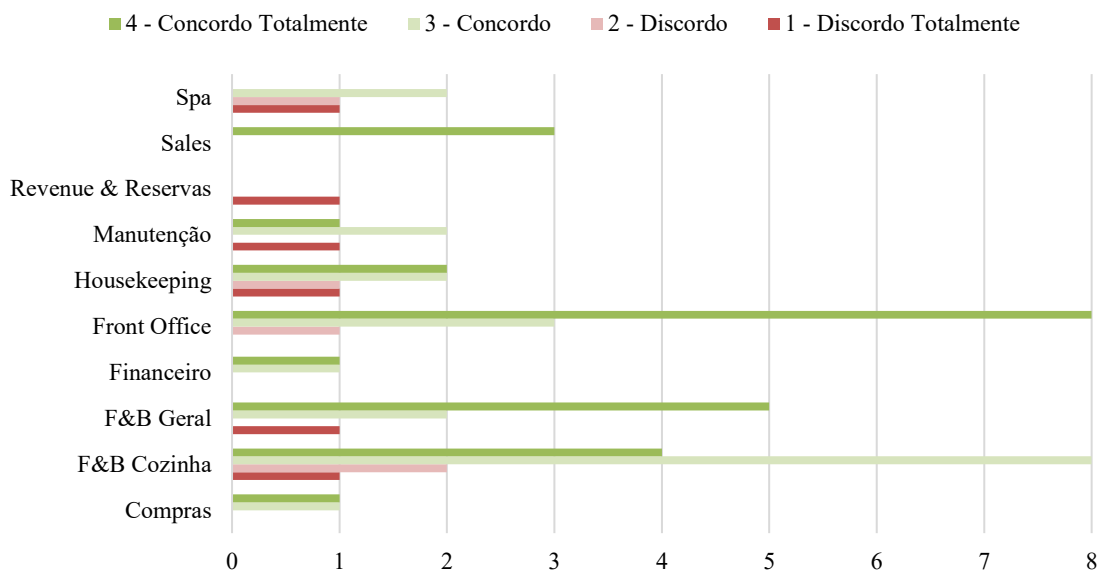


Fonte: Elaborado pela autora.

No que concerne ao departamento de Housekeeping, as opiniões de discordância são de colaboradores que foram admitidos há 5-6 anos. Nos últimos 3-4 anos, as opiniões dos participantes encontram-se no “concordo totalmente”, pelo que se evidencia uma real evolução do apoio prestado pela chefia às novas admissões. No departamento de F&B Geral, apesar de no último ano de admissões existir o maior número de concordância com a afirmação, ainda existe uma parte da amostra que revela não concordar com a afirmação. A discordância uniforme neste departamento prende-se pelo facto de não existir um processo de acolhimento e integração dentro do departamento “No caso do F&B não é feita nenhuma integração”, e de este nem sempre ter disponibilidade para acompanhar os novos colaboradores “Tentamos simplesmente acompanhar dentro dos possíveis a pessoa que está a chegar... Dependendo de uma altura de mais ou menos trabalho, prestamos esse apoio. Quando há muito trabalho e falta de pessoal, nem sempre é possível.” (Rui Miguel, 2022: anexo IX. b.).

Relativamente ao gráfico 17, expõe a ligação entre a afirmação 8, da oitava questão, "Quando entrei para a organização os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.)" e os departamentos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Esta afirmação representa a categoria de Conexão de Bauer (2021), onde segundo a mesma, um bom ambiente e convívio entre colegas de trabalho é um fator muito importante para manter a motivação das novas admissões. Além disso, um bom relacionamento com colegas traduz-se numa maior satisfação laboral e num maior desempenho nas respetivas funções (Bauer, 2010).

Gráfico 17 - Relação entre a Q8.A8. "Quando entrei para a organização os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.)" e os Departamentos do Hotel.

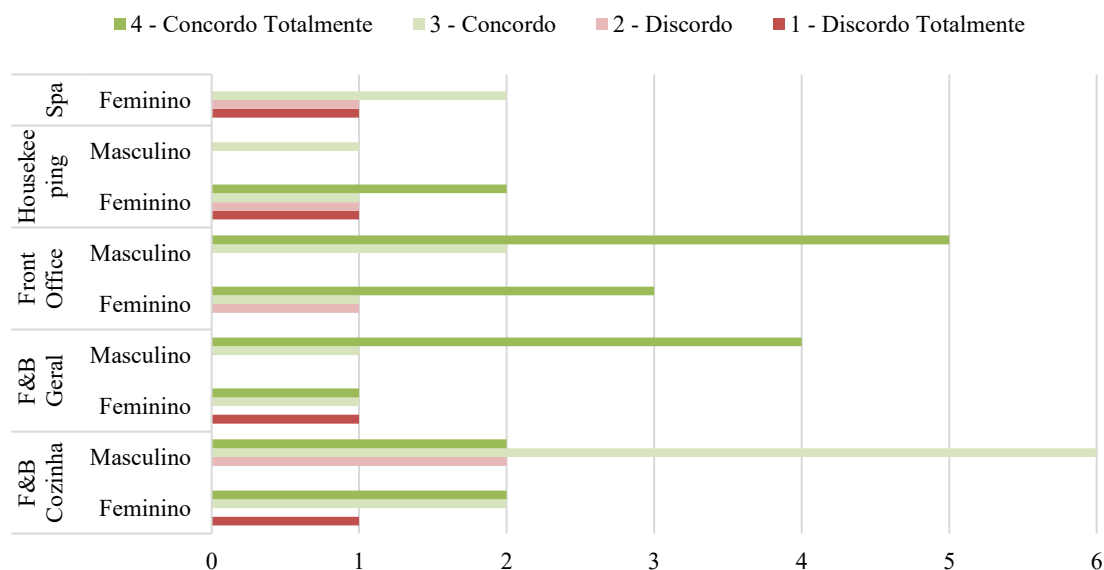


Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, quando destacamos o gráfico acima, observamos que em quase todos os departamentos existe uma pessoa que discorda totalmente ou parcialmente da afirmação. No entanto, a maioria dos participantes considera que teve momentos de convívio proporcionados pelos colegas, nomeadamente nos departamentos de Sales “A pessoa nunca vai almoçar sozinha. Nas duas primeiras semanas vão sempre acompanhadas com a equipa.” (Ana Costa, 2022: anexo IX. h.), Financeiro “Tentamos saber o que é que a pessoa gosta, quais são os seus *hobbies*... e sempre que possível, tentamos ir ao encontro desses gostos. (...) na hora do almoço tentamos ir em equipa, juntamo-nos, conversamos, convivemos um pouco” (Carlos Guerreiro, 2022: anexo IX. a.) e Compras “Vou muitas vezes almoçar com eles. Vou muitas vezes tomar um café informal.” (Ana Leitão, 2022: anexo IX. i.).

Quanto aos participantes por departamento que responderam discordar da afirmação presente no gráfico 17, o gráfico 18 alude à sua relação por género, com o propósito de justificar as respostas recolhidas.

Gráfico 18 - Relação entre os departamentos que discordaram da Q8.A8. e o Gênero.

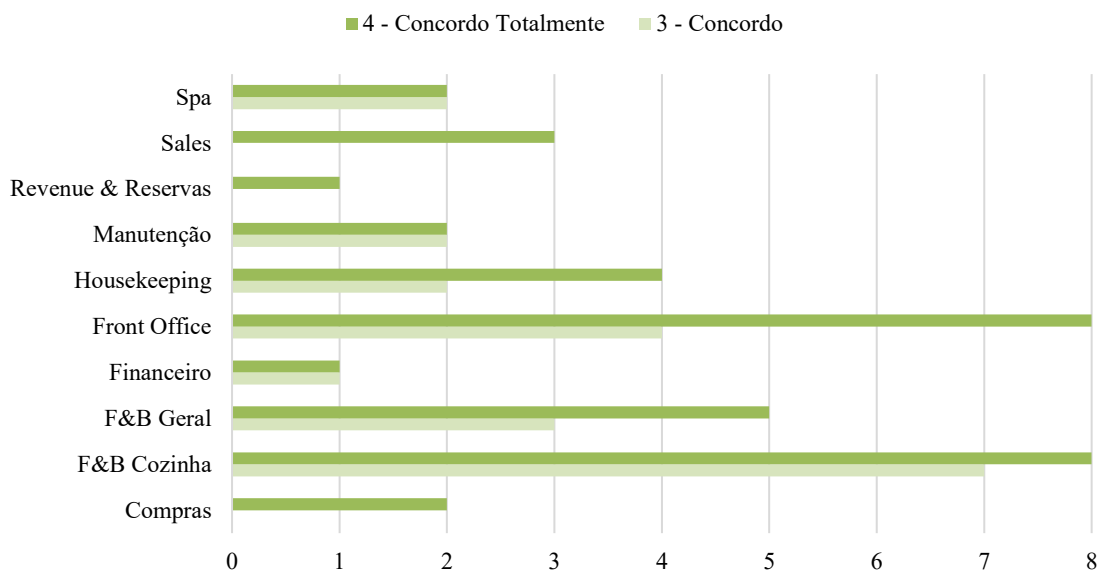


Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, observou-se que o maior número de respostas, principalmente com a opinião “discordo totalmente”, foram dadas por participantes do sexo feminino. O que revela que os participantes do gênero masculino podem estar mais suscetíveis a momentos de convívio fora do ambiente de trabalho.

O gráfico 19, representado abaixo, destaca a relação entre a afirmação 9 da questão 8, "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas", com os vários departamentos do Hotel. Esta afirmação enquadra-se na categoria de Conexão de Bauer (2021), uma vez que destaca as relações interpessoais. Segundo Armstrong (2014), o apoio dado pela chefia reduz as dúvidas que o recém-chegado sente quando entra numa nova organização. Para além disso, quando os novos membros se sentem integrados, eles questionam mais, ficam mais abertos a novas aprendizagens e ganham uma maior vontade de arriscar, o que faz a organização evoluir (Bauer, 2013).

Gráfico 19 - Relação entre a Q8.A9. "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas" e os Departamentos do Hotel.

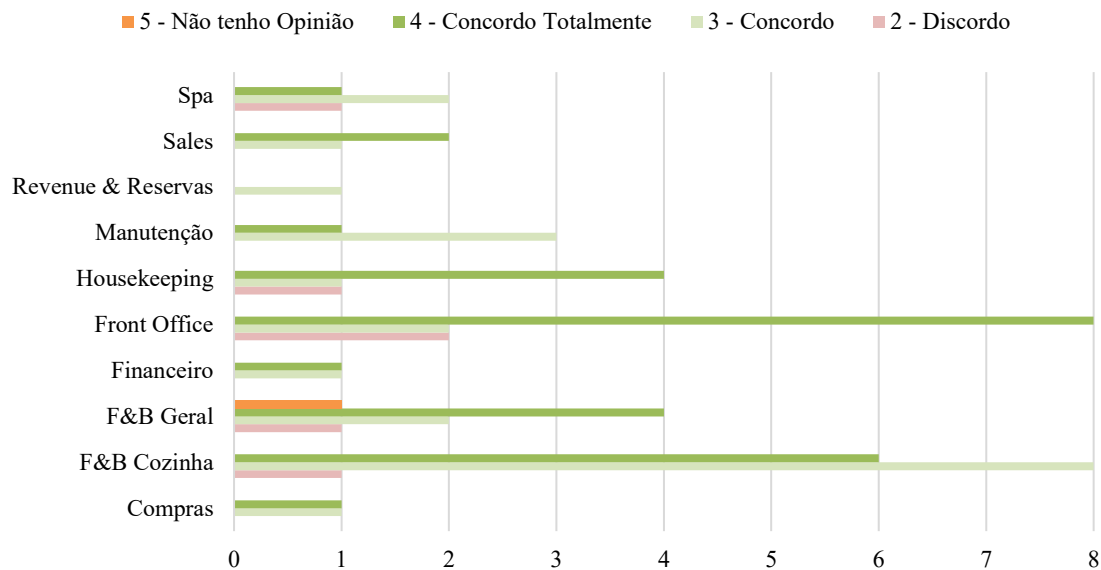


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise realizada, é possível extrair que em todos os departamentos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, os colegas de trabalho e as suas chefias mostraram-se sempre disponíveis para esclarecer as dúvidas das novas admissões.

Quanto à afirmação número 10 da questão 8, "Quando entrei para a organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação" (gráfico 20), teve como objetivo verificar se existia algum apoio por parte dos colegas de trabalho que reduzisse os momentos de insegurança inicial. Esta afirmação é idêntica à afirmação do gráfico 14, que relaciona os departamentos com a atitude da chefia perante as inseguranças iniciais das novas contratações.

Gráfico 20 - Relação entre a Q8.A10. "Quando entrei para a organização a atitude dos meus colegas ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação" e os Departamentos do Hotel.

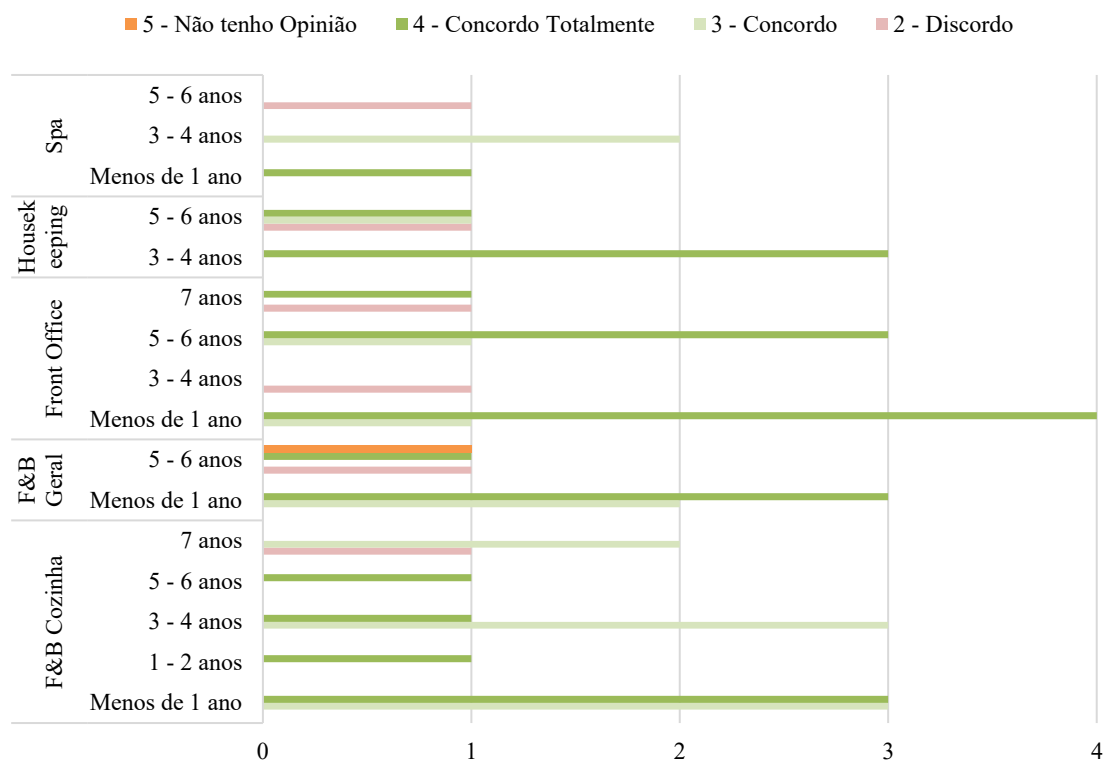


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da presente análise, assim como na análise ao gráfico 14, observamos que a maioria dos participantes considera que houve realmente um apoio importante. No entanto, em ambos os gráficos, certos departamentos responderam de forma negativa, como é o caso do departamento de Spa, Housekeeping, Front Office, F&B Geral e F&B Cozinha.

O gráfico 21, representa a relação entre os departamentos com respostas de discordância da afirmação 10, "Quando entrei para a organização a atitude dos meus colegas ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação", e os anos de colaboração dos participantes no hotel, com o objetivo de justificar as respostas negativas obtidas nesta afirmação.

Gráfico 21 - Relação entre os Departamentos que Discordaram com a Q8.A10. e os Anos de Colaboração no Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

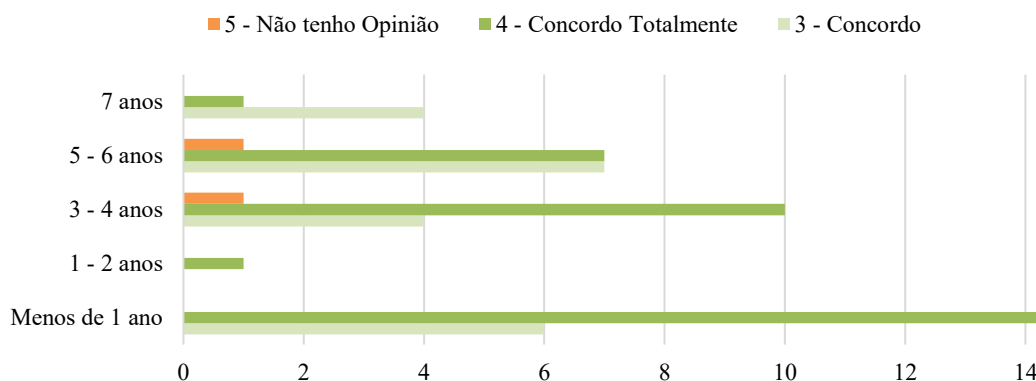
Através do gráfico é possível concluir que existe uma evolução significativa do comportamento dos colegas de trabalho perante a chegada de novos colaboradores. As contratações nos últimos anos em cada departamento consideraram concordar ou concordar totalmente com o apoio prestado pelos colegas na sua fase de adaptação inicial. Segundo a entrevista à Diretora de RH do Hotel, é perceptível que existe uma noção por parte da entidade sobre como os primeiros momentos podem ser cheios de insegurança e nervosismo e que, por esse motivo, as colaborações precisam de uma atenção especial.

“Nós achamos que um colaborador que entra na primeira semana não vai estar confortável, não conhece as pessoas, não conhece os procedimentos. Vai ser como relembrar o primeiro dia de escola, ou seja, nós sabemos que temos que estar ali, que é bom para o nosso futuro. Mas não estamos confortáveis com a situação porque não dominamos os processos, porque não conhecemos as pessoas, porque o espaço onde estamos é estranho e, portanto, acho que a primeira semana é uma semana em que o nosso esforço é de tornar o colaborador o mais familiar possível com o hotel.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.)

Considerando ainda a categoria de Conexão do Modelo de Bauer, mas destacando a importância do papel dos RH no momento da adaptação à organização, é possível destacar o gráfico 22, que relaciona a afirmação 11 da questão 8, "Quando entrei para a

organização recebi apoio adequado por parte dos RH, no sentido de facilitar a minha integração" com os anos de colaboração dos participantes no Hotel.

Gráfico 22 - Relação entre a Q8.A11. "Quando entrei para a organização recebi apoio adequado por parte dos Recursos Humanos, no sentido de facilitar a minha integração" e os Anos de Colaboração no Hotel.



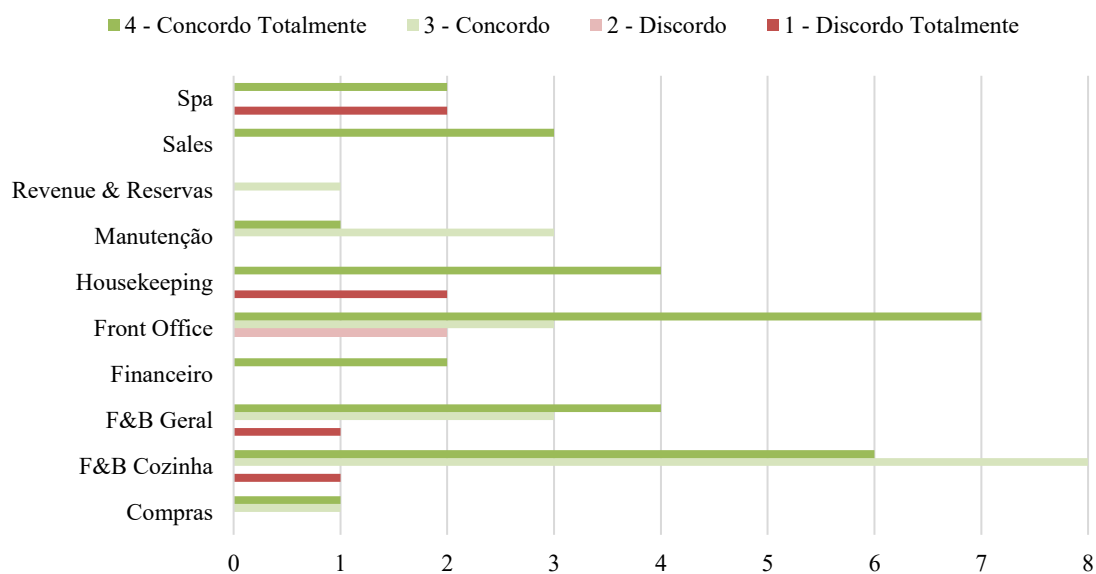
Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise é possível concluir que de um modo geral os participantes inquiridos concordam total ou parcialmente com a afirmação. Porém, entre os anos 3 a 6 de colaboração com o Hotel, dois dos colaboradores revelaram não ter opinião sobre o assunto. Desta forma, é perceptível que o departamento de RH, ao longo dos 7 anos, prestou um apoio adequado às novas admissões, estabelecendo uma boa conexão com as mesmas.

No que diz respeito à afirmação 12 da questão 8, “Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas *online* como o WhatsApp, criando uma maior conexão entre todos” é possível concluir, a partir do gráfico 23, que não existe nenhum departamento que não envolva totalmente os seus colaboradores em plataformas *online*.

Considerando o Modelo de Bauer (2021), a autora estabelece a ligação do C de Conexão com o uso de tecnologia, sugerindo que é possível criar uma partilha de histórias, momentos e eventos em plataformas digitais, fazendo com que o novo colaborador se sinta parte integrada e se comece a identificar com os valores da organização.

Gráfico 23 - Relação entre a Q8.A12. "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas *online* como o *WhatsApp*, criando uma maior conexão entre todos" e os Departamento do Hotel.

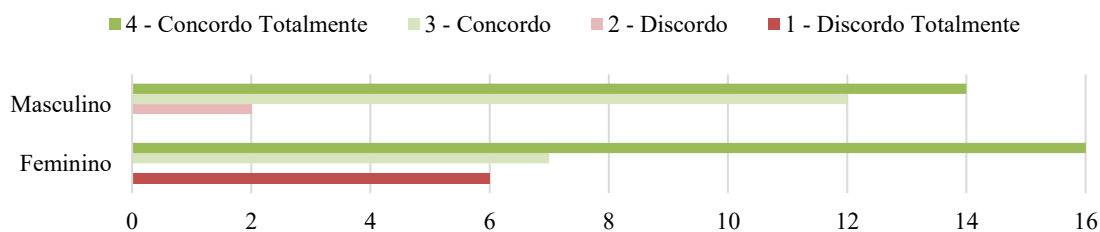


Fonte: Elaborado pela autora.

Todavia, uma pequena parte da amostra revela não concordar com a afirmação ou não concordar totalmente. Por este motivo, e como forma de tentar perceber o porquê de existirem participantes que não foram adicionados a grupos digitais, recorreu-se a uma ligação entre variáveis, sendo relevante apenas destacar o gráfico 24.

Como podemos observar no gráfico 24, onde é estabelecida a relação entre a afirmação 12 e o género dos participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, a maioria da discordância, principalmente a mais acentuada com “discordo totalmente”, encontra-se na opinião do sexo feminino.

Gráfico 24 - Relação entre a Q8.A12. e o Género.



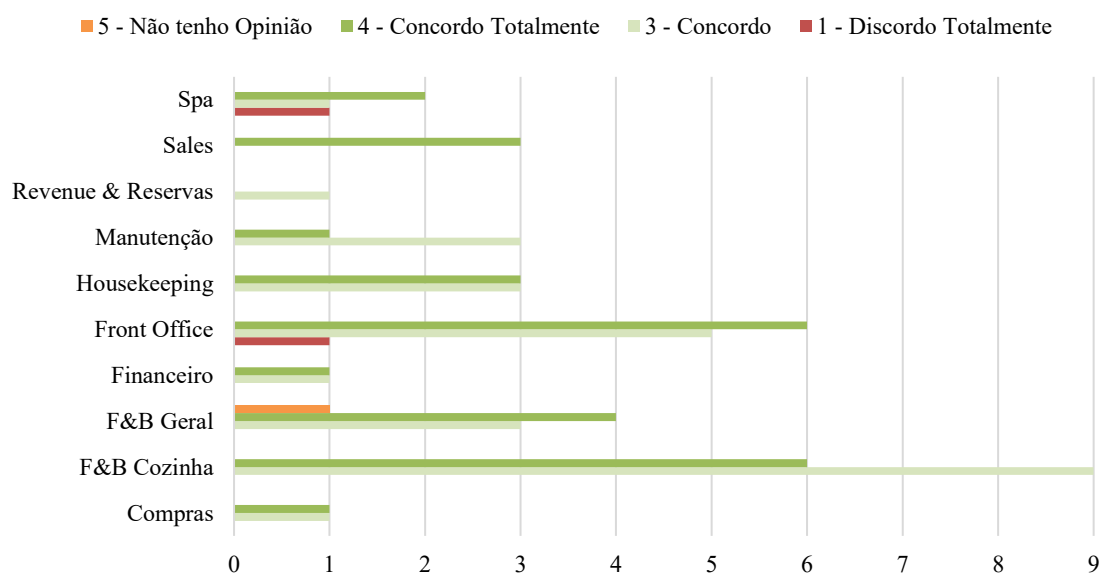
Fonte: Elaborado pela autora.

Por relação, também no gráfico 18, o género que mais se destaca em discordar ter participado em convívios sociais com colegas e chefia é o género feminino. Esta

semelhança pode ser caracterizada por haver uma menor união feminina no local de trabalho em comparação com o género masculino.

No que concerne a categoria Confiança do Modelo de Bauer (2021), foi desenvolvida a afirmação 13 da questão 8 "Quando entrei para a organização a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções" (gráfico 25). O seu objetivo passou por perceber se os colaboradores do Sheraton Lisboa se sentiram apoiados na fase inicial e motivados a progredir.

Gráfico 25 - Relação entre a Q8.A13. "Quando entrei para a organização a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções" e os Departamentos do Hotel

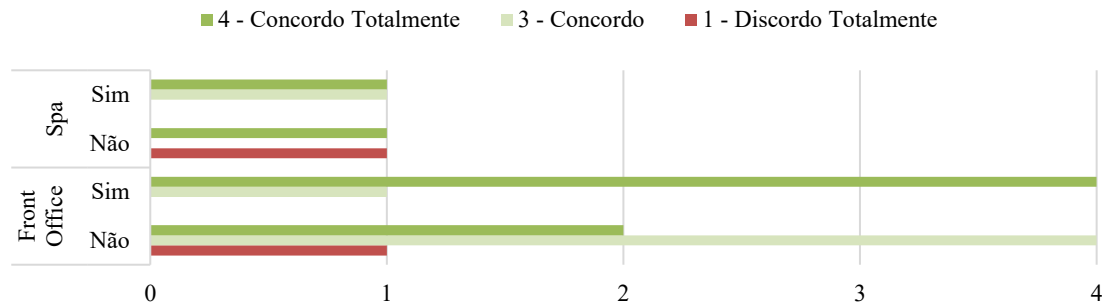


Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o modelo, esta categoria engloba os sentimentos dos novos membros no exercício das suas funções, assim como, a sua confiança em relação às suas competências ao enfrentar novos desafios. A partir da presente relação, é possível extrair que a maior parte dos participantes concorda com a afirmação, existindo apenas duas pessoas, do departamento de Spa e Front Office, que revelaram discordar totalmente, e uma pessoa, do departamento de F&B Geral, que mencionou não ter opinião.

Partindo das evidencias apresentadas no gráfico 25, o gráfico 26 faz a relação entre os departamentos que discordaram da afirmação "Quando entrei para a organização a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções" e a atual chefia do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Gráfico 26 - Relação entre os Departamentos que Discordam da Q8.A13. e a Atual Chefia do Hotel.

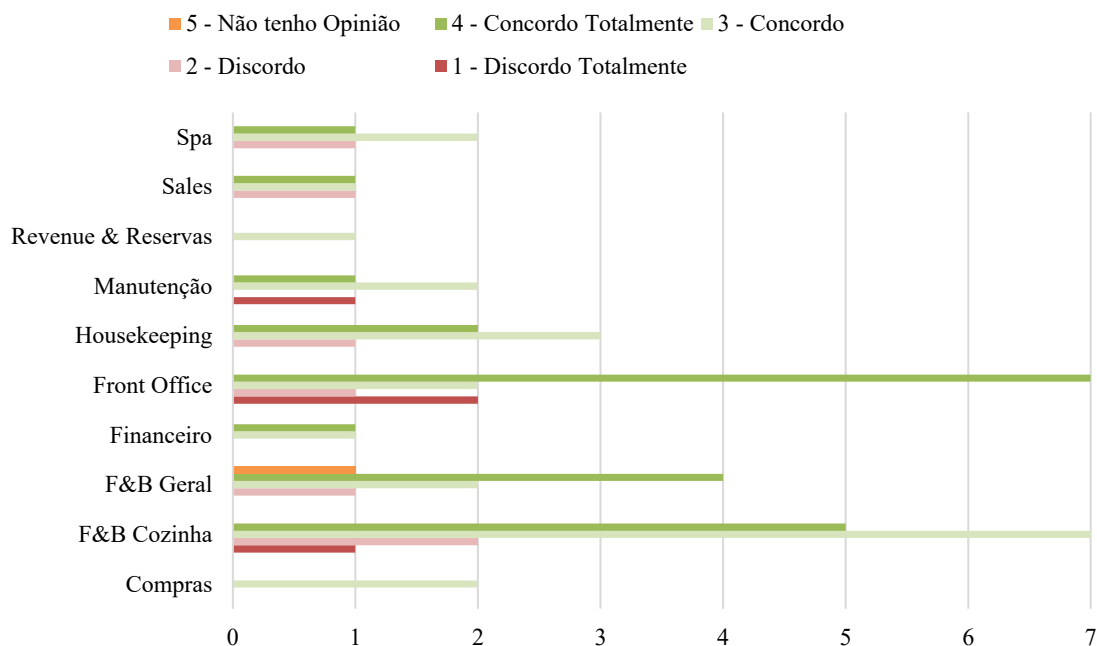


Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, é possível concluir que as respostas negativas não foram derivadas da atual liderança. Estes dados são pertinentes, uma vez que a atual chefia tem estabelecido significativamente uma forte ligação de confiança, um dos *C* mais importantes do Modelo de Bauer (2021).

Ainda tendo por base a categoria Confiança do Modelo de Bauer (2021), onde as organizações podem criar experiências de integração que levam os novos colaboradores a sentirem-se mais confiantes com eles próprios, o *mentoring* serve como forma das novas integrações aumentarem a sua confiança e, conseqüentemente, o seu desempenho. O gráfico 27 apresenta a ligação entre a afirmação 14 da questão 8, "Quando entrei para a organização existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função", com os vários departamentos do Hotel.

Gráfico 27 - Relação entre a Q8.A14. "Quando entrei para a organização existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função" e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

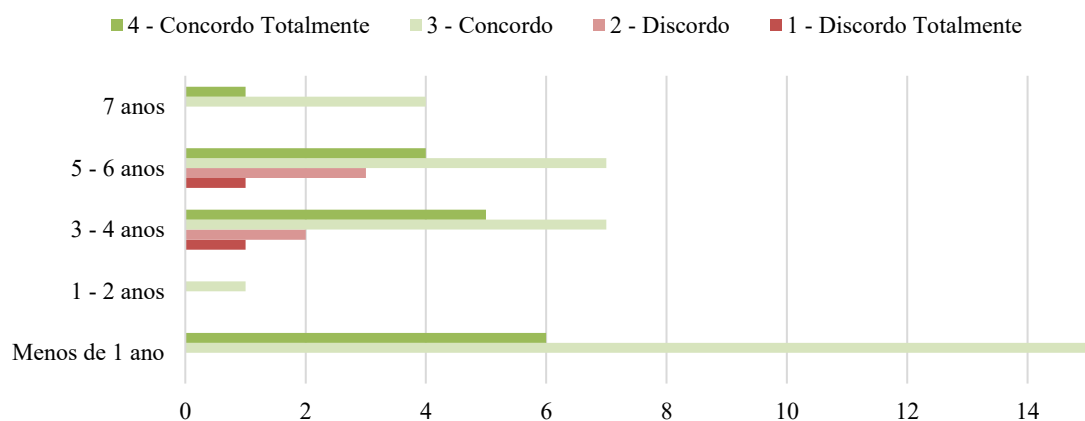
Através desta ligação observamos que existem colaboradores que não sentiram que tiveram um mentor no departamento do Sheraton Lisboa. Segundo a Diretora de RH, “O tutor é escolhido internamente dentro do departamento (...) os chefes de departamento receberam formação sobre a importância da integração e nós ajudamos a definir o perfil do tutor, mas não escolhemos os tutores por eles” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Não existindo uma ligação entre as variáveis e a afirmação em causa, acredita-se que esta possível taxa negativa possa derivar de uma ausência de supervisão. Apesar de cada departamento ter tido formação sobre a importância de existir um mentor, pode não ser suficiente. Esta é uma técnica que envolve acompanhar a pessoa regularmente, durante todo o processo de acolhimento e integração, como forma de aprender e desenvolver a sua autoconfiança através da socialização com os seus mentores (Larson, Vroman, & Makarius, 2020). Em caso de não existir uma monitorização do mentor escolhido pelo departamento, o objetivo da técnica pode ser perdido, levando a que o colaborador não sinta que está a ser devidamente orientado.

A formação pode ser outra técnica utilizada na categoria de Confiança, uma vez que requer que o colaborador acredite nas suas próprias capacidades e as desenvolva enquanto profissional. O Gráfico 28 apresenta a relação entre a afirmação número 15

"Quando entrei para a organização recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função" e os anos de colaboração dos participantes na entidade empregadora.

Gráfico 28 - Relação entre a Q8.A15. "Quando entrei para a organização recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.



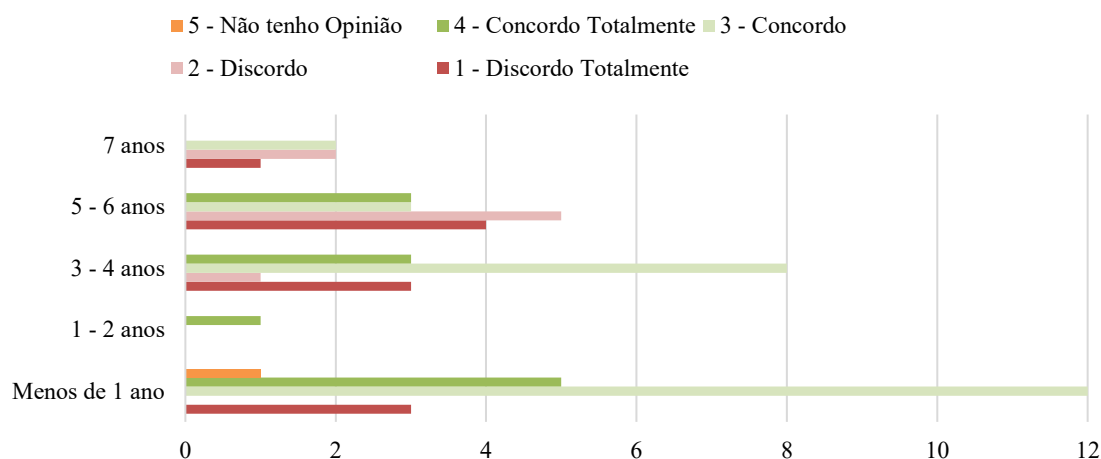
Fonte: Elaborado pela autora.

Através da sua análise, destacamos que os colaboradores com 3 a 6 anos de casa no Sheraton Lisboa discordaram total ou parcialmente com a afirmação. No entanto, a maioria dos inquiridos, principalmente com menos de 1 ano de casa, têm uma boa impressão sobre a formação lecionada pelo Hotel, representando a sua evolução. “A integração (...) há sete anos atrás a formação... era muito robótica.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

É importante ressaltar que o Sheraton Lisboa Hotel & Spa, no processo de acolhimento e integração, tem delineado três formações fundamentais e obrigatórias para a admissão dos colaboradores: a formação de Integração, que envolve “informações como a cultura da marca Marriott, a cultura da marca Sheraton (...), normas e procedimentos internos do Hotel Sheraton Lisboa (...) e uma formação a nível de segurança que é dado pelo nosso Diretor de Segurança”; a formação *e-learning*, que “é destinada a cada categoria de colaborador. (...) é dada numa tarde, onde nem sempre é possível ele terminá-la”; e a formação *On the Job*, que é realizada “nos seus departamentos com os seus diretores. Geralmente, cada um deles tem a sua metodologia, mas geralmente escolhem um tutor que irá acompanhar durante a primeira semana.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

No mesmo sentido da afirmação 15 (gráfico 28), também a afirmação 16 tenta perceber o papel e a relevância da formação na categoria da Confiança (Bauer, 2021). O gráfico 29 estabelece a reação entre a afirmação "Quando entrei para a organização a minha experiência com a plataforma de formação online foi bastante positiva" e os anos de colaboração dos participantes no Hotel.

Gráfico 29 - Relação entre a Q8.A16. "Quando entrei para a organização a minha experiência com a plataforma de formação *online* foi bastante positiva" e os Anos de Colaboração no Hotel



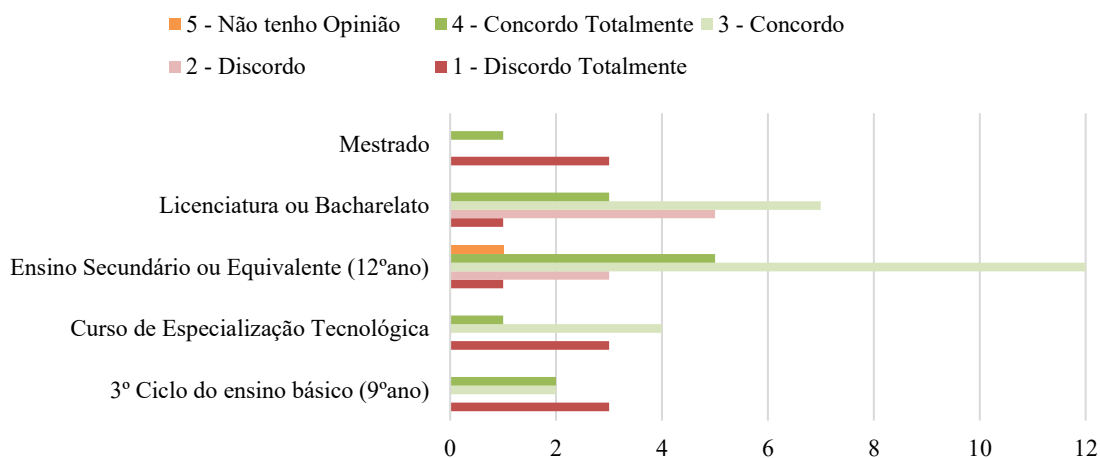
Fonte: Elaborado pela autora.

No que concerne a experiência com a plataforma de formação *online*, pelos anos de colaboração dos participantes do Sheraton Lisboa, é perceptível no gráfico que, apesar da maioria dos participantes ter tido uma boa experiência com a plataforma, existem muitos colaboradores que não tiveram uma experiência agradável independentemente do ano da sua entrada. A única exceção é um colaborador que entrou há 1 – 2 anos na organização que, no entanto, representa uma amostra demasiado pequena para ser significativa.

A Diretora de RH refere na entrevista, que apesar de estar 80% satisfeita com a integração que implementa, 20% a incomoda, “Incomoda-me bastante os 20% que eu acho que não estamos bem. Tem haver efetivamente com a formação de *e-learning*, que acho demasiado massuda e demasiado chata.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Como forma de tentar justificar os resultados do gráfico acima, o gráfico 30 estabelece a relação da afirmação 16 com as habilitações académicas dos participantes inquiridos.

Gráfico 30 - Relação entre a Q8.A16. e as Habilitações Acadêmicas.



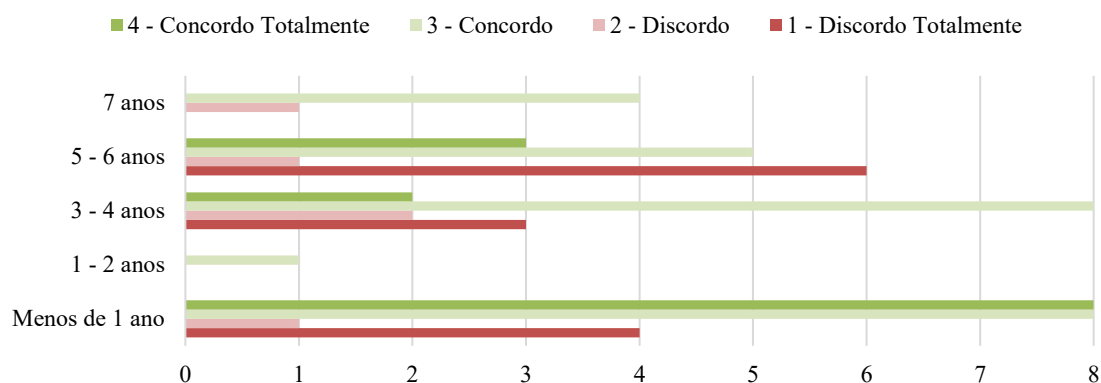
Fonte: Elaboração própria.

A dificuldade com a formação *e-learning* muitas vezes pode estar associada às habilitações académicas de cada indivíduo. Sabemos que nem todas as pessoas têm as mesmas oportunidades, e que as novas tecnologias podem ser um quebra-cabeças para quem não está habituado a lidar com elas, e isso muitas vezes se reflete por geração e escolaridade. Por esse motivo, foi relacionada a afirmação 16 da questão 8 "Quando entrei para a organização a minha experiência com a plataforma de formação *online* foi bastante positiva", com o nível de escolaridade dos participantes, tendo sido analisado que este não é o principal problema da má experiência dos colaboradores com a plataforma. Como observamos, quer os indivíduos com o nível básico escolar, quer os indivíduos com graduação superior, tiveram experiências bastante negativas com a formação *e-learning*. Concluindo deste modo, que se trata, efetivamente de um problema com o processo da formação em si.

Relativamente à afirmação 17 da questão 8 (gráfico 31), "Quando entrei para a organização pude fornecer *feedback* aos RH sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)", é a afirmação com o maior número de respostas negativas (entre "discordo" e "discordo totalmente"). O objetivo com esta afirmação é de perceber se o *C* de *Checkback* do Modelo de Bauer (2021), se verifica a ser bem implementado pela organização.

A dimensão do *Checkback* reflete a necessidade de haver *feedback* do novo colaborador face a todo o processo de acolhimento e integração, com o propósito de impulsionar a mudança organizacional e melhorar as áreas que precisam de mais atenção.

Gráfico 31 - Relação entre a Q8.A17. "Quando entrei para a organização pude fornecer *feedback* aos RH sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)" e os Anos de Colaboração no Hotel.

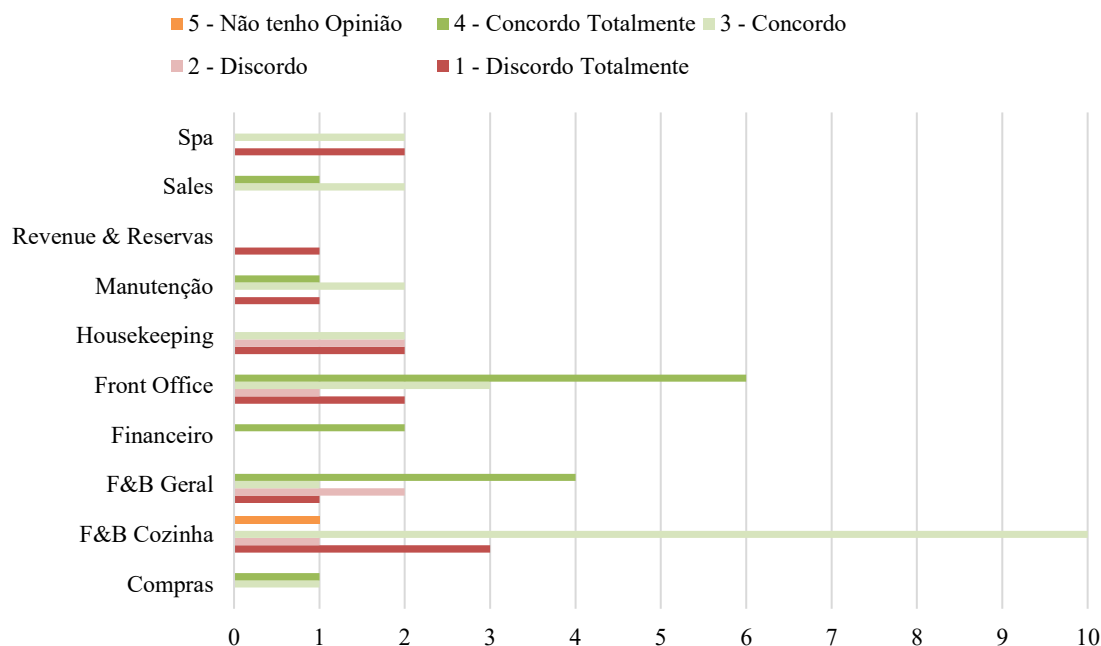


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise, conseguimos reter que nem todos os colaboradores puderam fornecer *feedback* sobre o seu processo de acolhimento e integração aos RH, apesar de existir um guião de entrevista com esse objetivo (anexo II). O guião de entrevista está planeado para ser feito “ao final de um mês de casa”, sendo quase sempre conduzido pela Diretora de RH “Sou sempre eu que faço essa entrevista e tentamos que seja um momento informal também, para não ser constrangedor para o colaborador. (...) O objetivo desta entrevista é perceber o que é que podemos fazer, que não fizemos até hoje.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.).

Segundo a Diretora de RH, “Além da entrevista de um mês, a chefia ainda faz uma entrevista ao fim de 3 meses da integração.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.). O gráfico 32 faz a ligação entre a afirmação 18 da oitava questão "Quando entrei para a organização pude fornecer *feedback* à minha chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)" e os vários departamentos do Hotel.

Gráfico 32 - Relação entre a Q8.A18. "Quando entrei para a organização pude fornecer *feedback* à minha chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista)" e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise, observamos que existe uma recolha de *feedback* total nos departamentos de Sales “Ao fim de um mês de elas estarem cá, eu sento-me com elas e faço uma conversa informal, juntamente com a sua chefe direta. É claro que eu não tenho um questionário para me guiar, é apenas uma conversa (...)” (Ana Costa, 2022: anexo IX. h.), Financeiro “Nós tentamos obter *feedback* da pessoa e perceber como é que ela está a ser acolhida, se continua motivada e com vontade.” (Carlos Guerreiro, 2022: anexo IX. a.), e Compras “Quando são pessoas novas eu tento acompanhar semanalmente. Mas nada estipulado, é quando eu vejo ou sinto que há necessidade.” (Ana Leitão, 2022: anexo IX. i.).

Por outro lado, os colaboradores nos restantes departamentos indicam que nem todos conseguiram fornecer *feedback* às suas chefias, representando um número significativo de respostas de discordância total ou parcial. No entanto, em quase todas as entrevistas realizadas aos responsáveis de departamento foi mencionado que as chefias faziam entrevistas regulares com o intuito de obter informação sobre o processo de acolhimento e integração implementado. No caso de F&B Geral, o responsável pelo departamento tenta “logo na primeira semana, chamar as novas integrações e estar um bocadinho com eles.” (Rui Miguel, 2022: anexo IX. b.). Em F&B Cozinha, foi

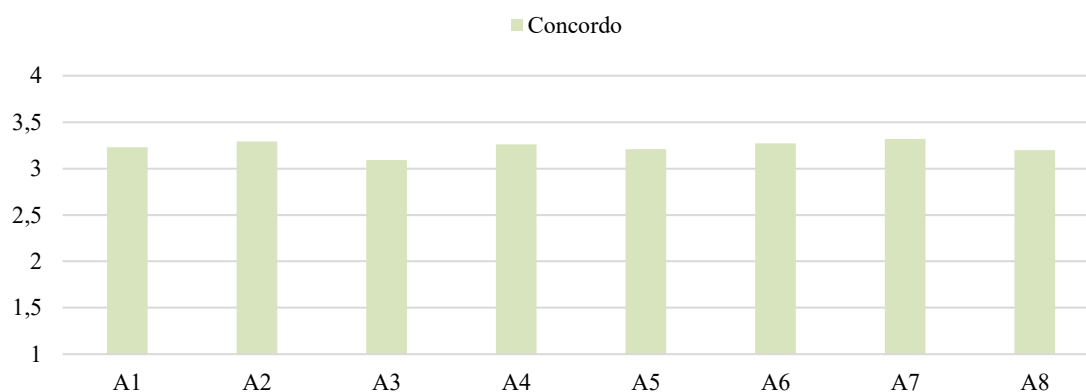
mencionado que a entrevista é “Ao fim de um mês” e consiste em perguntar “aos novos colaboradores e aos responsáveis o que se pode melhorar.” (Gil Raposo, 2022: anexo IX. c.). No departamento de Spa, o processo de *feedback* é implementado nas “primeiras semanas” para “tentar perceber como é que a pessoa se sente, quais são as dificuldades, de que forma é que podemos ajudar.” (Carina Oliveira, 2022: anexo IX. d.). No departamento da Manutenção a obtenção de *feedback* é recolhida de forma informal “Depois de andar uma semana com o técnico, pergunto-lhe o que é preciso ou o que não é, o que é que falta e o que não falta para melhor a função.” (Maria Pimenta, 2022: anexo IX. f.). E no departamento de Housekeeping e Front Office, onde a diretora é a mesma, a obtenção de *feedback* é “Ao longo do primeiro mês, pelo menos o peço uma vez.” (Brígida Leão, 2022: anexo IX. g.). Contudo, a única exceção é o departamento de Revenue & Reservas, onde além da resposta de discordância à afirmação, o responsável do departamento assume não fazer qualquer tipo de intervenção neste parâmetro (anexo IX. e.).

2.2.2. Análise Global do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização

Na elaboração do inquérito por questionário foi desenvolvida uma subsessão, inserida na terceira sessão do questionário referente à análise do Modelo de Bauer (2021), que visava avaliar, de uma forma global, se os aspetos fundamentais de um bom processo de acolhimento, integração e socialização estavam a ser sentidos satisfatoriamente pelos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Através da análise do Gráfico 33, onde contrasta a média de respostas por afirmação da questão 9, numa escala que varia entre “discordo totalmente – 1” a “concordo totalmente – 4”, foi possível concluir que todas as afirmações tiveram uma média satisfatória por parte dos colaboradores participantes (com uma média de respostas centrada na opção “concordo”).

Gráfico 33 - Média de Resposta por Afirmação do Processo Global de Acolhimento, Integração e Socialização (Q9) implementado no Hotel.

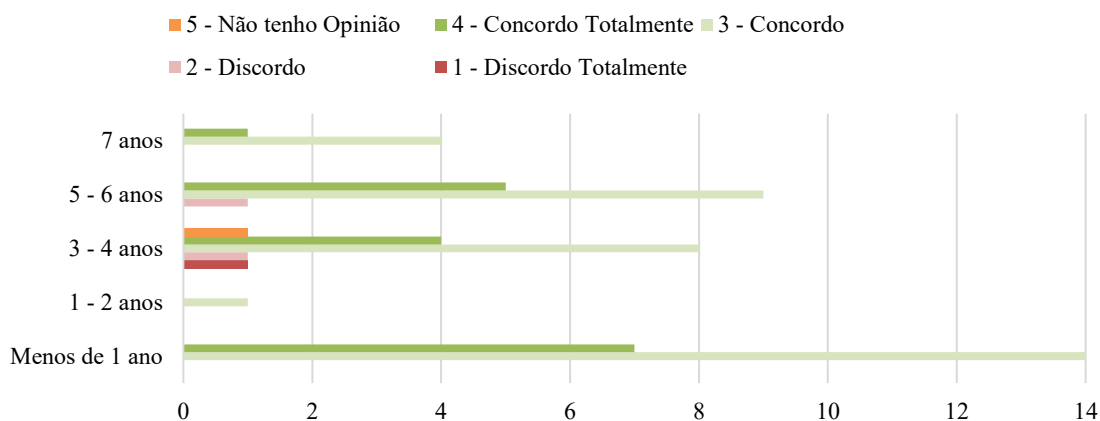


Fonte: Elaborado pela autora.

O presente gráfico permite extrair de um modo global, que o processo de acolhimento, integração e socialização é bem implementado pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Todavia, o estudo requer uma análise da informação mais aprofundada, a fim de identificar as possíveis razões para o processo não ser sentido pelos colaboradores do Hotel como excelentemente implementado.

Desta forma, o gráfico 34 estabelece a relação entre a afirmação 1 da questão 9 com os anos de colaboração dos participantes no Hotel.

Gráfico 34 - Relação entre a Q9.A1. "O processo de acolhimento e integração fez-me identificar com a organização" e os Anos de Colaboração no Hotel.

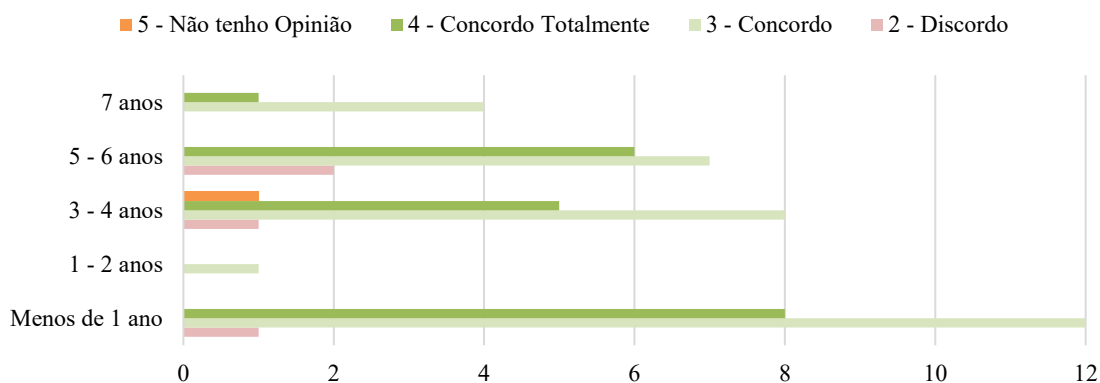


Fonte: Elaborado pela autora.

Através desta análise, observamos que a maioria dos participantes sentiram que o processo de acolhimento e integração os fez identificarem-se com o Sheraton Lisboa. Porém, uma pequena minoria dos colaboradores que começaram a trabalhar nesta organização entre os anos 2016 e 2019, sentiram que o processo de acolhimento e integração não foi suficiente para se identificarem com a organização. Segundo Bauer (2015) e Laurano (2013), se o processo de acolhimento e integração não for bem implementado pela empresa, existe o risco de os colaboradores não se identificarem com os valores organizacionais, o que pode resultar numa insatisfação e num desapego por parte dos mesmos.

No que concerne à afirmação 2, "O processo de acolhimento e integração facilitou a minha adaptação à empresa", o gráfico 35 relaciona os resultados da afirmação com os anos de colaboração dos participantes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Gráfico 35 - Relação entre a Q9.A2. "O processo de acolhimento e integração facilitou a minha adaptação à empresa" e os Anos de Colaboração no Hotel.

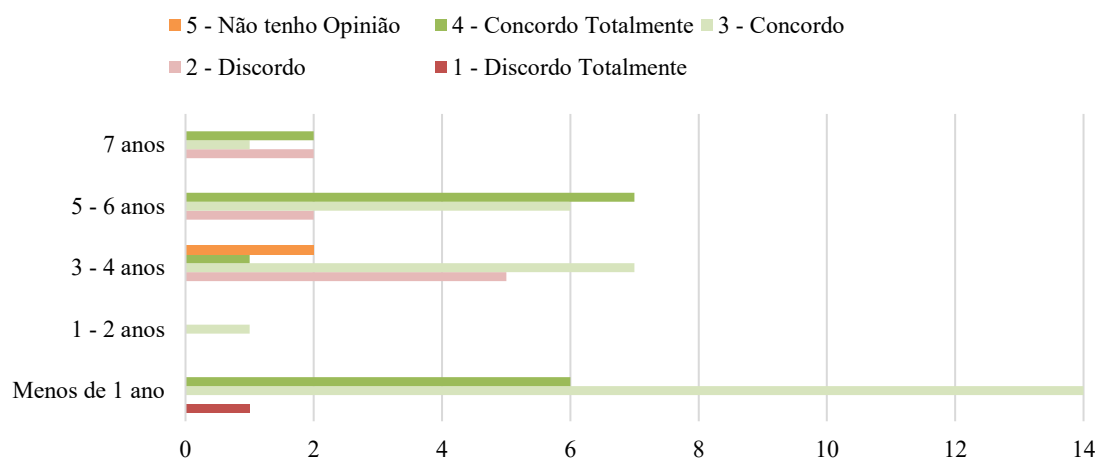


Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos resultados obtidos, concluímos que a maioria dos colaboradores sentiu que o seu processo de acolhimento e integração facilitou a sua adaptação à empresa. Segundo Klein e Polin (2012), o objetivo principal da implementação destes processos é de facilitar a adaptação do recém-chegado. Todavia, como já referido na revisão de literatura, uma má adaptação à organização pode levar o novo colaborador a abandonar a organização precocemente e pode levar ainda à não estimulação de um sentimento de pertença (Bauer, 2010). Tendo isto em consideração, o gráfico revela ainda, um pequeno número de participantes, nomeadamente com uma antiguidade de 3 a 6 anos de casa, que afirmam não concordar com a afirmação, e uma pessoa a mencionar não ter opinião. Desta forma, apesar de um modo geral os resultados serem positivos, a organização deve estar atenta às necessidades das novas admissões e preparar um processo tão acolhedor quanto possível.

A afirmação número 3 "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função" representada no gráfico 36, é a afirmação com maior discordância na questão número 9, porém a sua média de respostas continua a ser positiva numa apreciação geral.

Gráfico 36 - Relação entre a Q9.A3. "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função" e os Anos de Colaboração no Hotel.



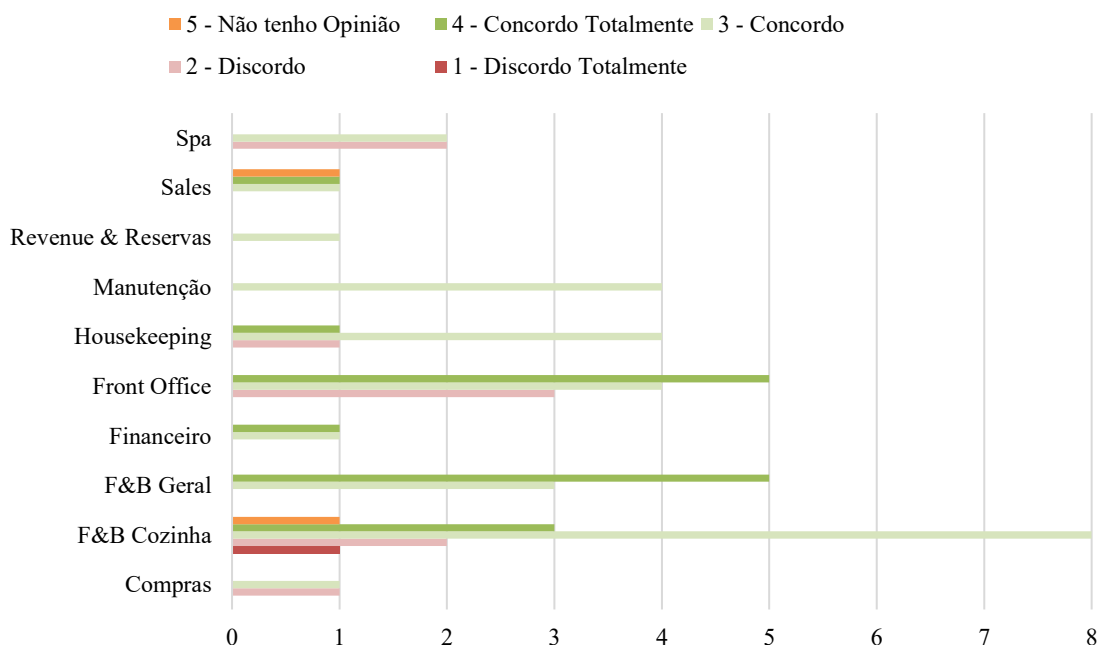
Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o gráfico acima, que estabelece a relação entre a afirmação 3 com os anos de colaboração dos participantes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, concluímos que a maioria das pessoas que não concordam que o processo de acolhimento e integração esteja adaptado às características de cada pessoa e função são colaboradores que entraram para

a organização há mais de 3 anos, havendo apenas uma pessoa que diz discordar totalmente há menos de 1 ano de acolhimento. Além disso, dois dos participantes que integraram na empresa há 3 – 4 anos relevam não ter opinião. Esta afirmação vai ao encontro da teoria de Sibisi & Kappers (2022), que acreditam que se a integração for realizada de forma positiva e preparada consoante as características de cada indivíduo, os colaboradores têm três vezes mais chance de se sentirem preparados e apoiados para desempenharem melhor a sua função. Como mencionado pela diretora de RH, Joana Marques (anexo IV, d.), o processo de acolhimento e integração implementado no Hotel não é exclusivo ao departamento de RH, todos os departamentos também são responsáveis pelo momento de integrar os novos membros “Os recursos humanos criaram, salvo erro, há três anos atrás, ações de formação *On the Job* para cada departamento.” (Joana Marques, anexo IV, d.). Este pode ser um indicador para que a opinião das novas admissões tenha sido mais satisfatória de há três anos para cá.

Relativamente ao gráfico 37, é estabelecida a ligação entre a afirmação 3 da questão 9, "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função", com os vários departamentos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Gráfico 37 - Relação entre a Q9.A3. "O processo de acolhimento e integração está adaptado às características de cada pessoa e função" e os Departamentos do Hotel.

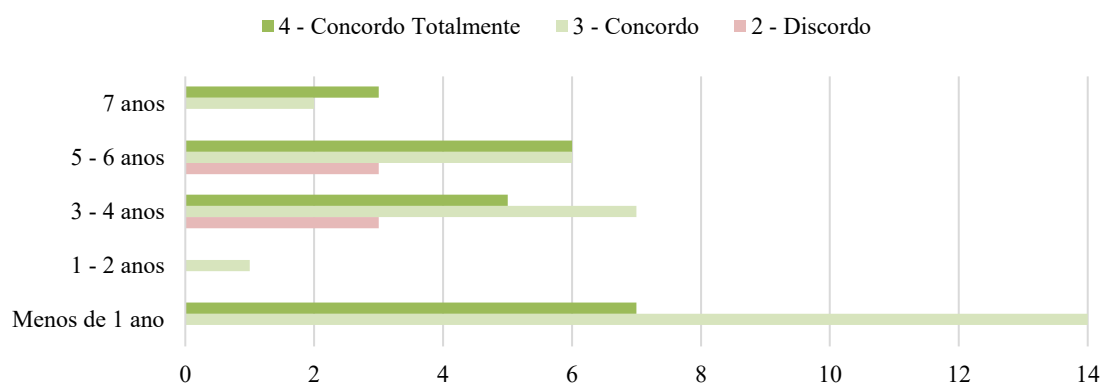


Fonte: Elaborado pela autora.

Podemos observar, através desta análise, que os colaboradores que não concordam com a afirmação estão inseridos em departamentos onde os próprios diretores relevaram, durante as entrevistas, não haver oportunidade ou tempo suficiente para promover uma melhor integração: “há dias muito complicados.” (F&B Cozinha, Gil Raposo, anexo IX, c.), “é interrompido diversas vezes.” (Spa, Carina Oliveira, anexo IX, d.), “As pessoas são todas diferentes. (...) Às vezes corre menos bem” (Housekeeping e Front Office, Brígida Leão, anexo IX, g.), “o tempo é muito curto e é um departamento com muito movimento” (Compras, Ana Leitão, anexo IX, i.). Desta forma, estes são departamentos que devem estar mais atentos e que se devem preparar melhor para a fase de adaptação das novas entradas, para não correrem o risco de os novos colaboradores se sentirem menos preparados do que outros.

No que concerne ao gráfico 38, é representada a relação entre a afirmação 4 da questão número 9, "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas", e os anos de colaboração dos participantes no Hotel.

Gráfico 38 - Relação entre a Q9.A4. "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas" e os Anos de Colaboração no Hotel.



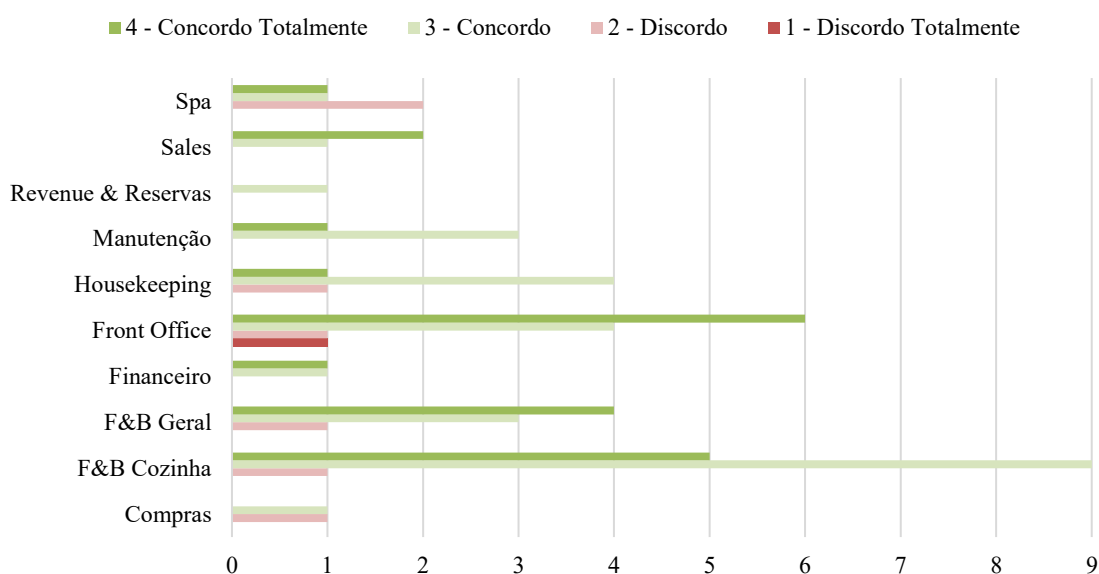
Fonte: Elaborado pela autora.

Através desta análise concluímos que a maioria da amostra participante acredita que o processo de acolhimento e integração implementado pelo Sheraton Lisboa ajudou a desenvolver mais facilmente a sua relação com os seus colegas de trabalho. Contudo, existe uma parte minoritária da amostra entre os 3 e os 6 anos de integração que revelaram discordar com a afirmação. Relembrando a análise do gráfico 17, que analisa a afirmação “Quando entrei para a organização os meus colegas proporcionaram me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.)” onde consta um grande número de

respostas de discordância, e o gráfico 19 que analisa a afirmação "Quando entrei para a organização os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas", obtendo uma totalidade de concordância com a afirmação, podemos entender que o gráfico acima interliga as duas afirmações. Isto é, apesar de existirem colaboradores que não sentiram que os seus colegas proporcionaram momentos de convívio, todos os participantes sentiram que tinham colegas preocupados em ajudar nas suas dúvidas iniciais, balançando o número de respostas em análise. Ainda assim, é claro no presente gráfico que desde há dois anos todos os participantes sentiram que o processo facilitava a sua relação com os restantes colegas. Segundo Snell (2006), este indicador relaciona-se com o aumento da satisfação laboral.

A afirmação número 5 da questão 9 representada no gráfico 39, visa compreender se o processo de acolhimento e integração implementado pelo Hotel Sheraton Lisboa permitiu desenvolver mais facilmente a relação dos colaboradores com as suas chefias. Segundo Armstrong (2014) e Bauer (2013), o apoio dado pela chefia durante um processo de acolhimento e integração pode reduzir a ansiedade e as dúvidas que o colaborador sente na sua fase inicial, criando uma maior ligação entre estes. Quando os novos membros se sentem integrados, eles questionam mais, ficam mais abertos a novas aprendizagens e ganham uma maior vontade em arriscar.

Gráfico 39 - Relação entre a Q9.A5. "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia" e os Departamentos no Hotel.

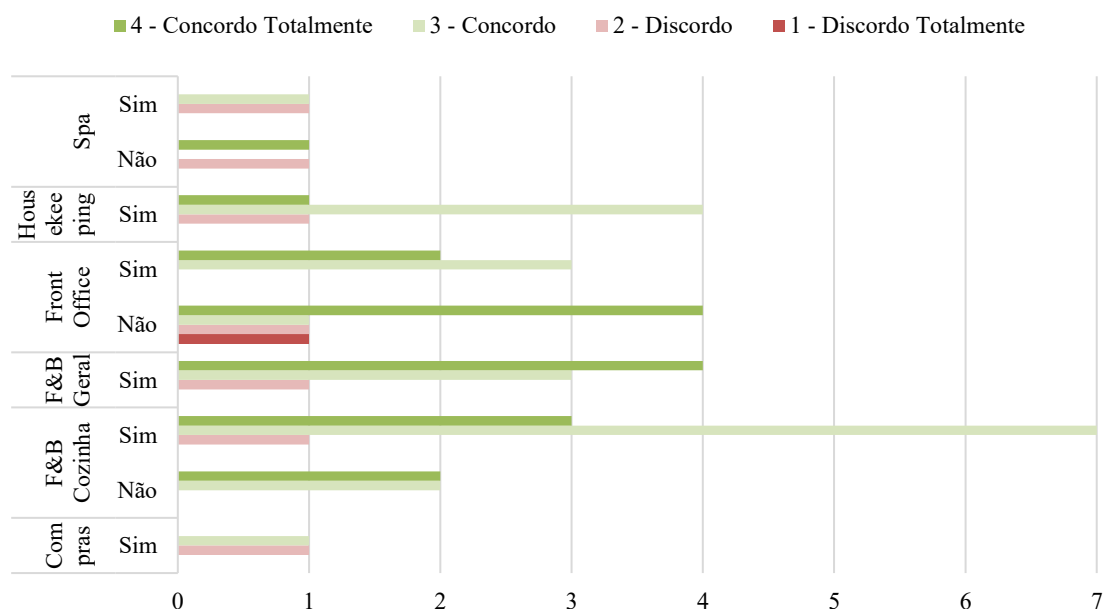


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do gráfico, podemos observar que de um modo geral a apreciação é positiva, no entanto existem colaboradores que mencionam não concordar com a afirmação, nomeadamente nos departamentos de Spa, Housekeeping, Front Office, F&B Geral, F&B Cozinha e Compras.

Para melhor compreender os resultados apresentados, procedeu-se à relação entre outras variáveis, dando origem ao gráfico 40 que relaciona os departamentos que não concordam com a afirmação "O processo de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia" e os responsáveis de departamento atuais do Hotel.

Gráfico 40 - Relação entre os Departamentos que Discordam da Q9.A5. e os Responsáveis de Departamento Atuais do Hotel.



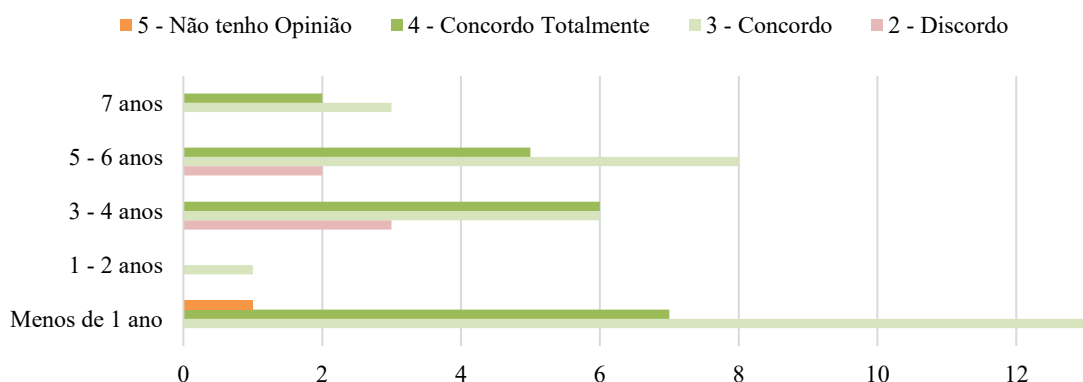
Fonte: Elaborado pela autora.

Através desta análise é possível verificar que os colaboradores que discordam com a afirmação 5 no departamento de Front Office não tinham a liderança atual. O que traduz, que a atual responsável de departamento consegue criar uma maior e melhor relação com as novas admissões durante o processo de acolhimento e integração. Relativamente aos departamentos de Housekeeping, F&B Geral e F&B Cozinha, a amostra que confessou não concordar com a afirmação é extramente reduzida face aos resultados de concordância, concluindo assim que de um modo geral as chefias destes departamentos tendem a dar o seu melhor para estabelecer uma relação com os seus novos colaboradores. Por outro lado, através do gráfico, percebemos que as responsáveis de departamento de

Spa e Compras precisam de reforçar o seu envolvimento durante o processo de acolhimento e integração. Estes dois departamentos, apesar de terem uma amostra reduzida, revelam que durante a chefia atual, apenas uma pessoa concorda parcialmente com a afirmação e outra discorda parcialmente com a mesma, existindo assim, uma necessidade de melhoria por parte da liderança.

Ainda, dentro da questão número 9, o gráfico 41, relaciona a afirmação 6 “O processo de acolhimento e integração facilitou a minha socialização dentro da empresa” com os anos de colaboração dos participantes no Hotel. Esta afirmação pretende analisar se os participantes sentiram que o processo de acolhimento e integração facilitou a sua socialização na empresa, uma vez que as organizações que não implementam um processo social estruturado, correm o risco de não prestar a devida atenção aos seus novos membros e de deixá-los no esquecimento (Ergun, 2021).

Gráfico 41 - Relação entre a Q9.A6. "O processo de acolhimento e integração facilitou a minha socialização dentro da empresa" e os Anos de Colaboração no Hotel.



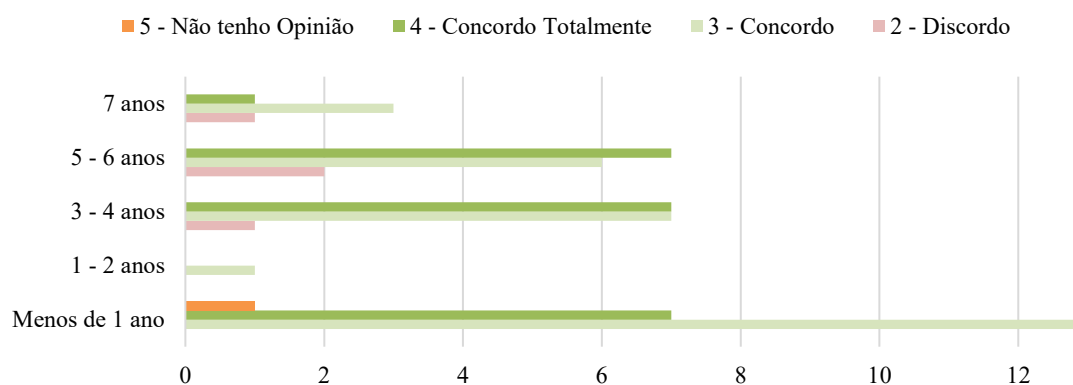
Fonte: Elaborado pela autora.

De um modo geral, percebemos que o Sheraton Lisboa nos últimos 7 anos implementa um processo adequado no que concerne à socialização do indivíduo no momento de ser acolhido e integrado. Porém, existem respostas de desacordo com a afirmação entre os 3 e os 6 anos de antiguidade, o que pode ter provocado no novo colaborador uma noção equivocada acerca do funcionamento, dos valores e das relações organizacionais (Ergun, 2021). Ainda, através do gráfico é possível retirar que no último ano de integrações, a maioria dos participantes diz ter concordado parcial ou totalmente com a afirmação, existindo apenas uma pessoa a revelar não ter opinião sobre o assunto. Os resultados positivos podem-se traduzir no colaborador uma maior identificação com

a organização, favorecendo o seu comprometimento e estimulando o seu desempenho, produtividade e eficiência (Silva & Fossá, 2013).

Quanto à análise do gráfico 42, que faz a relação entre a afirmação "O processo de acolhimento e integração veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento" da questão 9 e os anos de colaboração dos participantes no Hotel, podemos concluir que nos últimos dois anos não existem colaboradores que não concordam com a afirmação em causa, existindo assim uma melhoria ao longo dos últimos 7 anos.

Gráfico 42 - Relação entre a Q9.A7. "O processo de acolhimento e integração veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento" e os Anos de Colaboração no Hotel.

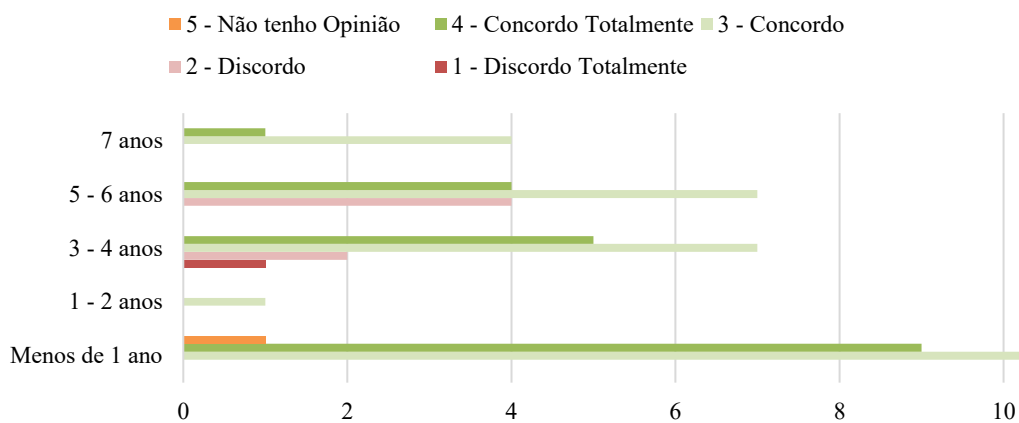


Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas de discordância encontram-se entre os 3 e os 7 anos de antiguidade. Segundo a diretora de RH do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, existem dois tipos de formações: as presenciais “a formação em sala. Essa formação envolve informações como a cultura da marca Marriott, a cultura da marca Sheraton” e a “formação a nível de segurança que é dada pelo nosso Diretor de Segurança”, e a formação não presencial “em formato *e-learning*. (...) essas formações são escolhidas pela Marriott consoante a categoria profissional de cada colaborador.” (Joana Marques, anexo IV, d.). A indicação de existirem vários modos de formação e de existir uma formação geral, assim como, formações específicas por função vem justificar o número de respostas positivas no gráfico acima representado. No entanto, tal como a diretora de RH indica, a formação *e-learning* “É algo que temos de trabalhar no futuro, porque se há pontos a melhorar esse é um deles.” (Joana Marques, anexo IV, d.), o que pode representar as opiniões de discordância com a afirmação. Tal como revisado na literatura, a importância da formação vem contribuir para o crescimento individual de cada colaborador, fazendo-o sentir em constante crescimento e ambicionando melhorias e progressões futuras.

Relativamente ao gráfico 43, é estabelecida a relação entre a afirmação 8 da questão 9, "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)", e os anos de colaboração dos participantes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Segundo alguns autores da revisão de literatura na presente investigação, o processo de acolhimento e integração é uma experiência que influencia futuras experiências e que se reflete na motivação, na satisfação e no compromisso dos colaboradores (Laurano, 2013; Snell, 2006; Nilsson, Wallo, Rönnqvist, & Davidson, 2018).

Gráfico 43 - Relação entre a Q9.A8 "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)" e os Anos de Colaboração no Hotel.



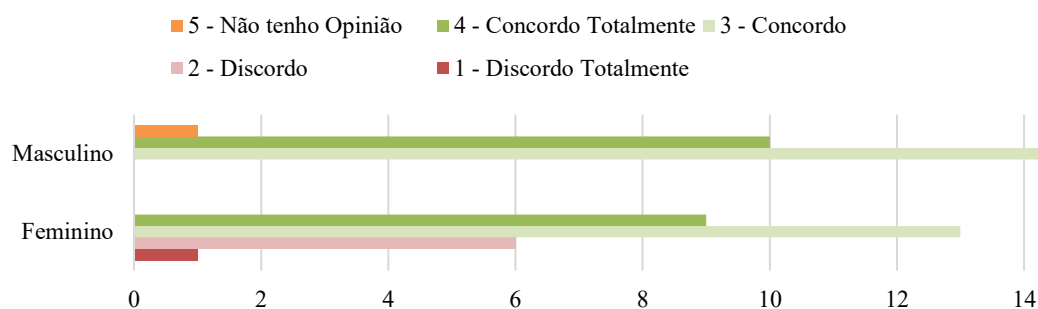
Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise do gráfico conseguimos observar que, de um modo geral, os participantes inseridos na amostra consideraram que a sua experiência pós-integração foi afetada e influenciada pelo processo de integração inicial. No entanto, destacamos que entre os 3 e os 6 anos de antiguidade existiram 7 colaboradores que consideraram não terem sido influenciados pelo processo de acolhimento e integração implementado pela organização. Havendo ainda, uma pessoa que revelou não ter opinião com menos de um ano de antiguidade na empresa. Acredita-se que pode não ser perceptível, para todos os colaboradores, o impacto que uma boa ou má integração pode ter na sua experiência futura. Porém, nas entrevistas realizadas aos vários responsáveis de departamento, a maioria referiu que existe um impacto significativo na performance do colaborador: "Sim, porque há sete anos atrás eu conheci outra casa." (Joana Marques, anexo IV, d.); "Sim. (...) É diferenciador" (Carlos Guerreiro, 2022: anexo IX. a.); "Claro, (a não implementação de um processo afeta a experiência do colaborador) negativamente." (Rui

Miguel, 2022: anexo IX. b.); “Acredito que a experiência seja positiva” (Gil Raposo, 2022: anexo IX. c.); “(...) eu acho que pode causar um bocadinho de *stress*” (Carina Oliveira, 2022: anexo IX. d.); “Sim... (...) Nós sentimos” (Maria Pimenta, 2022: anexo IX. f.); “Olhe, eu quero acreditar que sim” (Brígida Leão, 2022: anexo IX. g.); “Claro que sim. (...) Sei que se houve uma má experiência a pessoa vai ficar desmotivada e eu vou perdê-la.” (Ana Leitão, 2022, anexo IX. i.).

Como forma de perceber as respostas obtidas no gráfico acima, foi estabelecida a relação entre a afirmação 8, "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)", e o género dos participantes inquiridos (gráfico 44).

Gráfico 44 - Relação entre a Q9.A8. "O processo de acolhimento e integração teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso)" e o Género.

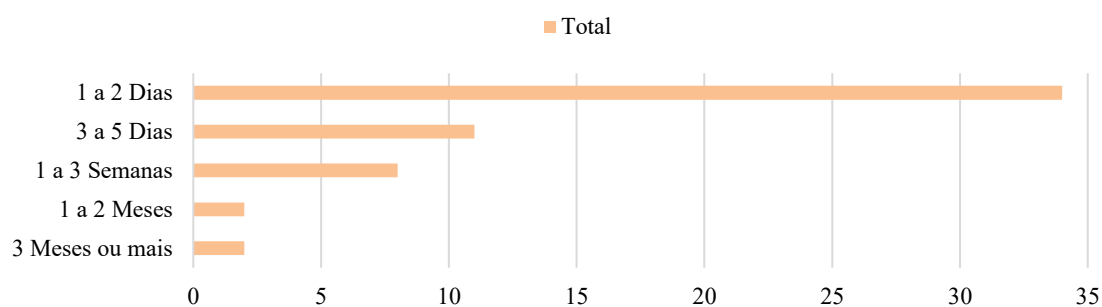


Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se que as respostas de discordância com a afirmação encontravam-se na sua totalidade mencionadas pelo género feminino. Estes resultados, podem traduzir que as mulheres, de um modo geral, têm maior dificuldade em relacionar a experiência inicial com as experiências futuras.

No que se refere à duração do processo de acolhimento, integração e socialização do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, mencionado na questão 10 do inquérito por questionário, concluímos, através da análise do gráfico 45, que a grande maioria dos participantes, com 34 respostas, teve uma integração de 1 a 2 dias.

Gráfico 45 - Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização do Sheraton Lisboa.

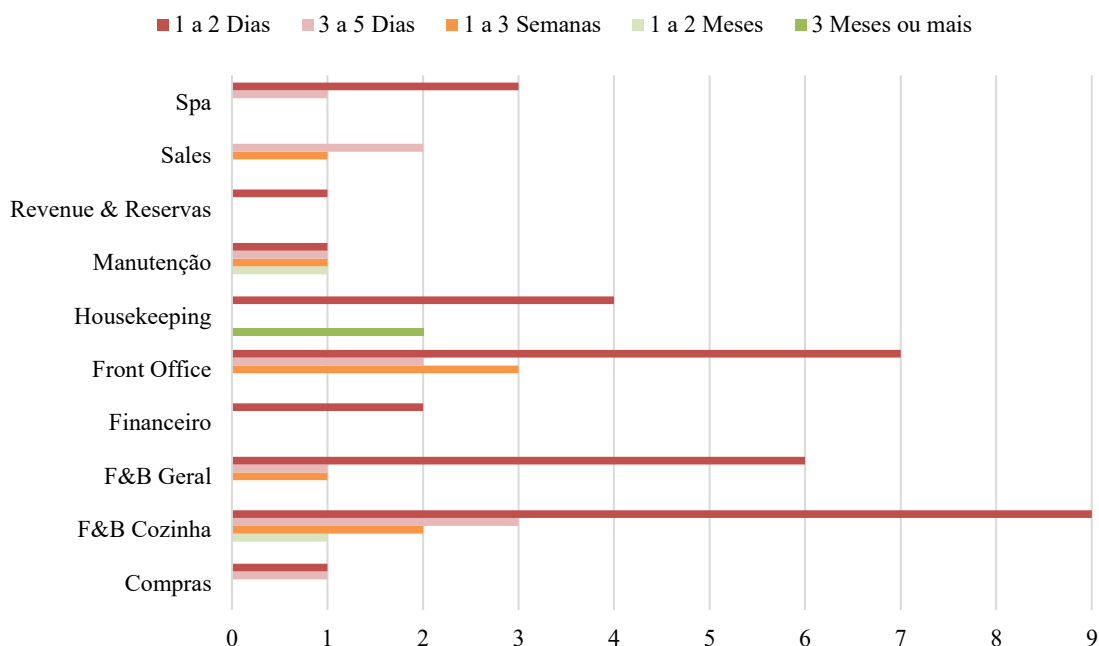


Fonte: Elaborado pela autora

Seguidamente, com 11 respostas, existiram colaboradores a relevar terem sido acolhidos por 3 a 5 dias. Entre 1 a 3 semanas de integração, existiram 8 participantes a pronunciarem-se. E, por fim, existiram 2 participantes a terem uma integração de 1 a 2 meses, e 2 participantes a terem uma integração superior a 3 meses. Segundo a diretora de RH do Hotel, o processo que é implementado pelo seu departamento para todos os colaboradores tem a duração de 2 dias e os restantes dias são feitos *On the Job* nos respetivos departamentos, sem controlo temporal por parte dos RH. Porém, a diretora estima que o processo tende a durar um mês na sua totalidade “Acho que seria um mês. (...) É óbvio que muda de pessoa para pessoa. (...) Mas acreditamos que ao final do mês, a pessoa tem que estar à vontade.” (Joana Marques, anexo IV, d.). Através da revisão de literatura foi visível que a maioria das organizações não continuam o processo de integração por tempo suficiente (Bauer, 2013; Krasman, 2015; Laurano, 2013), sendo que as dimensões mais importantes num processo de integração ocorrem nos primeiros três meses (Krasman, 2015; Bauer & Fard, 2021). As diferentes linhas temporais de integração podem correr consoante a especificidade do cargo e das formações que o colaborador tenha de cumprir (Mosquera, 2000; Rego, Cunha, Gomes, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015).

Todavia, o gráfico 46 relaciona a duração do processo de acolhimento, integração e socialização com as respostas dos colaboradores participantes pelos vários departamentos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Gráfico 46 - Relação entre a Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização e os Departamentos do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora

Através desta análise, concluímos que existem departamentos nos quais a única integração sentida pelos colaboradores participantes é a que é realizada pelo departamento de RH, como é o caso do departamento de Revenue & Reservas e do departamento Financeiro. Contudo, os diretores destes departamentos mencionaram na entrevista que a duração do processo é mais extensa: “acredito que tenha durado algumas semanas.” (Revenue & Reservas, José Pimenta, 2022: anexo IX. e.) e “normalmente começa depois dos dois dias do acolhimento feito pelos Recursos Humanos, e uma vez chegado ao departamento, eu diria o mês completo.” (Financeiro, Carlos Guerreiro, 2022: anexo IX. a.), o que não se verificou.

Ainda, é possível observar que, com a exceção do departamento de Sales, onde os participantes referiram que a integração varia entre 1 e 3 semanas e vai ao encontro da entrevista à responsável deste departamento “(...) nunca menos do que umas duas semanas” (Sales, Ana Costa, 2022: anexo IX. h.), a maioria dos departamentos tem colaboradores que revelaram que o processo apenas durou 1 a 2 dias. Isto indica que, apesar de existirem participantes nesses mesmos departamentos que sentiram linhas temporais mais longas, a dominância geral de tempo continua a ser entre 1 e 2 dias de integração, existindo pouca envolvimento por parte dos departamentos na fase inicial.

O F&B Geral e o F&B Cozinha, mencionaram nas suas entrevistas que não implementam nenhum processo de acolhimento, integração e socialização propriamente dito. Mas que tentam, de alguma forma, não deixar os novos membros desamparados, indicando que fazem uma apresentação e um acompanhamento de “uma, duas semanas, perto disso” (F&B Geral, Rui Miguel, 2022: anexo IX. b.) e de “Meio dia.” (F&B Cozinha, Gil Raposo, 2022: anexo IX. c.). Como observamos no gráfico, as respostas dominantes variam entre 1 e 2 dias, porém, existem participantes que sentiram linhas temporais maiores, entre 3 dias e 2 meses.

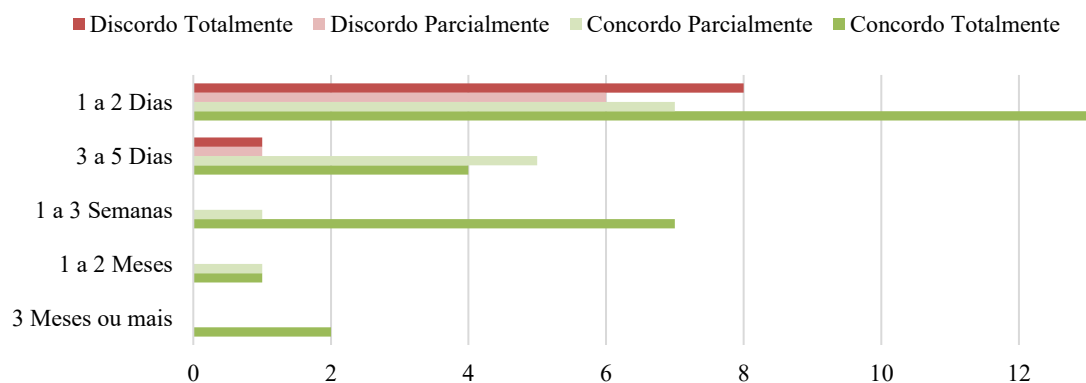
O departamento de Spa e o departamento de Compras, segundo as entrevistas realizadas, ambicionavam resultados com linhas temporais maiores: “dois meses sem qualquer problema” (Spa, Carina Oliveira, 2022: anexo IX. d.), “andamos à volta de quatro a seis meses” (Compras, Ana Leitão, 2022, anexo IX. i.). No entanto, verificou-se que as linhas temporais sentidas pelos participantes variaram entre 1 e 2 dias e 3 e 5 dias, estando longe das perceções das responsáveis destes departamentos.

Ainda, no departamento de Manutenção, a responsável de departamento na entrevista acredita que o processo de acolhimento e integração implementado por si dura “Uma semana” (Manutenção, Maria Pimenta, 2022: anexo IX. f.), no entanto cada participante colaborador teve uma opinião diferente, havendo respostas desde 1 a 2 dias a 1 e 2 meses.

Por fim, a diretora de Alojamento, que engloba o departamento de Housekeeping e Front Office, refere que “eu não estabeleço um limite.” (Housekeeping e Front Office, Brígida Leão, 2022: anexo IX. g.), salientando que o processo de integração é percebido pelos diferentes colaboradores de formas totalmente diferentes, dependendo do seu país de origem, das suas vivências, entre outros, e que, por este motivo, cada colaborador tem o seu próprio tempo, dependendo das necessidades que a responsável de departamentos observa. Através do gráfico, destacamos que estes departamentos têm linhas temporais que variam entre 1 a 2 dias e mais de 3 meses. Os 3 meses, tal como referido por Krasman (2015) e Bauer & Fard (2021), é o tempo ideal para o colaborador se sentir efetivamente envolvido, motivado e confiante na sua organização e função.

No que concerne à satisfação da duração do processo de acolhimento, integração e socialização por parte dos colaboradores participantes do Sheraton Lisboa, é possível concluir no gráfico 47 que a maioria se encontra satisfeita.

Gráfico 47 - Relação entre a Duração do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização e a Satisfação dos Colaboradores do Hotel.



Fonte: Elaborado pela autora

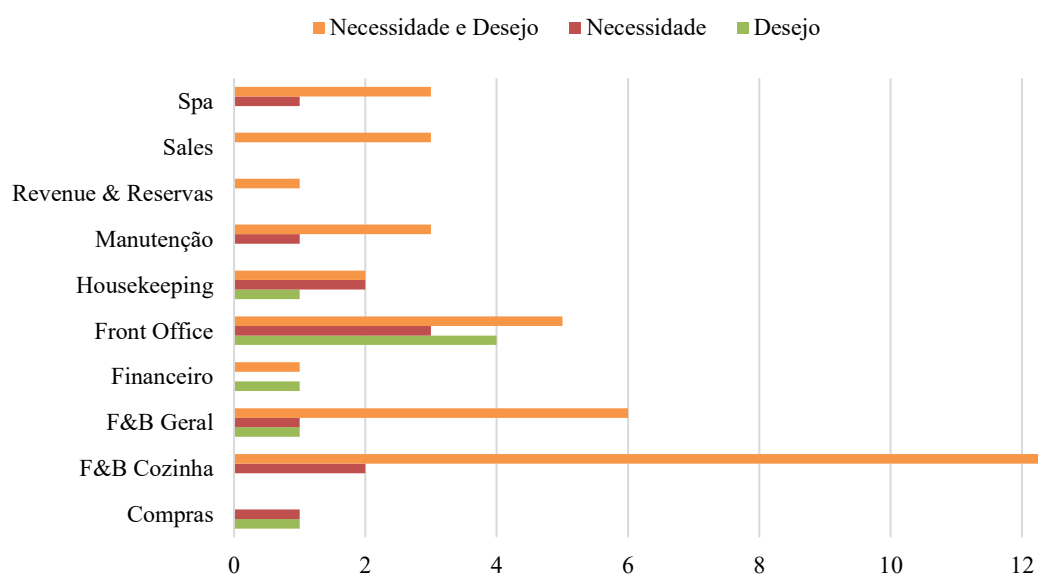
Todavia, existe um número de respostas negativas entre 1 e 2 dias e entre 3 e 5 dias de integração que a organização não deve ignorar. Os 2 dias de formação realizados pelo departamento de RH é insuficiente para o novo colaborador se sentir realmente envolvido na sua equipa, na sua função e na sua organização. Todos os colaboradores, dos vários departamentos, deveriam ter uma experiência de integração com uma linha temporal maior, idealmente igual ou superior a 3 meses. De qualquer modo, tal como observamos na análise do gráfico, a partir de 1 semana os participantes acharam a duração da integração positiva e satisfatória, revelando à organização que devem implementar processos mais longos.

2.3. Análise da Experiência do Colaborador, segundo Jacob Morgan e Josh Bersin

A quarta e última sessão do inquérito por questionário foi desenhada tendo por base o Modelo de Jacob Morgan (2017) e o Modelo de Josh Bersin (2021), abordados na revisão da literatura. Esta sessão contou com três questões, duas que envolviam um conjunto de afirmações que avaliam a experiência atual dos colaboradores participantes (questão 12 e questão 13) e uma questão que avalia o nível de disposição que os colaboradores têm em permanecer na entidade empregadora (questão 14).

A questão 14 do inquérito por questionário, como já referido, visa analisar o nível de disposição que os colaboradores participantes têm ao trabalhar no Sheraton Lisboa Hotel & Spa (gráfico 48). Nesta questão foram contabilizados três níveis – Necessidade e Desejo, Necessidade, Desejo – para que o participante escolhesse o que mais lhe fizesse sentido, sendo que, as respostas referentes a “necessidade” indicam o nível mais baixo de compromisso para com a organização, assim como reflete a baixa satisfação e motivação do participante. Por outro lado, o nível de “desejo” enquadra-se no nível mais alto de compromisso, traduzindo uma maior satisfação e motivação do colaborador. Porém o nível de “necessidade e desejo” é o nível mais comum de ser obtido nas respostas, uma vez que a maioria das pessoas trabalham efetivamente por necessidade.

Gráfico 48 - Relação entre a Q14 "Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de..." e os Departamentos do Hotel.

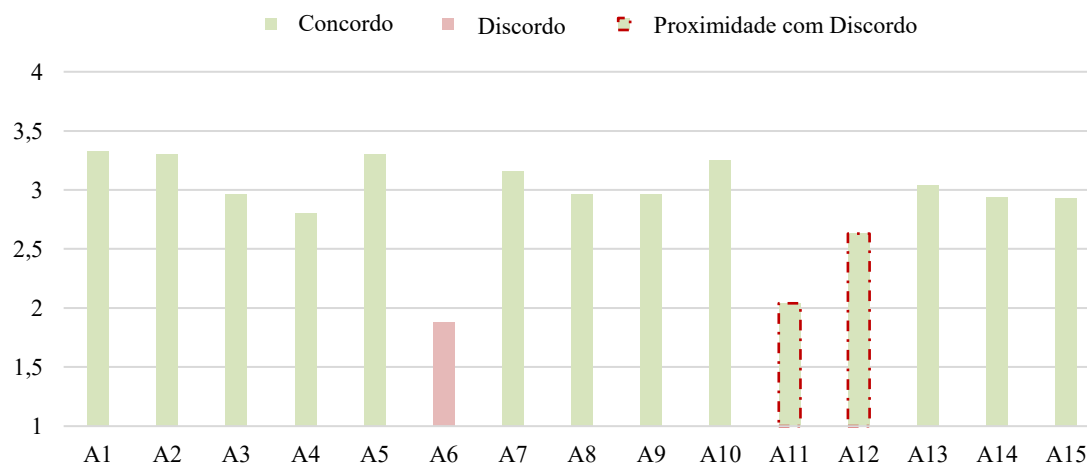


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico acima estabelece a relação entre a questão 14 e os vários departamentos do Hotel em análise. Através desta ligação, conseguimos reter que existem colaboradores nos departamentos de Spa, Manutenção, Housekeeping, Front Office, F&B Geral, F&B Cozinha e Compras que precisam de uma especial atenção por parte da organização, uma vez que mencionaram trabalhar para a mesma apenas por necessidade. Por outro lado, os departamentos como o Housekeeping, Front Office, Financeiro, F&B Geral e Compras têm colaboradores que referem trabalhar na organização apenas por desejo, o que reflete a satisfação e motivação dos participantes em colaborar com o Hotel.

No que concerne à questão 12 do inquérito por questionário, foram desenvolvidas um conjunto de 15 afirmações baseadas no Modelo de Morgan (2017) e no Modelo de Bersin (2021) para verificar se a experiência estava ou não a ser satisfatória para os colaboradores participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Através do gráfico 49, foi possível relacionar a média de respostas dadas em cada afirmação obtendo assim o panorama geral de satisfação. Todas as afirmações foram colocadas numa expressão positiva com a exceção das afirmações número 6 e 11, onde a opinião “discordo” é considerada satisfatória.

Gráfico 49 - Média de Resposta por Afirmação acerca da Experiência do Colaborador (Q12) no Hotel.



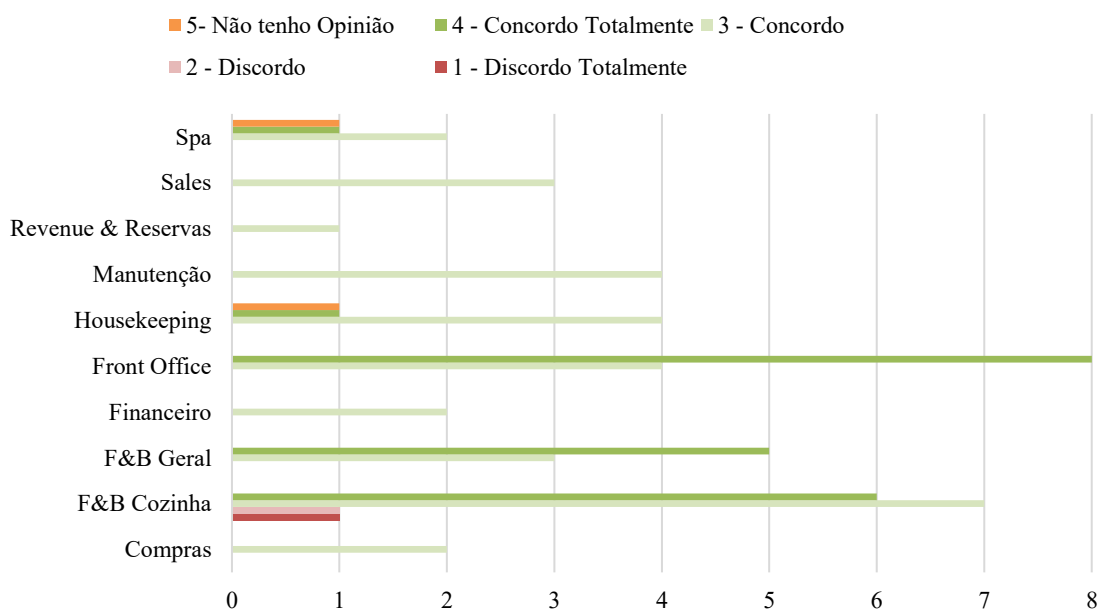
Fonte: Elaborado pela autora

Observando a análise do gráfico é compreendido que de um modo geral a avaliação da experiência do colaborador é satisfatória. No entanto, nenhuma das afirmações que foram colocadas na positiva têm uma média de opiniões expressa em “concordo totalmente”, o que revela que existem colaboradores não totalmente satisfeitos com as variáveis mencionadas. Ainda, na análise das afirmações positivas, destacamos

que a afirmação A12 se encontra muito próxima da opinião “discordo”, devendo existir uma especial atenção por parte do Hotel em relação a esta característica da experiência do colaborador. Posteriormente, quando consideramos as afirmações A6 e A11, que estão mencionadas na negativa, observamos que a afirmação A6 tem uma média de respostas na opinião “discordo”, indicando que a experiência do colaborador nessa variável está a ser interpretada de forma satisfatória, porém poderia ser melhorada, uma vez que não revela uma média de respostas de “discordo totalmente”. Por último, a afirmação A11, ainda que colocada na negativa, e que por esse motivo deveria ter uma média de respostas de discordância parcial ou total, encontra-se mencionada com uma média de opiniões em “concordo”, com uma proximidade na opinião “discordo”. Este fator indica que é a variável menos satisfatória na experiência do colaborador. Para melhor entender o gráfico e as suas características, será seguidamente analisada cada afirmação de forma individual.

Relativamente à primeira afirmação da questão 12, "Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização", foi concebida com base na característica do Ambiente Físico de Jacob Morgan (2017) – Trazer Amigos e Familiares (gráfico 50).

Gráfico 50 - Relação entre a Q12.A1. "Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização" e os Departamentos do Hotel.



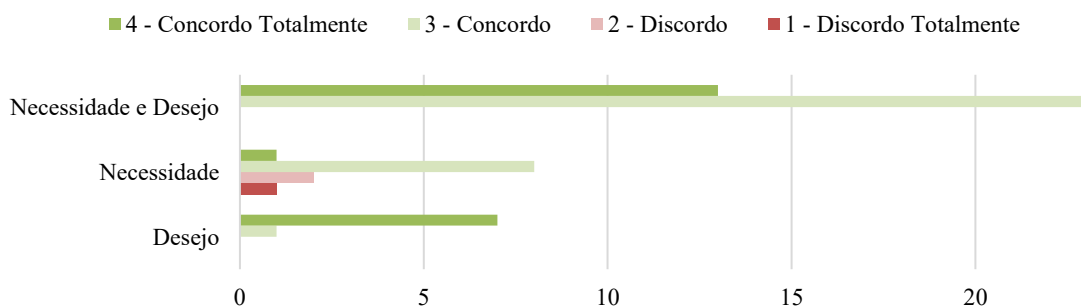
Fonte: Elaborado pela autora

Esta característica permite analisar se os colaboradores se sentem conectados e orgulhosos do seu local de trabalho. Através do gráfico acima representado, observamos que a maioria das respostas são satisfatórias, revelando que a maioria dos colaboradores

se sente orgulhoso em fazer parte da equipa do Sheraton Lisboa. No entanto, a maioria dos departamentos não se encontra com respostas de “concordo totalmente”, salientando-se a resposta “concordo”, o que transmite que o seu nível de conexão com a organização não é total. Ainda, dois participantes do departamento de F&B Cozinha referem discordar parcialmente e discordar totalmente da afirmação, revelando não estarem orgulhosos nem comprometidos com a empresa.

A afirmação número 2 da questão 12 visa analisar se os valores e o propósito dos colaboradores estão alinhados aos do Sheraton Lisboa (gráfico 51). Esta afirmação foi criada a partir da variável Trabalho e Valores Adaptados da dimensão Trabalho Significativo de Bersin (2021) e da característica Sentir Valor do Ambiente Cultural do autor Jacob Morgan (2017), onde os colaboradores devem sentir que os seus valores e o seu propósito estão alinhados com a função que desempenham e com a organização onde trabalham. Apesar de os autores possuírem modelos próprios sobre a experiência do colaborador, existem muitos pontos que se tocam e que têm as suas semelhanças. A verificação desta variável nos colaboradores traduz um maior desempenho e um maior envolvimento da sua parte para com a organização.

Gráfico 51 - Relação entre a Q12.A2. "Sinto que os meus valores e propósito estão alinhados com os da organização onde trabalho" e a Questão 14.

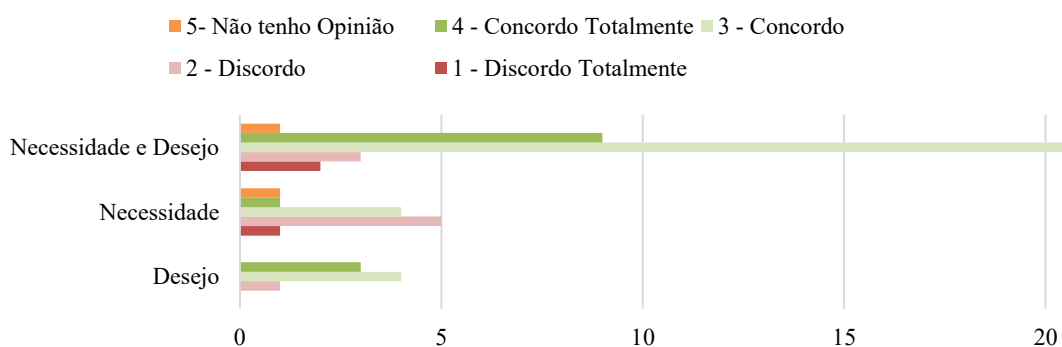


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo o gráfico acima, a maioria dos colaboradores sente que os seus valores e propósito estão alinhados com os do Sheraton Lisboa. No entanto, é visível que existe uma ligação entre o nível de disposição para estar na empresa (questão 14) e a afirmação 2. Aqueles que responderam não concordar com a afirmação, indicam que a sua disposição para trabalhar no Sheraton Lisboa é por necessidade. Concluindo que um dos indicadores que mais importa para os colaboradores é se o seu propósito vai ao encontro do propósito da organização.

A afirmação 3 da questão 12, "Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho" (gráfico 52), diz respeito ao poder de escolha dos colaboradores sobre o horário de trabalho, esta afirmação recai sobre a segunda característica do Ambiente Físico do Modelo de Morgan (2017) – Oferecer Flexibilidade, e sobre, a terceira variável da dimensão Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021) – Horário e Local de Trabalho Flexíveis.

Gráfico 52 - Relação entre a Q12.A3. "Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho" e a Questão 14.

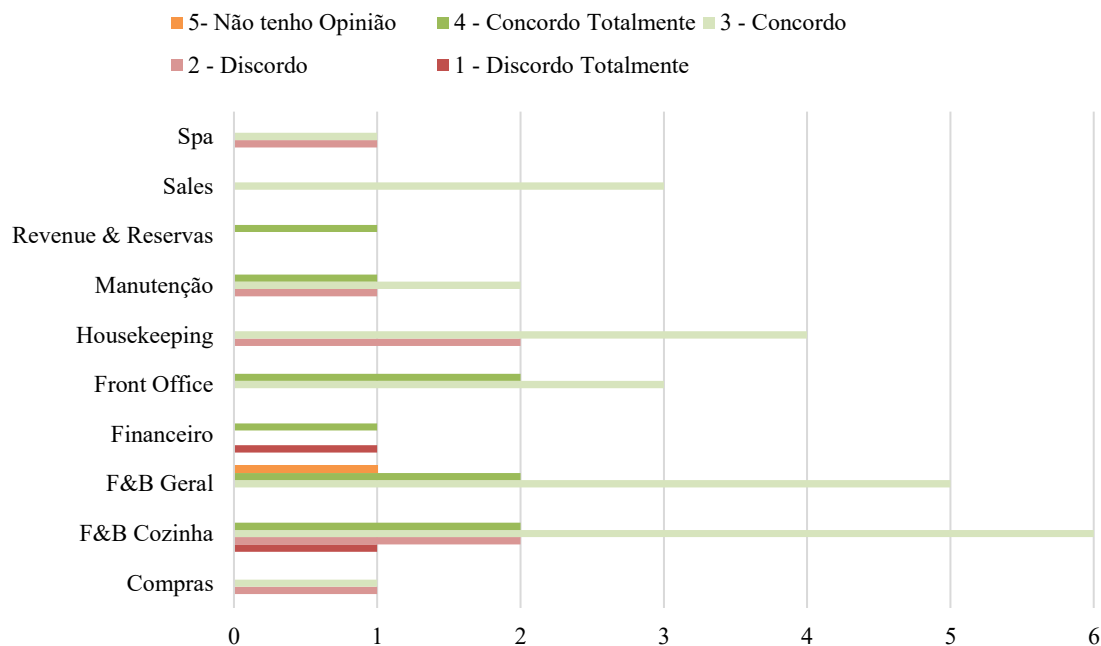


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a análise do gráfico, a maioria dos participantes responderam com concordância à afirmação, podendo traduzir que estes são mais produtivos, presentes, saudáveis e felizes. Porém, 12 dos participantes mencionaram discordar da afirmação. A falta de flexibilidade pode provocar ansiedade, níveis de *stress* elevados e um nível maior de ausências. Por este motivo é importante referir que para seis dos participantes que revelaram discordar da afirmação, a sua disposição para trabalhar na organização não é de desejo, mas sim de necessidade. Isto indica que, para estes colaboradores a flexibilidade horária é uma prioridade e um indicador extremamente importante.

Como forma de entender melhor os resultados, a presente afirmação foi ainda relacionada com os departamentos de cada participante, tendo em consideração a atual chefia (gráfico 53).

Gráfico 53 - Relação entre a Q12.A3. "Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

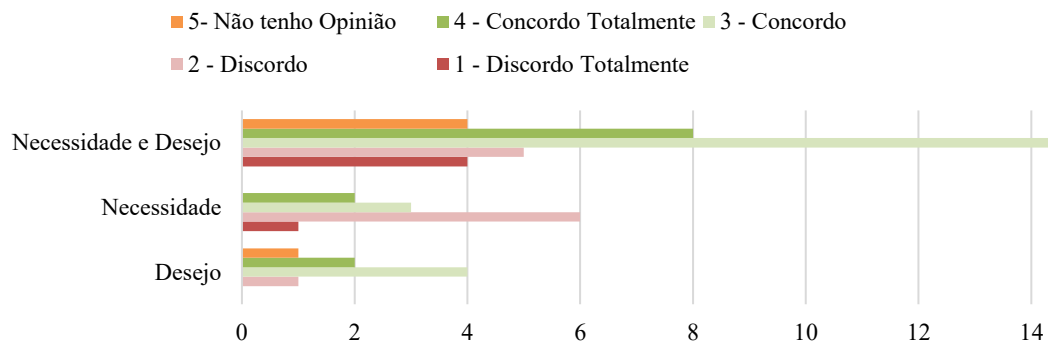


Fonte: Elaborado pela autora

Neste caso é visível que as respostas de discordância se encontram representadas nos departamentos de Spa, Manutenção, Housekeeping, Financeiro, F&B Cozinha e Compras. Todavia, nestes departamentos também existem respostas de concordância, o que indica existir uma possível desigualdade em relação à flexibilidade horária. Este género de desigualdade pode provocar nos colaboradores um sentimento de injustiça, desmotivando-os e fazendo-os abandonar a organização.

Ainda dentro da mesma característica – Oferecer Flexibilidade – do Ambiente Físico do Modelo de Morgan (2017) e da variável – Horário e Local de Trabalho Flexíveis – da dimensão Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021), encontra-se a flexibilidade física. Como mencionado na revisão de literatura, desde o início da crise do Covid-19, que as pessoas começaram a olhar para o teletrabalho de outra forma. Atualmente, trabalhar através de casa passou a ser um indicador de motivação, chegando a tornar-se um fator decisivo na ponderação de oportunidades de carreira. O gráfico 54 faz a relação entre a afirmação 4 da questão 12, "Em caso das minhas funções poderem ser executadas noutra espaço físico, a minha organização dá-me flexibilidade para decidir", e a disposição dos colaboradores em trabalhar na organização (questão 14).

Gráfico 54 - Relação entre a Q12.A4. "Em caso das minhas funções poderem ser executadas noutra espaço físico, a minha organização dá-me flexibilidade para decidir" e a Questão 14.

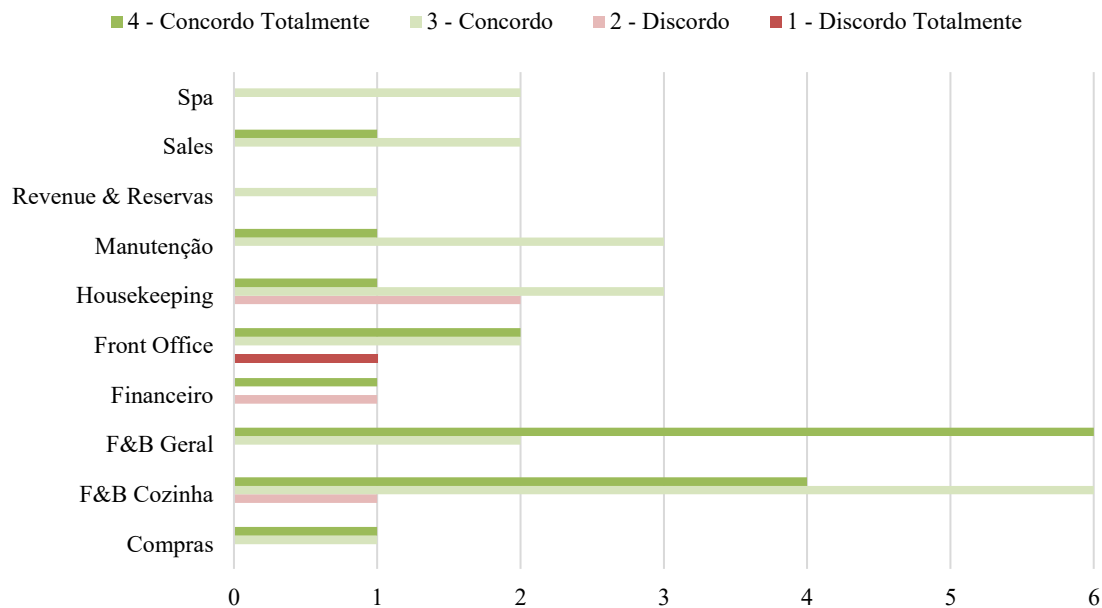


Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise realizada, podemos observar que, de uma forma geral, os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa têm flexibilidade no espaço físico onde trabalham. E mesmo aqueles cuja a função não permite ser realizada noutra local, a maioria dos participantes acredita que a chefia teria abertura para o permitir. Porém, é visível que dentro do nível da disposição “necessidade”, as opiniões de discordância são superiores às opiniões positivas, relevando que para alguns colaboradores esta característica pode ser um motivador fundamental dentro da organização. Ainda que, exista um colaborador que não concorda com a afirmação, mas revela desejo em continuar a trabalhar no Hotel.

Relativamente à afirmação número 5 da questão 12 (gráfico 55) destaca-se a variável Autonomia e Pró-atividade da dimensão de Trabalho Significativo de Bersin (2021). Esta segunda variável do autor, indica que os líderes e chefias devem orientar e dar liberdade aos colaboradores para que estes tenham uma opinião sobre como realizar as suas funções. Assim, será possível que os colaboradores sejam mais pró-ativos, motivando-os no desempenho das suas funções.

Gráfico 55 - Relação entre a Q12.A5. "Sinto que a minha chefia me dá espaço para realizar as minhas funções autonomamente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

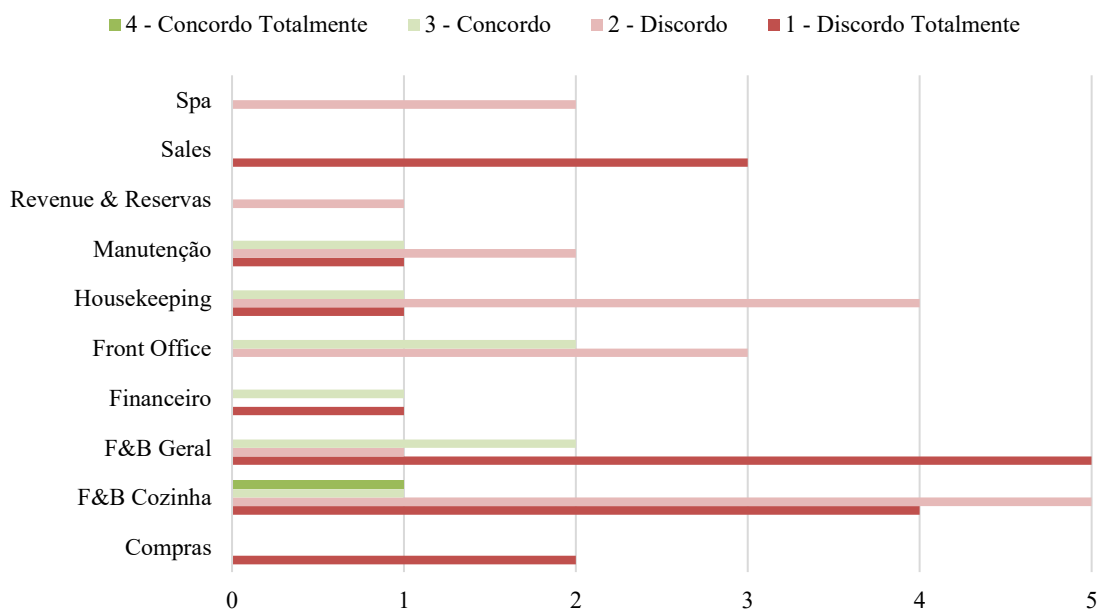


Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico acima, concluímos que os diretores dos vários departamentos, dão a quase todos os colaboradores espaço para estes possam realizar as suas funções de forma autónoma, existindo ainda, em alguns departamentos, colaboradores que não concordam com a afirmação. Os colaboradores participantes que não concordam com esta afirmação encontram-se no departamento de Housekeeping, Front Office, Financeiro e F&B Cozinha, indicando que estes departamentos devem comunicar com os seus colaboradores, perceber as necessidades deles e dar-lhes espaço para poderem ser autónomos no exercício das suas funções.

Quanto à afirmação 6 da questão 12, apresentada no gráfico 56, foi desenvolvida segundo a terceira variável – Foco no Desenvolvimento da Gestão – da dimensão Boa Gestão de Josh Bersin (2021). Como revisado na literatura, nem sempre as organizações que possuem um modelo de liderança bem definido, o que gera alguma confusão nos colaboradores, deixando-os desorientados e sem uma boa gestão de liderança.

Gráfico 56 - Relação entre a Q12.A6. "Sinto-me confuso(a) sobre a quem devo responder profissionalmente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.



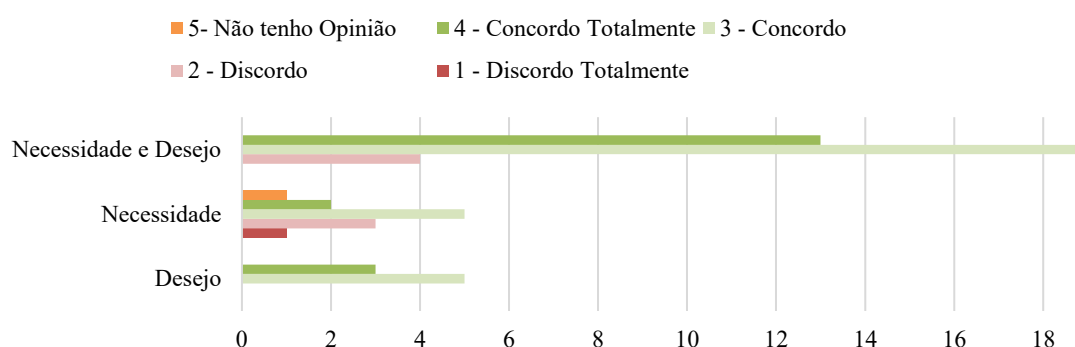
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a análise realizada ao gráfico, os departamentos de Manutenção, Housekeeping, Front Office, Financeiro, F&B Geral e F&B Cozinha têm colaboradores que não sabem a quem responder profissionalmente. Esta afirmação foi colocada de forma estratégica, onde as respostas de concordância são consideradas negativas. No caso do departamento da Manutenção este resultado pode derivar do facto do responsável do departamento não estar muito presente nas instalações do Hotel, sendo a sua assistente, Maria Pimenta, a pessoa que gere de perto todo o departamento técnico. Por outro lado, a diretora de Alojamento, Brígida Leão, é responsável por dois departamentos – Front Office e Housekeeping - e, devido ao tamanho dos departamentos e da sua complexidade, a coordenação é distribuída pelos supervisores de cada departamento. Ainda, no departamento de F&B existe um diretor que lidera o departamento de F&B Geral e o departamento de F&B Cozinha, mas como também são departamentos grandes e complexos, existe um responsável por coordenar cada equipa dentro de cada um destes departamentos, o supervisor Rui Miguel em F&B Geral e o Chefe Gil Raposo em F&B Cozinha.

Contudo, a maioria dos participantes revelou discordar da afirmação, o que indica que a maioria dos colaboradores conhece bem a sua hierarquia. Um modelo de gestão hierárquica claro contribui para a confiança dos colaboradores e para uma maior estabilidade organizacional.

A afirmação 7 da questão 12, "Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho", reflete a terceira característica do Ambiente Físico de Jacob Morgan (2017). Esta característica alude a que as organizações além de comunicarem os seus valores, devem exteriorizá-los fisicamente no local de trabalho. Pois, sem o reflexo de ações é difícil fazer acreditar que as organizações realmente se importam e se preocupam. O gráfico 57, faz a ligação entre esta afirmação e a questão 14.

Gráfico 57 - Relação entre a Q12.A7. "Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho" e a Questão 14.



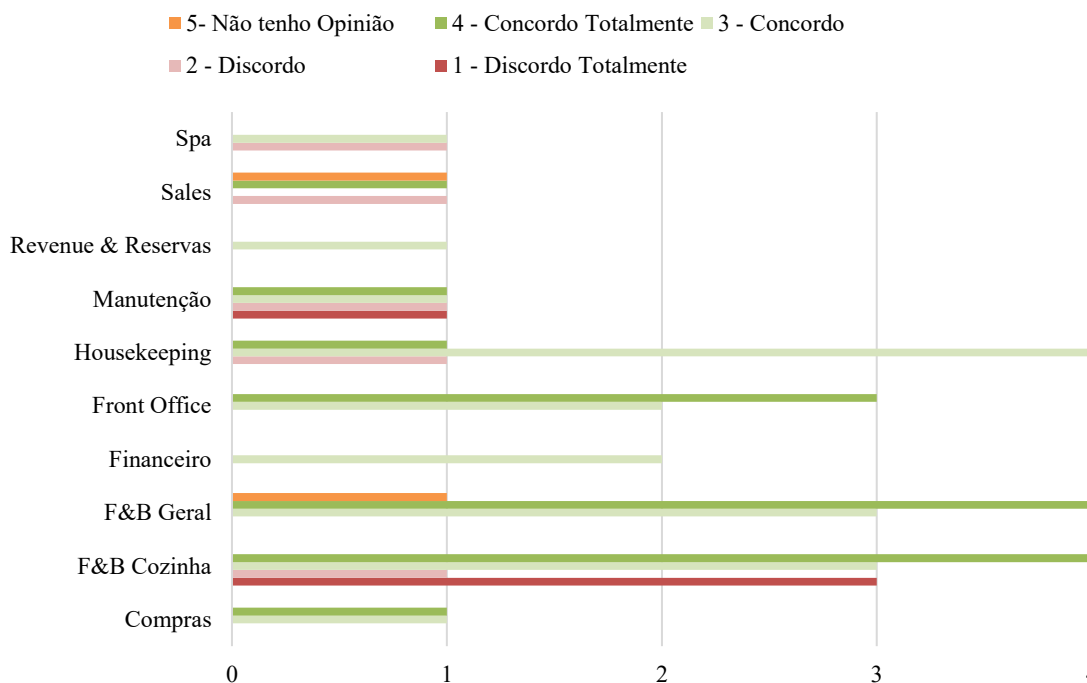
Fonte: Elaborado pela autora

A partir do gráfico acima é possível analisar que a maioria dos participantes considera que os valores do Sheraton Lisboa são demonstrados no seu ambiente físico. Além disso, observamos que todos dos colaboradores que revelam ter desejo em permanecer na organização concordam com a afirmação em causa. Por outro lado, quem mencionou estar a trabalhar no Hotel apenas por necessidade apresenta respostas desde “concordo totalmente” a “discordo totalmente” e “não tenho opinião”, traduzindo a reflexão dos valores no espaço de trabalho como um nível considerado de importância para a experiência do colaborador.

Como analisado na variável Formação e *Feedback* Frequentes da dimensão Boa Gestão do Modelo de Josh Bersin (2021), e na característica, Liderar como Mentores, do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017), os líderes e chefias devem ter o papel de mentores e contribuir fortemente para a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, impulsionando a sua melhor performance. A afirmação 8 da questão 12 foi desenvolvida para analisar se existem pessoas que se destacam como mentores nos vários departamentos do Hotel Sheraton Lisboa. O gráfico 58, relaciona a afirmação "No

meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim" e os vários departamentos do Hotel, consoante a direção do Hotel.

Gráfico 58 - Relação entre a Q12.A8. "No meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

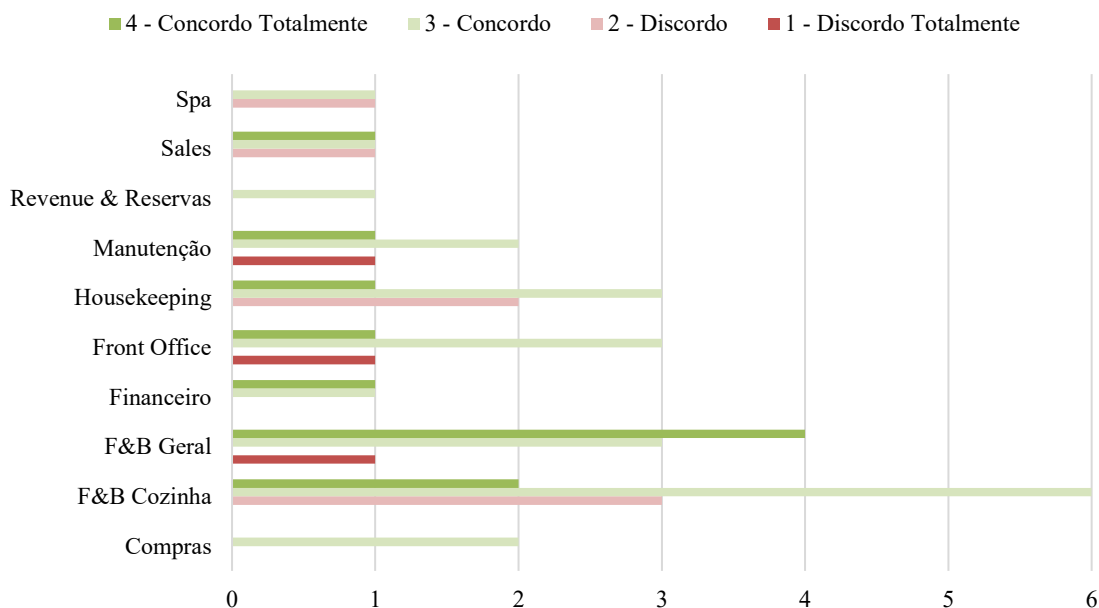


Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico, concluímos que a maioria dos participantes sente que existe alguém que é como um mentor para ele. No entanto, departamentos como o Spa, Sales, Manutenção, Housekeeping e F&B Cozinha têm respostas contrárias. Este tipo de análise indica-nos que as pessoas que não tem alguém como um mentor podem-se sentir menos envolvidas, condicionando o seu futuro profissional. Os departamentos de Manutenção e F&B Cozinha apresentam ainda respostas de “discordo totalmente”, sendo ainda mais relevante investir em programas de *mentoring*.

A última dimensão do Ambiente Físico de Jacob Morgan (2017) está relacionada com o aproveitamento do espaço de trabalho. As organizações devem dar a possibilidade de os colaboradores escolherem os ambientes que lhes permitam ser mais eficazes e eficientes na realização das suas funções. A afirmação 9 da questão 12, pretende avaliar a flexibilidade dos vários departamentos nessa mudança e melhoria de espaço. O gráfico 59, apresenta a ligação entre a afirmação, "Sinto que tenho liberdade para mudar e melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções", e os vários departamentos do Hotel consoante a direção atual.

Gráfico 59 - Relação entre a Q12.A9. "Sinto que tenho liberdade para mudar e melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

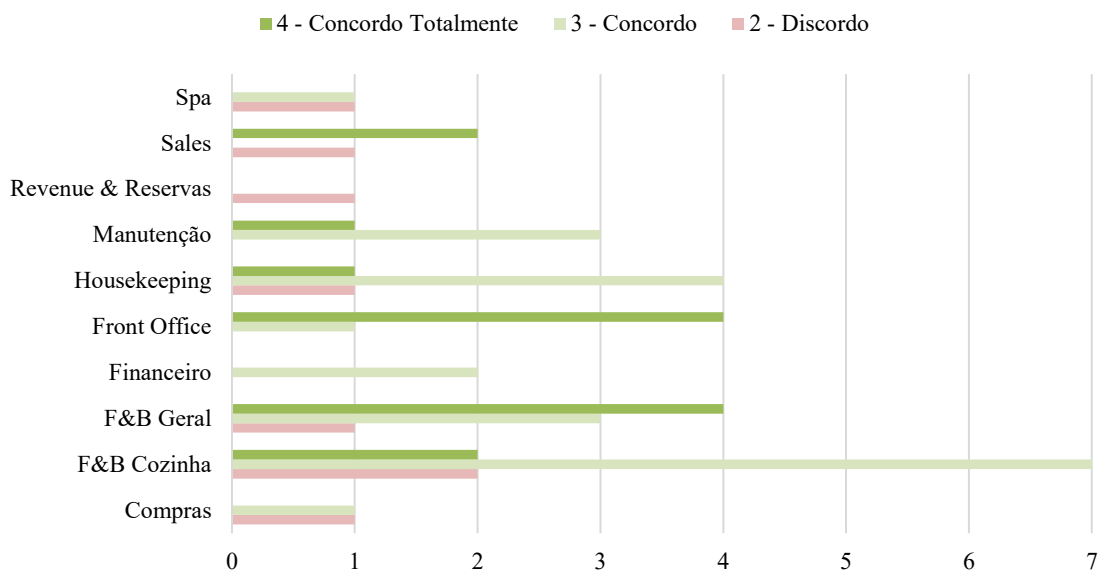


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo o gráfico, existem colaboradores que consideram que a atual chefia não é flexível a esse ponto, nomeadamente nos departamentos de Spa, Sales, Manutenção, Housekeeping, F&B Geral e F&B Cozinha, com respostas de “discordo” ou “discordo totalmente”. Porém, a maioria dos participantes respondeu à afirmação de forma positiva. Os colaboradores participantes que sentem que podem melhorar o seu espaço de trabalho, geralmente sentem-se mais envolvidos com a organização. Além disso, os colaboradores quando mudam o seu espaço de trabalho sentem-se especiais e importantes, fazendo com que tomem melhores decisões e fiquem mais comprometidos. Os melhores exemplos destes departamentos segundo a amostra, são o departamento de Revenue & Reservas, o departamento Financeiro e o departamento de Compras.

No que concerne à afirmação 10 da questão 12, "Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar", o gráfico 60 indica-nos a concordância com a afirmação por departamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa consoante a atual chefia. A afirmação em causa, foi considerada a partir da variável Equipas Ágeis e Colegas Solidários, da dimensão Trabalho Significativo do Modelo de Bersin (2021). Esta dimensão recai sobre a importância da equipa de trabalho e o impacto que esta tem na socialização, motivação e estabilidade dos colaboradores.

Gráfico 60 - Relação entre a Q12.A10. "Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

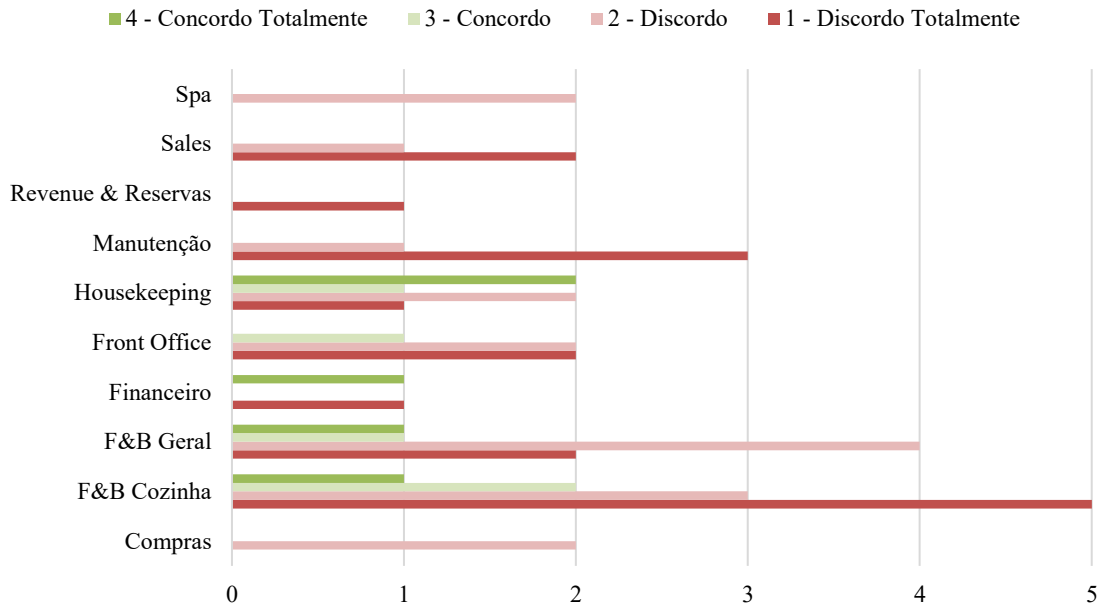


Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise do gráfico, observamos que de uma forma geral a apreciação é positiva. No entanto, na maioria dos departamentos existem respostas de discordância, nomeadamente no departamento de Spa, Sales, Revenue e Reservas, Housekeeping, F&B Geral, F&B Cozinha e Compras. Sabemos, naturalmente, que vai sempre acontecer alguém não se dar bem com um colega de trabalho, mas é importante que a chefia tenha um papel mediador caso isso interfira com a disposição geral da equipa. Uma vez que a equipa é afetada, a motivação geral tem tendência a baixar.

O gráfico 61 estabelece a relação entre a afirmação "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo" e os vários departamentos do Hotel consoante a sua direção atual.

Gráfico 61 - Relação entre a Q12.A11. "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

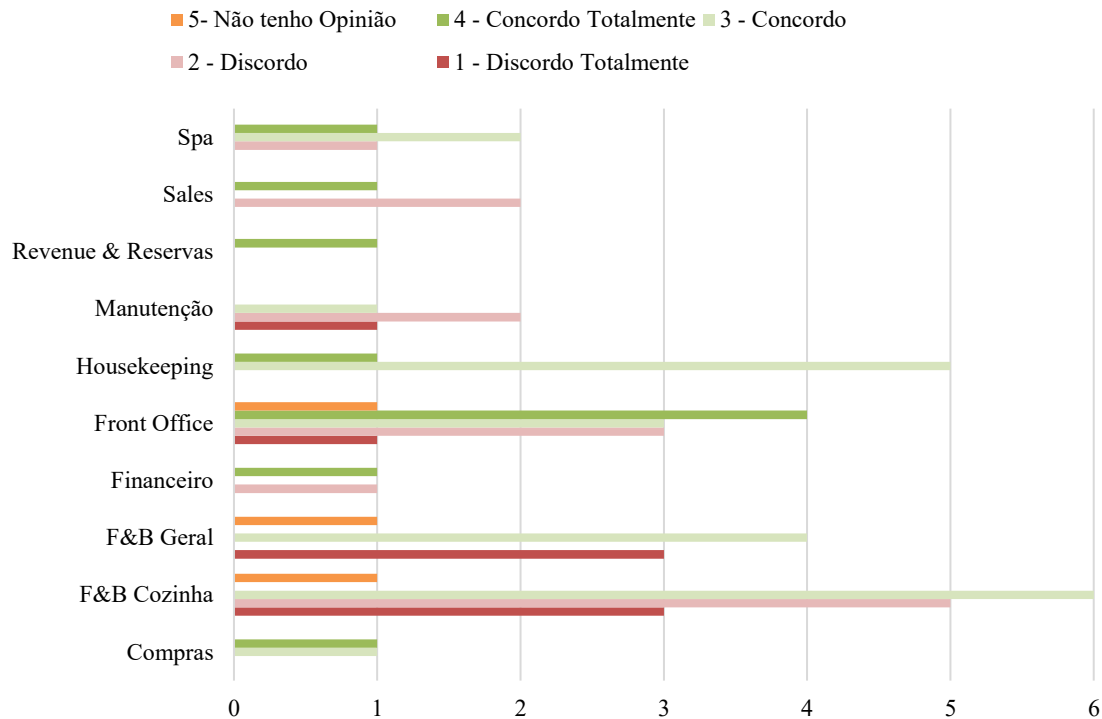


Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise do gráfico, conseguimos evidenciar que existem colaboradores no departamento de Housekeeping, Front Office, Financeiro, F&B Geral e F&B Cozinha que sentem que existem problemas de transparência das chefias para com eles. A afirmação foi colocada na negativa, pelo que as respostas de concordância são consideradas negativas. Segundo a variável Transparência, Empatia e Integridade de Liderança da dimensão Confiança na Organização do Modelo de Bersin (2021), as lideranças que não tem comportamentos sinceros e transparentes correm o risco de não criar ligações empáticas e duradouras com os seus colaboradores. O facto de existirem participantes que tenham concordado com a afirmação em causa indica que dentro destes departamentos existe desconfiança e pouca fidelidade para com a chefia.

Como revisado na literatura, a primeira característica do Ambiente Tecnológico de Morgan (2017) entende que as tecnologias utilizadas pelas organizações devem estar disponíveis a todos os colaboradores, o que irá aumentar o comprometimento do colaborador em impulsionar a inovação, a comunicação e a colaboração com a empresa. Partindo desta premissa foi desenvolvida a afirmação 12 da questão 12, "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores". O gráfico 62, avalia as respostas dos participantes pelos vários departamentos do Sheraton Lisboa.

Gráfico 62 - Relação entre a Q12.A12. "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores" e os Departamentos do Hotel.

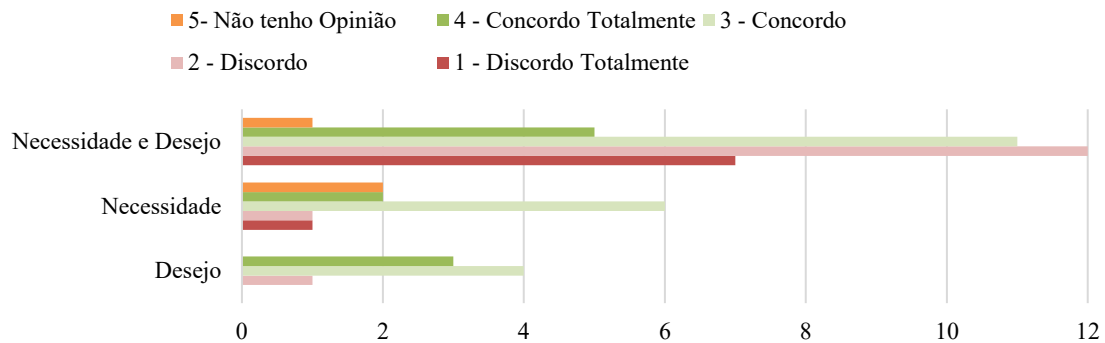


Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise efetuada, observamos que a maioria dos colaboradores considera que nem todos os colaboradores tem acesso às mesmas tecnologias, o que é visível em todos os departamentos da organização com respostas de “concordo” ou “concordo totalmente”. Ainda, existem três colaboradores que mencionam não ter opinião sobre o assunto.

Como forma de averiguar se este é um indicador que afeta a disposição dos colaboradores foi estabelecida a relação entre a afirmação 12, "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores", e a questão 14 do inquérito por questionário (gráfico 63).

Gráfico 63 - Relação entre a Q12.A12. "Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel estão disponíveis para todos os colaboradores" e a Questão 14.

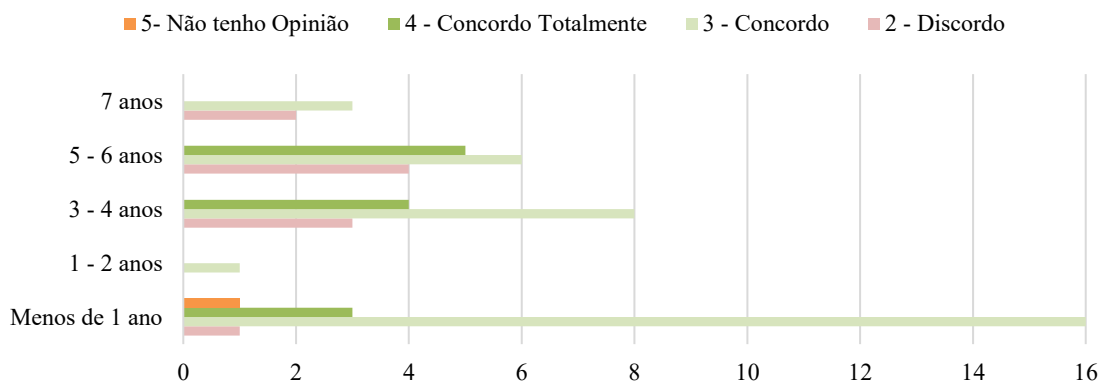


Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico podemos observar que a disposição dos participantes pode ser afetada por este indicador, uma vez que um número significativo de participantes que concordaram com a afirmação está na organização apenas por necessidade, tornando desta forma, a tecnologia um ponto importante para a satisfatória experiência do colaborador. Contudo, também existe um número considerável de participantes que está na organização por desejo e que sente que nem todas as tecnologias estão disponíveis para todos os colaboradores, traduzindo assim, que também existem pessoas que não veem as tecnologias como um indicador motivacional.

No que diz respeito à afirmação número 13 da questão 12 (gráfico 64), foi desenvolvida com base na segunda característica do Ambiente Tecnológico de Morgan (2017) – Consumir Boa Tecnologia, e com base na primeira variável da dimensão Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021) – Ferramentas, Processos e Sistemas de Produtividade. Esta característica requer que as tecnologias sejam bem estudadas, adaptadas e úteis para as organizações e respectivos colaboradores, com o objetivo de facilitar as suas funções e de permitir uma maior inovação e envolvimento.

Gráfico 64 - Relação entre a Q12.A13. "Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos" e os Anos de Colaboração no Hotel.

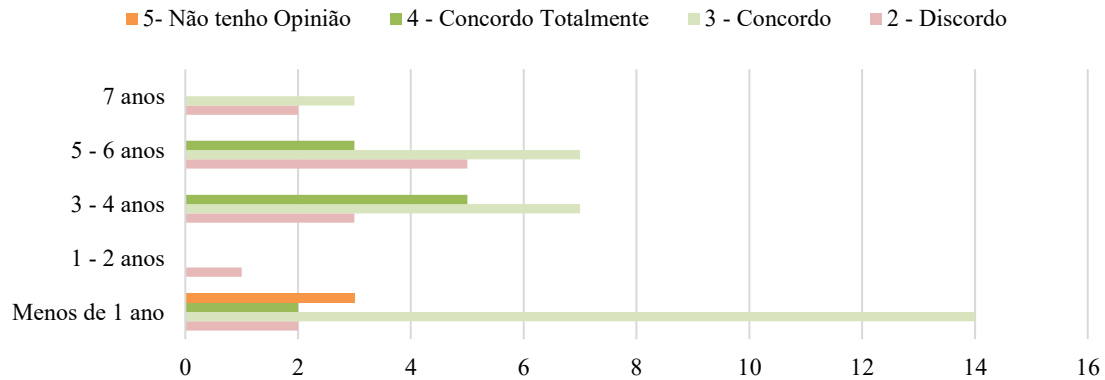


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico acima, estabelece a relação da afirmação "Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos" com os anos de colaboração dos participantes no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, permitindo observar uma maior satisfação ao longo dos anos, nomeadamente desde os 6 anos de colaboração até à atualidade, existindo um grande número de concordâncias no último ano de integração.

A terceira característica do Ambiente Tecnológico do Modelo de Morgan (2017) diz respeito à importância de as tecnologias serem adaptadas às necessidades das funções do colaborador em vez de serem usadas apenas para cumprir requisitos de negócio. Com base nesta característica a afirmação 14 da questão 12 veio verificar se os participantes colaboradores do Sheraton Lisboa sentem que as plataformas tecnológicas estão ou não a ser adaptadas às necessidades das suas funções, o que de uma forma geral podemos comprovar no gráfico 65 que sim.

Gráfico 65 - Relação entre a Q12.A14. "Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.

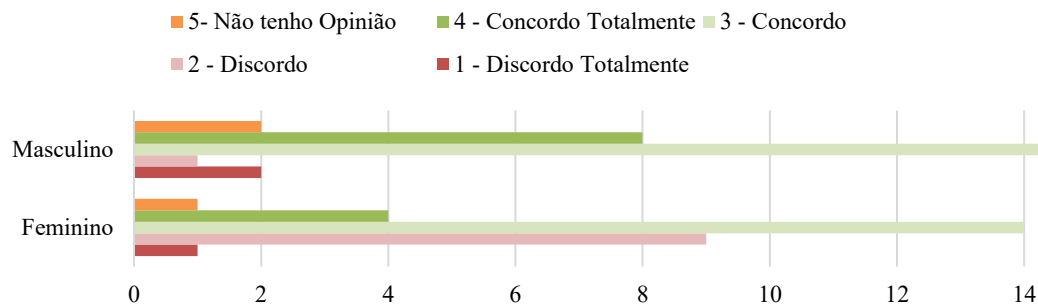


Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, verifica-se que, ao longo dos últimos 7 anos, existem colaboradores que sentem que as plataformas não preenchem as suas necessidades, existindo uma melhoria de perceção nos colaboradores que têm menos de 1 ano de casa. A importância desta característica é refletida na motivação dos indivíduos. Normalmente, colaboradores que utilizam plataformas e ferramentas tecnológicas úteis, sentem-se mais motivados e capazes do que aqueles que utilizam plataformas pouco práticas ou com informações pouco pertinentes.

Por outro lado, a afirmação 15 da questão 12 diz respeito à variável Tempo de Foco, Inovação e Recuperação da dimensão Trabalho Significativo de Bersin (2021). Esta dimensão pretende estabelecer um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, como forma de as pessoas aliviarem o *stress* acumulado e dedicarem mais tempo a si mesmas, promovendo momentos mais produtivos e mais focados na hora de realizar trabalho. O gráfico 66 relaciona a afirmação "Sinto que tenho um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional", com o género dos colaboradores participantes do Sheraton Lisboa.

Gráfico 66 - Relação entre a Q12.A14. "Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função" e os Anos de Colaboração no Hotel.

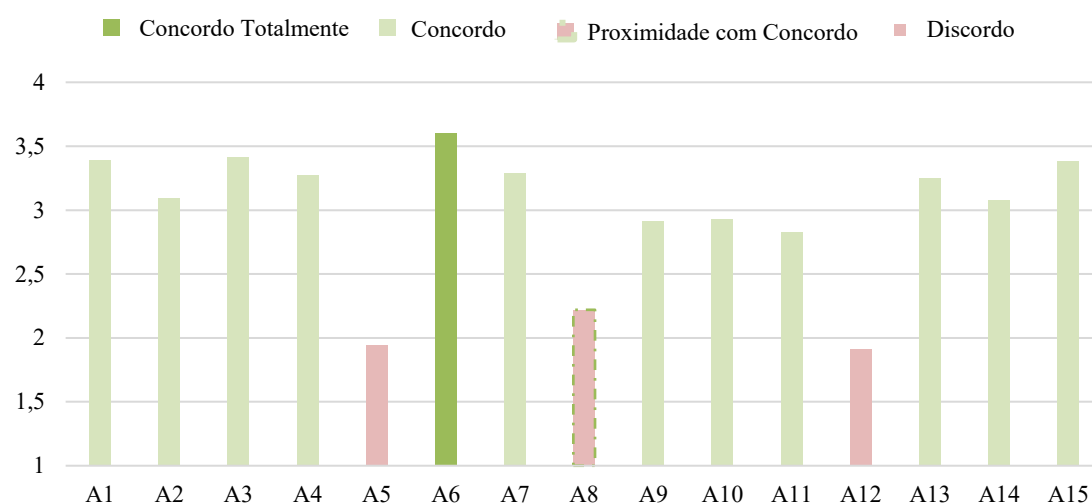


Fonte: Elaborado pela autora

Partindo desta análise, é possível salientar que a maioria dos colaboradores possui um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. No entanto, existem colaboradores que mencionam não concordar com a afirmação em causa. Através da análise ao gráfico, as participantes do género feminino destacam-se com maior número de respostas de discordância, assim como, se destacam por um menor número de respostas em “concordo totalmente” quando comparado com as respostas dadas pelos participantes do género masculino. Esta relação deve-se ao facto de as mulheres poderem ter mais compromissos em casa, como tratar da parte doméstica ou cuidar dos filhos. Apesar de existirem mudanças no paradigma da mulher ser responsável por cuidar da casa e dos filhos, ainda existem famílias onde essa realidade não se alterou muito, existindo menos tempo livre para as mulheres cuidarem de si mesmas. A organização deve estar atenta e ter em conta estas possíveis desigualdades sociais e tentar colmatá-las.

O gráfico 67 apresenta a média de respostas por afirmação da questão 13 (anexo VI. b.), relativamente à experiência do colaborador segundo o Modelo de Jacob Morgan (2017) e o Modelo de Josh Bersin (2021). Tal como na questão 12 (gráfico 49), o objetivo desta análise é de compreender como é sentida a experiência do colaborador no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, numa escala de “concordo totalmente – 4” a “discordo totalmente – 1”. Algumas das 15 afirmações retratadas abaixo – afirmação 5, 8 e 12 – são colocadas na negativa, pelo que o nível de satisfação positivo se encontra na opinião “discordo”. As restantes afirmações estão escritas na afirmativa, pelo que a opinião de concordância representa o nível de satisfação dos colaboradores.

Gráfico 67 - Média de Resposta por Afirmação acerca da Experiência do Colaborador (Q13) no Hotel.

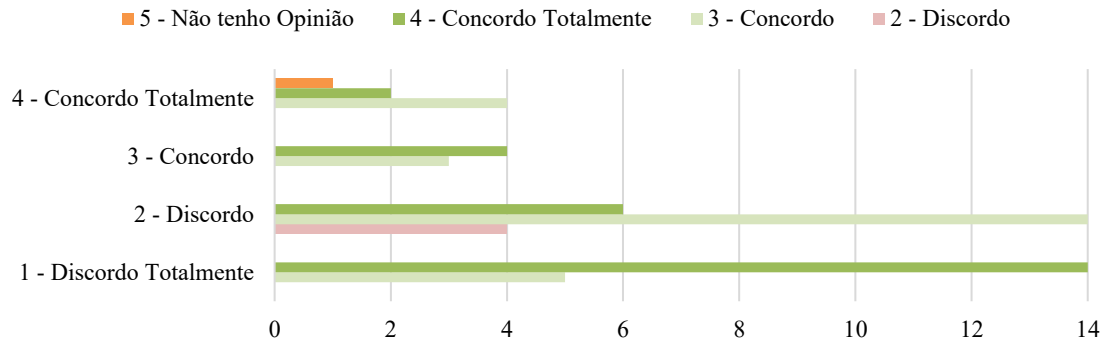


Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo, foi possível concluir que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa estão parcialmente satisfeitos com a sua experiência, dado que a maioria das respostas se encontra no nível médio de satisfação. Porém, existe a exceção da afirmação número 6 que foi respondida maioritariamente com a opinião de “concordo totalmente”, representado ser a variável da experiência do colaborador com que os participantes se sentem mais satisfeitos. Ainda dentro desta análise, podemos averiguar que a afirmação número 8, se encontra muito próxima do nível de concordância, revelando ser um desestabilizador na experiência do colaborador. Seguidamente, cada afirmação será analisada de forma individual para maior compreensão das mesmas.

A afirmação "Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm uma imagem bastante positiva sobre a organização" (gráfico 68) está relacionada com a primeira característica do Ambiente Cultural de Morgan (2017) – Haver Produtividade. De um modo geral, se a apreciação geral dos participantes for positiva, os colaboradores vão se sentir orgulhosos e felizes.

Gráfico 68 - Relação entre a Q13.A1. "Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm uma imagem bastante positiva sobre a organização" e a Q12.A11. "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo".

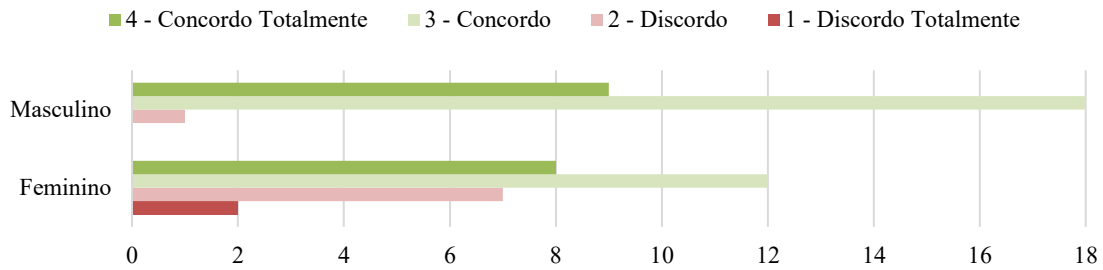


Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise do gráfico acima podemos concluir que a maioria dos participantes concorda que as pessoas externas têm uma imagem positiva do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Esta perspetiva pode moldar a forma como os colaboradores se sentem ao trabalhar para a organização. Porém, o gráfico representado faz a ligação entre esta afirmação com a afirmação "Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo" (gráfico 61), uma vez que se verificou uma relação significativa entre a imagem que terceiros têm perante a sua organização e a transparência das chefias do Hotel. Os colaboradores que sentem que a imagem do Sheraton Lisboa pode ser negativa para terceiros, são os mesmos que consideram que as chefias não são sinceras e transparentes. Podendo haver uma relação dos colaboradores com a desconfiança da marca.

No que concerne à segunda afirmação da questão 13 "Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas", a sua relevância derivou da variável Apreciação, Reconhecimento e Recompensas da dimensão Local de Trabalho Positivo do Modelo de Bersin (2021). Esta variável implica que as chefias e os colegas reconheçam o trabalho realizado pelos outros. De acordo com o gráfico 69, que relaciona a afirmação com o género dos participantes, é visível que o género feminino se sente menos valorizado e recompensado pela sua dedicação e trabalho.

Gráfico 69 - Relação entre a Q13.A2. "Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas" e o Género.

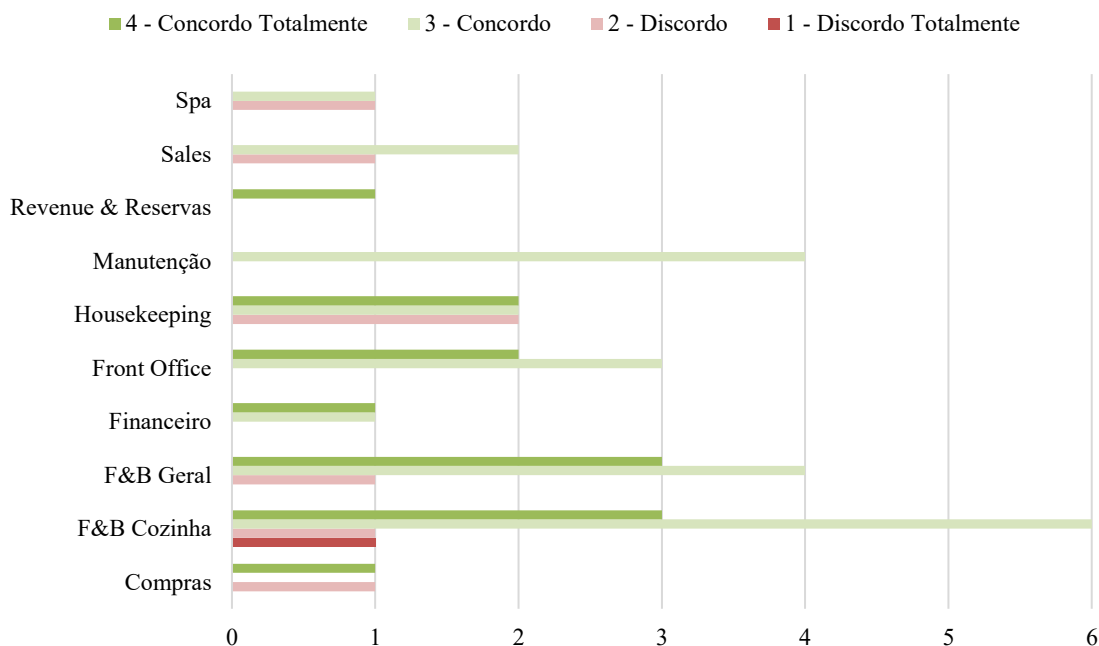


Fonte: Elaborado pela autora

As organizações que não fomentam as práticas de recompensa e de valor, contam com colaboradores menos envolvidos e com menor capacidade de reconhecer o mérito do valor nos outros colegas. É notório que existe um desequilíbrio de reconhecimento entre os géneros, e o Hotel Sheraton Lisboa deve estar atento e agir sobre estes resultados, uma vez que as recompensas e os benefícios devem ser baseadas em realizações, capacidades e resultados, medidos de forma a que nenhum colaborador se sinta discriminado.

Ainda na mesma análise, o gráfico 70 relaciona a afirmação 2 da questão 13 com os vários departamentos do Hotel consoante a atual direção, onde a maioria dos participantes considerou que a sua dedicação é valorizada, nomeadamente nos departamentos de Revenue & Reservas, Manutenção, Front Office e Financeiro que não tiveram respostas de discordância.

Gráfico 70 - Relação entre a Q13.A2. "Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

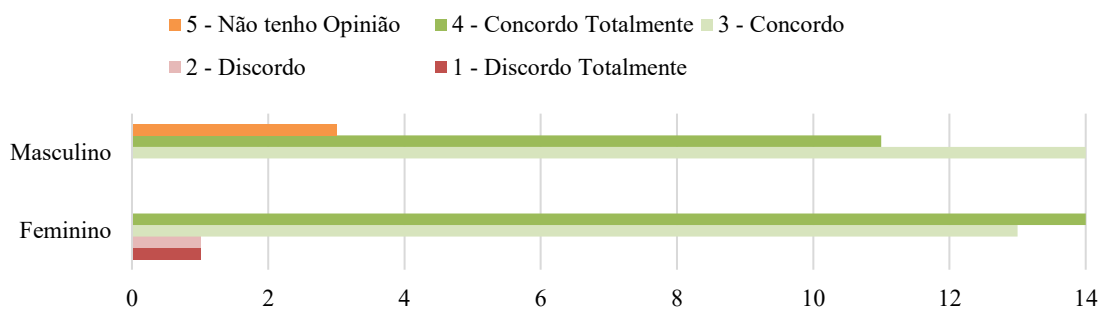


Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, os departamentos de Spa, Sales, Housekeeping, F&B Geral, F&B Cozinha e Compras tiveram pelo menos um participante a não concordar com a afirmação, sendo estes os departamentos que devem estar mais em alerta para promover uma valorização e recompensa justa.

No que caracteriza a primeira variável da dimensão Saúde e Bem-Estar – Segurança em Todos os Aspetos do Trabalho do Modelo de Bersin (2021), foi desenvolvida a seguinte afirmação "Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização", correspondente à terceira afirmação da questão 13 (gráfico 71). Esta variável alude a que todos os colaboradores têm a necessidade de se sentir seguros e protegidos pela organização onde trabalham.

Gráfico 71 - Relação entre a Q13.A3. "Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização" e o Género.

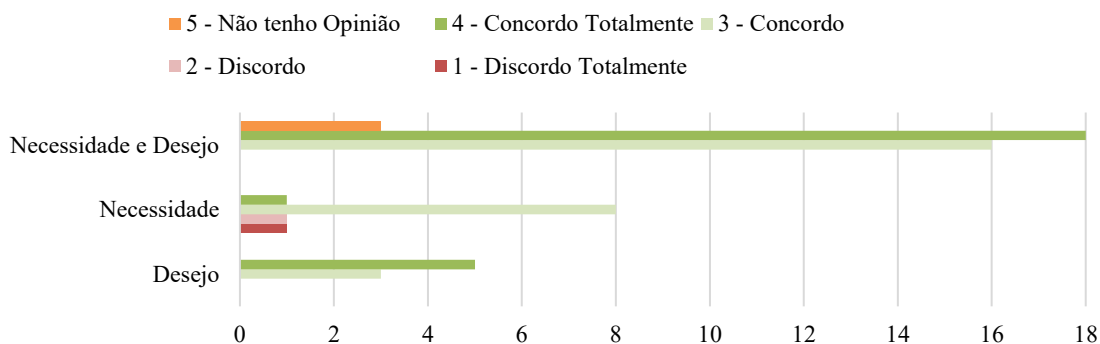


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a análise do gráfico acima, que relaciona a afirmação com o género dos participantes do Sheraton Lisboa, a maioria dos inquiridos sente-se seguro e protegido na sua organização. Porém, das respostas de discordância, existem dois colaboradores do género feminino que referem não se sentirem totalmente seguros, e três colaboradores do género masculino mencionam não ter opinião sobre o assunto.

Quando relacionamos esta afirmação com a disposição dos inquiridos em trabalhar no Sheraton Lisboa Hotel & Spa (questão 14), observamos que quem não se sente seguro e protegido apenas trabalha na organização por uma questão de necessidade (gráfico 72).

Gráfico 72 - Relação entre a Q13.A3. "Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização" e a Questão 14.



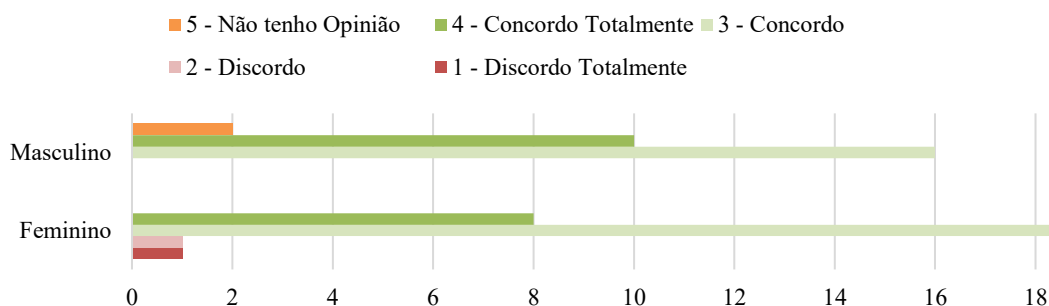
Fonte: Elaborado pela autora

Este é um indicador que afeta significativamente a colaboração de um indivíduo, uma vez que a falta de segurança destabiliza a saúde e a vida das pessoas. As organizações precisam de estar atentas e estruturar um plano em todas as suas vertentes, principalmente para a segurança feminina uma vez que o género feminino é o que se sente menos seguro. Trabalhar num hotel significa que o serviço está em funcionamento durante 24 horas

todos os dias do ano, devendo existir uma maior atenção por parte da organização nos horários noturnos ou em dias de menor movimentação, quer estejamos a falar dentro das instalações do hotel como no momento da deslocação entre o local de trabalho e a casa do colaborador.

O gráfico 73 relaciona a afirmação 4 da questão 13 com o género dos participantes. Esta afirmação foi desenvolvida com base na variável Atribuir Sentimento de Propósito do Ambiente Cultural de Morgan (2017), onde as organizações devem ajudar os colaboradores a criarem um significado para o trabalho que realizam.

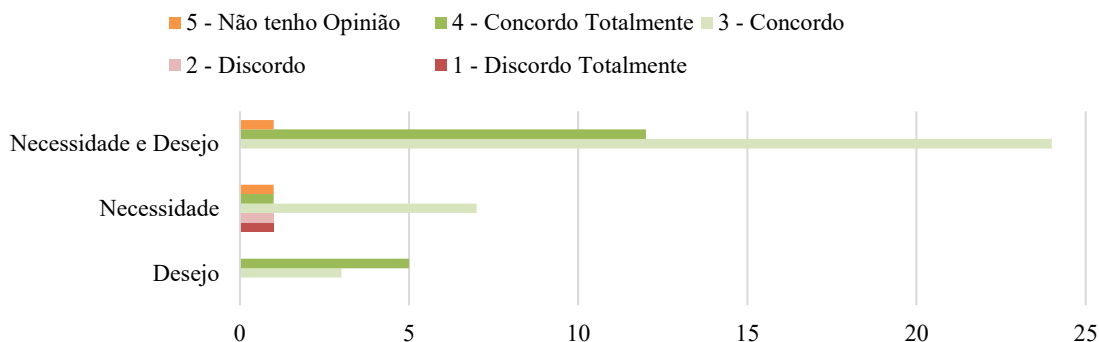
Gráfico 73 - Relação entre a Q13.A4. "Sinto que tenho um propósito nesta organização" e o Género.



Fonte: Elaborado pela autora

Como observamos no gráfico, a maioria dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa sente que tem um propósito a trabalhar na organização, com a exceção de duas colaboradoras do género feminino. A ausência deste sentimento faz com que os colaboradores se sintam menos conectados com a entidade, impedindo que estes trabalhem lá por desejo tal como observamos no gráfico 74.

Gráfico 74 - Relação entre a Q13.A4. "Sinto que tenho um propósito nesta organização" e a Questão 14.

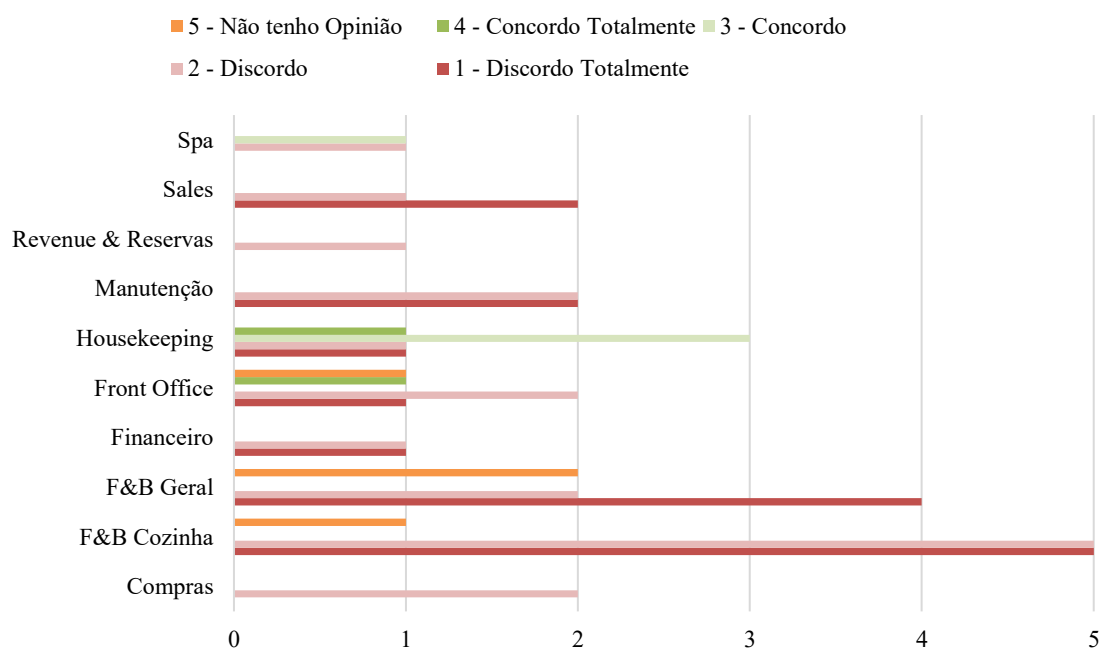


Fonte: Elaborado pela autora

O presente gráfico relaciona a afirmação 4 da questão 13 com a disposição dos participantes em continuar no Hotel (questão 14). A partir deste gráfico concluímos que quando os colaboradores não sentem que têm um propósito na sua organização, eles desmotivam e o desejo em ficar desaparece, permanecendo apenas por necessidade. Por outro lado, quando os colaboradores veem um propósito em trabalhar naquela organização, o nível de desejo aumenta tal como observamos no gráfico.

Ainda dentro do Ambiente Cultural de Morgan (2017), a afirmação 5 "Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização", recai sobre a quarta característica que considera que os colaboradores devem sentir-se parte da equipa organizacional. A afirmação foi colocada na negativa pelo que as respostas de concordância são consideradas negativas (gráfico 75).

Gráfico 75 - Relação entre a Q13.A5. "Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.



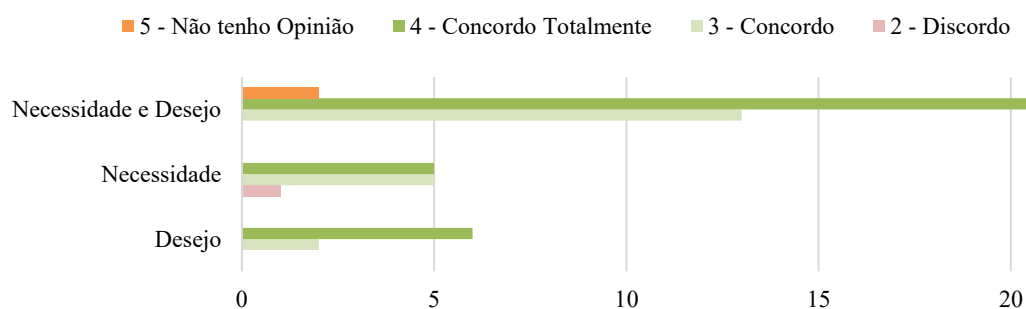
Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico acima, reparamos que nos departamentos de Spa, Housekeeping e Front Office existem colaboradores que não se sentem parte da família do Sheraton Lisboa, o que é uma das visões mais destacadas pelo Hotel. Os participantes que responderam que concordam com a afirmação podem-se sentir menos confiantes e corajosos em partilhar as suas ideias, assim como podem estar menos predispostos a ajudar os seus colegas. Para estes casos, as chefias devem proporcionar momentos de

convívio, proporcionar atividades entre os vários departamentos e promover ações de *teambuilding* de união. Em contrapartida, os colaboradores dos restantes departamentos, que são a grande maioria, referem que se sentem a fazer parte da família.

A partir da característica Promover a Diversidade e Inclusão do Ambiente Cultural do Modelo de Morgan (2017) e da variável Inclusão, Diversidade e Sentimento de Pertença e Comunidade, da dimensão Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021), foi desenvolvida a afirmação número 6 da questão 13 – "Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais". Esta afirmação pretende avaliar se as diferenças de género, etnia, nacionalidade, religião, incapacidades, sexualidade e idade são respeitadas pela organização. O gráfico 76 relaciona esta afirmação com o género dos colaboradores participantes, indicando que de um modo geral todos os colaboradores se sentem respeitados e que existe um ambiente inclusivo e diversificado no Sheraton Lisboa.

Gráfico 76 - Relação entre a Q13.A6. "Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais" e a Questão 14.

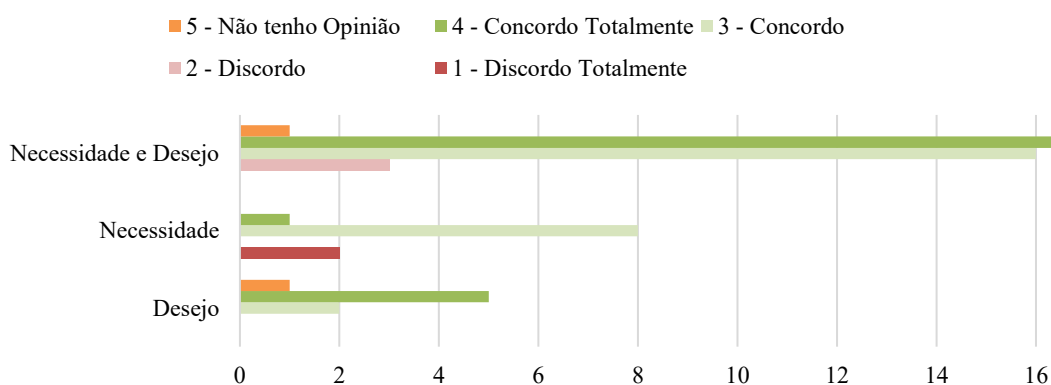


Fonte: Elaborado pela autora

Porém, assinalado a vermelho, existe um colaborador que não concorda com a afirmação, mencionando que só se encontra na organização por necessidade e não por desejo. Uma organização que tenha um espírito de inclusão e diversidade promove a inovação e sentimento de comunidade. Contudo, para quem sente que este espírito não é visível, o seu sentimento de pertença tem tendência a diminuir e a vontade em ficar na organização também. Como forma de colmatar esta situação, o Sheraton Lisboa deve tomar iniciativas de socialização, promovendo o diálogo entre todos os colaboradores, sejam eles homens, mulher, mais novos, mais velhos, de religiões diferentes ou de cores diferentes.

A afirmação 7 da questão 13 foi elaborada com base na característica Referenciar a Organização do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017), que concerne no ato de o colaborador promover a sua organização a outras pessoas. Quando um colaborador convida alguém que lhe é querido a trabalhar na sua organização é porque se sente feliz e comprometido no sítio onde trabalha. O gráfico 77 estabelece a ligação entre a afirmação e a questão 14 sobre a disposição dos participantes em ficarem na organização.

Gráfico 77 - Relação entre a Q13.A7. "Facilmente convidaria um amigo ou familiar a trabalhar na minha organização" e a Questão 14.

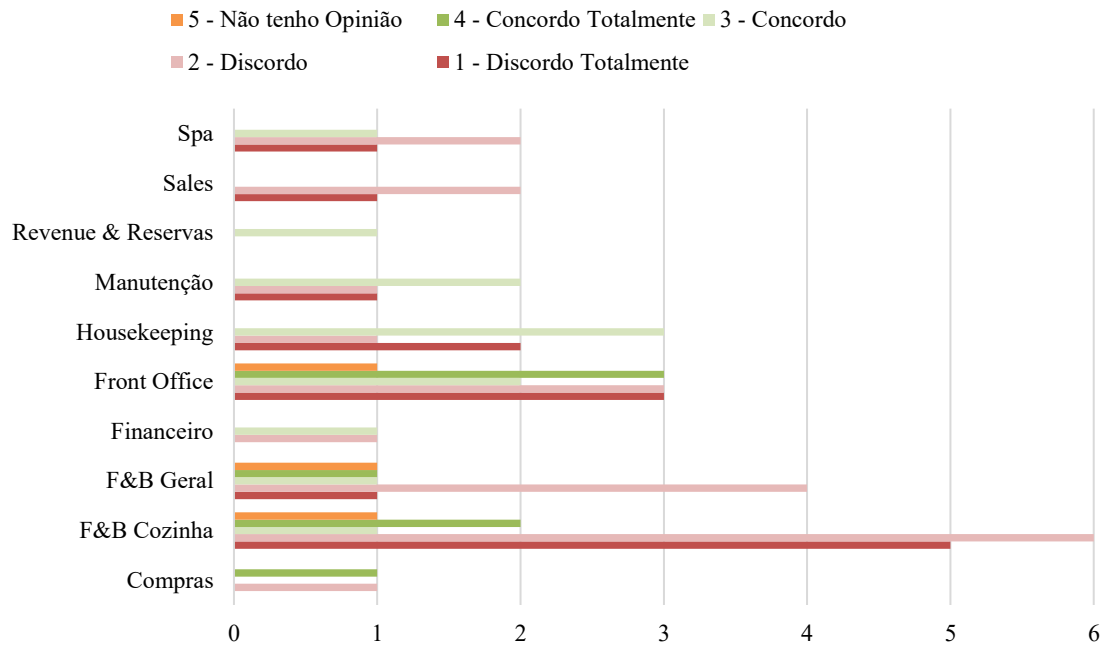


Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise ao gráfico é visível que a maioria dos colaboradores participantes convidaria um amigo ou familiar a trabalhar no Sheraton Lisboa. Nomeadamente, para quem concorda totalmente com esta afirmação, a sua disposição em ficar na organização é de “necessidade e desejo” ou somente de “desejo”, existindo apenas uma pessoa que revela ser apenas por “necessidade”. Por outro lado, quem referiu que “discorda totalmente” da afirmação refere também que a sua disposição em ficar no Hotel é totalmente por necessidade.

A característica Aprender Coisas Novas e Dar Recursos para o Fazer, do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017) considera a capacidade de aprender coisas novas e de se adaptar, dando as ferramentas necessárias para o processo. Através desta premissa foi desenvolvida a afirmação "A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função", estando colocada na negativa, pelo que na análise do gráfico 78, as respostas de discordância são consideradas positivas.

Gráfico 78 - Relação entre a Q13.A8. "A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função" e os Departamentos do Hotel.



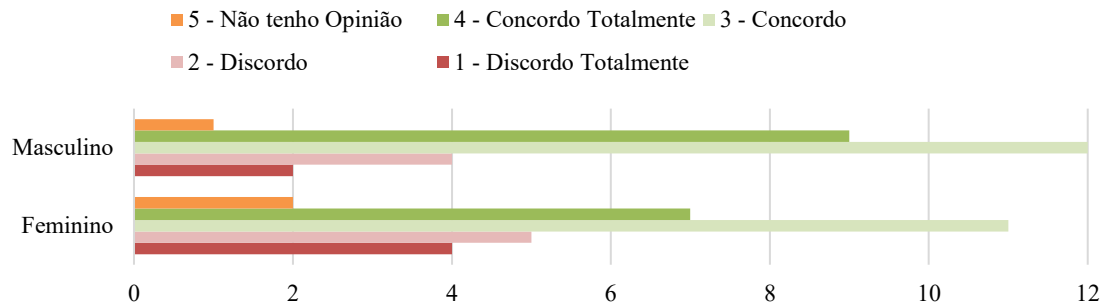
Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, como observamos, todos os departamentos, com a exceção do departamento de Sales, têm colaboradores que referem que a formação dada não é útil ou não está adaptada à sua função. Estes resultados traduzem que de uma forma global os vários departamentos do Hotel devem investir mais no tipo de formações que realizam.

Nesta questão recordamos o que a diretora de RH mencionou durante a entrevista: “Incomoda-me bastante os 20% que eu acho que não estamos bem. Tem haver efetivamente com a formação de *e-learning*, que acho demasiado massuda e demasiado chata.” (Joana Marques, 2022: anexo IV. d.). Devendo, desta forma, ser revista e melhorada.

Relativamente à afirmação número 9 da questão 13 (gráfico 79), "Sinto que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades", a afirmação foi desenvolvida consoante a oitava característica do Ambiente Cultural de Morgan (2017), que diz respeito a todos os colaboradores serem tratados de forma justa, e consoante a primeira variável da Oportunidade de Crescimento de Bersin (2021), que é definida como a Mobilidade Aberta e a Facilidade de Novas Oportunidades.

Gráfico 79 - Relação entre a Q13.A8. "A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função" e os Departamentos do Hotel.

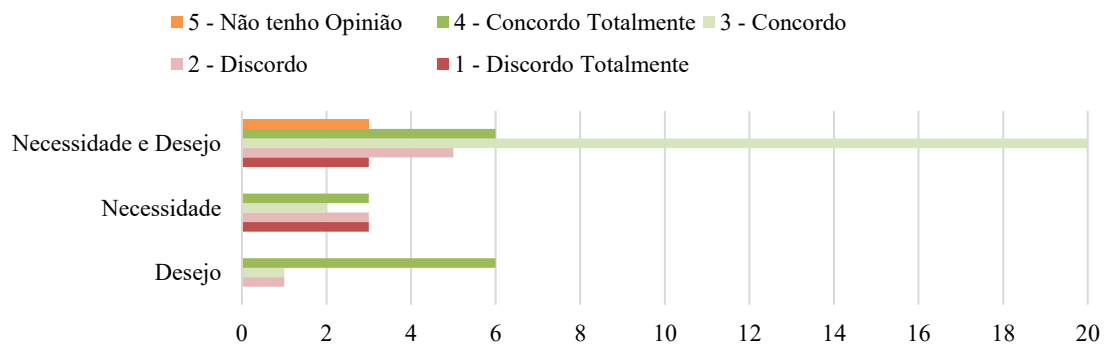


Fonte: Elaborado pela autora

A verificação destas duas variáveis nas organizações indica que as empresas facilitam e promovem a ascensão de carreira de forma justa, sem preconceitos ou desonestidades. É importante que os colaboradores se sintam a evoluir com novas experiências e oportunidades de novos projetos, orientações, atribuições, funções, entre outros. A falta de igualdade nestes casos origina insatisfação e desmotiva os colaboradores. No gráfico acima observamos que de um modo geral os colaboradores do Sheraton Lisboa sentem que têm direito às mesmas oportunidades de evolução, no entanto, é visível que o gênero feminino tem mais respostas de discordância, principalmente na opinião “discordo totalmente”.

Como forma de perceber se estes resultados influenciam a disposição do colaborador em permanecer na organização, procedeu-se à elaboração do gráfico 80.

Gráfico 80 - Relação entre a Q13.A9. "Sinto que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades" e a Questão 14.



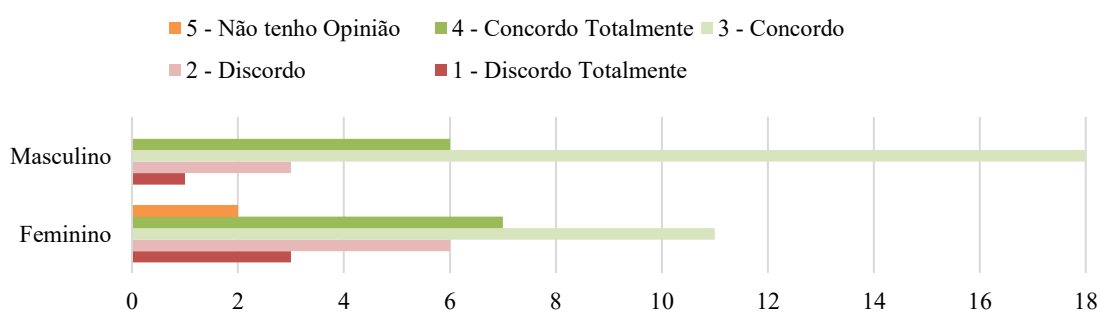
Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à relação da afirmação com a disposição dos colaboradores em permanecer na organização (questão 14), os colaboradores que concordam totalmente encontram-se maioritariamente entre a disposição de “necessidade e desejo” e “desejo”,

enquanto os colaboradores que confessaram discordar da afirmação se encontram maioritariamente entre “necessidade e desejo” e “necessidade”. Esta relação indica que a injustiça a nível de oportunidades de carreira é vista pelas pessoas como um dos motivadores a não permanecer na organização, afetando desta forma a experiência do colaborador.

Ainda, através da variável Apoio Familiar e Financeiro, da dimensão Saúde e Bem-Estar de Bersin (2021), foi desenvolvida a afirmação 10 da questão 13 – "Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde)". O objetivo com esta afirmação foi o de avaliar se a experiência do colaborador é satisfatória relativamente aos apoios que o Sheraton Lisboa presta (gráfico 81).

Gráfico 81 - Relação entre a Q13.A10. "Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde)" e o Género.



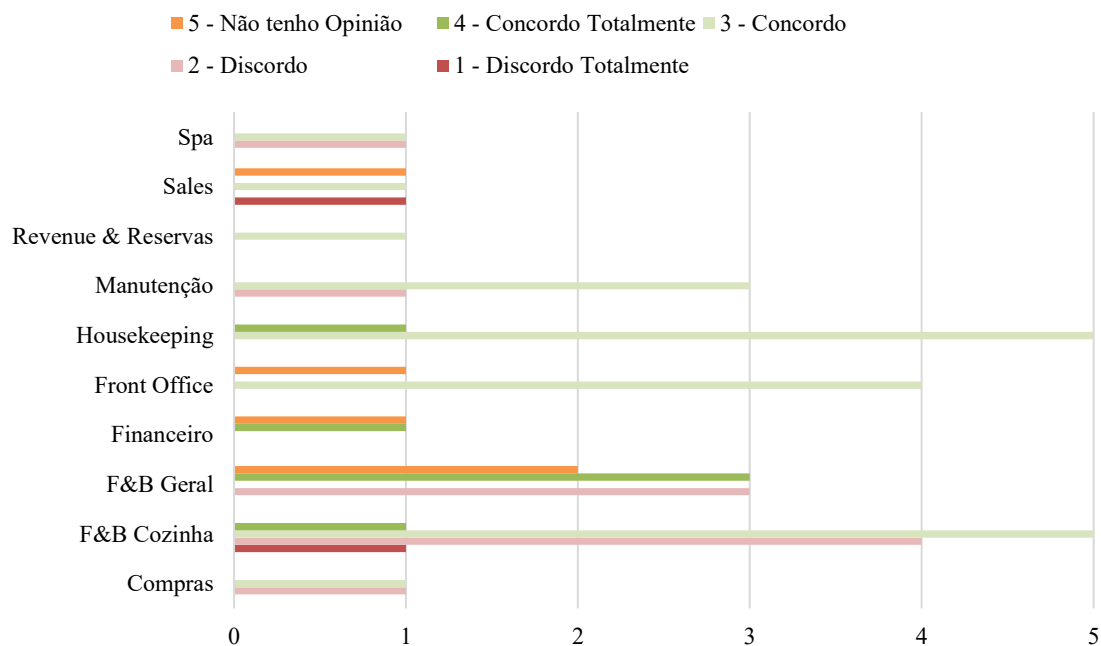
Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico representado, onde é estabelecida a relação entre a afirmação e o género dos colaboradores participantes, podemos observar que apesar da maioria das respostas serem positivas em ambos os géneros, o género feminino destaca-se por ter um maior número de respostas que discordam com o sentimento de satisfação sobre os apoios familiares e financeiros que a organização concede. Segundo Bersin (2021), as organizações precisam de ter uma maior flexibilidade financeira se querem contribuir para uma experiência do colaborador positiva, e isso envolve apoios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde para familiares, entre outros benefícios.

A afirmação 11 da questão 13 foi criada com base na variável Investimento Contínuo nas Pessoas da dimensão Confiança na Organização, e na variável Crescimento Profissional por vários Caminhos da dimensão Oportunidades de Crescimento de Josh

Bersin (2021). Esta afirmação, representada no gráfico 82, tem como objetivo perceber se o Sheraton Lisboa Hotel & Spa investe e apoia a progressão de carreira de cada colaborador participante.

Gráfico 82 - Relação entre a Q13.A11. "Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.



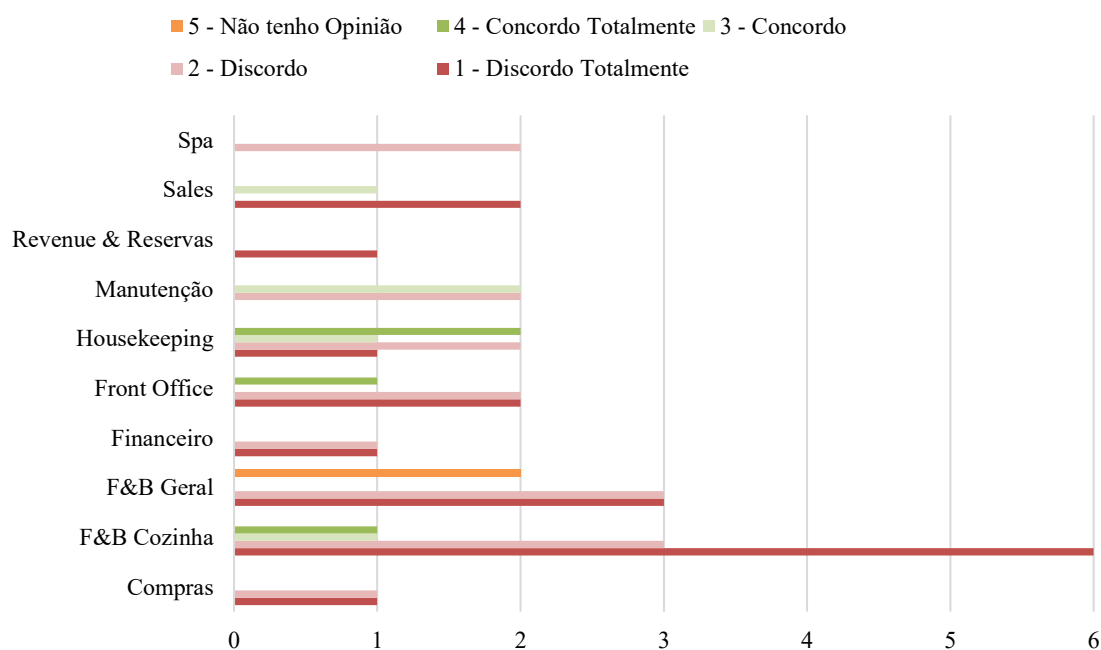
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a análise do gráfico, percebemos que os departamentos de Revenue & Reservas, Housekeeping, Front Office e Financeiro têm uma liderança que ajuda os seus colaboradores a desenvolverem-se e a crescerem. No entanto, departamentos como Spa, Sales, Manutenção, F&B Geral F&B Cozinha e Compras têm colaboradores que se sentem pouco apoiados. Relembramos que segundo Bersin (2021), nos tempos que correm, as pessoas têm uma maior tendência em procurar novos caminhos de carreira, experimentar novas áreas e não se deixarem estagnar. Os departamentos com respostas de discordâncias devem potencializar o crescimento interno e dar a oportunidade dos seus colaboradores evoluírem em novas funções e/ou departamentos.

A partir da variável Muitas Formas de Aprendizagem Conforme Necessário e da variável Uma Cultura que Apoia a Aprendizagem, da dimensão Oportunidade de Crescimento de Bersin (2021), foi desenvolvida a afirmação 12 da questão 13 – "Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente". Esta afirmação considera a importância da organização

em desenvolver intelectualmente os seus colaboradores para que estes possam ter um melhor desempenho e uma maior ascensão na carreira profissional. A afirmação em causa, foi colocada na negativa pelo que as respostas de discordância são tomadas como positivas (gráfico 83).

Gráfico 83 - Relação entre a Q13.A12. "Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

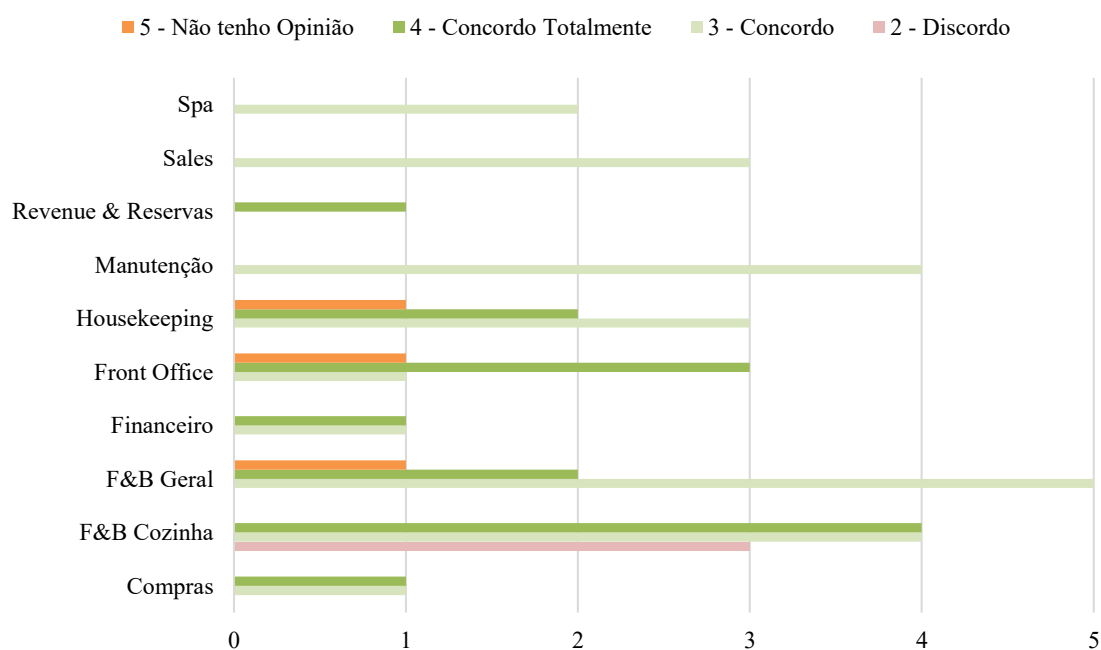


Fonte: Elaborado pela autora

Neste caso, observamos que os colaboradores de departamentos como o Spa, Revenue & Reservas, Financeiro, F&B Geral e Compras, consideram que as chefias do Sheraton Lisboa se preocupam em ensinar e a motivá-los para o seu crescimento profissional, o que pode deixar o colaborador mais envolvido e motivado com a sua função e com a sua empresa. Por outro lado, departamentos como Sales, Manutenção, Housekeeping, Front Office e F&B Cozinha têm colaboradores que referem não se sentir suficientemente formados pela organização e motivados em ascender. Nestes departamentos, as chefias deveriam ponderar sobre programas de *coaching* ou *mentoring*, para despertarem uma maior ambição no colaborador e se mostrarem interessadas em ajudá-los a evoluir. Ainda, é fundamental que as chefias sejam recompensadas por desenvolver e mover as pessoas para a sua melhor versão profissional, de modo a fomentar esta prática.

Noutra perspetiva, o presente gráfico 84 relaciona a décima-terceira afirmação da questão número 13, "Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias", com os vários departamentos do Hotel mediante a direção atual. Esta afirmação foi sustentada pela característica Dedicar pela Saúde e pelo Bem-Estar do Ambiente Cultural de Morgan (2017), e pela variável Promoção de Exercício Físico, Saúde e Bem-Estar da dimensão Saúde e Bem-Estar de Bersin (2021), que consistem na responsabilidade das organizações de cuidar dos colaboradores, de forma a que estes se possam sentir mais relaxados, com mais energia e mais saudáveis.

Gráfico 84 - Relação entre a Q13.A13. "Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias" e os Departamentos do Hotel consoante a Atual Direção.

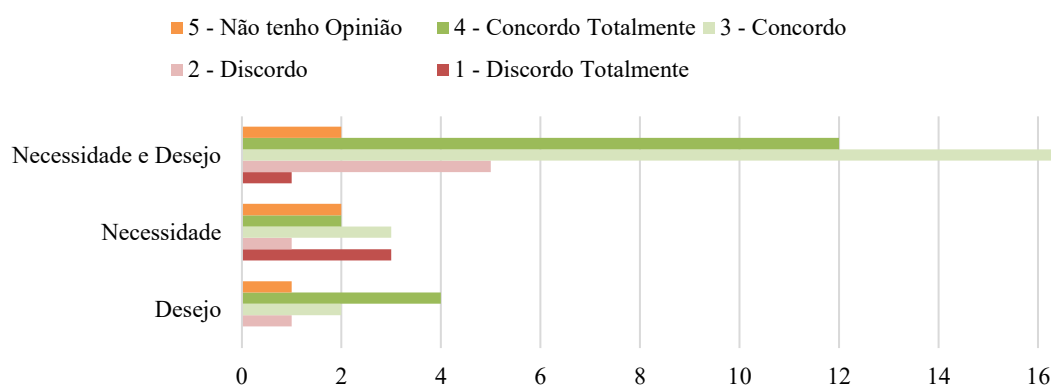


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a análise do gráfico, a maioria dos participantes dos vários departamentos considera que o Sheraton Lisboa Hotel & Spa tem essa preocupação e que contribui para práticas saudáveis, com a exceção do departamento de F&B Cozinha, onde alguns colaboradores consideram discordar da afirmação. A realidade para este resultado pode envolver o esforço físico que o trabalho na cozinha exige, nomeadamente pelo manuseamento de utensílios perigosos e pelas muitas horas que o indivíduo tem de estar de pé. É importante neste caso, existir um documento acessível a todos os colaboradores sobre as normas de segurança e saúde nos procedimentos de trabalho, assim como caixas de primeiros socorros sempre disponíveis e consultas de medicina do trabalho regulares.

O gráfico 85 relaciona a afirmação 14 da questão 13, "Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica", com a questão 14 sobre a disposição dos colaboradores para permanecer na organização. Esta afirmação foi concebida tendo em conta a variável Bem-Estar e Apoio Psicológico e Emocional, da dimensão Saúde e Bem-Estar do Modelo de Bersin (2021). Esta variável considera que as organizações devem prestar apoio psicológico e emocional aos seus colaboradores para que estes tenham uma melhor experiência no seu local de trabalho e se sintam mais dispostos à realização da sua função.

Gráfico 85 - Relação entre a Q13.A14. "Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica" e a Questão 14.



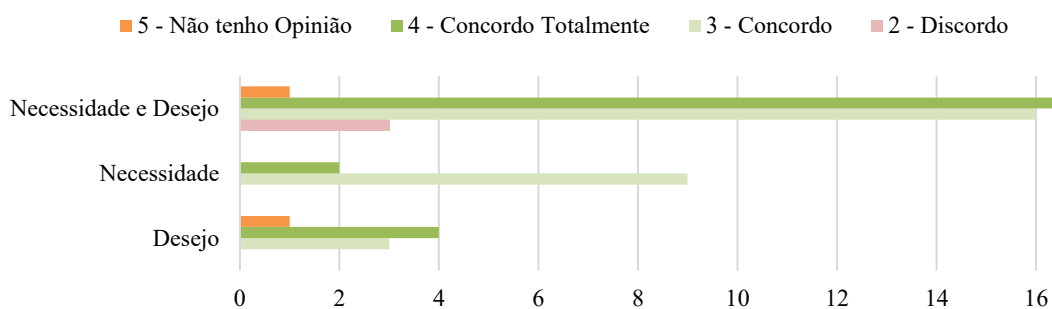
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico, a maioria dos colaboradores sente que o Sheraton Lisboa se preocupa com a sua saúde psicológica. No entanto, existem colaboradores que sentem o oposto, concentrando a opinião “discordo totalmente” junto da disposição “necessidade” ou “necessidade e desejo”. Após a crise do Covid-19 as pessoas começaram a preocupar-se muito mais com as questões emocionais, reparando como o seu psicológico era brutalmente afetado pelo *stress*, pela fadiga digital, pelo não desligar, pelo descontrolo entre a vida pessoal e profissional, entre outros fatores, fazendo com que este passasse a ser um indicador significativo na sua experiência profissional.

Por fim, a última afirmação foi desenvolvida tendo por base a variável – Foco na Sociedade, no Ambiente e na Comunidade – da dimensão Confiança na Organização de Josh Berin (2021), que consiste no sentimento provocado ao colaborador quando a sua organização tem ações de responsabilidade social e ambiental, influenciando positivamente a experiência do colaborador. No que concerne à análise do gráfico 86, que relaciona a afirmação "A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais

e humanas" com a disposição dos participantes em permanecer na organização (questão 14), não nos é permitido afirmar que para os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa esta é uma principal motivação, uma vez que nenhuma opinião de discordância recai sobre a disposição "necessidade".

Gráfico 86 - Relação entre a Q13.A15. "A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais e humanas" e a Questão 14.



Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, e de um modo geral, os colaboradores concordam que o Sheraton Lisboa se preocupa com causas sociais, ambientais e humanas, existindo apenas três participantes a mencionar discordar da afirmação. No entanto, este resultado não é significativo pois os participantes não deixam de ter a disposição de desejo em permanecer na entidade empregadora.

3. Síntese dos Resultados

De um modo geral podemos retirar da presente análise de resultados que o processo de acolhimento, integração e socialização é bem implementado pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa. No entanto, existem pontos que precisam de ser melhorados ou revistos pelas chefias de acolhimento, nomeadamente no que concerne à formação interna e ao controlo de *feedback* prestado pela entidade e pelo colaborador. Através das entrevistas percebemos que, apesar do Hotel não seguir um modelo de acolhimento pré-definido, o modelo desenvolvido pela organização não está longe de compreender as dimensões do Modelo de Bauer (2021), o que destacamos como um ponto extremamente positivo, e que consideramos ser esse o motivo pelo qual os resultados do processo de acolhimento e integração são tão satisfatórios na experiência do colaborador.

Dentro desta análise, e atendendo ao gráfico 6, que estabelece a média entre as afirmações da questão 8 relativamente à implementação do Modelo Bauer (2021), destacamos que os seis Cs – Conformidade, Clarificação, Cultura, Conexão, Confiança e *Checkback* – são aplicados pelo Sheraton Lisboa, atingindo o nível estratégico número 3 de um processo de acolhimento e integração pró-ativo. As organizações que atingem este patamar trabalham com uma abordagem estratégica e evolutiva a longo prazo.

Ainda é importante destacar que a duração do processo de acolhimento, integração e socialização não é igual para todos os colaboradores do Hotel, sendo que na maioria dos casos o processo ocorre nos primeiros dois dias de iniciação de contrato. Como observamos no gráfico 47, esta duração não é suficiente para que todas as novas admissões se sintam integradas e envolvidas no novo espaço e na nova equipa de trabalho.

No que respeita o gráfico 49 e o gráfico 67, que relacionam a média de respostas de cada afirmação desenvolvida com base o Modelo de Morgan (2017) e o Modelo de Bersin (2021) sobre a experiência do colaborador, foi possível averiguar que de uma forma geral a experiência é sentida de forma satisfatória. Através das afirmações, percebemos que os dois modelos têm muitas variáveis que se interrelacionam, no entanto, o Modelo de Bersin (2021) alude a variáveis com preocupações mais atuais, como por exemplo a importância do bem-estar psicológico, que se observou no gráfico 85 ser um indicador significativo a nível da experiência do colaborador.

Foi ainda possível compreender que apesar das respostas às afirmações possuírem uma média positiva, existem variáveis que o Hotel deve ter em consideração, como é o caso da relação com a transparência das chefias (gráfico 61), da disponibilidade das tecnologias utilizadas no hotel (gráfico 62) e da formação lecionada pela entidade empregadora (gráfico 78). Neste caso, a transparência das chefias abrange a variável Transparência, Empatia e Integridade de Liderança da dimensão Confiança na Organização do Modelo de Bersin (2021), a disponibilidade tecnológica entende a característica Estar Disponível a Todos do Ambiente Tecnológico de Morgan (2017) e a formação útil compreende a característica Aprender Coisas Novas e Dar Recursos para o Fazer do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017).

Por outro lado, a variável da experiência do colaborador mais sentida de forma satisfatória foi a característica Promover a Diversidade e Inclusão do Ambiente Cultural do Modelo de Morgan (2017), que também se encontra no Modelo de Bersin (2021) como a variável Inclusão, Diversidade e Sentimento de Pertença e Comunidade, da dimensão Local de Trabalho Positivo (gráfico 76). Esta relação já era esperada por existirem 11 nacionalidades diferentes a trabalharem no Hotel e por a marca promover a inclusão e o espírito de comunidade.

Em suma, o processo de acolhimento, integração e socialização e a experiência do colaborador são sentidos de forma satisfatória no Sheraton Lisboa Hotel & Spa, porém existem dimensões que necessitam de melhoria para que ambas as variáveis do estudo possam ser sentidas de uma forma ainda mais positiva.

Conclusão

Como foi evidenciado ao longo de todo o trabalho, o processo de acolhimento, integração e socialização é um processo extremamente importante para a satisfação da experiência do colaborador e para a retenção do mesmo nas organizações.

Com a ajuda do Modelo de Bauer, desenvolvido desde 2010 até 2021, compreendemos que existem dimensões importantes que as organizações devem ter em consideração de forma a contribuírem para uma maior satisfação do colaborador. Começar a trabalhar numa nova organização engloba momentos de incerteza e nervosismo que podem afetar o desempenho do novo colaborador. Durante esta fase inicial, o processo de acolhimento e integração pode atuar como meio de reduzir a insegurança causada pela inquietação dos novos membros, assim como, reduzir a ansiedade e as dúvidas que os recém-chegados sentem quando embarcam numa nova organização, deixando-os assim mais envolvidos e motivados.

Contudo, apesar do Modelo de Bauer ser referido como um dos modelos mais eficazes, não existe nenhum método de acolher e integrar os novos membros que seja mais bem-sucedido do que outro. Na verdade, cabe ao responsável de RH delinear uma estratégia para que o novo colaborador se sinta o mais envolvido com a organização possível.

A implementação de um processo formal como o de Bauer pode potenciar a satisfação dos colaboradores promovendo atitudes favoráveis, desenvolvendo um sentimento de pertença e de desejo em permanecer na organização, estimulando e motivando na obtenção de melhores resultados e proporcionando condições para que o novo colaborador se sinta comprometido em contribuir para o alcance dos resultados organizacionais.

Através desta perceção, investigámos a importância da experiência do colaborador e percebemos que a sua relevância se encontrava muito próxima da do processo de acolhimento e integração. O objetivo de proporcionar uma boa experiência do colaborador é de potencializar o colaborador ao máximo para que este fique retido através de um sentimento de propósito e de satisfação.

No que concerne à questão levantada no decorrer da investigação, “Como é que o processo de acolhimento, integração e socialização influencia a experiência do colaborador?”, conseguimos concluir que o processo influencia a experiência do colaborador através dos valores e do envolvimento inicial na nova organização. Como já referido, a experiência do colaborador é afetada pelos sentimentos, emoções e percepções que os mesmos vivenciam na sua função e no seu ambiente organizacional. Desta forma, o processo de acolher, integrar e socializar os novos colaboradores é o principal contributo e a principal influência para o envolvimento e para o início da experiência dos colaboradores.

As primeiras oportunidades de envolvimento surgem durante o processo de acolhimento e integração. Uma integração bem planeada, como a de Bauer (2021) que envolve os 6 Cs (Conformidade, Clarificação, Cultura, Conexão, Confiança e *Checkback*), pode influenciar satisfatoriamente a experiência do colaborador. Na verdade, este tipo de integração incentiva as novas contratações a se envolverem com a organização para além da fase inicial, aumentando o interesse pela sua função, pelos valores organizacionais e pelo trabalho em equipa.

No entanto, mais uma vez, não existe uma única fórmula correta para avaliar e proporcionar uma excelente experiência do colaborador. Jacob Morgan é um dos principais autores que se debruça sobre esta temática. As organizações que aplicam o seu modelo revelaram atingir bons resultados de *engagement* e satisfação interna. Ainda assim, e dado as mudanças atuais, nomeadamente com os novos desenvolvimentos tecnológicos e com as novas prioridades após a crise do Covid-19, o Modelo de Josh Bersin destacou-se nos últimos anos como sendo bastante envolvente e promissor.

Com a análise destes dois modelos, conseguimos avaliar de uma forma mais pormenorizada a experiência do colaborador. Se os colaboradores estiverem satisfeitos e envolvidos com a organização, o seu desempenho será muito maior e isso irá refletir-se na satisfação dos clientes.

No que concerne à experiência do colaborador e como isso influencia a experiência do cliente, compreendemos que a indústria da hospitalidade é dos setores mais instáveis e frágeis. Os clientes têm muitas opções de escolha, os fatores económicos, sociais e humanos têm uma grande força e existe demasiada oferta e pouca facilidade em

reter a força de trabalho. Dentro da indústria da hospitalidade, os colaboradores são a principal conexão com os hóspedes, ditando toda a sua experiência no local da estadia e sendo o principal promotor para o seu regresso. Por este motivo, esta é uma indústria que precisa de manter constantemente os seus colaboradores satisfeitos e motivados.

A presente investigação teve como objetivo analisar a importância do processo de acolhimento, integração e socialização e a experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade recorrendo ao estudo de caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. Com uma análise de inquérito por questionário feita a 57 colaboradores participantes e uma análise por entrevistas semiestruturadas a 10 responsáveis de departamento foi possível concluir que o processo de acolhimento e integração é bem implementado pelo Hotel, havendo ainda espaço para melhoria em determinadas dimensões, como é o caso das dimensões Confiança e *Checkback* que apresentam níveis de resposta próximos da opinião de discordância.

Relativamente às principais conclusões da investigação realizada, é preciso frisar que o Sheraton Lisboa Hotel & Spa não segue um modelo pré-definido, no entanto, o processo delineado pela responsável de RH, Joana Marques, abrange todos os pontos do Modelo dos 6 Cs de Bauer (2021).

Através da análise ao gráfico 6, que estabelece a média entre as afirmações da questão 8 relativamente à implementação do Modelo de Bauer, retemos que os 6 Cs são aplicados de forma a atingir o estágio pró-ativo de um processo de acolhimento e integração, ou seja, o nível mais alto de uma abordagem estratégica e evolutiva. Esta análise responde à questão “Como é que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa experienciam o processo de acolhimento, integração e socialização?”, podendo concluir que os colaboradores experienciam este processo satisfatoriamente.

Além disso, de todas as dimensões do Modelo, o C que mais se encontra bem aplicado pela organização é o da dimensão da Cultura (gráfico 14 e 15), obtendo uma média de respostas de “concordo totalmente” com as afirmações. Estes resultados traduzem-se numa boa aplicação e explicação das normas e visões organizacionais, baseadas na equipa, nos valores culturais e nas particularidades da empresa. Esta dimensão bem aplicada cria um vínculo entre o novo colaborador e o Hotel, permitindo desenvolver a longo prazo um sentimento de propósito.

Por outro lado, o C do Modelo de Bauer (2021) que se destaca como o que está a ser menos desenvolvido pela entidade empregadora é o da dimensão *Checkback* (gráfico 33 e 34), apresentando uma resposta média de “concordo” com as afirmações, mas mantendo uma linha muito próxima com a opinião “discordo”. No entanto, quando analisadas as entrevistas aos responsáveis de departamento, percebemos que, de um modo geral, as chefias consideram que aplicam uma estratégia de recolha de *feedback*, existindo uma incoerência entre a opinião das chefias e a opinião dos colaboradores. Este desequilíbrio de opiniões transmite-nos que as chefias podem questionar alguns colaboradores sobre a sua experiência inicial, mas que nem todos o entendem como tal. O propósito desta dimensão é permitir que as organizações avaliem o impacto das suas estratégias de integração nos colaboradores, impulsionando a mudança organizacional e melhorando as áreas que precisam de mais atenção.

Ainda dentro desta análise, conseguimos compreender que o departamento de RH aplica este processo de integração a todas as novas admissões, o que por outro lado não acontece dentro de alguns departamentos. Os departamentos de F&B Geral e de F&B Cozinha admitiram na entrevista que não conseguem implementar nenhum processo nos seus departamentos por não haver disponibilidade para dar o devido acompanhamento, uma vez que faltam colaboradores para o desempenho do serviço. Apesar da falta de tempo, as chefias acrescentaram que tentam, sempre que possível, dar uma maior atenção às necessidades dos novos membros, mas reconhecem não ser suficiente. Esta informação é coincidente com as respostas dadas pelos colaboradores dentro destes departamentos. Todavia, com a análise das respostas dos participantes às afirmações da questão 8, conseguimos analisar que também outros departamentos não dão a devida atenção às novas entradas, apesar da maioria dos responsáveis de departamento entender que sim. O gráfico 46, que estabelece a duração do processo de acolhimento, integração e socialização com os vários departamentos do Hotel, revela que os departamentos como o Spa, Revenue & Reservas, Financeiro e Compras têm maioritariamente 2 dias de integração, que correspondem aos dias em que os colaboradores são acompanhados pelo departamento de RH, não havendo uma efetiva integração dentro do seu próprio departamento. Ainda outros departamentos como Manutenção, Housekeeping e Front Office revelaram não haver uma consistência na duração do período de integração. Estes resultados, quando cruzados com a satisfação do tempo do processo (gráfico 47), indicam que os colaboradores que apenas têm 2 dias ou 3 a 5 dias de integração, não consideram

ter tempo suficiente para se adaptarem. Segundo Krasman (2015) e Bauer & Fard (2021), três meses seria o período mais indicado para que os colaboradores se tornassem mais produtivos e satisfeitos na sua organização.

Sabemos que na indústria da hospitalidade existe muita rotatividade de colaboradores e que, dependendo da altura do ano, existe uma maior afluência de clientes o que por vezes se traduz numa necessidade imediata de contratação e entrada ao serviço. Esta urgência na mão de obra grande parte das vezes impossibilita um maior acompanhamento da pessoa e uma maior aposta na sua formação, trazendo como consequência o abandono precoce ou o descontentamento e desmotivação a longo prazo. As organizações, principalmente na indústria da hospitalidade, devem prever estas situações e contratar antes da necessidade urgente, como forma de evitar um maior gasto de recursos.

No que respeita a experiência do colaborador e seguindo as dimensões e variáveis dos modelos de Morgan (2017) e Bersin (2021), foi possível concluir que tal como o processo de acolhimento e integração, também a experiência é sentida como satisfatória (gráfico 49 e o gráfico 67).

Com a junção dos dois modelos foram desenvolvidas 30 afirmações para compreender a experiência do colaborador. Através destas afirmações chegámos à conclusão de que a variável género é das variáveis onde mais existe ligação entre opiniões, nomeadamente no que concerne as dimensões do ambiente cultural de Morgan (2017) – “Atribuir Sentimento de Propósito” (gráfico 73) e “Tratar de forma Justa” (gráfico 79), da Saúde e Bem-Estar de Bersin (2021) – “Segurança em Todos os Aspectos do Trabalho” (gráfico 71) e “Apoio Familiar e Financeiro” (gráfico 81), do Trabalho Significativo de Bersin (2021) – “Tempo de Foco, Inovação e Recuperação” (gráfico 66), do Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021) “Apreciação, Reconhecimento e Recompensas” (gráfico 69), e da Oportunidade de Crescimento de Bersin (2021) – “Mobilidade Aberta e a Facilidade de Novas Oportunidades” (gráfico 79). Dentro destas variáveis a conclusão chegada é que existe um desequilíbrio de opiniões entre os colaboradores do género masculino e do género feminino. As mulheres expressam muito mais o seu descontentamento nestas dimensões, revelando existir alguma diferenciação entre o género de colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, nomeadamente na

forma como são tratados e nos benefícios que lhes são atribuídos. O Sheraton Lisboa deve considerar esta diferença e proporcionar oportunidades e apoios justos e igualitários.

Ainda, foi possível compreender, pelo fraco contentamento, que existem outras variáveis que precisam de uma especial atenção por parte das chefias do Hotel. Neste caso, as variáveis abrangidas são a “Transparência, Empatia e Integridade de Liderança” da dimensão Confiança na Organização do Modelo de Bersin (2021) (gráfico 61), o “Estar Disponível a Todos” do Ambiente Tecnológico de Morgan (2017) (gráfico 62) e o “Aprender Coisas Novas e Dar Recursos para o Fazer” do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017) (gráfico 78). Estas dimensões compreendem três principais pilares numa organização: a confiança, a tecnologia e a formação, que como discutido na revisão de literatura são de extrema importância para a retenção da força de trabalho.

A confiança é algo que é estabelecido no início do processo de acolhimento e integração e que deve ser mantido e estimulado durante todo o percurso do colaborador, para que este se mantenha motivado e sinta que existe uma forte ligação entre as partes. A tecnologia é um dos fatores aos quais os colaboradores atualmente dão mais importância, devendo estar disponível para todos os membros da organização e devendo contribuir para a estimulação das suas funções. Por fim, a formação deve ser iniciada no processo de acolhimento, integração e socialização e mantida ao longo de toda a carreira profissional, estabelecendo-se como um fator motivador e uma possibilidade de ascensão de carreira.

Por outro lado, apenas ficou evidenciada a existência de uma variável da experiência do colaborador sentida como muito satisfatória, apresentando uma média de resultados de opinião de “concordo totalmente”. Esta variável pertence ao Ambiente Cultural de Morgan (2017) “Promover a Diversidade e Inclusão” e à dimensão Local de Trabalho Positivo de Bersin (2021) “Inclusão, Diversidade e Sentimento de Pertença e Comunidade” (gráfico 76). Através desta análise concluímos que o Sheraton Lisboa Hotel & Spa é um hotel inclusivo e diversificado. Como verificámos anteriormente, existem 11 nacionalidades distintas a trabalhar em simultâneo no Hotel, o que comprova esta opinião e permite desenvolver uma maior inovação e eficiência organizacional. As organizações que têm uma estratégia de inclusão e diversidade fomentam o sentimento de pertença e comunidade que, conseqüentemente, melhorará a retenção de talentos.

Na última questão de investigação “Em que medidas é que a conduta estabelecida pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa afeta a experiência dos colaboradores e quais os resultados organizacionais?”, conseguimos analisar que a conduta estabelecida pelo Sheraton Lisboa afeta a experiência do colaborador nomeadamente na sua perceção e disponibilidade. Podemos especular que a fraca duração do processo de acolhimento e integração se traduziu numa perceção pouco suficiente dos valores e propósito organizacional, desvinculando o sentimento de desejo em permanecer na organização.

Para melhor compreender o sentimento de comprometimento dos colaboradores participantes, foi questionado se os colaboradores se encontravam na organização por necessidade ou por desejo ou por ambos (gráfico 48). Através desta análise concluímos que a maioria dos participantes se encontram a trabalhar no Hotel por desejo (resposta compreendida entre “desejo” e “necessidade e desejo”). Existindo uma pequena parte da amostra que revela estar apenas na organização por necessidade. Os participantes que revelaram esta opinião têm uma maior probabilidade de abandonar a organização.

O desejo é o que move e motiva as pessoas. Quando não existe este fator cria-se um total desapego e um corte emocional entre as partes, resultando num desfecho pouco positivo para ambos. Com esta análise, constatamos que muitas variáveis se relacionam com o facto de o colaborador ter ou não desejo em permanecer na organização, como é o caso do “Trabalho e Valores Adaptados” da dimensão Trabalho Significativo de Bersin (2021) e da característica “Sentir Valor” do Ambiente Cultural de Jacob Morgan (2017) (gráfico 51) e da característica “Segurança em Todos os Aspectos do Trabalho” da dimensão Saúde e Bem-Estar do Modelo de Bersin (2021) (gráfico 72), por exemplo.

Em suma, os colaboradores participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa demonstraram ter passado por um processo de acolhimento, integração e socialização implementado de forma eficaz nos últimos 7 anos, resultando numa experiência satisfatória para a maioria dos colaboradores e traduzindo-se num sentimento de desejo em querer permanecer na organização.

Como resposta à pergunta de partida, “Qual a importância do processo de acolhimento, integração e socialização, para uma melhor experiência do colaborador, dentro da indústria da hospitalidade?”, é possível responder através da análise do estudo, que a importância do processo é bastante significativa uma vez que se reflete na

experiência do colaborador e na sua intenção de permanecer na organização, porém nem todas as pessoas reconhecem o seu valor. É preciso lembrar que as organizações investem muito tempo e recursos nos processos de seleção e recrutamento, e como tal, é igualmente importante que as organizações dediquem tempo ao novo membro durante o processo introdutório da melhor maneira possível. Além disso, a indústria da hospitalidade é caracterizada pelos seus altos níveis de rotatividade, sendo desta forma crucial criar uma forte ligação entre a organização e o novo colaborador. O objetivo principal deste processo é gerar boas primeiras impressões nos novos colaboradores e, assim retê-los na nova organização.

Além do mais, um processo de acolhimento e integração é essencial para melhorar a experiência do colaborador e aumentar a sua produtividade, performance e satisfação laboral, refletindo-se na qualidade das relações interpessoais entre colegas, no *engagement*, e mais uma vez, na retenção de novos elementos. Sem um processo de acolhimento integração e socialização, os colaboradores vão sentir-se pouco envolvidos pela entidade empregadora, a sua insegurança inicial vai ser dificilmente dissolvida, e os sentimentos de propósito e pertença não serão devidamente estabelecidos.

A indústria da hospitalidade pode prosperar quando as organizações reconhecem o impacto do envolvimento dos novos colaboradores. Contudo, quando um processo de acolhimento, integração e socialização é implementado de forma eficaz, os novos colaboradores têm uma perceção da sua organização mais positiva e uma experiência mais satisfatória. A experiência satisfatória dos novos membros irá deixá-los mais confiantes, comprometidos e envolvidos com a nova organização, contribuindo significativamente para o seu desempenho futuro e para as suas intenções em permanecer na organização.

1. Principais Limitações

Considera-se que a investigação apresentou algumas limitações no seu desenvolvimento, principalmente no que concerne à subjetividade das variáveis apresentadas no estudo. Apesar de ter tentado ser o mais objetiva possível, os conceitos como a experiência do colaborador e o processo de acolhimento e integração, que envolvem nomeadamente sentimentos e sensações, não podem ser relacionados de forma isolada ou apresentados como uma experiência genérica a todos os colaboradores. Além

disso, neste tipo de análise não é possível afirmar, se o processo de acolhimento, integração e socialização seria diferente se os fatores emocionais fossem outros. Esta é uma análise que envolve pessoas e as suas emoções o que impossibilita prever, medir e generalizar as variáveis.

Outra grande limitação para a realização do estudo foi a não existência de abertura por parte da Marriott International para que pudesse contactar alguém responsável por delinear o processo de acolhimento, integração e socialização da cadeia. Porém, tenho de agradecer a toda a equipa do Sheraton Lisboa Hotel & Spa pela disponibilidade e receptividade. Toda a informação interna que foi possível de me ser facultada, foi-me disponibilizada de forma imediata para que conseguisse concluir o estudo e para que este ficasse o mais completo possível.

Outro ponto a mencionar está relacionado com as entrevistas realizadas aos responsáveis de departamento. Apesar de considerar que os participantes tenderam responder da forma mais honesta e sincera possível, julgo ter existido por parte de algumas pessoas algum embelezamento do discurso, principalmente quando são questionados sobre o tempo de acolhimento, uma vez que as opiniões expressas pelos colaboradores não correspondem ao que foi referido pelos responsáveis de departamento.

Relativamente à aplicação dos inquéritos por questionário, outra limitação que surgiu foi esta ter sido lançada em simultâneo com o questionário de *Engagement* da companhia Marriott International. Os dois questionários tinham perguntas muito idênticas e eram ambos considerados extensos, sentindo-se algum cansaço por parte dos colaboradores inquiridos.

Ainda é importante mencionar nas limitações do estudo, que alguns dos responsáveis de departamento se encontravam há menos tempo na organização que determinados colaboradores que responderam ao questionário, limitando deste modo a representatividade da análise.

Por fim, outra grande limitação foi a fraca representatividade da amostra. O facto de existirem departamentos com poucos colaboradores dificultou a obtenção de uma conclusão suficientemente representativa em todos os departamentos. Além disso, também a falta de uma amostra significativa nas várias faixas etárias impossibilitou a

verificação de opiniões por geração, o que foi considerado na revisão de literatura como um dos pontos mais importantes na discrepância da experiência do colaborador.

2. Recomendações para Trabalhos Futuros

Como proposta para investigações futuras, seria interessante fazer uma comparação entre a experiência dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa que foram contratados nos últimos 7 anos com o processo de acolhimento, integração e socialização implementado pela diretora de RH atual, e a experiência dos colaboradores que ingressaram no Hotel há mais de 7 anos, com um processo de acolhimento, integração e socialização desenvolvido pelos responsáveis o departamento de RH anteriores. Este estudo iria permitir uma análise de diferentes comportamentos e sensações provocados por diferentes processos de acolhimento e integração na mesma organização, e como isso pode ou não diferenciar a experiência do colaborador.

Outro ponto interessante a considerar seria aplicar um inquérito por questionário, que avaliasse tanto o processo de acolhimento e integração como a experiência do colaborador, nas pessoas que ingressaram e abandonaram a organização nos últimos 7 anos. A relevância desta análise passaria por compreender se existiu ou não alguma diferença na forma como as dimensões e as variáveis foram aplicadas pela organização, e se essa possível disparidade contribuiu como motivador para a rescisão.

Além disso, outra sugestão seria comparar o presente estudo com um estudo idêntico realizado noutro hotel dentro da indústria da hospitalidade. Este tipo de investigação possibilitaria analisar as diferenças da experiência do colaborador dentro da mesma indústria e averiguar se existe parecenças nos processos implementados.

Bibliografia

- Aarya, N., Rana, A., & Kataria, S. (2021). Artificial intelligence, a virtual interface and robots: an approach to the tourism sector. Em P. Kumar, R. Ahlawat, & S. Kaur, *Emerging Trends in Tourism & Hospitality Business: Transition and Transformation of Tourism in Crisis* (1ª ed., pp. 34-40). Uttkarsh Prakashan. Obtido em 20 de 05 de 2022
- Abhari, K., Saad, N. M., & Haron, M. S. (2008). *Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management*. Jakarta. Obtido em 20 de 03 de 2022
- Absah, R. Y., Karina, E. S., & Sembiring, F. (2020). Role of Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Employee Engagement and Flexible Working Arrangements in Institutional. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11, 329-339. Obtido em 28 de 02 de 2022
- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185. Obtido em 14 de 02 de 2022
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., & Fitzgerald, S. (2020). COVID-19 and the changing employee experience. *LSE Business Review*., 1-4. Obtido em 17 de 03 de 2022
- Al-Dmour, H., Al-Zu'bi, Z., & Kakeesh, D. (2013). The Effect of Services Marketing Mix Elements on Customer-Based Brand Equity: An Empirical Study on Mobile Telecom Service Recipients in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(11). Obtido em 20 de 05 de 2022
- Ali, B., Gardi, B., Othman, B., Ahmed, S., Burhan Ismael, N., A.hamza, P., . . . Anwar, K. (22 de 05 de 2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5, 16. doi:10.22161/ijebm.5.3.2
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 237-256. Obtido em 03 de 02 de 2022

- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. Em *International Journal of Training and Development* (pp. 162-196). Obtido em 15 de 02 de 2022
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arnold, J. (2018). Creating an Optimal Employee Experience: How to engineer an environment geared to the needs of your most important customers. *HR Magazine*, 63 (5), 76-81. Obtido em 25 de 03 de 2022
- Bailey, D. E., Dailey, S. L., Leonardi, P., Nardi, B., & Diniz, E. H. (2015). Socializing remote workers: Identification and role innovation at a distance. *Academy of Management Proceedings*. Obtido em 10 de 02 de 2022
- Barra, M. (13 de 06 de 2016). *Leadership Lessons from The Valley: I Didn't Know What I Didn't Know*. Obtido em 01 de 04 de 2022
- Battaglio, P. (2017). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. ABD: CQ Press. Obtido em 16 de 02 de 2022
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Obtido em 06 de 12 de 2021, de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The power of connection*. SAP SuccessFactors.
- Bauer, T. N. (2015). *Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence*. White Paper Series.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees* (Vol. 3). Washington DC: APA Handbooks in Psychology. Obtido em 06 de 12 de 2021
- Bauer, T. N., & Fard, A. (2021). *The Employee Onboarding Playbook*. Preppio. Obtido em 03 de 01 de 2022

- 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, 3*(92), 707-721. Obtido em 03 de 01 de 2022
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). *Organizational socialization: A review and directions for future research*. Research in Personnel and Human Resources Management. Obtido em 03 de 02 de 2022
- Baumann, A. (2018). *The onboarding new hire statistics you need to know*. Obtido de UrbanBound: <https://www.urbanbound.com/resources>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Bersin, J. (2021). *The Definitive Guide: Employee Experience*. The Josh Bersin Company. Obtido em 09 de 04 de 2022
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). *The Employee Experience: Culture, Engagement and Beyond*. Global Human Capital Trends. Obtido em 20 de 03 de 2022
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Obtido em 03 de 02 de 2022
- Blal, I., Singal, M., & Templin, J. (2018). Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality Management, 73*, 85-92. Obtido em 03 de 05 de 2022
- Bojanic, D. (2008). Hospitality marketing mix and service marketing principles. Em H. Oh, & P. Abraham, *Handbook of Hospitality Marketing Management* (pp. 60-84). Inglaterra: Routledge Informa Ltd. Obtido em 20 de 05 de 2022
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. Em *Marketing of Services* (pp. 47-51). Chicago: American Marketing Association. Obtido em 17 de 05 de 2022
- Brown, K. G. (2001). *Using computers to deliver training: Which employees learn and why?* (2 ed.). Personnel Psychology. Obtido em 10 de 02 de 2022

- Burrell, L. (2018). Co-Creating the Employee Experience. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 69 (2), 54-58. Obtido em 26 de 03 de 2022
- Cain, L., Tanford, S., & Shulga, L. (2018). Customers' perceptions of employee engagement: Fortifying the service–profit chain. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(1), 52–77. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Carter, T. (2015). Hire right: the first time: how to improve your recruitment & onboarding process. *Journal of Property Management*, 80(3), 26-30. Obtido em 27 de 01 de 2022
- Carvalho, C. S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Portugal. Obtido em 22 de 01 de 2022, de <http://hdl.handle.net/10316/18097>
- Castrillon, C. (27 de 12 de 2020). This Is the Future Of Remote Work In 2021. *Forbes*. Obtido em 09 de 04 de 2022
- Chillakuri, B. (31 de Maio de 2020). "Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding". *Journal of Organizational Change Management*, 33, 3-4. Obtido em 05 de 01 de 2022, de <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0953-4814>
- Chow, I. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 720-737. Obtido em 28 de 01 de 2022
- Cropley, A. J. (2022). *Qualitative Research Methods: A practice-oriented introduction*. University of Hamburg. Obtido em 04 de 07 de 2022
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2007). *A review of onboarding literature*. Lominger Limited, Inc.
- Davila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective Onboarding. What Works In Talent Development*. Virginia: ATD Press. Obtido em 07 de 02 de 2022
- Depura, K., & Garg, M. (2012). Application of online gamification to new hire onboarding. *Third International Conference on Services in Emerging Markets*, 153-156. Obtido em 15 de 02 de 2022

- Dilek, S. E., & Harman, S. (2017). Hospitality marketing. A historical perspective. Em D. Gursoy, *The Routledge Handbook of Hospitality Marketing* (pp. 9 - 20). Ithaca: Routledge. Obtido em 12 de 05 de 2022
- Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. Em A. I. Ferreira, *Gestão de recursos humanos para gestores* (pp. 179-192). Lisboa: Editora RH. Obtido em 20 de 01 de 2022
- Durkheim, É. D. (1997). *The Division of Labor in Society*. New York: Ed. The Free Press.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15. Obtido em 09 de 01 de 2022
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (20 de Junho de 2017). Hiring And Recruitment. *Harvard Business Review*. Obtido em 17 de 02 de 2022
- Ellis, R. K. (2018). *Employee Experience Essentials* (Vol. 72). Talent Development. Obtido em 18 de 03 de 2022
- Elset, J. I. (2018). *Organizational socialization in remote-working companies: enhancing company onboarding through gamification*. University Institute of Lisbon: ISCTE Business School. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Enderes, K. (14 de 06 de 2021). *The Definitive Guide to Employee Experience: What Really Matters*. Obtido em 01 de 04 de 2022, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-experience-what-really-works-now-kathi-enderes-ph-d/>
- Ergun, E. E. (2021). Remote Work and Organizational Socialization in the Era of Covid-19. *Journal of organizational psychology and behavior*, 2(1), 1-8. Obtido em 10 de 02 de 2022
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional : estudo de caso no sector das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal: Lisboa. Obtido em 17 de 01 de 2022

- Flanagin, A. J., & Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *The Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165. Obtido em 23 de 01 de 2022
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência. Obtido em 03 de 07 de 2022
- Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *J. RECORD*.
- Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. *Harvard Business Review*. Obtido em 06 de 06 de 2022
- Frear, S. (2007). *Comprehensive onboarding, traction to engagement in 90 days*. Washington: DC: Human Capital Institute.
- Garbi, B. (2021). Investigating the effects of Financial Accounting Reports on Managerial Decision Making in Small and Medium-sized Enterprises. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 2134-2142. Obtido em 28 de 04 de 2022
- Gautam, P. (2021). The Effects and Challenges of COVID-19 in the Hospitality and Tourism Sector in India. *Journal of Tourism & Hospitality Education*, 11, 43-63. Obtido em 27 de 04 de 2022
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135. Obtido em 12 de 03 de 2022
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102-120. Obtido em 10 de 02 de 2022
- Gilbert, N. (28 de 11 de 2021). *15 Hospitality Trends for 2022/2023: Future Forecasts According To Experts*. Obtido em 25 de 05 de 2022, de Financesonline: Reviews for Business.

- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Good, D., & Cavanagh, K. (2017). *It Takes a (Virtual) Village: Exploring the role of a career community to support sensemaking as a proactive socialization practice* (97 ed.). *Frontiers in Psychology*. Obtido em 17 de 02 de 2022
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. Em J. H. Stone, *Research in human resource management. The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111-139). IAP Information Age Publishing. Obtido em 28 de 01 de 2022
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia Editora. Obtido em 04 de 07 de 2022
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. Obtido em 24 de 05 de 2022
- Haguette, T. M. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (3^a ed.). Petrópolis: Vozes. Obtido em 03 de 07 de 2022
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). "E-Mentoring:: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World". *Organizational Dynamics*, 31, 388-402. Obtido em 26 de 02 de 2022
- Heimburger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R., & Korn, O. (2019). *Gamifying Onboarding: How to Increase Both Engagement and Integration of New Employees*. Offenburg University Affective & Cognitive Institute (ACI). Offenburg, Germany: Badstr. Obtido em 12 de 02 de 2022
- Hughes, J. C. (2018). The changing tourism and hospitality context: Implications for human resource management in an age of disruption and growth. Em R. J. Burke, & J. C. Hughes, *Handbook of human resource management in the tourism and hospitality industries* (pp. 40–64). England: Edward Elgar. Obtido em 20 de 05 de 2022

- Ilieva-Koleva, D. (2015). The Importance of Mentoring Programs in Business. *Proceedings of International Academic Conferences* (pp. 445-466). Rome, Italy: 15th International Institute of Social and Economic Sciences. Obtido em 24 de 01 de 2020, https://www.academia.edu/23370860/The_importance_of_mentoring_programs_in_business
- INE. (2021). *Estatísticas do Turismo 2020*. Instituto Nacional de Estatística. Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I. P. Obtido em 01 de 05 de 2022
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in RH Thinking. (2ª, Ed.) *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11. Obtido em 12 de 03 de 2022
- Jafari, K., Ozduran, A., & Saydam, M. B. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: voices from small Mediterranean town. *International Hospitality Review Emerald Publishing Limited*, 2516-8142. Obtido em 23 de 04 de 2022
- Joseph, D., & Sridevi, M. S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management and Social Science*, 3(7), 175-186. Obtido em 22 de 01 de 2022
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Kariru, A., Kambona, O., & Odhuno, E. (2017). Enhancing competitiveness through guests' experiences: A typology of customer experiences in upscale hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18, 361– 392. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339-349. Obtido em 16 de 02 de 2022

- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). *The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices*. Research in Personnel and Human Resources Management. Obtido em 11 de 01 de 2022
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *Are Organizations Onboard with Best Practice Onboarding?* (The Oxford Handbook of Socialization ed.). New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). *The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires*. Personnel Psychology.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). *Specific onboarding practices for the socialization of new employees* (3 ed.). International Journal of Selection and Assessment. Obtido em 13 de 01 de 2022
- Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2003). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3/4), 23-35. Obtido em 12 de 05 de 2022
- Kodsi, D. (2022). 5 Trends Influencing Mixed-Use Hospitality Developments. *Forbes*. Obtido em 20 de 05 de 2022
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15^a ed.). Harlow, UK: Pearson. Obtido em 23 de 04 de 2022
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual. Obtido em 18 de 05 de 2022
- Krasman, M. (2015). *Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees* (Vol. 42). Employment Relations Today. Obtido em 21 de 01 de 2020
- Kumar, K., & Velmurugan, R. (2018). A study on the work life balance of generation Y information technology (IT) employees in Cochin. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 142-147. Obtido em 04 de 04 de 2022
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206. Obtido em 22 de 01 de 2022

- Kyrcy, P., & Kahraman, O. (2019). Oyunlaştırma ile eğitim android uygulaması. *GSI Journals Serie C: Advancements in Information Sciences and Technologies*, 1(2), 58-65. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Landman, P. (06 de 04 de 2022). *Top Hospitality Industry Trends in 2022*. Obtido em 20 de 05 de 2022, de HospitalityNet.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18. Obtido em 07 de 02 de 2022
- Laurano, M. (2013). *A new look at new hires (Onboarding 2013)*. Waltham, Massachusetts: Aberdeen Group Inc.
- Lee Yohn, D. (2018). Will Be the Year of Employee Experience. *Forbes*. Obtido em 18 de 03 de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employeeexperience/#351d3b921c8f>
- Lee, S. (2021). *What is employee experience?* Obtido em 12 de 04 de 2022, de Culture AMP.
- Leonardi, P. M., & Meyer, S. R. (2015). Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 10-34. Obtido em 10 de 02 de 2022
- Lewis, G., McSilver, A., Reilly, K., & Ignatova, M. (2020). *Global Talent Trends*. LinkedIn Talent Solutions. Obtido em 27 de 03 de 2022
- Lipson, S. D. (2021). *Platforming gamification as a means of engagement in employee recruitment and onboarding*. Management Undergraduate Honors Theses, University of Arkansas, Fayetteville. Obtido em 15 de 02 de 2022, de <https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/11>
- Luttrell, R., & McGrath, K. (2021). *Gen Z: The superhero generation*. Rowman & Littlefield Publishers. Obtido em 18 de 04 de 2022
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532. Obtido em 02 de 04 de 2022

- Mansour, S., & Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17, 154-174. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Maurer, R. (7 de 05 de 2019). *Employee experience: The newest HR mandate*. Obtido em 12 de 04 de 2022, de SHRM.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performances, and Drive Results*. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc. Hoboken. Obtido em 10 de 03 de 2022
- McClane, W. (2018). Strategically Create the Employee Experience: Redefining the HR Operating Model. *Workforce Solutions Review*, 9, 21–23. Obtido em 18 de 03 de 2022
- Mehot, J. R., Gabriel, A. S., Downes, P., & Rosado-Solomon, E. (25 de Março de 2021). *Remote Workers Need Small Talk, Too*. Obtido em 21 de 02 de 2022, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too>
- Mercer. (04 de 2022). *National Survey of Employer-Sponsored Health Plans*. Obtido em 16 de 04 de 2022, de Mercer.
- MetLife. (2021). *Annual Report*. MetLife. Obtido em 09 de 04 de 2022
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report*. Obtido em 21 de 03 de 2022
- Microsoft. (16 de 03 de 2022). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Obtido em 06 de 04 de 2022, de Work Trend Index 2022: Annual Report.
- Middleton, V., & Clarke, J. (2004). *Marketing in Travel and Tourism* (3^a ed.). Londres: Elsevier Butterworth-Heinemann. Obtido em 12 de 05 de 2022
- Milanesi, C. (2021). Microsoft Bets Big On Employee Experience And Launches Viva. *Forbes*. Obtido em 25 de 03 de 2022
- Miltenoff, P., Martinova, G., & Todorova, R. (2015). Gaming and gamification in academic and library settings: bibliographic overview. *2nd International*

- Conference on Education, Social Sciences and Humanities* (pp. 154-164).
Istanbul, Turkey: Uslu, F. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Monteiro, A. (2021). *Torne-se um Decifrador de Pessoas* (14ª ed.). Lisboa: Planeta.
Obtido em 23 de 04 de 2022
- Mooney, S. K. (2016). Wasted youth in the hospitality industry: Older workers' perceptions and misperceptions about younger workers. *Hospitality & Society*, 6(1), 9–30. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Moretti, S., Oliveira, S., & Souza, C. (2018). A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1), 129-150. Obtido em 02 de 05 de 2022
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons, INC. Hoboken. Obtido em 03 de 02 de 2022
- Mosquera, P. (2000). *Integração e Acolhimento* (In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas ed.*). Lisboa: Editora RH.
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em A. Caetano, & V. J., *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH. Obtido em 07 de 02 de 2022
- Moukaddam, N. (2020). Psychiatrists Beware! The Impact of COVID-19 and Pandemics on Mental Health. *Psychiatric Times*, 37. Obtido em 16 de 04 de 2022
- Muller, L. (09 de 12 de 2021). Ten trends that are set to shape the hospitality industry in 2022. *EHL Group*, 1-3. Obtido em 20 de 05 de 2022, de EHL Group.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, 1-6. Obtido em 21 de 02 de 2022
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund:: Studentlitteratur AB.

- Nizri, G. (2017). *Using IT Process Automation to Streamline Employee Onboarding*.
Obtido em 27 de 02 de 2022, de Resolve: <https://ayehu.com/using-process-automation-streamline-employee-onboarding/>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2020). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New media & society*, 1-24.
Obtido em 10 de 02 de 2022
- Othman, B. (2021). The Influence of Service Marketing Mix and Umrah Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty towards Umrah Travel Agents in Malaysia. *Technium Social Sciences Journal*, 22, 553-618. Obtido em 17 de 05 de 2022
- Pegu, G., Alee Shah, N. T., Lakra, R., & Bharti, R. (2020). *Exploring the concept of Gamification for better Employee Engagement in Hybrid Work Environment*. Jawaharlal Nehru University. New Delhi, India: JNU/ABVSME-WP. Obtido em 12 de 02 de 2020
- Perrot, S., Bauer, T. N., & Rouse, P. (2012). *Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Obtido em 06 de 01 de 2022, de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00743179>
- Petronilho, A. (2022). Turismo fecha 2021 com as receitas mais baixas dos últimos sete anos. *Turismo & Lazer - Jornal de Negócios*. Obtido em 01 de 05 de 2022
- Pike, K. L. (2014). "New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics". p. 24. Obtido em 14 de 02 de 2022
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (2019). The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. *Harvard Business Review Press*. Obtido em 18 de 03 de 2022
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 13, 136-141. Obtido em 12 de 03 de 2022

- Pmweb. (2016). *Vender, Hospedar, Lucrar: Assuma o protagonismo da distribuição*. Porto Alegre: Palavra Bordada - Conteúdo, História e Memória. Obtido em 07 de 05 de 2022
- Porter, L. W., Lawler, E. J., & Hackman, J. R. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porto Editora. (14 de 05 de 2022). *hospitalidade*. (P. Editora, Editor) Obtido de Dicionário infopédia da Língua Portuguesa: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/hospitalidade>
- Principal, C. C., Sathyanarayan, N., & Sudharsan, R. (2017). Human resource information system based on gamification. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 6(3), 57-61. Obtido em 16 de 02 de 2022
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. Obtido em 04 de 07 de 2022
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2007). *Generational Differences*. Georgia: Handbook of Research on Educational Communications and Technology. Obtido em 08 de 02 de 2022
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. Obtido em 07 de 02 de 2022
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rehman, N., & Mubashar, T. (2017). Job stress, psychological capital and turnover intentions in employees of hospitality industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1), 59–79. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Reilly, C. (2016). 4 Reasons Technology Is the Future of Onboarding. *Entrepreneur*. Obtido em 06 de 02 de 2022, de Entrepreneur.
- Renaghan, L. M. (1981). *A New Marketing Mix for the Hospitality Industry* (Vol. 22(2)). The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Obtido em 07 de 05 de 2022

- Revfine. (04 de 02 de 2022). *Tendências em hospitalidade: as últimas tendências em hospitalidade para 2022*. Obtido em 25 de 05 de 2022, de Revfine.
- Robinson, M., & Lynch, P. A. (2006). The Power of Hospitality: A Sociolinguistic Analysis. Em C. L. Lashley, *Hospitality: A Social Lens*. Oxford: Elsevier. Obtido em 17 de 05 de 2022
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guidani, J. F. (Julho de 2009). Pesquisa Documental: Pistas Teóricas e Metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, 1*. Obtido em 04 de 07 de 2022
- Satell, G. (2018). *Successful digital transformation isn't about technology, it's about people*. Obtido em 19 de 04 de 2022, de Inc.: <https://www.inc.com/greg-satell/successful-digital-transformation-isnt-about-technology-its-about-people.html>
- Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. *Industrial Management Review*.
- Šeri'c, M., & Šeri'c, M. (2021). Sustainability in Hospitality Marketing during the COVID-19 Pandemic. Content Analysis of Consumer Empirical Research. *Sustainability, 13*. Obtido em 28 de 04 de 2022
- Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 9*, 434-438. Obtido em 12 de 03 de 2022
- Sharma, B. (2019). Review of human resource practices in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality, 1(1)*, 15–30. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Sibisi, S., & Kappers, G. (2022). Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. *Harvard Business Review*. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Portal de Revistas da UNA, 18(4)*, 5-20. Obtido em 05 de 02 de 2022
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio. Obtido em 23 de 03 de 2022

- Snell, A. (2006). *Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction* (6 ed.). Strategic HR Review; Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. Obtido em 03 de 01 de 2022
- Soat, J. (2018). Strategy Session, Benefits tech: Gamification scores HR win Employee Benefit News. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Steward, J. (24 de 04 de 2022). *A lista definitiva de estatísticas de trabalho remoto para 2022*. Obtido em 20 de 05 de 2022, de Findstack.
- Taormina, R., & Bauer, T. N. (2000). Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 263-290. Obtido em 21 de 01 de 2022
- Top, C., & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70-81. Obtido em 02 de 05 de 2022
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: the second generation within the giant "Millennial" cohort*. Obtido em 09 de 01 de 2022
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. Texas: The Journal of Individual Psychology.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organization socialization*. Research in Organizational Behavior.
- Vardarlier, P. (2021). Gamification in human resources management: an agenda suggestion for gamification. Em *PressAcademia* (pp. 129-139). Istanbul, Turkey: Istanbul Medipol University, School of Business. Obtido em 12 de 02 de 2022
- Weisskopf, J., & Masset, P. (2021). 2022 Top Hospitality Industry Trends. *EHL*. Obtido em 25 de 05 de 2022
- Wich, S. (2019). *Is 2020 the year of sustainable business in hospitality?* EHL. Obtido em 25 de 05 de 2022

- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. Obtido em 20 de 05 de 2022
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *Fortune Institute of International Business Review*, 1-15. Obtido em 12 de 03 de 2022
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54, 687–705. Obtido em 23 de 05 de 2022
- Zey, M. G. (2011). *Virtual Mentoring: The challenges and opportunities of electronically - mediated formal mentor programs*. Montclair: Montclair State University. Obtido em 16 de 02 de 2022
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc. Obtido em 15 de 02 de 2022
- Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13, 734-740. Obtido em 28 de 02 de 2022

ANEXOS

I. Manual de Integração dos Recursos Humanos

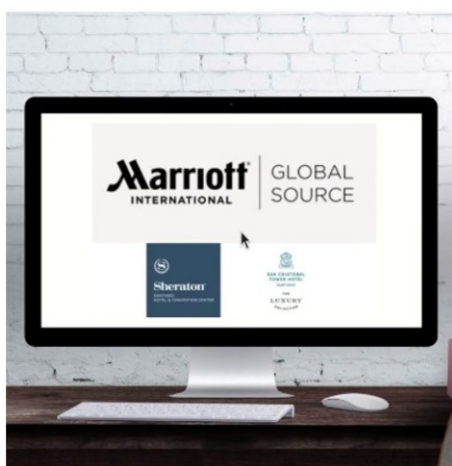


Integração – Sheraton Lisboa Hotel & SPA

Dia 1 – Integração geral

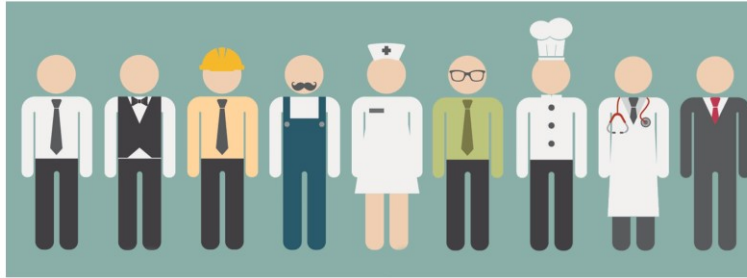


- 10:00 - 12:00: Integração de Recursos Humanos (história Sheraton+Marriott+ Sheraton Lisboa);
- 12:00 - 12:30 : HOD's Welcome (um HOD é convidado para receber os novos colaboradores);
- 12:30 - 13:30: Almoço Bistro GM;
- 13:30 - 14:00 - Apresentação de Segurança;
- 14:00 - Visita ao Hotel;
- 14:30 - 15:30 - Take Care & Apresentação do plano de formação;
- 15:30 - 16:30 - Farda, assinatura de dados administrativos, contrato e cacifos.



Dia 2 – Formação

- 10:00 - 13:00 - Formação Mylearning:
- Global Privacy (course 976161);
- Your role in preventing human trafficking: recognize the signs (course 551161);
- Digital Learning Platform: Loyalty 1 (níveis variam conforme a função desempenhada);
- 13:00 - 14:00 - Almoço refeitório;
- 14:00 - 15:00 - Formação de standards (variavam conforme as funções, no entanto, atendimento telefónico é para todos).



Dia 3 a 5 – Formação *on the job*



30 dias depois...

- Entrevista para avaliar como está a ser a integração do novo colaborador.



II. Guião de Entrevista usado após o primeiro mês de contratação pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa



GUIÃO DE ENTREVISTA – 1 MÊS DE SHERATON LISBOA

Nome do colaborador: _____

Função: _____ Departamento: _____

Data de entrada: ____/____/____ Data da entrevista: ____/____/____

Questões:

1. O que mais te agradou e motivou durante este primeiro mês de trabalho?

2. Foste bem acolhido? O que podia ter sido feito de forma diferente?

3. O trabalho correspondeu às tuas expetativas? Porquê?

4. Como é a relação com os teus colegas?

5. Como é a relação com o teu superior hierárquico?

6. Assististe a algum conflito interno?

7. Ao longo deste mês estiveram disponíveis todos os recursos e ferramentas que precisavas para fazeres o teu trabalho de forma eficaz?

8. Se tivesses ou pudesses que mudar algo o que farias?

III. Manual de Acolhimento distribuído às novas contratações do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

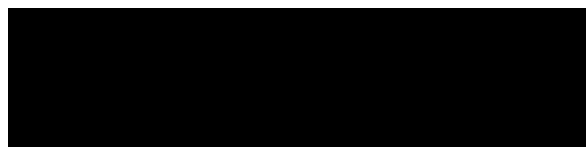


HANDBOOK



IV. Entrevista à Responsável de RH do Sheraton Lisboa Hotel & SPA

a. Guião de Entrevista à Responsável de RH do Sheraton Lisboa Hotel & Spa



Faculdade de Ciências Humanas

Guião de entrevista realizada no âmbito da realização da minha dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas

Tema: A importância do Acolhimento, Integração e Socialização para uma melhor experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade. Estudo caso Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Guião de Entrevista à responsável do departamento de Recursos Humanos do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Entrevista

Data:

Local:

Hora de início:

Duração:

Antes de mais, o meu muito obrigada por ter aceite participar neste estudo, que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador na indústria da hospitalidade.

Esta conversa deverá durar aproximadamente 60 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada, única e exclusivamente, como forma de facilitar o processo de transcrição

e análise do estudo. Assim como, recorde que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento sem qualquer tipo de penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária.

Identificação do/a Responsável:

Nome:	Escolaridade:
Idade:	Departamento:
Categoria Profissional:	Tempo de Colaboração:
Área de Formação:	

Questões de Entrevista

- 1- O Sheraton Lisboa Hotel & Spa implementa algum processo de acolhimento e integração?
- 2- Por quem é implementado o processo?
- 3- Há quanto tempo é que a (*nome da pessoa que implementa o processo*) implementa esse processo?
- 4- Existe algum Manual ou Regulamento que seguem? Se sim, qual? Se não, porquê?
- 5- Pode, por favor, descrever o processo de acolhimento e integração que aplica, do começo ao fim? Por exemplo, que tipo de conteúdo é apresentado?
- 6- Como é que descreve o cronograma do processo de acolhimento e integração do Sheraton Lisboa Hotel & Spa? Por exemplo, começa antes da pessoa ser contratada ou começa no primeiro dia de contrato? Quando termina? Como foi decidida a linha temporal?
- 7- Além das sessões informativas, o processo de integração envolve outros eventos ou experiências? Como *team buildings*, programas de ludificação, programas de *mentoring* ou *e-learning*?
- 8- No geral, como se sente em relação ao processo de acolhimento e integração que implementam?

- 9- Sente que falta alguma coisa no processo para ele ser melhor? Existem limitações? Se sim, o quê/quais? E qual a razão de não aplicarem?
- 10- Alguma vez tentaram implementar uma variável diferente no vosso processo que não tenha resultado nesta organização? Se sim, porquê? Qual? e porque não foi bem-sucedido?
- 11- O processo sofreu alguma alteração nos últimos anos? Nomeadamente depois da crise do Covid-19? Ou com os avanços tecnológicos? Se sim, quais? Se não, porquê?
- 12- Existe da parte dos RH algum tipo de monitorização da experiência de acolhimento e integração? Por exemplo, pedir *feedback* por parte das novas contratações. Se sim, descreva como a solicitação é feita. Fazem-no regularmente? Se não, porque não o fazem?
- 13- Existe alguma perceção, por parte dos RH, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração na experiência do colaborador?
- 14- Há mais alguma coisa que gostasse de partilhar ou algo que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

b. Carta de Solicitação de Entrevista à Diretora de Recursos Humanos



SHERATON LISBOA HOTEL & SPA
HDP Lisboa - Hotéis de Portugal S.A.
R. Latino Coelho, N. º1
1069-025, Lisboa

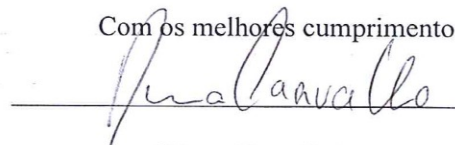
Lisboa, 09 de junho de 2022

Ex.ma Sra. Joana Marques,

Eu, Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, aluna de mestrado na Universidade Católica de Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas, encontro-me neste momento a desenvolver uma dissertação para a obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, sob a orientação da Professora Doutora Carla Ganito. A minha dissertação tem como base o estudo caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, com o objetivo de perceber o impacto do processo de acolhimento, integração e socialização para uma melhor experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade. No fundo, pretende-se que o estudo possa contribuir para uma maior perceção da importância do processo de acolhimento e integração na experiência do colaborador, refletindo estratégias que possam servir no futuro para melhorar a qualidade da experiência de integração nesta indústria tão desafiante.

Como instrumento de recolha de dados do estudo caso utilizar-se-á o método por entrevista. Desta forma, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência a sua participação na investigação, uma vez que se encontra responsável pelo departamento de Recursos Humanos. A sua colaboração nesta dissertação será muito útil, podendo ser conhecida ou anónima. Garanto-lhe, sob compromisso de honra, que todos os dados serão tratados de forma ética, servindo a entrevista unicamente para fins académicos.

Com os melhores cumprimentos


(Diana Carvalho)

c. Declaração de Autorização de Entrevista à Diretora de Recursos Humanos



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Joana Isabel Jorge Marques, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 14 de junho de 2022

Joana Marques
(Joana Marques)

Diana Carvalho - Qual a sua idade?

Joana Marques - 40.

Diana Carvalho - Trabalha no departamento de RH, como diretora de recursos humanos, correto?

Joana Marques - Correto.

Diana Carvalho - Qual o seu tempo de colaboração?

Joana Marques - Com esta empresa colaboro há sete anos.

Diana Carvalho - E qual a sua área de formação?

Joana Marques - Sou licenciada em Ciências da Comunicação e tenho o Bacharelato em Gestão de Recursos Humanos.

Diana Carvalho - Passo então para as questões da entrevista... O Sheraton Lisboa Hotel & Spa implementa algum processo de acolhimento e integração?

Joana Marques - Sim.

Diana Carvalho - Por quem é implementado esse processo?

Joana Marques - Pelo Departamento de RH.

Diana Carvalho - Existe alguma pessoa em específico responsável por aplicar o processo?

Joana Marques - Não temos uma pessoa específica para o aplicar. Todos os elementos, que somos dois atualmente na equipa de RH, estão disponíveis para na falta de uma, implementar a outra. Portanto, tem haver com a nossa gestão de agenda. Mas antigamente tínhamos uma pessoa exclusiva só para o desenvolvimento e para a formação, que era efetivamente eu quem fazia esse processo. Provavelmente, no futuro vamos voltar a repor essa função. Mas até lá, as duas pessoas que estão, qualquer uma, pode neste momento implementar o processo.

Diana Carvalho – Compreendi. No entanto, desde que se encontra nesta organização, há quanto tempo o processo é implementado dessa forma? Foi sempre assim?

Joana Marques - Então, desde que vim para cá, a primeira pessoa da equipa atual a implementar fui eu. Eu entrei nesta empresa como Diretora de Formação e o processo que está a ser implementado hoje foi criado por mim. Entretanto, já foi alterado e vai alterando sempre que há um *rebranding* da marca.

O processo de integração faz parte do portefólio da Marriott, e já antes do Sheraton Lisboa pertencer à Marriott internacional, pertencia a uma outra multinacional que era Starwood, que também tinha esse protocolo de formação inicial a que chamamos de integração. Tem não só a formação, mas como outras atividades a nível da integração e, portanto, é algo que por políticas internas nós temos que o fazer. Também porque é algo bastante importante na integração do novo colaborador no hotel.

Diana Carvalho - Então, significa que existe um Manual de Acolhimento ou um Regulamento que a organização segue?

Joana Marques - Ou seja, o manual... Nós temos um manual do colaborador que é entregue durante o processo de integração, mas que não é um manual de integração. Se queremos chamar manual de integração, ao manual que entregamos aos colaboradores, então estamos a falar dos manuais com as normas gerais de hotel e com a apresentação que fazemos durante a formação, com as informações sobre marca, hotéis, etc. Agora, o Manual de Integração como um manual para a pessoa de RH que está responsável pela integração, que sabe que tem que cumprir uma série de requisitos, nomeadamente formação, visitas ao hotel, garantir assinaturas da parte burocrática, formações em sala, etc... nós não temos isso como um manual. Não vou dizer que seja um manual. É um *checklist*.

Diana Carvalho - Esse *checklist*, por onde os RH se guiam na integração, foi criado pela Marriott ou foi criado dentro do departamento por si?

Joana Marques - Não, foi criado internamente por mim.

Diana Carvalho - Ok. E pode, por favor, descrever o processo de acolhimento e integração que aplicam, esse *checklist*, do começo ao fim? Por exemplo, que tipo de conteúdo é apresentado?

Joana Marques - Então, em primeiro lugar nós fomos melhorando o processo de acolhimento e integração. Há sete anos atrás não é o que é agora. Não era aquilo que

temos hoje. Acho que fomos aprendendo com os nossos erros. Ainda estamos a aprender. Há coisas que precisamos de mudar. Há sete anos atrás, esse *checklist* era apenas quatro horas de formação da parte da manhã e da parte da tarde era uma visita ao hotel e assinatura de documentos. E isto era o processo de integração, que era fraco. Fraco no sentido de que se nós pensarmos que a integração do novo colaborador é o primeiro passo para a garantia de sucesso dele dentro da empresa... o que nós oferecíamos era muito fraco e, portanto, nós temos que tornar esse primeiro dia do colaborador num “Uau”. Temos que fazer com que ele saia daqui e que chegue casa e diga “fogo, aquela empresa é fantástica e eu fiz isto e eu fiz aquilo”, ou seja, que tenha vontade de contar aquilo que fez e que não saia maçado de horas que esteve fechado numa sala a ouvir informação em massa.

Neste sentido, nós investimos num *welcome kit* que damos a todos os colaboradores que são integrados, que envolve uma *pen* com a documentação, uma garrafa de água, uma *t-shirt* e um saco. Para que o colaborador se sinta bem-vindo. Tudo com o logótipo do Sheraton Lisboa. Depois a primeira parte da integração é a formação em sala. Essa formação envolve informações como a cultura da marca Marriott, a cultura da marca Sheraton. E quando falo de cultura, falo de valores, falo de compromissos, do tipo de clientes, de perceber que a Marriott tem 30 marcas, mas que o posicionamento de cada marca está direcionado a tipos de clientes diferentes. Também tem informação sobre normas e procedimentos internos do Hotel Sheraton Lisboa. Fala um bocadinho da história do Sheraton Lisboa, que já tem 50 anos, portanto tem coisas interessantes para contar. Ainda, tem um almoço com o Diretor Geral. Geralmente não temos um dia específico, tentamos que seja no primeiro, mas várias vezes a nível de agenda não é possível. No entanto, é importante porque os colaboradores vão almoçar ou tomar o pequeno almoço com o Diretor Geral ao restaurante dos clientes do hotel, para que se sintam importantes... para que tenham a experiência. Depois temos uma formação a nível de segurança que é dado pelo nosso Diretor de Segurança. Em geral, também convidamos sempre algum dos diretores a vir dar as boas vindas e a contar um bocadinho da sua história no Sheraton. Depois temos uma visita ao hotel, que pode ter pontos positivos como negativos. O objetivo da visita não é conhecer o hotel, não para a pessoa no seu primeiro dia de trabalho visitar 26 andares, mas sim visitar as partes mais importantes do hotel. O objetivo no fundo é que os outros colegas os conheçam a eles e que eles conheçam um bocadinho de cada departamento. Pode ser constrangedor, no sentido de

serem expostos... são sempre expostos em grupo, porque as integrações são feitas sempre uma vez ao mês e tentamos juntar um grupo... mas é importante para que os outros colegas conheçam aquela cara, saibam que foi contratado alguém para aquele departamento, e para que no dia a seguir passem por ele e lhe falem.

Depois temos partes muito chatas, nomeadamente as multinacionais têm de se defender de todas as formas possíveis e imaginárias... Por tanto, os nossos colaboradores têm de assinar códigos de conduta, códigos de redes sociais, muita papelada. Este é um mal necessário que não podemos fugir.

Diana Carvalho - Sei também que têm um dia em que dão formação, como é que essa parte é passada aos colaboradores?

Joana Marques - A formação que é dada é em formato *e-learning*. É algo que temos de trabalhar no futuro, porque se há pontos a melhorar esse é um deles. Mais uma vez, essas formações são escolhidas pela Marriott consoante a categoria profissional de cada colaborador. Podemos ter um grupo de 5 pessoas a entrar, para diversos departamentos e quando as sentamos a fazer a formação *e-learning*, essa formação é destinada a cada categoria de colaborador. À semelhança do que os colaboradores assinam, as formações são sobre processos de defesa da empresa, para os colaboradores conhecerem os procedimentos. Algumas destas formações são feitas uma vez na vida do colaborador, há outras que são repetidas todos os anos.

Diana Carvalho - A formação *e-learning*, lecionada durante o processo de acolhimento e integração, é dada apenas durante um dia ou os colaboradores retomam a formação mais tarde?

Joana Marques - Demora uma tarde. A formação propriamente dita deverá durar uma semana da integração do colaborador. A *e-learning* é dada numa tarde, onde nem sempre é possível ele terminá-la. Quando não terminam, tem de voltar aqui para acabar, apesar de facultamos às pessoas poderem fazer em casa. Algumas preferem fazer em casa, porque é mais confortável do que estar numa sala fechadas, sozinhas e às vezes desconfortáveis, porque não é tão comodo. No entanto, como sabemos que nem todos o fazem em casa, exigimos que a façam aqui sobre a nossa supervisão e ajuda.

Após estas formações da Marriott, os colaboradores têm a formação *On The Job* nos seus departamentos com os seus diretores.

Geralmente, cada um deles tem a sua metodologia, mas geralmente escolhem um tutor que irá acompanhar durante a primeira semana.

Diana Carvalho - Portanto, quando passa para os outros departamentos, os RH deixam de poder implicar com o processo, é isso?

Joana Marques - Certo. Os RH criaram, salvo erro, há três anos atrás, ações de formação *On the job* para cada departamento. Quer dizer que quando eu entrego o “rececionista” ao Diretor de Alojamento e ele vai começar a formação, ele tem cinco ou seis pontos que tem de garantir a nível de formação. Mas, como é óbvio, não nos cabe a nós, enquanto RH, saber todos os procedimentos internos que são importantes para cada departamento e restringirmos. Portanto, deixamos o diretor do departamento dar o seu cunho pessoal na formação da sua equipa.

Diana Carvalho - Certo. Sei que já falámos um bocadinho sobre a parte do cronograma quando falou do *welcome day* dos novos colaboradores, mas queria saber, caso não tenha mencionado, se existe um momento de acolhimento antes de a pessoa ser contratada, ou seja, antes do primeiro dia de contrato. Assim como, se existe algum procedimento após terminar os dois dias mais intensivos de integração que falou por parte dos RH.

Joana Marques - Relativamente à primeira parte do acolhimento. Antes da formação não existe nada específico, ou seja, a partir do momento em que é enviada uma oferta a um candidato e ele aceita e nós passamos a contar com ele numa data específica para começarem, e a começar, começa sempre por este processo de integração. Nós mantemos o contacto bastante próximo com as pessoas, porque precisamos de documentação e eles vão nos enviando essa documentação através de contactos que vamos fazendo com eles mas não é chamado de acolhimento. É apenas um contacto entre a empresa e o futuro colaborador até ao dia em que ele começa a sua integração. No que diz respeito à parte do pós integração. Os colaboradores têm, ao final de um mês de casa e geralmente sempre comigo, uma entrevista para saber como é que está a correr a sua integração no hotel. Sou sempre eu que faço essa entrevista e tentamos que seja um momento informal também, para não ser constrangedor para o colaborador. Apesar de termos um guião, eu tento não escrever nada à frente deles para que eles também não fiquem amedrontados do que estão a dizer e possam ser sinceros. O objetivo desta entrevista é perceber o que é que podemos fazer, que não fizemos até hoje. Se o

colaborador não está mais, se podemos efetivamente perceber os porquês, e reverter a situação. O objetivo é, não só para dar um *feedback*, mas para o colaborador nos dar um *feedback* a nós.

Diana Carvalho - Como foi decidida essa linha temporal? foi para si ou pela Marriott?

Joana Marques - Foi por mim. Nós achamos que um colaborador que entra na primeira semana não vai estar confortável, não conhece as pessoas, não conhece os procedimentos. Vai ser como relembrar o primeiro dia de escola, ou seja, nós sabemos que temos que estar ali, que é bom para o nosso futuro. Mas não estamos confortáveis com a situação porque não dominamos os processos, porque não conhecemos as pessoas, porque o espaço onde estamos é estranho e, portanto, acho que a primeira semana é uma semana em que o nosso esforço é de tornar o colaborador o mais familiar possível com o hotel. A partir da segunda semana ele vai começar a entrar no processo de aprendizagem e vai querer começar a fazer as tarefas que lhe competem, sendo que vai criar um processo de frustração no sentido de que a maioria das pessoas precisam de ajuda, porque mesmo que tenham experiências profissionais anteriores, não têm a experiência desta organização. Os procedimentos normais não entram de um dia com o outro na cabeça, por mais formação que a gente dê. E, portanto, as pessoas vêm-se obrigadas a questionar os seus pares. E este processo de vou chatear o meu colega é um processo extremamente frustrante e, portanto, eu acho que o colaborador ainda não consegue estar feliz consigo mesmo dentro do local de trabalho e acreditamos que este processo dure. Não quer dizer que ao final do mês esteja na sua performance máxima, mas pelo menos já está a melhorar. Já está à vontade com os passos, está à vontade com os procedimentos, já arrisca mais, já está mais autónomo... e com a autonomia vem a realização e a partir do momento em que começa a ter o processo de realização pessoal daquilo que faz, ele das duas, uma... ou pode nunca estar realizado, e o objetivo da entrevista é dizer-nos “não, eu não estou feliz por qualquer coisa” ou então, já está efetivamente encaminhado e pode nos dar um *feedback* mais conciso e mais construtivo.

Diana Carvalho - Tocou num ponto importante quando falava sobre as questões que os colaboradores podem ter ao início e que tentam sempre conversar com os seus colegas de trabalho ou com os seus diretores. Passando por essa parte, e tendo dito que os

colaboradores têm um tutor. Tem noção se em todos os departamentos são atribuídos tutores ou mentores aos colaboradores? Ou é uma coisa que não passa pelos RH?

Joana Marques - Os tutores não passam pelos RH. O tutor é escolhido internamente dentro do departamento e é óbvio que o tutor é importante e que tem cada vez mais importância consoante a dimensão do departamento. Se eu falar do meu departamento, que são duas ou três pessoas... se formos duas a integrar uma, a necessidade do tutor não é tão grande, porque são duas pessoas a olhar para uma e a probabilidade de ela ser esquecida é nula. Enquanto que um tutor numa equipa, como por exemplo de F&B, que tem cerca de 20 pessoas, a probabilidade dessa pessoa entrar sem tutor e dizerem “é porque os colegas ajudam” e achar que o outro o vai fazer... quando são muitos, a probabilidade de ele ser esquecido é muito maior e, portanto, não quer dizer que o tutor vá acompanhar esse colaborador durante o mês inteiro. Até porque se calhar se cruzam folgas, os horários geralmente não são os mesmos, mas é saber que nos seus primeiros dias de trabalho tem uma referência. E essa referência não, não é só para pedir ajuda no processo de aprendizagem, mas é também para que essa pessoa ajude a integrar na equipa. Geralmente, os tutores são pessoas ditas populares, não são escolhidas ao acaso. Por tanto, se eu tenho um colaborador que tem 20 anos de casa, que é uma pessoa supertímida, que pouco interage com os colegas, não é um perfil para tutor.

Aquilo que nós fizemos com o chefe de departamento na altura que lançámos a integração e esta parte da integração *On the Job*, foi que os chefes de departamento receberam formação sobre a importância da integração e nós ajudámos a definir o perfil do tutor, mas não escolhemos os tutores por eles, porque também temos que acreditar que os chefes de departamento e os supervisores de departamento são eles que têm o máximo conhecimento das suas equipas e dos perfis das suas equipas.

Diana Carvalho - E a estratégia de existir um tutor dentro dos departamentos, partiu dos RH ou da Marriott?

Joana Marques - Dos RH.

Diana Carvalho - Além das sessões informativas, o processo de integração envolve outros eventos ou experiências? Como *team buildings* ou programas de ludificação? Uma vez que já foram mencionados programas como o *mentoring* e *e-learning*.

Joana Marques - A nível de atividades... Para além dessas que falámos, temos o almoço com o Diretor Geral, que também é importante. O objetivo não é que ele seja lúdico, é que ele seja um processo de desbloqueio entre as equipas *line staff* e a direção geral. Que também seja um processo de experienciar o hotel na ótica do cliente. E depois temos um programa que nós tentamos incentivar a que aconteça. O programa está implementado o ano inteiro, mas tentamos incentivar que aconteça nos primeiros tempos úteis do colaborador no hotel, que é o programa de o colaborador poder passar uma noite com acesso total aos serviços do hotel. Ou seja, para os colaboradores com mais anos de casa, olham para esse programa como um benefício, vêm com a família e podem usufruir. Podem usufruir do alojamento, do spa, do restaurante, etc. Para quem acaba de integrar é um programa de conhecimento. Porque põem-se no lugar de cliente, e percebem aquilo que é o produto vendido pelo hotel e o que o cliente vive... Nem sempre é possível, porque também depende do colaborador. Não é algo que a gente exige, mas nós tentamos que por uma vez aconteça. Era importante que ele o fizesse nos primeiros tempos no hotel.

Todos os colaboradores têm acesso a este benefício uma vez por ano civil. Um colaborador pode entrar em maio e fazer no mês em que entrou. Depois, a partir de janeiro do próximo ano, pode voltar a fazer novamente... escolher entre os 366 dias, fica sempre condicionado pela disponibilidade de quartos por vender no hotel, mas podem enquadrar durante o ano.

Diana Carvalho - E relativamente aos programas de ludificação? Sabemos que é muito utilizado em processos de recrutamento por várias organizações. No entanto, observa-se uma tendência nos processos de acolhimento e integração. Existe algum protocolo da Marriott ou vosso, em relação a isso?

Joana Marques - Neste momento, não. Felizmente, o nosso *turnover* nunca foi muito alto até chegar o Covid. Agora, talvez com a reconstrução da equipa após este decréscimo grande de *staff*, possamos pensar em melhorar o nosso processo e incluir uma atividade do género.

Diana Carvalho - No geral, como se sente em relação ao processo de acolhimento e integração que implementam?

Joana Marques - Eu diria que 80%. Incomoda-me bastante os 20% que eu acho que não estamos bem. Tem haver efetivamente com a formação de *e-learning*, que acho

demasiado massuda e demasiado chata. É o termo certo, dizer massuda é dizer de uma forma mais polida. Mas temos que, se calhar, encontrar uma alternativa que não foi pensada ainda... de como fazer essa formação sem este sentimento.

Diana Carvalho – Sem me querer repetir, mas podendo a Joana querer acrescentar alguma coisa. Sente que falta alguma coisa no processo para ele ser melhor? Existem limitações?

Joana Marques - Sim. Talvez o processo enquanto equipa que falamos há pouco que nos falta possa ser uma coisa interessante para tornar a experiência da integração mais humanizada, e que seja um momento feliz para o colaborador e não um momento tão constrangedor como um “vou começar um trabalho novo”.

Diana Carvalho – E, existe alguma limitação? Alguma ideia que gostaria que fosse implementada e que foi travada pelas burocracias da Marriott ou pela direção geral do hotel?

Joana Marques - Não de todo.

Diana Carvalho - Alguma vez tentaram implementar uma variável diferente no vosso processo que não tenha resultado nesta organização ou indústria?

Joana Marques - Acho que dizer que não tenha resultado não. Eu acho que nós fomos sempre adaptando aquilo que tínhamos há sete anos atrás e tentando melhorar o que já tínhamos. Tenho a certeza de que hoje temos coisas para melhorar também. Mas dizer que retiramos completamente do processo por não resultar, não.

Diana Carvalho - Nos últimos anos passámos por uma fase de crise. O processo sofreu alguma alteração nos últimos anos? Nomeadamente depois da crise do Covid-19?

Joana Marques - Durante este tempo, nós, referente ao que tínhamos em 2019, não mudamos. O que aconteceu no período entre fevereiro de 2019 e março de 2022 foi que não tivemos uma única integração. E acho que esse fator, ainda no dia de hoje, possa ter influenciado as qualidades das integrações. Isto porque, em 2019, 2018 e 2017 eram anos de crescimento. E todos os meses nós estávamos rotinados a fazer uma integração em que tínhamos uma pessoa dedicada só a esse processo. O que não quer dizer que nós não tenhamos, neste momento, o mesmo número de *staff* em RH. Mas ainda estamos num processo de aprendizagem enquanto equipa, e isso ainda não é possível. Mas antes havia

uma rotina. Todo o processo de integração era uma coisa completamente normal. Nos dias de hoje e depois de dois anos sem fazer uma única integração, o que eu sinto e vejo a minha equipa a sentir também, é que o processo de integração, que era uma coisa banal, é ainda um processo de *stress*... porque o processo de integração é bastante trabalhoso, no sentido da preparação para a integração, pois quanto maior for o número de pessoas a integrar, mais trabalhoso é. E quando digo trabalhoso, digo na pré organização da integração. E aquilo que eu sinto hoje é que ainda nos falta a rotina de fazer integrações atrás de integrações, para prestarmos uma maior qualidade da integração em si.

Diana Carvalho - O Covid veio trazer uma maior preocupação com a *life balance*, ou seja, com um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Sente que há alguma necessidade dos novos colaboradores, logo ao início, quererem este equilíbrio? alguma coisa na integração que tentem ajustar para promover esse equilíbrio?

Joana Marques - Eu acho que esse é um ponto importante e tem algo de bom que a pandemia nos trouxe. Mas é algo que é importante no processo de recrutamento e no processo do dia a dia dos colaboradores e na gestão das equipas... no olhar o colaborador enquanto um indivíduo individual e não como coletivo. Mas que no que diz respeito à integração, não difere muito.

Ou seja, eu sei que eu preciso de ter esses pressupostos durante o recrutamento para o colaborador chegar ao processo de integração propriamente dito. No entanto, por exemplo, nós fazemos integração uma vez por mês e muitas vezes no início do mês, mas os colaboradores só entraram em contrato a meio do mês e fazem o favor de fazer a integração. E nós temos de estar sempre atentos, porque aquele colaborador pode ter estado a trabalhar, algumas vezes a trabalhar a noite toda, e ele veio nos fazer o favor de vir fazer a integração. E, portanto, acho que nós temos que tentar ter essa preocupação no processo de integração.

Diana Carvalho - Portanto, apesar de não poderem fazer concretamente nada no momento da integração, significa que há uma demonstração de dar o exemplo de como essa flexibilidade é transmitida por todo o hotel?

Joana Marques - Muitas vezes é o compromisso durante o recrutamento, porque o colaborador ao ser recrutado tem muitas questões possivelmente sobre a sua vida

peçoal... ou se estuda e como é que pode fazer os exames, e nesses casos as empresas têm que ser justas.

Diana Carvalho - Certo. E além da crise do covid-19, também os avanços tecnológicos vieram dar um grande impulso às empresas, nomeadamente na indústria da hospitalidade. O vosso processo sofreu alguma alteração por esse motivo?

Joana Marques - O *e-learning* já existia há mais de dez anos, não tão desenvolvido como é hoje. É óbvio que há dez anos atrás era muito mais limitado a nível de informação e de formação que tinha dentro. Hoje em dia é preciso aprender alemão, a plataforma tem meios para as pessoas aprenderem.

Além disso, nós temos uma plataforma interna de comunicação que é a Niikiis, que é uma plataforma de gestão de comunicação e de gestão de pessoas. No sentido em que, é uma *App* no telemóvel do colaborador e através da *App* eles conseguem ver as notícias, aquilo que vai acontecer ou que está a acontecer no hotel... tem uma parte do moral social muito parecida aquilo que a meta tem relativamente ao Facebook, onde podem por fotografias, fazer a gestão das suas ausências, férias, ver horários e, portanto, esta é uma ferramenta nova para nós e que está em fase de arranque, apesar de já trabalharmos nela há mais de meio ano. Mas os colaboradores estão com ela há menos de um mês. Acredito que vá trazer informação mais rápida, que vai melhorar a comunicação geral do hotel e que vai permitir modernizar os nossos processos, mesmo os de integração, que ainda não lá estão, mas que num futuro próximo possa ser utilizado.

Diana Carvalho - Existe da parte dos RH algum tipo de monitorização da experiência de acolhimento e integração? Por exemplo, pedir *feedback* por parte das novas contratações, como falamos há pouco.

Joana Marques - A entrevista de um Mês, aquela que falamos há pouco tempo. Basicamente, o guião da entrevista pergunta o que é que achou do processo de integração e percebemos o que, enquanto profissionais, entregamos de integração às pessoas. Ou seja, aquilo que nós nos sentimos menos à vontade é exatamente o processo de *e-learning*, e é onde as pessoas também se sentem menos à vontade... aquilo que apontam mais durante essa entrevista é que é muito extenso e é muita informação. Ainda por cima, a maior parte dessas formações são entregues em inglês, o que nem sempre facilita.

Além da entrevista de um mês, a chefia ainda faz uma entrevista ao fim de 3 meses da integração.

Diana Carvalho - Sendo assim, os RH avaliam tanto o processo de acolhimento e integração como a adaptação no departamento?

Joana Marques - Certo.

Diana Carvalho - Nos departamentos em específico, o *feedback* é exclusivo à performance no departamento?

Joana Marques - A adaptação ao departamento e à performance até aquele tempo. É óbvio que temos supervisores e diretores diferentes, e há pessoas que dão *feedbacks* mais constantes que outros. Por isso, a avaliação de performance é ao final de três meses para o colaborador. A nossa entrevista do primeiro mês não é para falar sobre a performance do colaborador, porque ninguém com um mês de trabalho tem uma boa performance ou uma performance brilhante, porque esta num processo ainda de aprendizagem. Mas ao fim de três meses já tem que estar, pelo menos dentro dos procedimentos. Pode não ser o seu melhor *timing* a nível de performance, mas tem de se perceber a sua disponibilidade, simpatia com clientes se for o caso, a sua capacidade de trabalho, e é muito importante que seja feita... tem que ser sempre feita pela chefia direta, porque o colaborador tem tempo de realinhar o seu comportamento, os seus objetivos e a sua performance.

Diana Carvalho - Muito bem... Se tivesse que definir uma linha temporal entre o momento que começa a integração dos recursos até ao final da integração dos departamentos. Apesar de não ter conhecimento da integração total de cada departamento, mais ou menos, qual seria o tempo que diria?

Joana Marques - Acho que seria um mês. Ou seja, quando a gente fala do processo de integração propriamente dito, e apesar dele ser muito dúbio, tem uma linha muito tênue que separa a integração do processo de formação. A integração não é de todo só formação. A formação faz parte da integração, mas a integração em si, como o próprio nome indica, tem a ver com a forma como o colaborador é aceite e se integra dentro da cultura do hotel. Tanto a nível social com os seus colegas quanto a nível físico no espaço... o hotel é grande, tem muitos pisos. O ele sentir-se á vontade de perceber o que pode ou não pode fazer... Tudo isto são questões muito legítimas e acredito que um mês

seja o tempo para a pessoa se sentir integrada. É óbvio que muda de pessoa para pessoa. Aquelas pessoas que são mais sociais são pessoas que se calhar não precisam de tanto tempo. Mas acreditamos que ao final do mês, a pessoa tem que estar à vontade.

Diana Carvalho - Existe alguma percepção, por parte dos RH, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração na experiência do colaborador?

Joana Marques - Eu acho que para nós, na experiência de um colaborador no seu primeiro ano, a integração é fulcral. É muito importante sentir-se bem acolhido e integrado. A Integração há sete anos atrás era muito incompleta, não no sentido da formação e da informação que se passava para o colaborador, mas era incompleta no sentido da parte social do colaborador na empresa. Ou seja, nós, RH, aquilo que fazíamos era receber os colaboradores, dizer-lhes que eles eram bem-vindos, pô-los na sala de formação, mandar-lhes uma série de informação que nos era obrigada a ser passada e entregá-los ao departamento. E isso, aconteceu durante muitos anos. Houve alturas em que, esta empresa tem 50 anos, e nem integração havia. Mas a integração é o ponto de partida para um colaborador ser um bom colaborador no sentido social e no sentido de performance, quando maior for esse sentido, mais se vai sentir parte da empresa.

Diana Carvalho - E sente essa diferença neste momento no Sheraton Lisboa?

Joana Marques - Sim, porque há sete anos atrás eu conheci outra casa. Há sete anos atrás, nós não tínhamos este sentimento de quase família que temos no dia de hoje. Foi algo que construímos.

Diana Carvalho - E, sente que isso se percebe dos colaboradores mais antigos para os mais recentes?

Joana Marques - Principalmente os mais antigos são aqueles que têm essa percepção do que viveram. Os mais recentes não o vivem, quando entram é um dado adquirido que as coisas são assim. Os antigos não, eles são quem mais percepção têm desta mudança porque a viveram.

Diana Carvalho - Num exemplo, mais concretamente no momento do acolhimento, disse-me que antigamente era muito mais burocrático e muito menos didático em termos de experiência. Avançando atualmente em que já houve uma grande

mudança, consegue perceber se a experiência do colaborador atual deriva do início da experiência de integração?

Joana Marques – Sim. Eu acho que a mudança no processo de integração, mas também muito acompanhada da mudança interna da empresa em muitos sentidos, faz com que o processo de integração seja mais leve, mais feliz e que cumpra com aquilo que se espera. A integração, como falamos, há sete anos atrás era formação. Era muito robótico. Era a formação, tratar das fardas, cacifos, processos... sem depois nenhuma preocupação em perceber como é que colaborador está, se não está. E os próprios tempos que vivemos hoje contribuem para nós termos um melhor processo de integração de um colaborador. Seremos mais flexíveis com esse colaborador em muitos aspetos.

Diana Carvalho – Então considera que têm um processo de acolhimento e integração flexível?

Joana Marques – Sim.

Diana Carvalho – E a níveis de retenção? Como é que sente a retenção de trabalho no Sheraton Lisboa, principalmente nos primeiros tempos de contrato do novo colaborador?

Joana Marques - É raro um colaborador rescindir no período experimental. Muito raro. Eu acho que em sete anos aconteceu-nos uma vez. Depende do tipo de contrato, mas o período experimental pode variar de um mês até três meses. Atualmente, e adaptando-nos às necessidades do mercado, o período experimental é de 30 dias, mas durante muito tempo era de 3 meses. E em ambos os cenários não tínhamos, nem temos rescisões nessa fase. Muito menos no momento de integração do colaborador. É raro os colaboradores saírem no primeiro contrato.

Este hotel, mesmo noutros tempos, nós nunca tivemos uma taxa grande de turnover. Antigamente, por razões diferentes de hoje, há sete anos atrás nós não tínhamos porque éramos dos hotéis que pagavam melhor no mercado de Lisboa. Agora, os nossos concorrentes tiveram de levantar o seu salário bastante, se não, não recrutavam ninguém. Por tanto, já não é um fator que nos diferencie, ou seja, já não é algo que faça a pessoa nos escolher. Nós hoje sabemos que um dos fatores que nos faz reter as pessoas e contratar pessoas tem mais haver com respeito e flexibilidade com a vida do colaborador e com a fama que criamos no mercado de trabalho.

Nós temos aqui em Lisboa, um concorrente nosso que paga acima de nós. Mas nós sabemos que conseguimos ganhar em recrutamento pela fama. Aliás, pela má fama que eles têm do tipo de vida pessoal que dão aos seus colaboradores.

Hoje em dia, depois da crise do covid-19, não podendo jogar pela parte financeira, os benefícios que temos e aquilo que damos aos nossos colaboradores, passam pela preocupação com a sua vida pessoal. Temos o cuidado de ter folgas fixas... que os horários sejam fixos e afixados ao mês, para que as pessoas possam realizar as suas coisas e terem tempo para si.

Diana Carvalho – Neste sentido, e tendo em conta os últimos anos em que implementaram este processo de acolhimento e integração que me falou, a ideia que tem é que os colaboradores não abandonam a organização há menos de um ano?

Joana Marques – Certo.

Diana Carvalho - Joana, há mais alguma coisa que gostasse de partilhar ou algo que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Joana Marques - Acho que falamos muito. Acho que este tema é um tema extremamente importante. A integração para mim enquanto profissional de RH é talvez o momento mais importante de um colaborador na empresa. É o dia em que ele começa, e nós temos que olhar para ele cada vez mais com esse peso. Peso, enquanto RH que temos na experiência futura das pessoas que estamos a integrar... e isso é muito importante.

Diana Carvalho – Obrigada.

Joana Marques – De nada. Obrigada eu.

V. Pedido de Autorização ao Diretor Geral do Sheraton Lisboa Hotel & Spa para a implementação de Inquéritos aos colaboradores participantes



Assunto: Solicitação para autorização de aplicação de questionário para os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, para Trabalho Final de Mestrado em Ciências da Comunicação, na Universidade Católica de Lisboa – Faculdade de Ciências Humanas.

Lisboa, 09 de junho de 2022

Ex.mo Senhor Diretor Geral,

Eu, Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, aluna de mestrado na Universidade Católica de Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas, encontro-me neste momento a desenvolver uma dissertação para a obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, sob a orientação da Professora Doutora Carla Ganito. A minha dissertação tem como base o estudo caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, com o objetivo de perceber o impacto do processo de acolhimento, integração e socialização para uma melhor experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade.

Desta forma, venho solicitar a V^a Ex^a a autorização para a aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa. A aplicação do inquérito será feita através de uma plataforma digital, denominada por Qualtrics, na qual os colaboradores vão poder responder através de um Tablet facultado pela própria. A recolha de dados pretende ter início a 20 de junho de 2022 e fim a 24 de junho de 2022.

O inquérito será anónimo e os dados recolhidos serão confidenciais e protegidos de forma segura, respeitando a legislação de proteção de dados. Desta forma, os dados obtidos serão aplicados apenas para fins puramente académicos.

Agradeço a sua disponibilidade encontrando-me disponível para qualquer esclarecimento.

Com os melhores cumprimentos,

(Diana Carvalho)

VI. Inquérito por Questionário

a. Inquérito realizado aos colaboradores participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa



A Experiência do Colaborador no Processo de Acolhimento, Integração e Socialização, na Indústria da Hospitalidade

No âmbito da realização da minha dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, venho por este meio solicitar a sua participação neste inquérito por questionário, que terá a duração de aproximadamente 8 minutos.

Encontra-se elegível para responder a este questionário quem tiver sido integrado no Sheraton Lisboa Hotel & Spa nos últimos 7 anos. Ou seja, quem tiver sido contratado entre o ano de 2015 e a data de hoje.

A participação neste estudo é totalmente voluntária, pelo que pode optar por não responder ou desistir a qualquer momento.

O inquérito será anónimo e os dados recolhidos serão confidenciais e protegidos de forma segura, respeitando a legislação de proteção de dados. Os dados obtidos serão analisados e aplicados com efeito puramente académico.

Se pretender algum esclarecimento ou se quiser fazer algum comentário relacionado com o questionário contacte-me através do seguinte endereço de e-mail: s-darcarvalho@ucp.pt.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

Reconheço que a minha participação é voluntária e anónima.

- 1ª Parte: Informações Sociodemográficas dos Participantes do Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Idade

18-21

22-41

42-57

+ 58

Género

Feminino

Masculino

Outro

Qual o nível de escolaridade completo?

1º Ciclo do ensino básico (4ºano)

2º Ciclo do ensino básico (6ºano)

3º Ciclo do ensino básico (9ºano)

Ensino Secundário ou Equivalente (12ºano)

Curso de Especialização Tecnológica

Licenciatura ou Bacharelato

Mestrado

Doutoramento

- 2ª Parte: Informações Contratuais dos Participantes Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa?

Menos de 1 ano

1 - 2 anos

3 - 4 anos

5 - 6 anos

7 anos

Para qual departamento ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?

Compras

Financeiro

Front Office

F&B Cozinha

F&B Geral

Housekeeping

Manutenção

Revenue & Reservas

Sales

Spa

O diretor do seu departamento atual, era o mesmo quando ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?

Sim

Não



- 3ª Parte: Experiência do Processo de Acolhimento, Integração e Socialização com base no Modelo de Bauer (2021).

A presente secção tem como finalidade compreender como é que os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa experienciaram o processo de acolhimento, integração e socialização.

Sabemos que os primeiros dias de integração numa nova organização podem ser muito desafiadores, e que os primeiros momentos podem ditar as perceções futuras.

A secção abaixo irá apresentar um conjunto de afirmações que irão refletir a sua experiência no processo de acolhimento e integração na altura em que foi contratado pelo Sheraton Lisboa Hotel & Spa. A resposta é medida na escala de Likert, sendo compreendida como:

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente 5 – Não tenho Opinião

Desta forma, deve selecionar o número que considera aproximar-se mais da sua opinião/perspetiva.

Não existem respostas corretas ou incorretas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo rigor e honestidade para a concretização do estudo.

Quando entrei para a organização...

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião
foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a informação que recebi foi útil e clara para conhecer a sua atividade de negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretamente a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
deram-me a conhecer todos os espaços de trabalho e foi-me explicado o que cada departamento fazia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
identifiquei-me com os seus valores e missão, criando em mim um sentimento de pertença e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a atitude dos meus colegas e chefias, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recebi apoio adequado por parte dos Recursos Humanos, no sentido de facilitar a minha integração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas online como o Whatsapp, criando uma maior conexão entre todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a minha experiência com a plataforma de formação online foi bastante positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pude fornecer feedback aos RH sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pude fornecer feedback à minha chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O processo de acolhimento e integração...

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião
fez-me identificar com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
facilitou a minha adaptação à empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
está adaptado às características de cada pessoa e função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
facilitou a minha socialização dentro da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto tempo durou o processo de acolhimento e integração?

1 a 2 Dias

3 a 5 Dias

1 a 3 Semanas

1 a 2 Meses

3 Meses ou mais

Sinto que a duração do processo de acolhimento e integração foi suficiente

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

Não tenho opinião

- **4ª Parte:** Experiência do Colaborador com base no Modelo de Morgan (2017) e no Modelo de Bersin (2021).

Experiência do Colaborador no Sheraton Lisboa Hotel & Spa

A última secção tem como objetivo compreender como é que os colaboradores experienciam o Hotel Sheraton Lisboa.

A secção abaixo irá apresentar um conjunto de afirmações que irão refletir a sua experiência no Sheraton Lisboa. A resposta é medida na escala de Likert, sendo compreendida como:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo Totalmente; 5 – Não tenho opinião.

Desta forma, deve selecionar o número que considera aproximar-se mais da sua opinião/perspetiva. Relembro que é de toda a conveniência que responda com o máximo rigor e honestidade para a concretização do estudo.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente 5 - Não tenho Opinião

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5- Não tenho Opinião
Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que os meus valores e propósito estão alinhados com os da organização onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em caso das minhas funções poderem ser executadas noutra organização dá-me flexibilidade para decidir. / Em caso das minhas funções não poderem ser executadas noutra organização, acredito que se fosse possível a minha organização dar-me-ia flexibilidade para decidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha chefia me dá espaço para realizar as minhas funções autonomamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confuso(a) sobre a quem devo responder profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho liberdade para mudar e melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel, estão disponíveis para todos os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente 5 - Não tenho Opinião

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião
Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm uma imagem bastante positiva sobre a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho um propósito nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais ou sexuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilmente convidaria um amigo ou familiar a trabalhar na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde extensíveis a familiares).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais e humanas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de...

Necessidade

Desejo

Necessidade e Desejo



b. Resultado dos Inquéritos por Questionário realizados aos Colaboradores Participantes

Q2 - Idade

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Idade	1.00	3.00	2.23	0.46	0.21	57

#	Resposta	%	Contagem
1	18-21	1.75%	1
2	22-41	73.68%	42
3	42-57	24.56%	14
4	+ 58	0.00%	0
	Total	100%	57

Q3 - Género

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Género	1.00	2.00	1.49	0.50	0.25	57

#	Resposta	%	Contagem
1	Feminino	50.88%	29
2	Masculino	49.12%	28
3	Outro	0.00%	0
	Total	100%	57

Q4 - Qual o nível de escolaridade completo?

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Qual o nível de escolaridade completo?	3.00	7.00	4.79	1.18	1.39	57

#	Resposta	%	Contagem
1	1º Ciclo do ensino básico (4ºano)	0.00%	0
2	2º Ciclo do ensino básico (6ºano)	0.00%	0
3	3º Ciclo do ensino básico (9ºano)	12.28%	7
4	Ensino Secundário ou Equivalente (12ºano)	38.60%	22
5	Curso de Especialização Tecnológica	14.04%	8
6	Licenciatura ou Bacharelato	28.07%	16
7	Mestrado	7.02%	4
8	Doutoramento	0.00%	0
	Total	100%	57

Q5 - Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa?

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel & Spa?	1.00	5.00	2.68	1.42	2.01	57

#	Resposta	%	Contagem
1	Menos de 1 ano	36.84%	21
2	1 - 2 anos	1.75%	1
3	3 - 4 anos	26.32%	15
4	5 - 6 anos	26.32%	15
5	7 anos	8.77%	5
	Total	100%	57

Q6 - Para qual departamento ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Para qual departamento ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?	1.00	10.00	4.86	2.14	4.58	57

#	Resposta	%	Contagem
1	Compras	3.51%	2
2	Financeiro	3.51%	2
3	Front Office	21.05%	12
4	F&B Cozinha	26.32%	15
5	F&B Geral	14.04%	8
6	Housekeeping	10.53%	6
7	Spa	7.02%	4
8	Manutenção	7.02%	4
9	Revenue & Reservas	1.75%	1
10	Sales	5.26%	3
	Total	100%	57

Q7 - O diretor do seu departamento atual, era o mesmo quando ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	O diretor do seu departamento atual, era o mesmo quando ingressou no Hotel Sheraton Lisboa?	1.00	2.00	1.33	0.47	0.22	57

#	Resposta	%	Contagem
1	Sim	66.67%	38
2	Não	33.33%	19
	Total	100%	57

Q8 - Quando entrei para a organização...

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.).	3.00	4.00	3.58	0.49	0.24	57
2	a informação que recebi foi útil e clara para conhecer a sua atividade de negócio.	1.00	4.00	3.35	0.69	0.47	57
3	a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretamente a minha função.	1.00	4.00	3.33	0.68	0.47	57
4	deram-me a conhecer todos os espaços de trabalho e foi-me explicado o que cada departamento fazia.	1.00	4.00	3.32	0.80	0.64	57
5	deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração.	1.00	4.00	3.49	0.62	0.39	57
6	identifiquei-me com os seus valores e missão, criando em mim um sentimento de pertença e propósito.	2.00	5.00	3.58	0.56	0.31	57
7	a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	1.00	4.00	3.30	0.75	0.56	57
8	os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis	1.00	4.00	3.14	0.96	0.93	57

	de convívio (tomar café, almoçar, etc.).						
9	os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	3.00	4.00	3.63	0.48	0.23	57
10	a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.	2.00	5.00	3.42	0.70	0.49	57
11	recebi apoio adequado por parte dos Recursos Humanos, no sentido de facilitar a minha integração.	1.00	5.00	3.60	0.62	0.38	57
12	os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas online como o WhatsApp, criando uma maior conexão entre todos.	1.00	4.00	3.14	1.08	1.17	57
13	a minha chefia incentivou-me no desempenho das minhas funções.	1.00	5.00	3.44	0.70	0.49	57
14	existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	1.00	5.00	3.16	0.91	0.83	57
15	recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função.	1.00	4.00	3.12	0.70	0.49	57
16	a minha experiência com a plataforma de formação <i>online</i> foi bastante positiva.	1.00	5.00	2.72	1.06	1.11	57
17	pude fornecer <i>feedback</i> aos RH sobre o processo de	1.00	4.00	2.68	1.06	1.13	57

	acolhimento e integração (ex. através de entrevista).							
18	pude fornecer <i>feedback</i> à minha chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista).	1.00	5.00	2.77	1.11	1.23	57	

#	Pergunta	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião	Total
1	foi-me transmitido de forma clara as políticas e normas internas (manuais, regulamentos, código de conduta, etc.).	0.00% 0	0.00% 0	42.11% 20	57.89% 33	0.00% 0	57
2	a informação que recebi foi útil e clara para conhecer a sua atividade de negócio.	3.51% 2	1.75% 1	50.88% 29	43.86% 25	0.00% 0	57
3	a informação que recebi foi útil e clara para poder desempenhar corretament	1.75% 1	7.02% 4	47.37% 27	43.86% 25	0.00% 0	57

	e a minha função.											
4	deram-me a conhecer todos os espaços de trabalho e foi-me explicado o que cada departamento fazia.	1.75%	1	15.79%	9	31.58%	18	50.88%	29	0.00%	0	57
5	deram-me a conhecer a sua cultura, história, missão e valores, facilitando dessa forma a minha integração.	1.75%	1	1.75%	1	42.11%	24	54.39%	31	0.00%	0	57
6	identifiquei-me com os seus valores e missão, criando em mim um sentimento de pertença e propósito.	0.00%	0	1.75%	1	40.35%	23	56.14%	32	1.75%	1	57
7	a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	1.75%	1	12.28%	7	40.35%	23	45.61%	26	0.00%	0	57
8	os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café,	10.53%	6	8.77%	5	36.84%	21	43.86%	25	0.00%	0	57

	almoçar, etc.).											
9	os meus colegas e chefias mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	0.00%	0	0.00%	0	36.84%	21	63.16%	36	0.00%	0	57
10	a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.	0.00%	0	10.53%	6	38.60%	22	49.12%	28	1.75%	1	57
11	recebi apoio adequado por parte dos Recursos Humanos, no sentido de facilitar a minha integração.	1.75%	1	0.00%	0	36.84%	21	59.65%	34	1.75%	1	57
12	os meus colegas e chefias adicionaram-me a plataformas <i>online</i> como o WhatsApp, criando uma maior conexão entre todos.	15.79%	9	5.26%	3	28.07%	16	50.88%	29	0.00%	0	57
13	a minha chefia incentivou-me no desempenho	3.51%	2	0.00%	0	47.37%	27	47.37%	27	1.75%	1	57

	das minhas funções.											
14	existiu alguém que foi como um mentor para mim, fornecendo-me toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	7.02%	4	12.28%	7	40.35%	23	38.60%	22	1.75%	1	57
15	recebi formação adequada que me permitiu adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função.	3.51%	2	8.77%	5	59.65%	34	28.07%	16	0.00%	0	57
16	a minha experiência com a plataforma de formação <i>online</i> foi bastante positiva.	19.30%	11	14.04%	8	43.86%	25	21.05%	12	1.75%	1	57
17	pude fornecer <i>feedback</i> aos RH sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista).	22.81%	13	8.77%	5	45.61%	26	22.81%	13	0.00%	0	57
18	pude fornecer <i>feedback</i> à minha	21.05%	12	10.53%	6	40.35%	23	26.32%	15	1.75%	1	57

chefia sobre o processo de acolhimento e integração (ex. através de entrevista).										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Q9 - O processo de acolhimento e integração...

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	fez-me identificar com a organização.	1.00	5.00	3.26	0.64	0.40	57
2	facilitou a minha adaptação à empresa.	2.00	5.00	3.32	0.63	0.39	57
3	está adaptado às características de cada pessoa e função.	1.00	5.00	3.16	0.79	0.62	57
4	permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.	2.00	4.00	3.26	0.64	0.40	57
5	permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia.	1.00	4.00	3.21	0.72	0.52	57
6	facilitou a minha socialização dentro da empresa.	2.00	5.00	3.30	0.65	0.42	57
7	veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento.	2.00	5.00	3.35	0.63	0.40	57
8	teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e compromisso).	1.00	5.00	3.23	0.73	0.53	57

#	Pergunta	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião	Total
1	fez-me identificar com a organização.	1.75%	1 3.51%	2 63.16%	3 29.82%	1 1.75%	57

2	facilitou a minha adaptação à empresa.	0.00%	0	7.02%	4	56.14%	$\frac{3}{2}$	35.09%	$\frac{2}{0}$	1.75%	1	57
3	está adaptado às características de cada pessoa e função.	1.75%	1	15.79%	9	50.88%	$\frac{2}{9}$	28.07%	$\frac{1}{6}$	3.51%	2	57
4	permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.	0.00%	0	10.53%	6	52.63%	$\frac{3}{0}$	36.84%	$\frac{2}{1}$	0.00%	0	57
5	permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia.	1.75%	1	12.28%	7	49.12%	$\frac{2}{8}$	36.84%	$\frac{2}{1}$	0.00%	0	57
6	facilitou a minha socialização dentro da empresa.	0.00%	0	8.77%	5	54.39%	$\frac{3}{1}$	35.09%	$\frac{2}{0}$	1.75%	1	57
7	veio contribuir para a minha aprendizagem e crescimento.	0.00%	0	7.02%	4	52.63%	$\frac{3}{0}$	38.60%	$\frac{2}{2}$	1.75%	1	57
8	teve influência direta na minha experiência (como na motivação, satisfação e	1.75%	1	10.53%	6	52.63%	$\frac{3}{0}$	33.33%	$\frac{1}{9}$	1.75%	1	57

Q10 - Quanto tempo durou o processo de acolhimento e integração?

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Quanto tempo durou o processo de acolhimento e integração?	1.00	5.00	1.72	1.06	1.11	57

#	Resposta	%	Contagem
1	1 a 2 Dias	59.65%	34
2	3 a 5 Dias	19.30%	11
3	1 a 3 Semanas	14.04%	8
4	1 a 2 Meses	3.51%	2
5	3 Meses ou mais	3.51%	2
	Total	100%	57

Q11 - Sinto que a duração do processo de acolhimento e integração foi suficiente

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Sinto que a duração do processo de acolhimento e integração foi suficiente	1.00	4.00	1.96	1.11	1.23	57

#	Resposta	%	Contagem
1	Concordo Totalmente	47.37%	27
2	Concordo Parcialmente	24.56%	14
3	Discordo Parcialmente	12.28%	7
4	Discordo Totalmente	15.79%	9
5	Não tenho opinião	0.00%	0
	Total	100%	57

Q12 - 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente 5 - Não tenho Opinião



#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização.	1.00	5.00	3.39	0.67	0.45	57
2	Sinto que os meus valores e propósito estão alinhados com os da organização onde trabalho.	1.00	4.00	3.30	0.62	0.38	57
3	Sinto que tenho flexibilidade no meu horário de trabalho.	1.00	5.00	3.04	0.86	0.74	57

4	Em caso das minhas funções poderem ser executadas nouro espaço físico, a minha organização dá-me flexibilidade para decidir. / Em caso das minhas funções não poderem ser executadas nouro espaço físico, acredito que se fosse possível a minha organização dar-me-ia flexibilidade para decidir.	1.00	5.00	3.04	1.09	1.19	57
5	Sinto que a minha chefia me dá espaço para realizar as minhas funções autonomamente.	1.00	5.00	3.33	0.78	0.61	57
6	Sinto-me confuso(a) sobre a quem devo responder profissionalmente.	1.00	4.00	1.88	0.86	0.74	57
7	Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho.	1.00	5.00	3.19	0.74	0.54	57
8	No meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim.	1.00	5.00	3.07	1.04	1.08	57
9	Sinto que tenho liberdade para mudar e melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções.	1.00	4.00	2.96	0.86	0.74	57
10	Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar.	1.00	5.00	3.18	0.78	0.60	57
11	Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo.	1.00	4.00	2.04	0.97	0.95	57

12	Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel, estão disponíveis para todos os colaboradores.	1.00	5.00	2.75	1.06	1.13	57
13	Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos.	2.00	5.00	3.07	0.67	0.45	57
14	Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de trabalho são adaptadas às necessidades da minha função.	2.00	5.00	3.05	0.78	0.61	57
15	Sinto que tenho um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	1.00	5.00	3.04	0.90	0.81	57

#	Pergunta	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5- Não tenho Opinião	Total					
1	Convidava os meus amigos e familiares a visitarem a minha organização.	1.75%	1	1.75%	1	56.14%	3 2	36.84%	2 1	3.51%	2	57
2	Sinto que os meus valores e propósito estão alinhados com os da organização onde trabalho.	1.75%	1	3.51%	2	57.89%	3 3	36.84%	2 1	0.00%	0	57
3	Sinto que tenho flexibilidade	5.26%	3	15.79%	9	52.63%	3 0	22.81%	1 3	3.51%	2	57

	no meu horário de trabalho.											
4	Em caso das minhas funções poderem ser executadas noutro espaço físico, a minha organização dá-me flexibilidade para decidir.	8.77%	5	21.05%	1 2	38.60%	2 2	21.05%	1 2	10.53%	6	57
5	Sinto que a minha chefia me dá espaço para realizar as minhas funções autonomamente.	3.51%	2	7.02%	4	43.86%	2 5	43.86%	2 5	1.75%	1	57
6	Sinto-me confuso(a) sobre a quem devo responder profissionalmente.	38.60%	2 2	40.35%	2 3	15.79%	9	5.26%	3	0.00%	0	57
7	Sinto que os valores que a organização comunica estão bem refletidos no meu espaço de trabalho.	1.75%	1	12.28%	7	52.63%	3 0	31.58%	1 8	1.75%	1	57
8	No meu departamento, existe alguém que é como um mentor para mim.	10.53%	6	14.04%	8	38.60%	2 2	31.58%	1 8	5.26%	3	57
9	Sinto que tenho liberdade para mudar e	8.77%	5	12.28%	7	52.63%	3 0	26.32%	1 5	0.00%	0	57

	melhorar o meu espaço de trabalho, se isso me permitir realizar melhor as minhas funções.											
10	Considero que tenho uma equipa de trabalho unida e sempre pronta a ajudar.	1.75%	1	15.79%	9	47.37%	27	33.33%	19	1.75%	1	57
11	Sinto que as minhas chefias não são totalmente sinceras e transparentes comigo.	33.33%	19	42.11%	24	12.28%	7	12.28%	7	0.00%	0	57
12	Sinto que nem todas as tecnologias usadas no hotel, estão disponíveis para todos os colaboradores.	14.04%	8	24.56%	14	38.60%	22	17.54%	10	5.26%	3	57
13	Considero que as tecnologias implementadas pela minha organização são úteis e uma mais valia para todos.	0.00%	0	17.54%	10	59.65%	34	21.05%	12	1.75%	1	57
14	Sinto que as plataformas tecnológicas que uso no local de	0.00%	0	22.81%	13	54.39%	31	17.54%	10	5.26%	3	57

	trabalho são adaptadas às necessidades da minha função.											
1 5	Sinto que tenho um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	5.26%	3	17.54%	10	50.88%	29	21.05%	12	5.26%	3	57

Q13 - 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Concordo 4 - Concordo Totalmente 5 - Não tenho Opinião

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm uma imagem bastante positiva sobre a organização.	2.00	5.00	3.42	0.65	0.42	57
2	Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas.	1.00	4.00	3.09	0.76	0.57	57
3	Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização.	1.00	5.00	3.49	0.70	0.50	57
4	Sinto que tenho um propósito nesta organização.	1.00	5.00	3.33	0.66	0.43	57
5	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1.00	5.00	2.16	1.15	1.33	57
6	Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais ou sexuais.	2.00	5.00	3.65	0.58	0.33	57
7	Facilmente convidaria um amigo ou familiar a trabalhar na minha organização.	1.00	5.00	3.35	0.78	0.61	57
8	A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função.	1.00	5.00	2.37	1.13	1.29	57
9	Sinto que todos os colaboradores têm	1.00	5.00	3.02	1.03	1.07	57

	direito às mesmas oportunidades.							
10	Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde extensíveis a familiares).	1.00	5.00	3.00	0.90	0.81	57	
11	Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira.	1.00	5.00	3.02	0.95	0.89	57	
12	Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente.	1.00	5.00	2.07	1.15	1.33	57	
13	Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias.	1.00	5.00	3.37	0.79	0.62	57	
14	Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica.	1.00	5.00	3.25	1.01	1.03	57	
15	A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais e humanas.	2.00	5.00	3.44	0.65	0.42	57	

#	Pergunta	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Concordo	4 - Concordo Totalmente	5 - Não tenho Opinião	Total							
1	Sinto que as pessoas que não trabalham no Sheraton Lisboa têm	0.00%	0	7.02%	4	45.61%	2	6	45.61%	2	6	1.75%	1	57

	uma imagem bastante positiva sobre a organização.											
2	Sinto que a minha dedicação é valorizada e reconhecida pelas minhas chefias e colegas.	3.51%	2	14.04%	8	52.63%	30	29.82%	17	0.00%	0	57
3	Sinto-me seguro(a) e protegido(a) na minha organização.	1.75%	1	1.75%	1	47.37%	27	43.86%	25	5.26%	3	57
4	Sinto que tenho um propósito nesta organização.	1.75%	1	1.75%	1	61.40%	35	31.58%	18	3.51%	2	57
5	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	33.33%	19	36.84%	21	17.54%	10	5.26%	3	7.02%	4	57
6	Sinto que a organização onde trabalho respeita as diferenças entre os colaboradores, sejam elas étnicas, religiosas, geracionais, raciais ou sexuais.	0.00%	0	1.75%	1	35.09%	20	59.65%	34	3.51%	2	57
7	Facilmente convidaria um amigo ou familiar a trabalhar na	3.51%	2	5.26%	3	47.37%	27	40.35%	23	3.51%	2	57

	minha organização.											
8	A formação que me é dada não é útil nem para mim, nem para a minha função.	24.56%	14	36.84%	21	21.05%	12	12.28%	7	5.26%	3	57
9	Sinto que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades.	10.53%	6	15.79%	9	40.35%	23	28.07%	16	5.26%	3	57
10	Sinto-me satisfeito(a) com os apoios familiares e financeiros que recebo (ex: prémios monetários, bónus associados a mérito, plano de saúde extensíveis a familiares).	7.02%	4	15.79%	9	50.88%	29	22.81%	13	3.51%	2	57
11	Sinto que a minha organização investe em mim e apoia a minha progressão de carreira.	5.26%	3	19.30%	11	52.63%	30	14.04%	8	8.77%	5	57
12	Sinto que a minha chefia não se preocupa em ensinar-me ou deixar-me motivado, para que possa evoluir profissionalmente.	38.60%	22	35.09%	20	12.28%	7	8.77%	5	5.26%	3	57

1 3	Sinto que o meu bem-estar e a minha saúde são uma preocupação para as minhas chefias.	1.75%	1	7.02%	4	50.88%	29	33.33%	19	7.02%	4	57
1 4	Sinto que a minha organização se preocupa com a minha saúde psicológica.	7.02%	4	12.28%	7	38.60%	22	33.33%	19	8.77%	5	57
1 5	A minha organização preocupa-se com causas sociais, ambientais e humanas.	0.00%	0	5.26%	3	49.12%	28	42.11%	24	3.51%	2	57

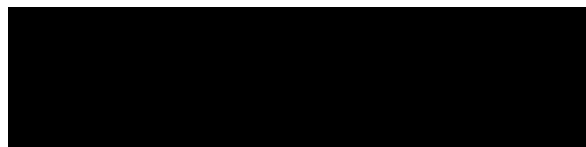
Q14 - Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de...

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Contagem
1	Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de...	1.00	3.00	2.46	0.80	0.64	56

#	Resposta	%	Contagem
3	Necessidade e Desejo	66.07%	37
1	Necessidade	19.64%	11
2	Desejo	14.29%	8
	Total	100%	56

VII. Entrevistas aos Responsáveis de Departamento do Sheraton Hotel Lisboa & SPA

a. Guião da Entrevista aos Responsáveis de Departamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa



Faculdade de Ciências Humanas

Guião de entrevista realizada no âmbito da realização da minha dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas

Tema: A importância do Acolhimento, Integração e Socialização para uma melhor experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade. Estudo caso Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Guião de Entrevista aos Responsáveis de Departamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Entrevista

Data:

Local:

Hora de início:

Duração:

Antes de mais, o meu muito obrigada por ter aceite participar neste estudo, que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador na indústria da hospitalidade.

Esta conversa deverá durar aproximadamente 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será

utilizada, única e exclusivamente, como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo. Recordo ainda, que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento sem qualquer tipo de penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária.

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome:	Escolaridade:
Idade:	Departamento:
Categoria Profissional:	Tempo de Colaboração:
Área de Formação:	

Questões de Entrevista

- 1- Dentro do seu departamento é implementado algum processo de acolhimento e integração?
 - 1.1 - (Se a resposta for não). Porque é que não existe nenhum processo a ser implementado?
 - 1.2 - (Se a resposta for não). Considera que a não implementação de um processo influencia a experiência do colaborador? (terminar a entrevista)
- 2- (Se a resposta for sim). Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?
- 3- Há quanto tempo é que a (*nome da pessoa que implementa o processo*) implementa esse processo?
- 4- Pode, por favor, descrever o processo de acolhimento e integração que aplica, do início ao fim? Por exemplo, que tipo de conteúdo é apresentado?
- 5- Como é que descreve o cronograma do processo de acolhimento e integração do Sheraton Lisboa Hotel & Spa? Por exemplo, quando começa e quando termina? Como foi decidida a linha temporal? (*Se não for respondido na questão anterior*)
- 6- No geral, como se sente em relação ao processo de acolhimento e integração que implementa?

- 7- Sente que falta alguma coisa no processo para ele ser melhor? Existem limitações? Se sim, o quê/quais? E qual a razão de não aplicarem?
- 8- Alguma vez tentaram implementar uma variável diferente no vosso processo que não tenha resultado nesta organização? Se sim, porquê? Qual? e porque não foi bem-sucedido?
- 9- Existe, da parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência de acolhimento e integração? Por exemplo, através de *feedback*. Se sim, descreva como a solicitação é feita. Fazem-no regularmente? Se não, porque não o fazem?
- 10- Existe alguma perceção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração na experiência do colaborador?
- 11- Há mais alguma coisa que gostasse de partilhar ou algo que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

b. Pedido Formal de Consentimento aos Responsáveis de Departamento para a Realização das Entrevistas



SHERATON LISBOA HOTEL & SPA
HDP Lisboa - Hotéis de Portugal S.A.
R. Latino Coelho, N. º1
1069-025, Lisboa

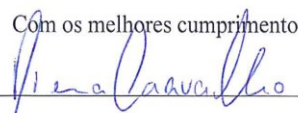
Lisboa, 27 de junho de 2022

Ex.mo(a) Sr.(a),

Eu, Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, aluna de mestrado na Universidade Católica de Lisboa, Faculdade de Ciências Humanas, encontro-me neste momento a desenvolver uma dissertação para a obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, sob a orientação da Professora Doutora Carla Ganito. A minha dissertação tem como base o estudo caso do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, com o objetivo de perceber o impacto do processo de acolhimento, integração e socialização para uma melhor experiência do colaborador na Indústria da Hospitalidade. No fundo, pretende-se que o estudo possa contribuir para uma maior perceção da importância do processo de acolhimento e integração na experiência do colaborador, refletindo estratégias que possam servir no futuro para melhorar a qualidade da experiência de integração nesta indústria tão desafiante.

Como instrumento de recolha de dados do estudo caso utilizar-se-á o método por entrevista. Desta forma, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência a sua participação na investigação, uma vez que se encontra responsável pelo departamento em questão. A sua colaboração nesta dissertação será muito útil, podendo ser conhecida ou anónima. Garanto-lhe, sob compromisso de honra, que todos os dados serão tratados de forma ética, servindo a entrevista unicamente para fins académicos.

Com os melhores cumprimentos



(Diana Carvalho)

VIII. Declaração de Autorização da Entrevista e Gravação da mesma

a. Declaração de Autorização ao Responsável pelo Departamento Financeiro



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Carlos Guerreiro, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 28 de Julho de 2022

(Carlos Guerreiro)

b. Declaração de Autorização ao Responsável pelo Departamento de F&B Geral



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Rui Miguel Rodrigues Miguel, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 27 de junho de 2022

(Rui Miguel)

**c. Declaração de Autorização ao Responsável pelo Departamento de F&B
Cozinha**



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Gil Abranda Bruno Raposo, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Junho, 27 de Junho de 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gil Raposo', written over a horizontal line.

(Gil Raposo)

d. Declaração de Autorização à Responsável pelo Departamento de Spa




UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Carina Oliveira, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 27 de junho de 2022



(Carina Oliveira)

e. **Declaração de Autorização ao Responsável pelo Departamento de Revenue & Reservas**



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, JOSE GOMES PIMENTA, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

LISBOA, 27 de JUNHO de 2022

(José Pimenta)

f. Declaração de Autorização à Responsável pelo Departamento de Manutenção



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, MARIA PIMENTA, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 29 de Junho de 2022

Maria Pimenta

(Maria Pimenta)

g. Declaração de Autorização à Responsável pelo Departamento de Alojamento



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Margida LS, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 29 de Julho de 2022
Margida LS

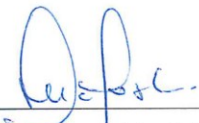
(Brigida Leão)

h. Declaração de Autorização à Responsável pelo Departamento de Sales

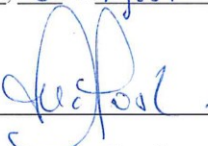


UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, , tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

Lisboa, 8 de Agosto de 2022


(Ana Costa)

i. Declaração de Autorização à Responsável pelo Departamento de Compras

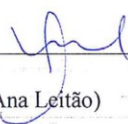


UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, ANA MARIA DE SILVA LEITÃO, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito da investigação levada a cabo por Diana Almeida Ribeiro de Carvalho, integrada no Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, autorizo a gravação da mesma, assim como o meu não anonimato, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos.

12, 22 de Julho de 2022



(Ana Leitão)

IX. Transcrição das Entrevistas aos Responsáveis de Departamento do Sheraton Lisboa Hotel & Spa

a. Transcrição da Entrevista ao Responsável do Departamento Financeiro

Data: 27 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 13:30 horas

Duração: 15 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Carlos Guerreiro

Escolaridade: Pós-Graduação

Idade: 54

Departamento: Financeiro

Categoria Profissional: Diretor
Financeiro

Tempo de Colaboração: 10 anos

Área de Formação: Contabilidade e Fiscalidade

Diana Carvalho – Bom dia, antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorde que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Carlos Guerreiro – Carlos Guerreiro.

Diana Carvalho – Qual a sua idade?

Carlos Guerreiro – 54.

Diana Carvalho – Qual o grau de escolaridade?

Carlos Guerreiro – Pós-Graduação.

Diana Carvalho – Departamento?

Carlos Guerreiro – Financeiro.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Carlos Guerreiro – Diretor Financeiro.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

Carlos Guerreiro – 10 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

Carlos Guerreiro – Contabilidade e Fiscalidade.

Diana Carvalho – Obrigada. Dentro do seu departamento é implemento algum processo de acolhimento e integração?

Carlos Guerreiro – Sim.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

Carlos Guerreiro – Na parte que toca ao meu departamento é implementado por mim ou pela minha assistente, que também faz fora a integração o acompanhamento diário. No entanto, a assistente que tenho agora, entrou há menos de um mês, pelo que ainda não desempenha essa função, porque a própria ainda está em integração.

Diana Carvalho – Dessa forma, vou só referir-me a si. Há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

Carlos Guerreiro – Desde que cá estou, há 10 anos.

Diana Carvalho – E como é que descreve o processo que implementa? Do início ao fim.

Carlos Guerreiro – É explicado ao colaborador um pouco da função de cada um irá fazer, é explicado também os objetivos principais da sua função, é apresentado os colegas, é dado uma nota breve do que cada uma faz, é explicado como é que a sua função

integra com os demais, e depois é acompanhado nos primeiros tempos mais perto para que faça a sua função. É dado *feedback* nos primeiros dias, praticamente diário. A sua performance, a sua atitude. É perguntado as dificuldades que a pessoa vai encontrando, e o que é que nós podemos fazer para melhorar essas situações.

Diana Carvalho – Existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

Carlos Guerreiro – Sim. Tentamos saber o que é que a pessoa gosta, quais são os seus *hobbies*... e sempre que possível, tentamos ir ao encontro desses gostos. Por exemplo, se entrar alguém que goste de ténis... quando há o Estoril Open, tentamos organizar uma atividade em equipa lá. Além disso, na hora do almoço tentamos ir em equipa, juntamo-nos, conversamos, convivemos um pouco... e é isso que é feito.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao apartamento até que se sinta totalmente integrada?

Carlos Guerreiro – Hmm... Agora foi um pouco diferente, porque a equipa rodou toda, e é quase tudo pessoas novas. Mas normalmente começa depois dos dois dias do acolhimento feito pelos RH, e uma vez chegado ao departamento, eu diria o mês completo.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Carlos Guerreiro – Sinto-me à vontade. O importante é que todos se sintam à vontade, compreendidos, acolhidos... e que sintam que fazem parte da equipa. Tentamos que a parte técnica dos processos não seja a parte mais importante de início, que seja a parte humana, que sejam os valores... e depois que toda a outra aprendizagem acontece com o tempo.

Diana Carvalho – Sente que falta alguma coisa para o processo ser melhor? Sente que existe alguma limitação?

Carlos Guerreiro – Sim. Há espaço para melhoria. Sendo uma companhia como a Marriott, uma companhia global, nota-se que tem uma estrutura bastante pesada. Em que, por exemplo, a atribuição de acessos para os novos colaboradores fazerem as suas funções é demorado. Porque obedece a pedidos que são feitos, que levam o seu tempo...

e então por vezes o acolhimento não é como se desejaria. Então a estrutura é sensível nesse aspeto, e se não tivermos cuidado, existe alguma desmotivação das pessoas, o que é perfeitamente normal.

Diana Carvalho – E alguma vez tentou implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

Carlos Guerreiro – Não... o que eu implemento pode funcionar melhor para uns do que para outros, mas não é que não resulte. Às vezes é só diferente de pessoa para pessoa e nós tentamos sempre ajustar. Por exemplo, a informação em demasia pode prejudicar e informação limitada também. Algo que já vim a corrigir é o excesso de informação que se comunica logo ao início, às vezes pode não ser útil, é bom saber, mas pode não ser útil para a sua função. Tento sempre fazer aí uma avaliação, do que é necessário ser comunicado.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Carlos Guerreiro – Sim. Tentamos que seja sempre uma coisa regular. Nós tentamos obter *feedback* da pessoa e perceber como é que ela está a ser acolhida, se continua motivada e com vontade. Tento sempre ir falando com a pessoa semanalmente no primeiro mês para entender a sua perspetiva e ver também em que é que posso melhorar e ajudar.

Diana Carvalho – Formalmente existe procedimento para obter esse *feedback*?

Carlos Guerreiro – Não existe um guião. É algo que podíamos ter construído para aplicar mediante a situação. Seria uma boa ferramenta.

Diana Carvalho – Existe alguma perceção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Carlos Guerreiro – Sim, sim, sim. É diferenciador, porque eles entram a ter uma perceção da empresa muito mais forte, mais perto do que aquilo que realmente é. O hotel é enorme e tem muitos colaboradores e departamentos. E quem tem a oportunidade de estar esses três dias, ou o que for, para fazer essa apresentação... isso claramente que ajuda. É uma mais valia sem dúvida.

Diana Carvalho – Ok. Existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Carlos Guerreiro – Sim, acho que ao dizer que trabalhamos para a Marriott, nós temos de conhecer a empresa, temos de conhecer os procedimentos, os seus valores, a empresa ao máximo para nos entregarmos. Se não conhecermos a empresa e os seus valores, não conseguimos distinguir afinal o que é que é diferente da nossa empresa com a das restantes. Por tanto, nós temos de melhorar esse aspeto dos procedimentos da empresa, desses valores para conseguir distinguir o que é a A da B, e o que é verdadeiramente importante para nós.

Diana Carvalho – Sendo assim muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade!

Carlos Guerreiro – Obrigado.

b. Transcrição da Entrevista ao Responsável do Departamento de F&B Geral

Data: 27 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 15 Horas

Duração: 9 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Rui Miguel

Escolaridade: Bacharelato

Idade: 40

Departamento: F&B

Categoria Profissional: Assistente de F&B

Tempo de Colaboração: 16 anos

Área de Formação: Organização Industrial

Diana Carvalho – Antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando agora às perguntas... Como se chama?

Rui Miguel – Rui Miguel.

Diana Carvalho – Idade?

Rui Miguel – 40.

Diana Carvalho – Grau de escolaridade?

Rui Miguel – Bacharelato.

Diana Carvalho – Departamento?

Rui Miguel – F&B.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Rui Miguel – Assistente de F&B.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração neste Hotel?

Rui Miguel – 16 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

Rui Miguel – Organização Industrial.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando agora para perguntas da nossa entrevista... O departamento de F&B Geral implementa algum processo de acolhimento e integração?

Rui Miguel – Não... Ou seja, é feito pelos RH, e depois é passado para os departamentos. No caso do F&B não é feita nenhuma integração. Nós tentamos acompanhar um bocadinho mais a pessoa que está a chegar, mas não temos nada definido que como o fazer ou os passos que devemos dar. Tentamos simplesmente acompanhar dentro dos possíveis a pessoa que está a chegar... Dependendo de uma altura de mais ou menos trabalho, prestamos esse apoio. Quando há muito trabalho e falta de pessoal, nem sempre é possível. As pessoas vêm para nós, e entram ao serviço.

Diana Carvalho – Quando é possível fazer esse acompanhamento, qual é a norma que mais utilizam?

Rui Miguel – O chefe de secção faz o primeiro acolhimento de passar o que é suposto fazer e aquilo que esperamos da pessoa que acabamos de contratar. Depois a direção, vamos chamando e fazendo umas entrevistas para tentar perceber o *feedback* da pessoa que foi contratada. Mas não há nada de passos a seguir ou o que vamos fazer.

Diana Carvalho – E porque é que não existe nenhum processo?

Rui Miguel – Porque não há tempo.

Diana Carvalho – Como se sentem em relação a isso?

Rui Miguel – Não muito bem. Claro que gostava de ter tempo para integrar aquela pessoa, ter uma estrutura planeada de como o fazer, e de como o fazer bem. Mas infelizmente, e principalmente com este **boom** pós-pandemia, o trabalho emerge e não há mão de obra suficiente. Por isso, não tenho alternativa para quando entram, irem logo para o trabalho.

Diana Carvalho – Considera que a não implementação de um processo de acolhimento e integração, influencia a experiência do colaborador?

Rui Miguel – Claro, negativamente.

Diana Carvalho – Considerando a altura que tem mais disponibilidade, e o chefe de secção dá apoio inicial, como descreve essa fase e a sua linha temporal?

Rui Miguel – É assim... isso vai ser sempre *On The Job*. Vai sempre depender da função, mas normalmente, os chefes passam a mensagem geral do “tens de fazer isto e isto, aquilo e aquilo”... mas depois durante o trabalho, vão ajustando consoante as necessidades de cada colaborador. Numa linha temporal, uma, duas semanas, perto disso.

Diana Carvalho – Além disso, ainda há pouco mencionou que costuma fazer entrevistas como forma de obter *feedback*, quer explicar melhor em que consiste?

Rui Miguel – Normalmente, o que tento fazer, é logo na primeira semana, chamar as novas integrações e estar um bocadinho com eles. Nesses casos, pretendo ouvir mais o *feedback* deles e aquilo que se pode ajustar para que fiquem integrados. Depois mais tarde, ao fim de um mês, por aí... tentar novamente falar com eles, e ver se aquilo que foi da primeira entrevista já foi melhorado e se estão de acordo ou não. Além disso, aí, também já dou o meu *feedback* do que foi aquele mês de trabalho.

Diana Carvalho – Existe alguém guião? Alguma coisa pré-preparada?

Rui Miguel – Não.

Diana Carvalho – Obrigada Rui, vou-lhe perguntar se existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Rui Miguel – Só que neste momento é tudo muito complicado... não há candidatos, os candidatos já chegam tarde... porque já os precisávamos há mais tempo e só chegaram agora. Fica difícil.

Diana Carvalho – Acrescentando mais uma pergunta... Sempre foi assim desde que colabora com esta organização? Foco-me exclusivamente ao departamento e F&B Geral.

Rui Miguel – Do que me lembro, não havia nada definido, mas estávamos pelo menos uma semana em formação e a ser acompanhados, antes de passarmos mesmo ao serviço.

Diana Carvalho – Neste momento, alguém entra a ter formação?

Rui Miguel – Neste momento, não.

Diana Carvalho – Obrigada!

Rui Miguel – Obrigado!

c. Transcrição da Entrevista ao Responsável do Departamento de F&B Cozinha

Data: 27 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 14:30 horas

Duração: 11 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Gil Raposo

Escolaridade: 12º ano

Idade: 43

Departamento: F&B Cozinha

Categoria Profissional: Chefe de Cozinha

Tempo de Colaboração: 4 anos

Área de Formação: Hotelaria Cozinha e Pastelaria

Diana Carvalho – Antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando agora às perguntas... Como se chama?

Gil Raposo – Gil Raposo.

Diana Carvalho – Idade?

Gil Raposo – 43.

Diana Carvalho – Grau de escolaridade?

Gil Raposo – 12º ano.

Diana Carvalho – Departamento?

Gil Raposo – F&B Cozinha.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Gil Raposo – Chefe de Cozinha.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração nesta organização?

Gil Raposo – 4 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

Gil Raposo – Hotelaria Cozinha e Pastelaria.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando agora para perguntas da nossa entrevista... O departamento de F&B Cozinha implementa algum processo de acolhimento e integração?

Gil Raposo – Não.

Diana Carvalho – Porque é que não existe nenhum processo a ser implementado?

Gil Raposo – Porque é um departamento complicado. Depende sempre do dia a dia, mas quando a pessoa chega é a apresentada ao espaço e à equipa e pronto. Não há nada estipulado, não é nada rigoroso. É mais um momento onde enquadro as pessoas no espaço de trabalho e na equipa e fim. Acho que as pessoas também não esperam outra coisa, na hotelaria em cozinha é sempre assim, em todo o lado.

Diana Carvalho – Nesse dia, em que enquadra os novos colaboradores, é o Gil o que o faz?

Gil Raposo – Sim, sempre que cá estou, sou eu. Se não estiver, fica encarregue a um dos subchefes.

Diana Carvalho – Como descreve o modo em que as enquadra?

Gil Raposo – Mostro as cozinhas, as várias áreas, apresento as pessoas. Faço aqui um pequeno *briefing*, um pequeno resumo do que esperamos dessa pessoa. E depois entra ao serviço.

Diana Carvalho – Numa linha temporal, quanto tempo dura?

Gil Raposo – Meio dia.

Diana Carvalho – Como é que se sente em relação ao que implementa?

Gil Raposo – Bem. Como disse, ser assim é normal nas cozinhas da hotelaria. Não conheço outra realidade de integração.

Diana Carvalho – Não sente que falta nada em relação ao processo? Limitações que existam?

Gil Raposo – Sim... podia haver uma linha para a gente seguir. Mas isso, vai sempre depender, há dias muito complicados. Mas não me sinto limitado nem sinto que haja falta de nada.

Diana Carvalho – Algumas vez tentou implementar alguma dinâmica de equipa, alguma atividade que integrasse um bocadinho mais as pessoas? Como um jantar, uma saída fora do trabalho, etc. E que tenha resultado?

Gil Raposo – Tentei. Mas não resultou. Tentei no ano antes da pandemia, em 2019. Convidei toda a gente para jantar e fomos só três pessoas.

Diana Carvalho – Porque não resultou?

Gil Raposo – Porque muitos deles fazem turnos, saem cansados e só querem ir descansar para casa. Porque também temos aqui gerações muito distintas e as mais antigas já só querem ir à vidinha delas depois do trabalho e não têm paciência para essas atividades. Outros estão a trabalhar, porque a cozinha num hotel nunca fecha. Por isso, não dá.

Diana Carvalho – Existe, por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no momento da integração? Por exemplo, através de *feedback* por entrevista ou questionário.

Gil Raposo – Sim. Eu falo com o responsável da secção, para onde a pessoa vai, para ele me ir dando *feedback* de como estão a correr as coisas. Ao fim de um mês, vou perguntando aos novos colaboradores e aos responsáveis o que se pode melhorar. Tento fazer isto mais regularmente.

Diana Carvalho – O *feedback* é passado por ambas as partes? O Gil também dá *feedback* ao colaborador?

Gil Raposo – Sim, tento que seja semanalmente.

Diana Carvalho – Existe, por parte do departamento, alguma percepção do impacto do processo, ou da falta do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Gil Raposo – Acredito que a experiência seja positiva, pelo menos ainda ninguém se queixou.

Diana Carvalho – Por fim, existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Gil Raposo – Não.

Diana Carvalho – Obrigada!

Gil Raposo – Obrigado!

d. Transcrição da Entrevista à Responsável do Departamento de SPA

Data: 27 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 16 horas

Duração: 11 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Carina Oliveira

Escolaridade: 12º ano

Idade: 38

Departamento: SPA

Categoria Profissional: Spa
Management

Tempo de Colaboração: 3 anos

Área de Formação: Esteticista e Cosmetologista

Diana Carvalho – Antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Carina Oliveira – Carina Oliveira.

Diana Carvalho – Qual a sua idade?

Carina Oliveira – 38.

Diana Carvalho – Qual o grau de escolaridade?

Carina Oliveira – 12º ano.

Diana Carvalho – Departamento?

Carina Oliveira – Spa.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Carina Oliveira – Spa Management.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

Carina Oliveira – 3 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

Carina Oliveira – Esteticista e Cosmetologista.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando às questões do tema da nossa entrevista...
O departamento Spa implementa algum processo de acolhimento e integração?

Carina Oliveira – A não ser que vamos confundir as terminologias, integração e formação, então sim. Isto porquê? Porque na realidade a integração é feita pelo Departamento de RH a nível do hotel e integra todos os departamentos. Portanto, no fundo, aquilo que nós fazemos quando as pessoas chegam aqui é informá-las a nível da estrutura, a nível dos tratamentos e também um bocadinho a nível da equipa. Isto porquê, porque os perfis são diferentes, o trabalho urge. Portanto, nós temos de ter as pessoas o mais rapidamente possível aptas para fazer isso e não há nada melhor do que conhecer muito bem a área e as pessoas para que possam fazer isso. Portanto, se formos confundir os conceitos, sim pode-se chamar de alguma integração.

Diana Carvalho – Um processo de acolhimento e integração pode envolver a parte da formação. Seguido esse raciocínio no seu departamento... Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

Carina Oliveira – Normalmente sou eu que faço isso, tendo em conta que as entrevistas também são feitas por mim. A primeira coisa que eu faço, como tinha explicado anteriormente, é tentar alocar os perfis à pessoa que vai entrar, tentar compreender quem vai entrar e dar a conhecer quem cá está... sou eu quem trata de tudo, por tanto...

Diana Carvalho – Há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

Carina Oliveira – Nos 3 anos que cá estou.

Diana Carvalho – E como é que descreve o processo que implementa? Do início ao fim.

Carina Oliveira – A pessoa após ser integrada pelo departamento de Recursos Humanos, é passada para o nosso departamento. Os primeiros três, quatro dias, servem para conhecer a equipa, as pessoas, o espaço de trabalho, perceber também a nossa maneira de trabalhar e de estar enquanto pessoas. Depois, durante algum tempo é dada formação, desde os produtos que aplicamos, às demais técnicas utilizadas.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao apartamento até que se sinta totalmente integrada?

Carina Oliveira – A nível geral de SPA? Pelo menos dois meses. É muito tempo, porque todas as pessoas dentro da equipa de Spa têm que saber fazer tudo a nível de receção, a nível de terapias e a nível do spa na íntegra. Isso inclui a parte das águas e da piscina exterior. Portanto, conseguir entrar no ritmo e nos processos de trabalho leva muito tempo, portanto, dois meses sem qualquer problema.

Diana Carvalho – E existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

Carina Oliveira – Não... como somos muito poucas, acho que não é isso que vai fazer uma melhor integração aqui no Spa. No entanto, não propriamente pela integração, mas para celebrar pequenas vitórias, às vezes vamos jantar fora ou trazemos bolo para aqui e celebrarmos, por exemplo, os aniversários delas... Não temos muito tempo efetivamente fora do espaço do SPA para estarmos umas com as outras, porque somos muito poucas e cada uma tem a sua vida. As pessoas têm filhos, há outras pessoas que vivem muito longe e, portanto, a logística não é muito prática. Tentamos de alguma forma estimular o ambiente em equipa aqui dentro com pequeninas coisas.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Carina Oliveira – Sinto-me confortável, mas também sinto que podia ser uma coisa muito mais minuciosa se tivéssemos mais pessoas na equipa. Ou seja, reduzir o tempo de formação da pessoa, sendo esse tempo mais intenso, tendo eu mais tempo

também para dedicar a quem entra... que não é possível. Ou seja, eu estou contente com a integração de quem vem. Acho que é boa. No entanto, acho que podia ser um processo mais rápido. Se tivéssemos o recurso humano necessário. Neste momento, a formação é muito contínua. Isto porque é interrompida diversas vezes ao longo do dia... porque como as pessoas fazem tratamentos, muitas das vezes quem está a ensinar têm que interromper um processo para ir fazer uma massagem, por exemplo. Ou a pessoa que está a ensinar, na receção, tem de interromper para ir fazer um tratamento... É um processo mais extenso porque é interrompido diversas vezes. São 08h00 por dia. É uma coisa muito progressiva.

Diana Carvalho – Isso é uma das coisas que sente que poderia melhorar, mas sente que existe alguma limitação em alguma coisa que queira ou gostasse de fazer e não lhe é permitido ou não consegue? Tirando a parte da formação já falada.

Carina Oliveira – Não. Nesse sentido, acho que a empresa tem uma empresa muito aberta e que dá imensas possibilidades.

Diana Carvalho – E alguma vez tentaram implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

Carina Oliveira – Que me recorde, não... tendo em conta que tivemos dois anos em pandemia...

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Carina Oliveira – Oficial não. Aquilo que eu faço diversas vezes nas primeiras semanas é tentar perceber como é que a pessoa se sente, quais são as dificuldades, de que forma é que podemos ajudar... No fundo, é um bocadinho fomentar a comunicação da parte do outro para que se possa explicar ou dizer de que forma é que pode produzir melhor ou sentir-se melhor. Mas não é oficial. No fundo, é um dia a dia.

Diana Carvalho – Esse *feedback* é passado de ambas as partes?

Carina Oliveira – De ambas as partes sim. Aliás, uma coisa que eu gosto de fomentar sempre, seja quem entra ou não, é a comunicação. Todos nós trabalhamos em equipa e todos fazemos exatamente o mesmo. Se a comunicação falha num elemento, falha tudo o resto. Não vou falar só da parte prática a nível de trabalho, mas a parte pessoal

também, porque se as pessoas não estão felizes, se há determinadas coisas que as deixam incomodadas ou que no dia a dia da sua vida pessoal... delas vão causar algum transtorno. E se nós não falarmos, nunca podemos resolver uma situação que incomoda.

Diana Carvalho – Existe alguma percepção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Carina Oliveira – Eu acho que é um bocadinho *stressante*, porque como são muitos afazeres e é um processo que, como expliquei, é interrompido diversas vezes, o conseguir assimilar uma linha de trabalho é mais difícil, e tendo em conta que nós estamos num nível, numa segmentação de cinco estrelas, eu acho que isso coloca um bocadinho de pressão nas pessoas e as pessoas ficam mais *stressadas* com o facto de, na cabeça delas, poderem errar. Que não é errar. Aquilo que se vai fazendo é aprimorando o trabalho ao longo de muito tempo. Mas como algumas pessoas que nunca trabalharam neste tipo de hotéis, quando entram ficam um bocadinho “aflitas”. Portanto, eu acho que pode causar um bocadinho de *stress*. A longo prazo, eu acho que esta gestão emocional começa a ser feita com mais rigor, por parte da própria pessoa.

Diana Carvalho – Certo. Existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Carina Oliveira – Que me lembre não.

Diana Carvalho – Muito Obrigada!

Carina Oliveira – De nada.

e. Transcrição da Entrevista ao Responsável do Departamento de Revenue & Reservas

Data: 27 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 17 horas

Duração: 15 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: José Gomes Pimenta

Escolaridade: 12º ano

Idade: 58

Departamento: Revenue & Reservas

Categoria Profissional: Director of Revenue Management

Tempo de Colaboração: 41 anos

Área de Formação: Ciências Tecnológicas

Diana Carvalho – Boa tarde, antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

José Pimenta – José Gomes Pimenta.

Diana Carvalho – Idade?

José Pimenta – 58.

Diana Carvalho – Escolaridade?

José Pimenta – 12ª ano.

Diana Carvalho – Departamento?

José Pimenta – Revenue e Reservas.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

José Pimenta – DORM, Director of Revenue Management.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

José Pimenta – 41 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

José Pimenta – Ciências Tecnológicas.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando agora às perguntas do tema da nossa entrevista... O departamento Revenue e Reservas implementa algum processo de acolhimento e integração?

José Pimenta – Isso é uma pergunta difícil, porque já há muito tempo não temos. A colaboradora Dana foi a última integração e a mais recente em alguns anos. Mas ela fez um processo de integração. Fez, portanto, tanto comigo como através do MGS que é onde nós temos grande parte das formações.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

José Pimenta – O processo é pensado por mim e adaptado por mim ao nosso departamento e à nossa realidade, seguindo as normas da companhia.

Diana Carvalho – Que normas são essas?

José Pimenta – O Sheraton Lisboa pertence a uma cadeia internacional, que é a Marriott, que disponibiliza e obriga a uma série de formação profissional sobre o cargo que a pessoa vai desempenhar. É mais dentro desse parâmetro.

Diana Carvalho – Ok. E há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

José Pimenta – Não estou muito certo porque eu comecei em 2004, mas quando comecei, comecei sozinho. O departamento era só eu e eu. Depois, mais tarde, é que apareceu a figura do assistente. E eu penso que isso terá sido desde 2010.

Diana Carvalho – E como é que descreve o processo que implementa? Do início ao fim.

José Pimenta – Primeiro de tudo é acolher bem a pessoa para ela sentir à vontade e poder fazer perguntas e não ficar com aquele receio de errar, ou de fazer perguntas que não sejam lógicas. Tudo isso passa por um processo de por a pessoa à vontade e tentar que a pessoa seja o mais natural possível e não tenha que ter problemas em fazer perguntas. Portanto, o ponto para mim mais forte é deixar a pessoa vontade e depois, a partir daí, começar a fazer as explicações desde A a Z e outras que tem de ser ela própria a fazer as formações.

Diana Carvalho – Quando diz que inicialmente tem o objetivo de deixar as pessoas confortáveis. Que estratégias utiliza?

José Pimenta – Não utilizo nenhuma estratégia propriamente dita. Limito-me a dar-me a conhecer, a saber ouvir, a dar a conhecer o departamento, as pessoas, e digo mesmo que não é preciso ter medo de errar. Todos erramos.

Diana Carvalho – E existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

José Pimenta – Não temos tempo para tudo. Mas não, não temos por hábito.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao apartamento até que se sinta totalmente integrada?

José Pimenta – Isso depende de como a pessoa é, respondendo honestamente. Isso não tem nenhum processo. Varia de pessoa para pessoa e é um processo *On the Job* também, onde é mostrada a informação, como é que se faz, onde é que pode procurar essa informação e como pode evoluir através dessa informação. Agora um tempo... não há nenhum planeamento... é o que é. Não consigo mesmo dizer um tempo. A Dana, por exemplo, dei-lhe essa especial atenção quando entrou, mas não lhe sei dizer quando terminou.

Diana Carvalho – Nem uma estimativa? Semanas? Meses?

José Pimenta – Como já foi há quatro anos, não me recordo. Mas acredito que tenha durado algumas semanas.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

José Pimenta – Eu sinto-me muito bem. Sinceramente, eu até hoje já tive, desde estagiários a colaboradores, já tive assim um bom número deles. Já tive seis ou sete pessoas desde que comecei e ainda hoje mantenho o contacto e ligam-me com dúvidas e almoçamos... acho que o que aplico, aplico bem por isso.

Diana Carvalho – Acha que existe alguma coisa no processo que podia ser melhor ou alguma coisa que o limite?

José Pimenta – Há sempre coisas que limitam e podia ser sempre melhor. Tudo pode ser melhor. Agora... a nível de aprendizagem, eu acho que eles ficam bastante bem preparados. A melhorar... a nível de ferramentas poderíamos ter melhores, mas isso envolve custos para a empresa.

Diana Carvalho – Que tipo de ferramentas?

José Pimenta – As tecnológicas. Muitas vezes perdemos tempo a explicar porque o material já é assim um bocadinho **def**.

Diana Carvalho – Se alguma vez tentaram implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

José Pimenta – Não. Claro que temos que ter criatividade. Mas não há muitos caminhos por onde ir, não há muita coisa que se altere, então as tarefas também são sempre as mesmas... o histórico é quase sempre igual. Tudo o que foi feito, que é o mesmo, resulta.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

José Pimenta – Não, não temos.

Diana Carvalho – Existe alguma percepção sobre o impacto do processo na experiência do colaborador?

José Pimenta – Não... para ser honesto, não. Vemos no dia a dia como as coisas correm e vamos fazendo os ajustes necessários. Mas não temos nada formatado.

Diana Carvalho – Por fim, vou-lhe perguntar se existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

José Pimenta – Não... podia-lhe dizer muita coisa... podia dizer que este é dos departamentos mais importantes do hotel. Em termos de estratégia, passa por aqui, onde tudo começa. Tudo começa na preparação para quando o cliente chega na porta e nós temos que fazer essa parte. Ou seja, o nosso trabalho, é antecipar e ser proactivos e não reativos.

Diana Carvalho – Faz o mesmo com os colaboradores que integram na sua equipa? Prevê a chegada deles e antecipa a sua forma de integração?

José Pimenta – (Risos) Muitas das vezes não. Consigo prever que vou precisar deles, antes de precisar. Mas quando eles chegam, confesso que não olho nessa perspetiva. Mas gostei do seu ponto e da ligação que fez. Mas sim, a integração é uma coisa, que eu diria que parte muito de cada pessoa... Ou seja, é conforme vai surgindo, a gente vai fazendo o dia a dia da integração. Pronto, é basicamente isso.

Diana Carvalho – Obrigada. Mais uma vez, agradeço a sua disponibilidade e participação.

José Pimenta – Obrigado eu.

f. Transcrição da Entrevista à Responsável do Departamento de Manutenção

Data: 29 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 18 horas

Duração: 8 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Maria Pimenta

Escolaridade: 9º ano

Idade: 59

Departamento: Manutenção

Categoria Profissional: Chefe de Departamento

Tempo de Colaboração: 39 anos

Área de Formação: N/A

Diana Carvalho – Boa tarde, antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Maria Pimenta – Maria Pimenta.

Diana Carvalho – Idade?

Maria Pimenta – 59.

Diana Carvalho – Escolaridade?

Maria Pimenta – 9º ano.

Diana Carvalho – Departamento?

Maria Pimenta – Manutenção.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Maria Pimenta – Chefe de Departamento.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

Maria Pimenta – 39 anos.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando agora às perguntas do tema da nossa entrevista... O departamento da Manutenção implementa algum processo de acolhimento e integração?

Maria Pimenta – Quando eles entram sim. Sempre que alguém entra conhece todos os técnicos, conhece todo o hotel.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

Maria Pimenta – Por mim.

Diana Carvalho – Pode descrever o processo de acolhimento e integração que o seu departamento implementa?

Maria Pimenta – Na primeira semana vão com cada um dos colegas, ou seja, em cada dia, ficam com um colega diferente para conhecerem melhor cada pessoa da equipa, assim como a sua função, o que é que eles fazem, o trabalho deles. Depois são deixados na sua função, para ganharem autonomia na sua própria função. E é tudo.

Diana Carvalho – Ok. E há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

Maria Pimenta – Há muitos anos. Mais de 15 talvez.

Diana Carvalho – Realizam alguma outra atividade ou dinâmica? Como um almoço, uma saída, uma integração no WhatsApp, algo do género.

Maria Pimenta – Não, não fazemos nada disso.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao apartamento até que se sinta totalmente integrada?

Maria Pimenta – Uma semana.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Maria Pimenta – Bem. Além dos colegas, eu também ando uma hora ou duas com eles, e vejo como é que eles estão a perceber essa fase inicial. Se é bem é mal, se reage bem às coisas ou não... para ver como é que ele se integra.

Diana Carvalho – Acha que existe alguma coisa no processo que podia ser melhor ou alguma coisa que o limite?

Maria Pimenta – Não. Acho que não. Estou satisfeita.

Diana Carvalho – Alguma vez tentaram implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

Maria Pimenta – Não.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Maria Pimenta – Sim. Depois de andar uma semana com o técnico, pergunto-lhe o que é preciso ou o que não é, o que é que falta e o que não falta para melhor a função.

Diana Carvalho – Existe algum guião pré-definido?

Maria Pimenta – Não. Guião não. Mas acaba sempre por ser mais ou menos o mesmo.

Diana Carvalho – Como estabelecido esse *feedback*? É o colaborador que passa, é a Maria que o dá, ou ambos?

Maria Pimenta – Ambos. Mas principalmente, é o departamento que dá o *feedback*. Como a pessoa faz a integração comigo e com os restantes colegas, nós percebemos se a pessoa se integrou bem ou não. Por isso, nós damos mais o nosso. Por

exemplo, temos um colaborador que faz noites, e ele teve tão pouco tempo connosco na integração, que agora tem muito mais coisas a melhor que outro que entrou na mesma altura, mas teve uma integração connosco maior. Nós percebemos isso.

Diana Carvalho – Existe alguma perceção sobre o impacto do processo na experiência do colaborador?

Maria Pimenta – Sim... como acabei de dizer, é isso. Nós sentimos, pela performance do trabalho dos colaboradores, quem é que fico bem integrado e quem não.

Diana Carvalho – E sente que isso também é refletido, no compromisso e na motivação?

Maria Pimenta – Não... nestes casos que mencionei, apesar da performance ser diferente, considero que os dois estão igualmente motivados e comprometidos. Não vejo diferenças, sou sincera.

Diana Carvalho – Maria, existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Maria Pimenta – Neste momento não me lembro de nada.

Diana Carvalho – Obrigada.

Maria Pimenta – De nada.

g. Transcrição da Entrevista à Responsável do Departamento de Alojamento

Data: 30 de Junho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 11 horas

Duração: 23 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Brígida Leão

Escolaridade: Bacharelato

Idade: 55

Departamento: Alojamento

Categoria Profissional: Diretora de Alojamento

Tempo de Colaboração: 12 anos

Área de Formação: Economias Sociais

Diana Carvalho – Bom dia, antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorde que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Brígida Leão – Brígida Leão.

Diana Carvalho – Qual a sua idade?

Brígida Leão – 55.

Diana Carvalho – Qual o grau de escolaridade?

Brígida Leão – Bacharelato.

Diana Carvalho – Departamento?

Brígida Leão – Alojamento.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Brígida Leão – Diretora de Alojamento.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com a entidade?

Brígida Leão – 12 anos.

Diana Carvalho – Área de formação?

Brígida Leão – Economias Sociais.

Diana Carvalho – Obrigada. Dentro do seu departamento é implemento algum processo de acolhimento e integração?

Brígida Leão – Sim.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

Brígida Leão – O processo é pensado por mim própria. Implementado, uma parte é por mim, outra é pela liderança de departamento.

Diana Carvalho – Quem é responsável por implementar nos departamentos que dirige?

Brígida Leão – No Front Office é o César Melgas e no Housekeeping é entre a Cristina e a Nereide.

Diana Carvalho – Há quanto tempo é que deseja e implementa esse processo dentro deste departamento?

Brígida Leão – Desde que cá estou. Talvez pensado, há mais tempo, porque já trabalho dentro da companhia há 30 anos. Mas implementado será há 12. Para mim é fundamental um plano de integração. O primeiro dia, primeira impressão do colaborador é sempre a mais importante.

Diana Carvalho – E como é que descreve o processo que implementa? Do início ao fim.

Brígida Leão – Sim de uma forma geral, sim. Primeiro é dar-me a conhecer um pouco às pessoas para que elas percebam quem eu sou, o que é que eu quero em termos profissionais. Segundo é conhece-las um pouquinho para além daquilo que é a entrevista. Aquilo que é que elas realmente pretendem. E a partir daí começa depois a parte mais humana, a parte mais “tu tu”, onde começa a integração no departamento propriamente dita. Eu digo isto muitas vezes, mas é verdade, a parte técnica todos aprendem. A parte técnica é a parte mais fácil de se ter, já a parte humana é mais complicada, requer mais trabalho. O importante na integração é as pessoas se conhecerem, conhecerem toda a equipa, e a seguir então, conhecerem o ambiente físico que vai trabalhar. Nas primeiras semanas, eu faço um *face to face* com os colaboradores, para perguntar como correu a semana e onde é que encontram mais dificuldade e o que é que podíamos ter feito melhor para que a pessoa se sentisse mais confortável. O meu plano de integração passa muito pelo *feedback* que chega dos colaboradores, porque eles é que me ensinam a mim, aquilo que eles gostariam de ter para se sentirem mais confortáveis do local de trabalho.

Eu detesto perder pessoas. Eu vou sempre até ao limite para não as perder. Porque num departamento, por exemplo, muito sensível como é o Housekeeping, onde a rotatividade é muito elevada, e onde há pouca paciência, muitas vezes até há pouca formação nessa área a nível da supervisão, eu digo sempre vamos tentar até ao fim, porque cada dia que passa, se eu perder uma pessoa, foi esforço meu, foi dinheiro que eu deitei fora... Por isso, não gosto de perder ninguém. Faço sempre um esforço até à última.

Diana Carvalho – Existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

Brígida Leão – De atividades não tenho memória de fazer. O que às vezes faço com eles é tipo *role plays*, embora eu sinta que é uma coisa super violenta para quem o está a fazer. Mas às vezes tento brincar, porque eu sei que quem o está a fazer, está sempre nervoso.

Diana Carvalho – E em termos de formação? É dado algum tipo de formação nos dias de integração no departamento?

Brígida Leão – Sim. Tem de ser. Quer seja receção ou Housekeeping tem de ser, não há outra forma. Eu até posso dizer, que se amanhã eu fosse diretor geral, a pessoa que eu teria mais próximo de mim seria a responsável pela formação. Porque considero que é

das coisas mais importantes numa organização. Até já tive problemas com diretores de RH, que não é o caso da Joana, que se sentiam ameaçados quando eu dizia isto. Porque para mim é um papel fundamental. Neste momento a formação que eu dou é *On the Job*, mas não é fácil para quem chega. Eu reconheço que nós fazemos tudo muito em cima da hora, e que neste período que vivemos, é ainda mais complicado. Não é nada completamente novo, mas é mais complexo. Não podemos ignorar que saímos de uma pandemia, de um período muito complexo, que até podíamos ter tempo para dar formação, mas não tínhamos recurso financeiro para o fazer. É claro que se me pergunta, se eu gosto de estar a receber 3/4 rececionistas novos, não. Gostaria de os ter contratado dois meses antes da pressão vir em cima. Mas neste momento é encontrar o balanço.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao apartamento até que se sinta totalmente integrada?

Brígida Leão – As pessoas são todas diferentes. Depende do passado que trazem e do país que veem. No caso do Housekeeping é muito giro avaliar e ver, por exemplo, de que forma funciona o povo africano e dentro de África, os diferentes países. É giro ver como funciona o povo do Brasil. Agora, nesta experiência com a Nadiia é um pouquinho diferente, mas eu já tive experiência com gente do Leste. Mas é muito curioso ver a forma como as pessoas se integram, como elas próprias também se integram. E no Front também. É muito importante aquilo que trazes de trás e eu não posso dizer que há um tempo, porque cada pessoa tem o seu tempo. E por tanto, o departamento acompanha o tempo de cada um. Não tem outra forma. Em Housekeeping, por exemplo, uma senhora da Guiné demora muito mais tempo a integrar-se do que uma senhora angolana. Mas a senhora da Guiné, no momento em que se integra é profundamente mais envolvida. Enquanto que, por exemplo, se calhar o povo angolano, pela sua própria forma de estar, é diferente. O povo Cabo Verdiano que tem uma educação muito parecida com a educação portuguesa, que fala um português muito parecido com o português de Portugal, tem uma capacidade de se integrar muitíssimo mais rápido. Cada ser humano é um ser humano. E eu, sinceramente, eu não estabeleço um limite. Eu digo sempre vamos lutar, vamos atrás desta pessoa. Tenho a certeza que ela vai conseguir.

Diana Carvalho – E em geral, como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Brígida Leão – Quando corre bem, sinto-me super bem. Às vezes corre menos bem, mas eu só sinto alguma pena de não conseguir fazer mais e de não ajudar a pessoa a sentir-se mais e melhor... e sentir-se mais integrada dentro da empresa. Mas de uma forma geral, eu sinto-me bem.

Diana Carvalho – Sente que falta alguma coisa para o processo ser melhor? Sente que existe alguma limitação?

Brígida Leão – Não. A empresa não impõe nenhuma limitação. Às vezes, a pressão condiciona um pouquinho.

Diana Carvalho – A pressão do Hotel Sheraton ou a pressão da Indústria?

Brígida Leão – A pressão da indústria. Eu posso dizer da indústria, porque eu conheço um bocadinho da realidade lá fora e acho que a pressão é transversal nesta indústria. Esta indústria realmente luta um bocadinho com essa coisa, mas eu acredito que vai mudar. Eu acredito que este é um ponto de viragem nesta indústria e eu nunca me senti desrespeitada. Eu nunca senti que estava menos bem nesta indústria. Eu sinto-me uma privilegiada, mas mesmo. Mas sei que as coisas não são assim, que não é transversal a toda a indústria. Mas tenho quase certeza que este vai ser um ponto de viragem. A pandemia não foi uma coisa boa, mas tenho certeza que para a indústria hospitaleira, para os trabalhadores da indústria hospitaleira, vai trazer coisas boas num futuro próximo.

Eu faço parte de uma geração de pessoas que valorizavam muito o ter. E eu acho que surge uma geração, e fico muito contente que surja uma geração que está preocupada com o ser, aquilo que eu sou, aquilo que eu não sou, aquilo que eu faço, e eu acho que isso às vezes é um choque para nós que vimos dessa outra geração que trabalhava de uma forma diferente. Mas ao mesmo tempo, eu sou inocente e penso “que bom que esta gente está neste caminho”. Espero que encontrem o equilíbrio entre aquilo que é a economia e o bem-estar. Espero que sejam capazes de construir um mundo melhor.

Diana Carvalho – E alguma vez tentou implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

Brígida Leão – Não, porque cada variável que eu introduzo eu acredito mesmo que vai funcionar, e por isso eu não introduzo variáveis que não acredito. Eu gosto muito

de processos e de olhar para os processos e de deitar fora aquilo que não traz valor acrescentado.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Brígida Leão – Ao longo do primeiro mês, pelo menos o peço uma vez. As situações vão mudando. Há gente que não gosta de receber *feedback*, a gente não gosta de dar *feedback*. Agora eu acho que estamos na presença de uma geração que gosta de receber. Em 30 anos de experiência sinto essa diferença geracional. As gerações mais antigas não gostam tanto de receber, já as novas são mais dependentes disso.

Diana Carvalho – Existe algum guião para a obtenção de *feedback*?

Brígida Leão – Não, não tenho. Mas sei que há dezenas de guiões, mas eu não tenho.

Diana Carvalho – Esse *feedback* é passado por si, é recebido também?

Brígida Leão – As duas coisas. Acima de tudo, eu gosto de ouvir, porque às vezes eu mudo a minha perceção, e posso perceber que afinal não era o que eu achava que era. E aquilo que eu ia dizer, deixa de fazer sentido. Por isso prefiro ouvir a dá-lo.

Diana Carvalho – Existe alguma perceção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Brígida Leão – Olhe, eu quero acreditar que sim. Mas eu vou-lhe dizer... a integração é uma coisa tão importante, mas eu não tenho tanto a certeza se faz parte da cultura global dentro do hotel. Eu não quero ser crítica, sou estou a tentar observar. Eu às vezes, acho que tenho de trabalhar melhor esse conceito junto das minhas lideranças, dos meus departamentos. Porque não tenho consciência plena se há esse reconhecimento da importância da integração.

Diana Carvalho – Existe alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Brígida Leão – Apenas que realmente é muito importante essa área do *engagement*, da integração e da formação. Acredite, disse isto no início, e volto a repetir,

se eu fosse Diretor Geral do Hotel, ao meu lado estaria o Diretor de Formação. Queria todos os dias ouvir coisas sobre os meus colaboradores.

Diana Carvalho – Obrigada pelo seu tempo e disponibilidade!

Brígida Leão – Obrigada eu.

h. Transcrição da Entrevista à Responsável do Departamento de Sales

Data: 07 de Julho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 09:30 horas

Duração: 20 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Ana Costa

Escolaridade: Bacharelato

Idade: 53

Departamento: Sales

Categoria Profissional: Diretora
Comercial

Tempo de Colaboração: 28 Anos

Área de Formação: Gestão Hoteleira

Diana Carvalho – Antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Ana Costa – Ana Costa.

Diana Carvalho – Qual a sua idade?

Ana Costa – 53.

Diana Carvalho – Qual o grau de escolaridade?

Ana Costa – Bacharelato em Gestão Hoteleira.

Diana Carvalho – Departamento?

Ana Costa – Sales.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Ana Costa – Diretora Comercial.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

Ana Costa – 28 anos, acho eu.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando às questões do tema da nossa entrevista...
O departamento Sales implementa algum processo de acolhimento e integração?

Ana Costa – Sim. De um modo muito geral, mas confesso que sim.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado o processo de acolhimento e integração?

Ana Costa – As duas coisas são feitas por mim.

Diana Carvalho – Há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

Ana Costa – Há 5/6 anos mais ou menos.

Diana Carvalho – E como é que descreve o processo que implementa? Do início ao fim.

Ana Costa – Basicamente, passa por primeiro lugar para fazer a apresentação individual de cada um dos membros da equipa. Depois passamos por um processo que é ter a certeza que o posto de trabalho está operacional para quando a pessoa chegar. Estar tudo em condições. Este estar tudo em condições passa por poder ter um computador, ter um mínimo necessário para poder trabalhar, como a caneta. São pequenos detalhes, mas que fazem toda a diferença. Portanto, os lápis, os marcadores, todo esse material de escritório... Depois então passa por fazer uma pequena apresentação com a pessoa com quem vai trabalhar, a chefe direta dela... que nem sempre é comigo. Aliás, raramente é comigo, porque eu tenho uma assistente, que é a Andreia, e depois na parte dos grupos é com a Ana Rita. Nesta parte, o novo colaborador antes começar a fazer a formação, recebe das minhas assistentes um *overview* daquilo que é expectável em termos do que ela vai

fazer e também de todo o trabalho das colegas dela. E passa basicamente por isto. Não temos muito mais.

Diana Carvalho – E numa linha temporal. Quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao departamento até que se sinta totalmente integrada?

Ana Costa – É muito rápido. Nós não temos muito tempo. Esta parte do primeiro acolhimento passa-se tudo numa manhã. A parte da tarde, elas já começam a fazer formação. Depois nós estamos a fazer a formação durante o mínimo de duas semanas, ou seja, a pessoa está sempre em coordenação com a chefe direto e depois o que nós fazemos é tentar que ela passe pelas diferentes colegas antes de ficar autónoma. Nós só damos autonomia quando percebemos que a pessoa já está apta nesse sentido. Quando a pessoa passa pelas diferentes colegas, o objetivo é que tenha uma visão diferente da forma de trabalhar de cada um. Se bem que neste momento a equipa está muito reduzida, e não irá passar por muitas pessoas.

Esta formação, é como eu digo, esta dentro da integração digamos assim, mas nunca menos do que umas duas semanas. E depois sim, começamos a tentar que seja um bocadinho autónoma, mas obviamente sempre acompanhada.

Diana Carvalho – E existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

Ana Costa – A pessoa nunca vai almoçar sozinha. Nas duas primeiras semanas vão sempre acompanhadas com a equipa. E depois é uma questão de ver até que ponto é que ela também começa a integrar-se na equipa, mas vai sempre acompanhada. Seja com a equipa com quem está a trabalhar diretamente ou com a equipa de vendas ativas. Nunca acontece a pessoa ir almoçar sozinha. Fazermos um almoço de boas vindas é muito difícil de acontecer, até porque nós não fechamos o departamento.

Diana Carvalho – Tirando o almoço. Não existe outras atividades que façam em conjunto para se darem a conhecer melhor?

Ana Costa – Não. Normalmente fazemos o bolinho das boas vindas e pronto, apenas passa por aí.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Ana Costa – Eu vou lhe ser muito sincera, eu acho que deveria ser desenvolvido de uma forma bem mais pensada. Nesta altura é muito mais complicado... as integrações que estão a existir neste momento, sofrem de dois problemas: um, falta de tempo, e o segundo, pela equipa estar muito reduzida. Por isso, não há a possibilidade de se fazer aquilo que se gostaria.

Ahh... Lembrei-me de uma coisa que faz parte e é que é uma exigência da minha parte e tinha-me esquecido de mencionar. Ninguém vai para o departamento comercial trabalhar sem fazer um *Cross Training* pelos outros departamentos. Ou seja, é uma aprendizagem e uma formação rápida. Elas normalmente nunca passam mais do que dois dias com cada um desses departamentos. Os departamentos são escolhidos por mim. Esses departamentos são aqueles que eu acho que são os mais importantes. Porque? Porque o departamento comercial é o que faz a ligação com praticamente todos os departamentos dentro do hotel. E então existem alguns que eu acho que sejam os efetivamente importantes e que não podem falhar, nomeadamente Housekeeping, Financeiro, Front Office, Revenue e Banquetes. Das quais depois têm vários pesos diferentes, Banquetes tem muito peso... mas isto vai sempre depender da posição que elas vão ocupar. Se vão fazer uma parte da coordenação, ou vão fazer a parte da venda, a parte mais reativa. Mas Banquetes está sempre presente e é este o plano de formação obrigatório.

Diana Carvalho – Esse *crosstraining*, é feito logo na primeira semana de entrada?

Ana Costa – Exatamente. Aliás, a primeira semana delas, normalmente, é fazer esta formação. Isto porque? Porque existem dois grandes objetivos com esta formação, um é conhecer várias pessoas dentro do hotel, porque é importante ela ter contacto com essas pessoas, porque vai passar a trabalhar com elas no futuro, dois, porque apesar de não ir aprender tudo acerca daquele departamento, ao menos vai ficar com algumas visões e vai saber como é que as coisas vão funcionar. Já vem com uma intuição. Isto também vai permitir que a integração delas seja mais confortável, se é que eu posso dizer.

Diana Carvalho – Certo. Ainda há pouco referiu que o processo podia ser mais trabalhado. O que falta para ele ser melhor? Sente que existe alguma limitação em alguma coisa que queira ou gostasse de fazer e não lhe é permitido ou não consegue?

Ana Costa – Sim... no ser mais trabalhado é na própria receção aqui dentro do departamento. Se houvesse a possibilidade de eu, em vez de mandar as meninas por turno almoçar, fazer um primeiro almoço com toda a gente... acho que era muito mais empático. Depois a parte toda técnica, essa esta toda bem definida e está trabalhada. Ai há uma planificação daquilo que ela vai ter que aprender, como é que vai ser. O que eu acho que falta aqui um bocadinho é toda a outra parte mais social que não existe, sou sincera. Não há muito tempo, nem equipa para isso, neste momento. E é importante.

Diana Carvalho – E alguma vez tentaram implementar alguma variável, alguma atividade, alguma dinâmica que não tenha resultado nesta organização em específico?

Ana Costa – Não, penso que não. Acho que o único entrave por parte do departamento é o facto de não o podermos fechar, e por isso, perde-se toda a parte mais social. Ou coisas que podem falhar, é por falta de tempo. Mas são coisas pontuais daquela integração em específico. Acho que a primeira impressão que se tem é muito importante e é importante elas sentirem-se bem-recebidas. Mas pronto, isso acaba depois por acontecer aqui rapidamente.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Ana Costa – Isso acontece, mas não é imediato. Isso acontece ao final de um mês. Ao fim de um mês de elas estar cá, eu sento-me com elas e faço uma conversa informal, juntamente com a sua chefe direta. É claro que eu não tenho um questionário para me guiar, é apenas uma conversa, onde eu peço algum *feedback* no sentido do que é que ela achou, como é que foi a integração, se foi bem complicada ou não, como é que ela se sente, quais são as dificuldades que ela está a sentir, e depois, dar-lhe no fim um bocadinho aquilo que eu acho sobre elas e sobre o seu desempenho durante esse mês. Sempre num sentido construtivo, e depois assentamos agulhas para ver o que é que temos que alinhar.

Diana Carvalho – E existe alguma percepção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Ana Costa – Nunca senti isso. Eu vou explicar o porquê. Porque, de uma forma geral, nós acompanhamos muito as pessoas aqui. A partir do momento em que elas entram aqui, nós acompanhamos muito. E se eu as sinto, de alguma forma perdidas, eu não espero um mês para me sentar com elas. Eu nunca senti isso num sentido negativo. Não consigo ter uma comparação da experiência boa e a má.

Diana Carvalho – Como última pergunta, têm alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Ana Costa – Ahh, não. Assim de imediato não. Eu acho que este assunto é importantíssimo e acho que isto é uma coisa que os RH, devem de facto continuar a fazer, que é fazer com que todos os departamentos consigam estar com todas as pessoas novas e que as recebam de uma forma correta.

Diana Carvalho – Muito Obrigada!

Ana Costa – Obrigada eu.

i. Transcrição da Entrevista à Responsável do Departamento de Compras

Data: 22 de Julho de 2022

Local: Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Hora de início: 12:00 horas

Duração: 18 minutos

Identificação do/a Responsável de Departamento:

Nome: Ana Leitão

Escolaridade: 12º ano

Idade: 48 anos

Departamento: Compras

Categoria Profissional: Diretora de Compras

Tempo de Colaboração: 37 Anos

Área de Formação: N/A

Diana Carvalho – Antes de mais, muito obrigada por ter aceite participar neste estudo que tem como objetivo perceber a importância do processo de acolhimento, integração e socialização na experiência do colaborador dentro da indústria da hospitalidade. Esta conversa deverá durar cerca de 20 minutos e, tal como mencionado no pedido de autorização previamente assinado, será gravada. Relembro que a gravação será utilizada única e exclusivamente como forma de facilitar o processo de transcrição e análise do estudo, assim como também recorro que pode optar por não responder ou mesmo desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização, uma vez que a sua participação é totalmente voluntária. Passando para as perguntas... Como se chama?

Ana Leitão – Ana Leitão.

Diana Carvalho – Qual a sua idade?

Ana Leitão – 58 anos.

Diana Carvalho – Qual o grau de escolaridade?

Ana Leitão – 12º ano.

Diana Carvalho – Departamento?

Ana Leitão – Compras.

Diana Carvalho – Categoria Profissional?

Ana Leitão – Diretora de Compras.

Diana Carvalho – Tempo de colaboração com o Sheraton Lisboa?

Ana Leitão – 37 anos.

Diana Carvalho – Obrigada. Passando às questões do tema da nossa entrevista... O departamento de Compras implementa algum processo de acolhimento e integração?

Ana Leitão – Sim, eu implementei há alguns anos. Passo por primeiro explicar o que é o departamento, qual é a nossa função, e conseqüentemente, os nossos objetivos, qual é o nosso papel perante os nossos clientes internos e externos. Portanto, tento fazer uma retrospectiva da nossa identificação... do que é que nós fazemos. Tenho uma pequena apresentação em *PowerPoint* que ilustra, mais ou menos, quais é que são os espaços, qual é a nossa prioridade, como é que nós trabalhamos... Algumas das normas que são obrigatórias... explica todas as nomenclaturas, que por vezes eles não sabem o que é, e eu faço um breve resumo... explico que departamento é que há, qual é a nossa colaboração com os outros departamentos... os que lidamos mais e os que lidamos menos, que informações é que esperam de nós e como é que passamos essa informação... por aí.

Diana Carvalho – Por quem é pensado e implementado esse processo de acolhimento e integração?

Ana Leitão – Tudo feito por mim.

Diana Carvalho – Há quanto tempo é que implementa esse processo dentro deste departamento?

Ana Leitão – Quando entrei, não entrei logo como Diretora de Compras... por isso posso dizer que há 25 anos.

Diana Carvalho – Uma vez que já o descreveu, quanto tempo dura o processo de integração desde que a pessoa chega ao departamento até que se sinta totalmente integrada?

Ana Leitão – Depende. A apresentação do *PowerPoint* é rápida. Depois o resto depende qual é a função. Portanto, se é uma função de receção de mercadoria em armazém, há que haver um acompanhamento, porque mesmo que a pessoa venha com experiência, cada casa é uma casa e, portanto, eu não gosto que as pessoas utilizem a bagagem que trazem. Eu gosto de dizer qual é a nossa bagagem, porque como esta, cada casa é uma casa. E eu gosto que as pessoas façam as coisas dentro do meu alinhamento. Mas as funções demoram algum tempo para entender... perceber as funções todas e conseguirem trabalhar sozinhos, andamos à volta de quatro a seis meses.

Diana Carvalho – Esse tempo, é o tempo que também envolve a formação, é isso?

Ana Leitão – É. É porque é muita informação, e de nada vale despejar de uma só vez toda a informação. Então eu gosto de ir mais “*step by step*”. Cada trabalho, cada função e cada tarefa, eu gosto de acompanhar e de ir explicando, também para perceber quais são as dificuldades... para não criar aqui as zonas escuras. Costumo dizer que há muitas maneiras de explicar. A uma pessoa explicas de uma maneira, a outra explicas de outra maneira. Nós também recebemos a informação de maneira diferente, portanto, eu gosto que eles vão questionando, vão perguntando, vão tirando as dúvidas ao longo do tempo para que consigam depois trabalhar sozinhos.

Diana Carvalho – E existe alguma dinâmica, atividade, exercício, que faça com as novas admissões para que se sintam mais integradas?

Ana Leitão – Vou muitas vezes almoçar com eles. Vou muitas vezes tomar um café informal. Às vezes há necessidade, quando se nota que a pessoa está demasiado *stressada*. Gosto muito de ficar a falar com eles, de ir tomar café com eles, de almoçar com eles. Atividades... Eu tinha uma atividade que já não faço há muito tempo, desde o início de pandemia, que era com um livro. Um livro de pensamentos diários, ou seja, a ideia era abrir o livro todos os dias de manhã, e ver qual era o pensamento do dia, e fazermos uma breve análise. O que aquilo poderia trazer, portanto, para o nosso dia a dia. Tirando isso não faço mais nada com eles, porque o tempo é muito curto e é um departamento com muito movimento. É difícil de conseguir estar sozinha com eles ali, porque a toda hora entra gente. Mas tentamos fazer dentro do possível o melhor.

Diana Carvalho – Como se sente em relação ao processo de acolhimento, integração e socialização, que implementa?

Ana Leitão – Estou a precisar de mudar algumas coisas, porque eu gosto de ir mudando para as coisas não se tornarem aborrecidas. Por isso estou sempre a introduzir novas tarefas ou a trocar tarefas para eles conseguirem aprender um pouco, mesmo que não seja a tarefa principal deles.

Diana Carvalho – Sente que introduzir novas formas de acolher e trabalhar é um ponto a melhorar, é isso?

Ana Leitão – Sim.

Diana Carvalho – E sente que existe alguma limitação, ou algo que gostasse de ter implementado e não foi permitido? Ou que possa ter corrido menos bem para o seu departamento?

Ana Leitão – É assim... há um projeto que eu ando para implementar há cinco anos. Porque eu em 2017, de um dia para o outro fiquei sem departamento, fiquei sozinha. E, depois de 2007, comecei a criar uma nova equipa, sempre com muita rotação. E eu tinha feito um projeto de reorganização, não só do meu departamento, mas das Compras em geral no hotel. Mesmo antes do Diretor atual estar, já tinha ficado de marcar uma reunião... depois com a mudança de chefia, a coisa ficou parada. Entretanto veio a pandemia e ainda estou há espera. Mas ainda vou precisar do apoio da direção geral para ver se consigo implementar o que tenho em mente, que, peço desculpa, mas não tenho intensões de revelar para já.

Diana Carvalho – Certo. Ainda há pouco referiu que o processo podia ser mais trabalhado. O que falta para ele ser melhor? Sente que existe alguma limitação em alguma coisa que queira ou gostasse de fazer e não lhe é permitido ou não consegue?

Ana Leitão – Sim... no ser mais trabalhado é na própria receção aqui dentro do departamento. Se houvesse a possibilidade de eu, em vez de mandar as meninas por turno almoçar, fazer um primeiro almoço com toda a gente... acho que era muito mais empático. Depois a parte toda técnica, essa esta toda bem definida e está trabalhada. Ai, há uma planificação daquilo que ela vai ter que aprender, como é que vai ser. O que eu

acho que falta aqui um bocadinho é toda a outra parte mais social que não existe, sou sincera. Não há muito tempo, nem equipa para isso, neste momento. E é importante.

Diana Carvalho – Mas sente que esse projeto vai ajudar as nossas integrações no início das suas funções, vai influenciar positivamente o seu acolhimento?

Ana Leitão – Claro que isso, é para isso que está pensado. Principalmente na integração entre departamentos.

Diana Carvalho – E existe por parte do departamento, algum tipo de monitorização da experiência do colaborador no processo de acolhimento e integração? Ou seja, através de *feedback*, entrevistas, questionários, etc.?

Ana Leitão – Eu tento de tempos a tempos tentar perceber quais são as dificuldades que eles estão a sentir para tentar melhorar ou explicar melhor. É muito importante que eles percebam e que sintam que eu estou disponível para os ajudar a evoluir. Para mim é muito importante que eles percebam e se sintam confortáveis naquilo que fazem. Eu adoro o que faço, e acho que deve ser um tormento não gostar e ter de lidar com isso todos os dias. Ao fim do dia a pessoa deve estar completamente desmotivada.

Diana Carvalho – Mas existe algum momento específico onde recolha esse *feedback*? Existe algum guião?

Ana Leitão – Não... Quando são pessoas novas eu tento acompanhar semanalmente. Mas nada estipulado, é quando eu vejo ou sinto que há necessidade. Não existe nenhum guião. Eu tento estar o máximo atenta dentro do departamento, ver a língua corporal da pessoa e tento logo resolver a questão.

Diana Carvalho – E existe alguma perceção, por parte do departamento, sobre o impacto do processo de acolhimento e integração, na experiência do colaborador?

Ana Leitão – Claro que sim. As pessoas não podem ser atiradas aos bichos. Sei que se houve uma má experiência a pessoa vai ficar desmotivada e eu vou perde-la.

Diana Carvalho – Têm alguma coisa que gostasse de partilhar, alguma coisa que não tenhamos discutido e que gostasse de mencionar?

Ana Leitão – Não, acho que não. Sabe que eu sou hoteleira há muitos anos, eu gosto de hotelaria, e acho que uma das nossas funções é o acolhimento. Por isso, esse é o

nosso dia a dia, fazer com que as pessoas sejam bem-vindas e se sintam bem, porque estão em nossa casa.

Diana Carvalho – Obrigada!