

Estela Rosa Custódio Guerreiro

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS  
COLABORADORES DO MONTE REI GOLFE & COUNTRY CLUB



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

Estela Rosa Custódio Guerreiro

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS  
COLABORADORES DO MONTE REI GOLFE & COUNTRY CLUB

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves

Professora Doutora Margarida Viegas

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

# MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES DE MONTE REI GOLFE & COUNTRY CLUB

## **Declaração de Autoria de Autor**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Estela Rosa Custódio Guerreiro)

A Universidade do Algarve tem o direito, em conformidade com o disposto no Código do direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicitar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

Ao meu marido Hugo por todo o apoio e dedicação disponibilizada, a minha filha por toda a amizade, amor e paciência que teve, nos meus períodos de ausência nestes dois anos.

À minha mãe e irmãs, companheiras de aventuras e apoiantes entusiastas desde o primeiro momento.

Aos meus amigos, pela paciência e por estarem presentes nos momentos bons e me ajudarem a ultrapassar todos os momentos menos bons. Um especial obrigado ao Cláudio, Patrícia, Helena, Andreia e Catarina por toda a paciência e contribuição neste projeto.

Aos meus colegas de trabalho e universidade pelos conselhos sábios e todo o generoso contributo para o projeto.

Por último, e não menos importante, às minhas estimadas orientadoras: Professora Doutora Gabriela Gonçalves e Professora Doutora Margarida Viegas por toda a dedicação e disponibilidade proporcionada, indispensáveis para a elaboração deste projeto.

Sem o contributo dos acima mencionados era impossível a realização deste meu sonho.

Um bem-haja a todos.

## Resumo

Na gestão de Recursos Humanos torna-se essencial o processo de socialização e integração dos novos colaboradores. O momento de integração entre a entidade empregadora e o novo membro da organização, origina um processo de adaptação recíproca onde ambos efetuam um compromisso e cedências entre as partes. O mesmo acontece no processo de socialização organizacional, que adquire uma conotação fundamental e encontra-se interligada com o processo de integração, uma vez que o sucesso, de uma, influencia o êxito da outra. Uma das estratégias efetuadas para a integração e socialização de um novo colaborador compreende a entrega de um manual de acolhimento no momento da admissão. De forma a constituir um recurso ao acolhimento e integração e socialização do novo colaborador, é necessário que este manual de acolhimento contenha todos os dados que a entidade considere como essencial para a introdução do recém-admitido na estrutura organizacional. Assim, considerando que a empresa selecionada não dispõe de um manual de acolhimento, torna-se essencial a sua construção, constituindo o objetivo deste projeto. O manual de acolhimento foi elaborado com base em dois estudos, um de carácter quantitativo de diagnóstico relativo à perceção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores e um estudo qualitativo referente à análise de conteúdo de 6 manuais de acolhimento de empresas similares. Os resultados provenientes da análise dos dados revelaram que a existência e entrega de um manual de acolhimento (bem como a dinamização de outras ações, tais como formações, entre outras) são percebidas pelos trabalhadores como potenciais facilitadores do processo de socialização e integração. A análise dos 6 manuais mostram consistência dos conteúdos a incluir num manual de acolhimento.

Em conjunto, um outro ficheiro que também poderá auxiliar neste processo consiste na entrega de um protocolo de acolhimento e integração, onde explicita as etapas, sequências, procedimentos e dados relevantes para a integração do funcionário.

Palavras-Chave: socialização organizacional, acolhimento, integração, manual de acolhimento.

## **Abstract**

In Human Resources management, the process of socialisation and integration of new employees is essential. The moment of integration between the employer and the new member of the organisation gives rise to a process of reciprocal adaptation where both parties make a commitment and compromise. The same happens in the process of organisational socialisation, which acquires a fundamental connotation and is interconnected with the integration process, since the success of one influences the success of the other. One of the strategies used for the integration and socialisation of a new employee is the delivery of a welcome or induction manual at the moment of admission. In order to constitute a resource for the reception, integration and socialisation of the new employee, it is necessary that this welcome manual contains all the data that the entity considers as essential for the introduction of the newly admitted employee in the organisational structure. Thus, considering that the selected company does not have a welcome manual, its construction becomes essential, constituting the objective of this project. The induction manual was developed based on two studies, a quantitative diagnostic study regarding the perception of organisational socialisation in the integration of new employees and a qualitative study regarding the content analysis of 6 induction manuals of similar companies. The results of the data analysis revealed that the existence and delivery of an induction manual (as well as the promotion of other actions, such as training sessions, amongst others) are perceived by the employees as potential facilitators of the socialisation and integration process. The analysis of the 6 manuals shows consistency of the contents to be included in a welcome manual.

In conjunction, another file that may also assist in this process consists in the delivery of a welcome and integration protocol, where it explains the steps, sequences, procedures and relevant data for the integration of the employee.

**Keywords:** organisational socialisation, welcome, integration, welcome manual.

# Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Apresentação do <i>Monte Rei Golfe &amp; Country Club</i>.....</b>	<b>5</b>
1.1. Identificação e historial.....	5
1.2. Dimensão e continuidade empresarial .....	6
1.3. Estrutura formal .....	7
<b>2. Enquadramento da empresa .....</b>	<b>9</b>
2.1. Missão .....	9
2.2. Visão .....	9
2.3. Valores .....	9
2.4. Objetivos .....	9
2.5. Mercado e clientes .....	10
2.6. Concorrência .....	11
<b>3. Recursos humanos no <i>Monte Rei Golfe &amp; Country Club</i> .....</b>	<b>12</b>
3.1. Caracterização dos recursos humanos no MR .....	12
3.2. Atividades desenvolvidas pelos recursos humanos .....	13
<b>4. Processo de socialização no <i>Monte Rei Golfe &amp; Country Club</i> .....</b>	<b>14</b>
4.1. Fases da socialização para a integração dos colaboradores .....	15
4.2. Táticas de socialização para a integração dos colaboradores .....	16
<b>CAPÍTULO II: PROJETO.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Enquadramento conceptual.....</b>	<b>18</b>
5.1. Socialização organizacional.....	18
5.1.1. Efeitos da socialização organizacional.....	19
5.1.2. Processos e táticas de socialização organizacional .....	21
5.2. Acolhimento e integração .....	25

5.3. Manual de acolhimento.....	28
5.3.1. Vantagens .....	30
5.3.2. Desvantagens.....	30
5.3.3. Manual de acolhimento para pessoas com necessidades especiais .....	32
<b>6. Diagnóstico organizacional e proposta de instrumento de gestão de recursos humanos: O manual de acolhimento .....</b>	<b>34</b>
6.1. Modelo de desenvolvimento do projeto.....	34
6.2. Estudo I - Análise quantitativa da percepção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores .....	35
6.2.1. Metodologia .....	35
6.2.2. Apresentação e análise de resultados .....	40
6.2.3 Discussão.....	43
6.3. Estudo II - Análise dos manuais de acolhimento.....	45
6.3.1. Metodologia .....	45
6.3.2. Análise de resultados.....	47
6.3.3. Discussão.....	48
<b>CAPÍTULO III: CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Conclusão .....</b>	<b>51</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE I: PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE II: PROPOSTA DE PROTOCOLO .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE III: ANÁLISE ESTATÍSTICA.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE IV: PROPOSTA DE MANUAL DE ACOLHIMENTO .....</b>	<b>80</b>

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Mapa direcional do MR .....	5
Figura 1.2. Projeto do clubhouse .....	6
Figura 1.3. Aldeamento clubhouse residences .....	7
Figura 1.4. Organograma do Monte Rei Golf & Country Club .....	8
Figura 1.5. Imagem promocional do MR .....	10
Figura 1.6. Concorrência do MR .....	11
Figura 5.1. Fases da gestão de RH .....	26
Figura 5.2. Conteúdos do MA .....	29
Figura 5.3. Ilustração universal inclusivo.....	33
Figura 6.1. Habilitações académicas dos inquiridos.....	36
Figura 6.2. Tipo de vínculo contratual dos colaboradores .....	36
Figura 6.3. Lacunas reveladas sobre a integração na organização .....	42

## Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Atividades desenvolvidas pelos RH no MR .....	13
Tabela 5.1. Táticas de socialização .....	22
Tabela 5.2. Diferenciação entre socialização, acolhimento e integração. ....	25
Tabela 5.3. Fatores do sucesso do acolhimento e integração .....	27
Tabela 5.4. Estrutura de um manual de acolhimento .....	31
Tabela 6.1. Modelo de desenvolvimento do projeto .....	34
Tabela 6.2. Caracterização sociodemográfica .....	35
Tabela 6.3. Tempo de trabalho dos funcionários.....	37
Tabela 6.4. Divisão de colaboradores por departamento.....	37
Tabela 6.5. Fatores da socialização e integração.....	40
Tabela 6.6. Análise correlacional .....	41
Tabela 6.7. Aspectos revelados pelo colaborador sobre a sua adaptação .....	43
Tabela 6.8. Manuais de acolhimento selecionados.....	45
Tabela 6.9. Análise de conteúdo dos manuais de acolhimento .....	47

## **Lista de abreviaturas e acrónimos**

A – Ausência

C – Contém

DP – Desvio-padrão

EHT – Escola de Hotelaria e Turismo

*Et al.* – E outros

I – Incompleta

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MA – Manual de acolhimento

MP – Manual de procedimentos

MR – *Monte Rei Golf & Country Club*

RH – Recursos Humanos

STPOF – *Socialization tactics and person organization fit*

## Introdução

O Turismo consiste numa das atividades mais fulcrais para Portugal onde, para além do seu impacto a nível financeiro, de empregabilidade e investimento, é caracterizado como uma peça-chave para o desenvolvimento de outras atividades económicas (Maricato, 2012). Machado (2019) refere que a região algarvia foi reconhecida, pela sexta (6ª) vez, como o destino de praia predileta na Europa no ano de 2019, comprovando a importância do turismo na região. Sendo o Algarve visto como um destino de sol, areia e mar, sofre de sazonalidade: pico turístico elevado no verão e presença de meses mais fracos no restante período do ano. Deste modo, o golfe entra como um desporto sofisticado que veio colmatar o problema da sazonalidade desta região, destacando-se como um fator primordial para a economia local (Correia & Pintassilgo, 2006). Para Sila e Ebrahimpour (2004) e Ryan (2002), a hotelaria de luxo segue os novos padrões do mercado, priorizando a qualidade e sublimidade do serviço que fornece aos seus clientes. Deste modo, considera-se fundamental proporcionar serviço de excelência para que o cliente desfrute de uma experiência única e especial.

É notório a importância da hotelaria de luxo no Algarve, destacada pelos elevados padrões de exigência, qualidade, concorrência e competitividade para o desenvolvimento do turismo na região. Desta forma, torna-se imprescindível a existência de profissionais qualificados e empenhados nos quadros dos estabelecimentos hoteleiros, pelo que, neste contexto, uma boa integração e socialização permite fomentar um forte alicerce do colaborador para com a empresa (Messias, 2014). Para a integração do novo colaborador é requerido que sejam fornecidas todas as informações necessárias para a execução das novas funções, bem como a preparação do espaço físico e respetivo material de apoio. Assim sendo, e para que os patamares sejam mantidos, é fulcral que exista uma boa integração e socialização entre colaboradores e a entidade organizacional (Cai *et al.*, 2020).

De acordo com Vieira (2014), a socialização organizacional corresponde a um processo que todos os colaboradores experienciam quando iniciam um novo cargo, ocorrendo não só no momento inicial, mas também quando surge mudança de função e/ou promoção. O desempenho do trabalhador é afetado pela escassez de um processo adequado de socialização, que gere a ideia de abandono e exclusão e pode provocar atrito entre o grupo de trabalho (Messias, 2014). Assim, é necessário o desenvolvimento do acolhimento e

integração de novos colaboradores, de forma apropriada. Independentemente das mudanças e volatilidade da empresa/organização, o manual de acolhimento (MA) representa uma forma de recepção ao novo colaborador na organização em questão, permitindo o acesso a informação útil dos diversos departamentos, sendo uma ferramenta imprescindível na empresa. Kim e Moon (2021) mencionam que os colaboradores nem sempre possuem comportamentos adequados, o que poderá prejudicar o seu desempenho profissional e, conseqüentemente, a sua permanência na entidade patronal. Estes fatores poderão suceder-se devido à falta de informação face às normas e condutas exigidas pela empresa, bem como à inexistência de procedimentos e metodologias de acolhimento e integração (Hu *et al.*, 2020). Delvas (2017) defende que o processo de acolhimento, integração e socialização é importante para o sucesso profissional do colaborador, promovendo a oportunidade de enquadrar-se na cultura organizacional da nova entidade patronal. A organização, ao proceder à entrega do manual de acolhimento ao colaborador, estabelece um acordo que pressupõe a convergência de objetivos entre ambos os intervenientes. A existência de MA numa empresa apresenta um papel facilitador, uma vez que o novo colaborador consegue assim aceder a um conjunto de informações tais como regras e procedimentos a cumprir (Rego *et al.*, 2015).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo final a implementação de um MA no *Monte Rei Golf & Country Club* (MR), que até à presente data é inexistente, de modo a contribuir para o processo de socialização e integração do colaborador na organização. Como suporte da construção do MA foram realizados dois estudos: o 1º de carácter quantitativo de diagnóstico organizacional que analisa o processo de socialização e a perceção do acolhimento no MR e o 2º estudo, de natureza qualitativa que examina o conteúdo de 6 manuais de acolhimento de outras empresas similares.

Estruturalmente, este projeto está organizado em três capítulos. Numa primeira instância (Capítulo I) realiza-se uma breve apresentação do MR, o enquadramento empresarial (e os objetivos estratégicos), bem como uma caracterização do departamento de RH na organização, onde se explora os processos e táticas de socialização e integração presentes no MR. Seguidamente (Capítulo II), é apresentado o projeto, iniciando-se através de uma reflexão crítica do estado da arte, nomeadamente dos conceitos de socialização organizacional, integração organizacional e manual de acolhimento. Posteriormente, é apresentado o trabalho empírico constituído por dois estudos como referido anteriormente, e que dão suporte à necessidade e à construção de um MA. Esta parte

engloba a metodologia, apresentação, análise e discussão de resultados dos dois estudos e que fundamentaram a elaboração do MA e de um protocolo de procedimentos, com vista a orientar chefias e colaboradores na receção aos novos colaboradores. Este documento inclui uma conclusão geral (Capítulo III) onde é feita uma reflexão crítica do trabalho e da temática, assim como sugestões sobre a validação deste instrumento.

## **CAPÍTULO I:**

# **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

# 1. Apresentação do *Monte Rei Golfe & Country Club*

## 1.1. Identificação e historial

Este projeto recai sobre a empresa Cacela Golfe–Promoção Imobiliária e Investimentos Turísticos, Lda., com o número de identificação fiscal 502 387 025, apartado 118, Sítio do Pocinho Sesmarias, 8901-907 Vila Nova de Cacela, constituída a 30 de abril de 1990 sob a forma jurídica de sociedade por quotas com um Capital Social de 125.000 euros (Costa, 2020). Cacela Golfe, Lda. é uma das empresas do grupo Aliber, que se integra no empreendimento MR, sendo a mesma responsável pela gestão da exploração do campo de golfe, alojamento e restauração (Costa, 2020<sup>1</sup>).

O MR situa-se em Vila Nova de Cacela numa zona rural praticamente intacta, tendo o ordenamento paisagístico deste empreendimento sido cuidadosamente desenhado, de forma a garantir a preservação e a valorização da paisagem algarvia (Costa, 2020).

Figura 1.1. Mapa direcional do MR



Fonte: MR. (2021)

Este é um dos empreendimentos turísticos mais importantes do setor na região do Sotavento Algarvio, composto por um campo de golfe de 18 buracos de assinatura *Jack Nicklaus*, considerado por muitos como o melhor em Portugal, alojamento turístico de

---

<sup>1</sup> Dados recolhidos em setembro de 2020 através de entrevista ao gerente do Monte Rei *Golfe & Country Club*.

luxo e restauração de excelência sendo um dos Restaurantes do empreendimento (Vistas Rui Silvestre), premiado com uma estrela Michelin (Costa, 2020). Em 2017 venceu o título de Melhor Clube de *Golf* de Portugal através do site *Leadingcourses.com*, que promove anualmente a *Golfer's Choice*, com uma pontuação de 9,15 em 10. Em votações individuais, venceu também nas categorias de campo de golfe e de serviço e hospitalidade (Monte Rei, 2020).

Figura 1.2. Projeto do clubhouse



Fonte: MR. (2021)

## 1.2. Dimensão e continuidade empresarial

Em relação à dimensão da empresa e sua continuidade, a mesma continua a seguir uma estratégia de diferenciação e a apostar em novos projetos, tais como um segundo campo de golfe, *Jack Nicklaus Signature*, que se encontra numa fase avançada de planeamento e licenciamento. Em 2021 a empresa finalizou o aldeamento turístico *Clubhouse Residences*, que é composto por 40 apartamentos, conforme demonstra a figura 3.

Para 2022 está projetado um luxuoso hotel com Spa, um magnífico club de praia e um elegante centro comercial. Atualmente o melhor campo de golfe a nível nacional e posicionado no 4.º lugar do ranking dos Top 10 da Europa (Monte Rei, 2020). A grande parte do sucesso deste empreendimento deve-se à estreita cooperação existente, entre todos os colaboradores, sendo o único intuito o trabalho de equipa.

*Figura 1.3. Aldeamento clubhouse residences*



Fonte: MR. (2021)

### **1.3. Estrutura formal**

O organograma empresarial é extremamente importante uma vez que consiste numa das formas mais claras, concisa e objetiva de apresentar as funções hierárquicas da empresa. Com isto, todos os colaboradores do MR sabem quem são os superiores hierárquicos ligados ao seu trabalho e funções, agilizando processos e eliminando barreiras, permitindo uma boa comunicação entre todos os departamentos. Os clientes e fornecedores da empresa, mesmo não tendo um profundo conhecimento da gestão interna, ao analisar o organograma, percebem como esta está organizada e como os vários departamentos se relacionam entre si.

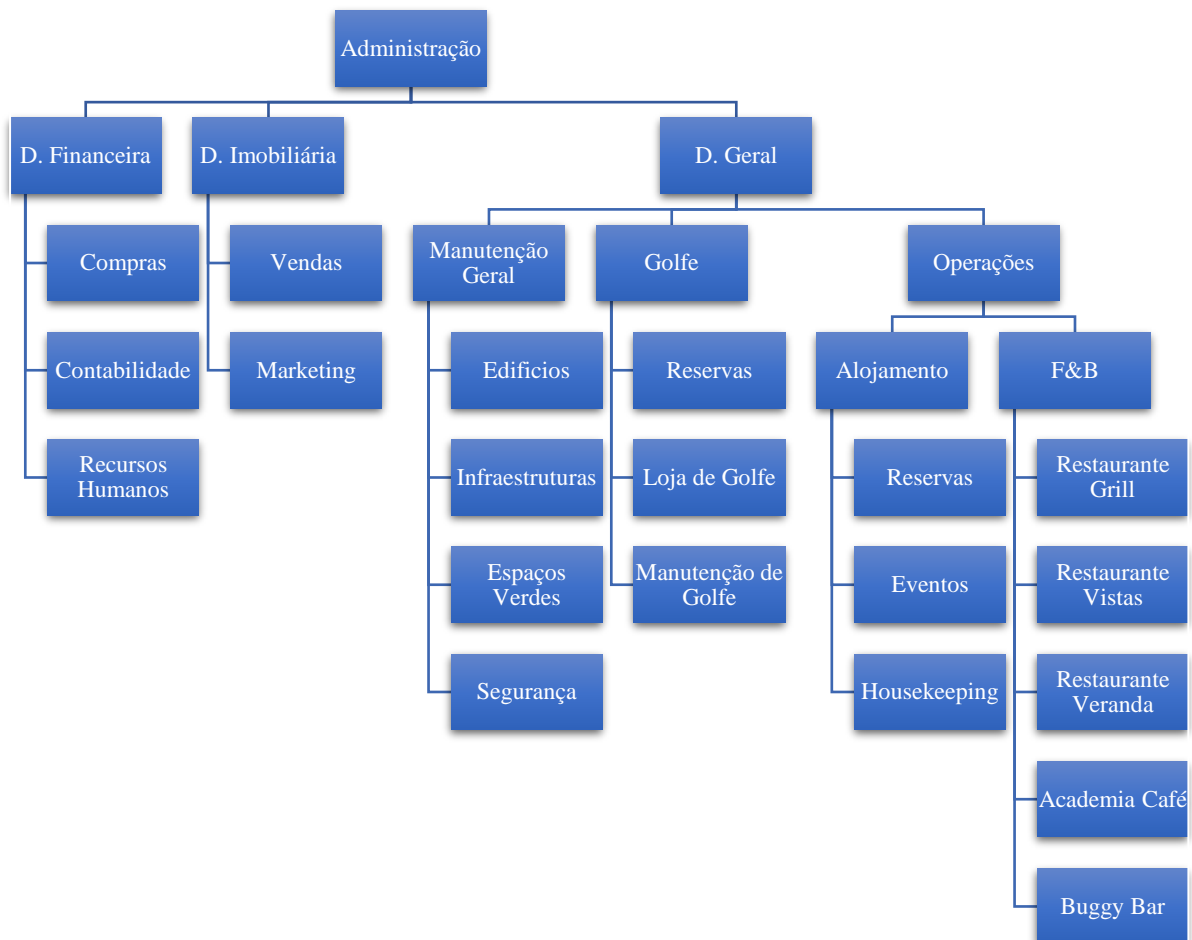
A estrutura organizacional do MR resume-se pelo organograma representado na figura 4, sendo que a administração é constituída por três departamentos diretivos, sendo eles financeiro, imobiliário e direção-geral que, conseqüentemente, irão gerir as secções a que cada um engloba.

Numa perspetiva geral, pode afirmar-se que a direção financeira tem a seu cargo as secções das compras, contabilidade e recursos humanos; a direção imobiliária orienta as vendas e o marketing, e por último, a direção-geral chefia as secções da manutenção geral, golfe e operações. Todos os departamentos encontram-se subdivididos em centros de custos para um melhor desempenho, organização e, principalmente, para uma boa gestão da empresa.

No departamento de operações, mais precisamente nas secções de Alojamento e F&B, nos meses de maior ocupação, o MR recorre a empresas de trabalho temporário para contratação de “extras”, de modo a conseguir a realização do mesmo.

A empresa também procura ter acordos com as Escolas de Hoteleira e Turismo (EHT) nacionais a fim de receber estudantes na área de cozinha, receção, sala e pastelaria, para realizarem estágios curriculares. Durante os meses de verão, a empresa tem o privilégio de receber cerca de 20 estagiários das EHT de Setúbal e Anadia. Este aspeto compreende uma mais-valia para o MR, uma vez que permite um reforço a nível dos RH e evita aumentos de custos salariais.

Figura 1.4. Organograma do Monte Rei Golf & Country Club



Fonte: MR. (2021)

## **2. Enquadramento da empresa**

### **2.1. Missão**

O MR é um empreendimento de luxo, autossuficiente, que tem como missão garantir uma gestão eficaz, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da região algarvia (Monte Rei, 2020).

### **2.2. Visão**

A visão da empresa é posicionar-se como o melhor campo de golfe a nível da Europa através de uma imagem de qualidade. A ideia é continuar a manter um elevado padrão de competência e qualidade dos serviços, assegurando um desempenho apoiado na confiança dos parceiros e clientes, direcionado para a rentabilidade e sustentabilidade, com uma permanente inovação (Monte Rei, 2020).

### **2.3. Valores**

O MR pauta a sua atividade e relação com todos os seus parceiros e clientes, através do desenvolvimento de várias ações. É uma empresa com sentido de responsabilidade social ativa, quer pela escolha das tecnologias sustentáveis, quer pela progressiva mudança de atitude e consciência ambiental dos colaboradores. No desenrolar da sua atividade, tem em consideração as preocupações ambientais e políticas de desenvolvimento sustentável, contribuindo assim para uma melhoria significativa da sociedade em que vivemos. No desenvolvimento profissional, a empresa promove ações de formação, possibilitando aos colaboradores uma atualização permanente e o desenvolvimento das suas competências (Monte Rei, 2020).

### **2.4. Objetivos**

O principal objetivo do grupo é promover e expandir a marca a nível mundial tornando-a uma referência no mercado, o que permitirá atrair novos clientes e proporcionar-lhes um serviço de excelência. Contribui para o combate à sazonalidade na região algarvia através dos diferentes serviços que disponibiliza aos seus clientes (Monte Rei, 2020).

Este empreendimento de luxo dispõe dos seguintes produtos e serviços: Campo de Golfe com 18 buracos de assinatura *Jack Nicklaus*; alojamento local composto por moradias individuais de 4 quartos com piscina e jardim privado e moradias geminadas com 3 quartos inspiradas na arquitetura tradicional portuguesa; possui igualmente um aldeamento turístico de 5 estrelas com a mais recente construção de 40 apartamentos de luxo numa posição privilegiada dentro do empreendimento. Fazem também parte do resort 4 *outlets* de restauração com destaque para o restaurante *Vistas by Rui Silvestre* com uma estrela *Michelin*, outras instalações e serviços de lazer tais como 2 campos de ténis, piscinas aquecidas e um spa com ginásio, banho turco e sauna. Dispõe ainda de um departamento de eventos para a preparação e realização dos mesmos e, um departamento de imobiliária para venda do portefólio imobiliário disponível (Monte Rei, 2020).

Figura 1.5. Imagem promocional do MR



Fonte: MR. (2021)

## 2.5. Mercado e clientes

Verificou-se que, em 2020, a maioria dos clientes são de origem inglesa e irlandesa, seguindo de alemã, holandesa, espanhola e chinesa. Este resultado é fruto de ações comerciais desenvolvidas e da economia internacional (Monte Rei, 2020).

## 2.6. Concorrência

No Algarve existem cerca de trinta e cinco campos de golfe, cada um com as suas características e preços. No Sotavento Algarvio a empresa depara-se com quatro concorrentes vizinhos muito próximos: Benamor *Golf* em Conceição de Tavira, Quinta da Ria e Quinta de Cima (pertencentes à mesma empresa) em Vila Nova de Cacela, Castro Marim Golfe & *Country Club* e Quinta do Vale, ambos em Castro Marim, considerados como os principais concorrentes pela proximidade (Costa, 2020). Entretanto, em termos de excelência dos serviços prestados e mercado alvo, são os *resorts* Vale do Lobo e Quinta do Lago que oferecem maior concorrência (Ascensão, 2019).

Figura 1.6. Concorrência do MR



Fonte: MR. (2021)

### **3. Recursos humanos no *Monte Rei Golfe & Country Club***

#### **3.1. Caracterização dos recursos humanos no MR**

Atualmente, a empresa Cacela Golf – Promoção Imobiliária e Investimentos Turísticos, Lda conta com a colaboração de 120 funcionários, existindo a possibilidade de efetuar um reforço de recursos humanos entre os vários departamentos nos momentos de época alta vivenciados na região algarvia (Costa, 2020).

A maioria dos colaboradores são da zona do Algarve (Sotavento Algarvio, dando a oportunidade à população local), com alguns membros oriundos da região do Norte. No critério de seleção, os colaboradores devem apresentar experiência profissional na área a que se candidata. De uma forma geral, a predominância dos colaboradores atuais que exercem no MR são do género masculino, casados/união de facto e com finalização/equivalência ao ensino secundário de educação. A empresa ao longo dos anos realizou protocolos com as escolas, disponibilizou instalações e equipamentos de forma que os seus colaboradores fizessem a escolaridade obrigatória de acordo com a sua idade.







Os RH no MR são geridos em conjunto com todos os outros recursos, sejam eles financeiros, logísticos ou materiais. É com base no equilíbrio de forças que este departamento procura legitimar a sua função, gerindo pessoas nos mais diversos domínios dentro da organização: descrição e análise de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; avaliação de desempenho; gestão de carreiras; remuneração e incentivos; higiene, saúde e segurança; formação e desenvolvimento; controlo e auditoria de RH.

É da responsabilidade dos RH, em conjunto com os chefes de cada departamento, realizar uma planificação anual relativa à admissão do número de colaboradores necessários para que cada seção funcione segundo os parâmetros definidos e atinja as metas pretendidas. Após este procedimento, é concretizada uma comunicação ao diretor geral e diretor financeiro do MR, de forma a obter uma apreciação favorável e aprovação da administração.

### 3.2. Atividades desenvolvidas pelos recursos humanos

Como atividades desenvolvidas pelo departamento de RH, evidenciam-se a realização de um Jantar Solidário de Natal com o Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa e a realização de um *peddy-paper* interno entre funcionários do MR.

Tabela 3.1. Atividades desenvolvidas pelos RH no MR

Atividade		Descrição
<p>Jantar Solidário de Natal com o Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</p>	<p>Procedimentos</p> 	<p>Realização de um jantar solidário, entre os colaboradores do MR e os utentes que frequentam a valência do Centro de Apoio Integrado a Crianças. É dinamizado um convívio nas instalações do MR, no decorrer da época natalícia, com execução de atividades de golfe e entrega de presentes.</p>
	<p>Material</p> 	<p>Utensílios de golfe; Mesas; Cadeiras; Produtos alimentares.</p>
	<p>Duração</p> 	<p>- 8 horas</p>
<p>Peddy-paper interno com os colaboradores do MR</p>	<p>Procedimentos</p> 	<p>O principal objetivo consiste na participação num peddy-paper no meio-ambiente, proporcionando aos praticantes momentos de caminhadas, diversão, em simultâneo com exercícios de conhecimento e raciocínio, sensibilização para a proteção da Natureza e proporcionar o espírito do trabalho de equipa demonstrado através de fotografias.</p>
	<p>Material</p> 	<p>Roupa confortável; Chapéu; Protetor solar; Ténis; Saco térmico com água potável; Lanche; Máquina fotográfica e/ou telemóvel para fotografar; Mochila para guardar todos os materiais pessoais.</p>
	<p>Duração</p> 	<p>4 horas.</p>

Fonte: MR. (2021)

#### **4. Processo de socialização no *Monte Rei Golfe & Country Club***

O desenvolvimento das sociedades atuais, trouxe às organizações o aumento da competitividade, o que gera a necessidade de se reinventarem, de estabelecer novas formas de gestão, mais flexíveis ao encontro das expectativas do mundo do trabalho. Não basta às empresas respeitarem as obrigações legais, pois têm ainda de responder perante as sociedades no qual estão inseridas, a tipos de responsabilidade social económica, procurando formas de crescimento e desenvolvimento económico sustentáveis, com respeito pelos recursos naturais (Oliveira & Honório, 2020).

Por outro lado, a dicotomia trabalho/salário já não é a base do mercado de trabalho, sendo que as novas equipas procuram para além do seu salário fatores como reconhecimento, transparência, comunicação real, desenvolvimento pessoal e ligação afetiva às suas empresas. Desta forma, as empresas têm de ser capazes não só de recrutar pessoas válidas e formadas a cada posto de trabalho, mas também de retenção desses talentos e para tal, são necessárias estratégias de atração e técnicas de socialização e integração para os colaboradores (Coetzee *et al.*, 2014).

É importante que as empresas se conheçam na perfeição, através da sua caracterização, estabelecendo a sua missão, valores e visão definindo as suas estratégias corretas ao alcance dos objetivos pretendidos. Depois de estabelecer o seu diagnóstico e conscientes dos RH que a compõem, é importante que os departamentos de RH e de marketing, definam o seu marketing interno, nomeadamente os seus planos de ação de captação dos seus colaboradores, executando constantes avaliações das medidas e estratégias implementadas, de forma a alterar e corresponder às expectativas do seu público-alvo (Katou, 2017).

O processo de socialização dentro do MR inicia-se no recrutamento e seleção do novo colaborador, onde o departamento de RH tem o papel pedagógico de transmitir toda a informação que considera fulcral e o cargo a que o candidato está a concorrer. No MR, o processo de recrutamento e seleção pode ser caracterizado como interno e/ou externo. Quando é necessário efetuar o recrutamento para o preenchimento da uma vaga, a empresa pode recorrer aos seus próprios colaboradores, através de promoções ou transferências entre departamentos (recrutamento interno). Por outro lado, também existem processos de recrutamento externos quando é necessário preencher uma posição para cargos de superiores. Pode-se afirmar assim, que os processos de socialização dentro

da empresa são considerados uma prática importante para a obtenção de sucesso na integração do novo colaborador.

No MR, a socialização é vista como uma metodologia importante na integração dos colaboradores, onde são transmitidos os princípios e valores da organização. Este processo é aplicado com recurso a estratégias selecionadas pelas chefias, visto que a socialização dos recém-admitidos consiste num método determinante na reprodução da realidade da empresa. É através dessas estratégias de integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e integrados pelos novos membros. Neste contexto, o departamento de RH considera de extrema importância que o processo de socialização tenha a participação das chefias, transmitindo aos empregados não só o estilo da empresa, mas principalmente, integrando os funcionários com as premissas e objetivos organizacionais.

#### **4.1. Fases da socialização para a integração dos colaboradores**

A integração dos novos colaboradores, inicia-se no momento em que o departamento de RH disponibiliza informações ao candidato sobre a empresa, a função, a secção onde vai trabalhar e as condições contratuais. Em primeiro lugar, são transmitidas informações sobre a imagem da empresa, os objetivos estratégicos e futuros do negócio, assim como os benefícios de trabalhar no MR, de forma a incentivar os novos recrutados. De seguida, surge a fase relativa ao período experimental, que começa a partir do momento em que o colaborador inicia as suas funções na empresa até ao final do período experimental. Neste espaço de tempo ocorre o processo de adaptação e socialização, onde o novo trabalhador é orientado pelo chefe de departamento e os colegas até assimilar as competências necessárias para desempenhar o seu cargo. É expectável que neste período exista um bom relacionamento com os colegas de trabalho, uma vez que este comportamento é considerado um fator preponderante na integração e socialização do novo colaborador. Por último, quando o período experimental está a terminar, o colaborador é sujeito a uma avaliação pelo seu superior hierárquico de modo a aferir se conseguiu atingir os objetivos pretendidos pela empresa. Quando existe um balanço positivo por ambas as partes, o contrato de trabalho prossegue até ao término.

No final de cada contrato de trabalho é realizada uma avaliação de desempenho alusiva ao trabalho prestado. Deste modo, cada colaborador é sujeito a uma apreciação pelo seu

superior hierárquico com o objetivo de analisar o desempenho e o comportamento, sendo o respetivo documento preenchido no mês anterior ao término do contrato.

#### **4.2. Táticas de socialização para a integração dos colaboradores**

As táticas de socialização na integração dos novos colaboradores no MR consistem em:

- Táticas institucionalizadas  
Dinamizadas quando os trabalhadores mais antigos da empresa transmitem os valores e procedimentos a adotar no local de trabalho.
- Táticas de socialização em série  
Quando os colaboradores mais experientes auxiliam os novos trabalhadores a desempenhar as novas funções de modo que compreendam rapidamente os padrões *standard* que devem ser seguidos.
- Táticas individualizadas  
Consiste num método de aprendizagem e a experiência oferecida possui um carácter específico, uma vez que dependerá do posto de trabalho e secção onde irá desempenhar as suas funções.

#### **4.3. Papel dos colaboradores no processo de integração dos novos colegas**

No que concerne à transmissão de conhecimentos relativos ao novo posto de trabalho, o MR segue a premissa que os funcionários mais experientes/com mais tempo de serviço deverão passar aos recém-admitidos as informações necessárias, quer a nível teórico, como prático. Não obstante, o superior hierárquico também aqui adota um papel de especial relevância, na medida em que se assume como um elemento-chave entre a interação do novo funcionário e a direção da empresa. Assim, estes elementos desenvolvem esforços e estratégias para a integração do novo colega, de modo a proporcionar um ambiente acolhedor, com o objetivo a longo prazo de atingir o sucesso organizacional.

## **CAPÍTULO II:**

### **PROJETO**

## **5. Enquadramento conceptual**

### **5.1. Socialização organizacional**

A socialização corresponde a um processo onde é fornecido a oportunidade para o funcionário clarificar as suas competências, comportamentos previstos, valores e conhecimentos sociais necessários ao seu direcionamento como membro integrante da entidade (Batistič, 2018). Segundo Berger e Luckmann (2014), o conceito de socialização pode-se ramificar em primário e secundário. A socialização primária remete-se àquela em que a pessoa experiêcia na sua infância e em virtude da qual se torna membro da sociedade, enquanto a socialização secundária desenvolve-se quando o ser humano, já socializado primariamente, insere-se em novas dimensões da sua sociedade (Reinert *et al.*, 2012). Os intervenientes inseridos no processo de socialização originam uma possibilidade de mudança, tendo por base o princípio de que este conceito se encontra sempre em constante desenvolvimento e nunca ficará inteiramente concluído (Silva & Fossá, 2013). Este processo desenvolve-se sempre no contexto de uma estrutura social específica, envolvendo a transmissão de informações e valores (Berger & Luckmann, 2014).

Para admitir um novo colaborador é fundamental proporcionar boas condições de socialização e integração para que o mesmo se sinta parte integrante da organização (Sousa *et al.*, 2006). Contudo, nem sempre este aspeto é tido em consideração por parte das empresas através da escassez de tempo e recursos para uma preparação prévia e consequente planificação, sendo que uma boa integração poderá enraizar as primeiras bases para estimular e manter os funcionários (Nasr *et al.*, 2019). Segundo a revisão de literatura no âmbito das teorias sociais organizacionais, a nível cultural, os superiores hierárquicos são responsáveis por, através de mecanismos inerentes ao processo de socialização, de transmitir as normas, procedimentos e valores aos novos colegas (Schein, 2016). Estes colegas mais antigos correspondem a uma fonte essencial de conhecimento, informação e de apoio que os recém-admitidos poderão apreender no domínio do novo posto de trabalho (Jiang *et al.*, 2021). Sempre que existam mudanças no contexto organizacional (ou progressão na carreira) é necessário que o funcionário consiga acompanhá-las, sendo que através da socialização irão adaptar-se face às novas necessidades (Ivancevich *et al.*, 2016). Kim e Moon (2021) mencionam que os recém-

admitidos conseguem bastantes dados através dos seus supervisores hierárquicos. Para os novos colaboradores, as chefias correspondem à principal fonte de informação, onde podem adquirir conhecimentos relativos às tarefas, grupos de trabalho e a organização, bem como *feedback* técnico, normativo, social e de desempenho. Os autores expõem ainda que os superiores desempenham um papel especial na aquisição de informações em comparação com outras fontes, como mentores, colegas de trabalho e outros recém-chegados. Tendo em consideração que as dinâmicas dentro de uma estrutura organizacional poderão sofrer diversas alterações ao longo do tempo, o processo de socialização decorre durante toda a carreira do colaborador.

### **5.1.1. Efeitos da socialização organizacional**

Os efeitos da socialização têm um papel crucial no seio das organizações, sendo que este processo pode-se repercutir positivamente ou negativamente na socialização e integração do novo colaborador. No momento em que se inicia um novo trabalho, e comparativamente com os colaboradores mais antigos, os recém-admitidos demonstram alguma ansiedade e carência a nível de comportamentos de referência, tendo como objetivo conseguir uma boa adaptação (Jiang *et al.* 2021). Kim *et al.* (2005) acrescenta ainda que a entrada na organização provoca uma suscetibilidade extremamente preponderante, uma vez que o novo colaborador tenciona agradar e integrar-se na nova equipa, através de práticas de socialização. Desta forma, os processos de socialização contribuem para a conceção de uma nova identidade laboral, através da inserção na cultura organizacional, possibilitando ao novo funcionário adquirir novas ferramentas de trabalho para um autodesenvolvimento (Dubar, 2005).

A existência de programas de formação inicial e de treino correspondem a um alicerce fundamental no processo de socialização dos recém-admitidos, uma vez que podem melhorar o seu desempenho profissional, promover o relacionamento interpessoal, possibilitar a aquisição de conhecimentos referentes ao novo cargo (e nova entidade patronal) e diminuir a ansiedade dos novos colaboradores (Cai *et al.*, 2020). Armstrong (2014) acrescenta que a entrega do MA consiste numa etapa essencial, visto que permite compreender e analisar o historial, cultura, objetivos, regras e dinâmicas da empresa. Estes fatores são extremamente importantes na redução de atitudes e conceções negativas, de forma a evitar que os funcionários abandonem ou transmitam uma imagem prejudicial

para a organização, o que poderá influenciar a sua reputação e a angariação de novos colaboradores e clientes (Cunha *et al.*, 2007).

Uma outra componente importante consiste nos contratos psicológicos realizados no decorrer deste processo uma vez que, quando este contrato é “cumprido”, ocorre um impacto significativo na redução dos fatores que poderão originar uma mudança organizacional. Este fator diminui substancialmente a intenção de *turnover* e a saída justificada por alterações contratuais efetuadas relativamente ao que foi previamente acordado (Kim & Moon, 2021). Desta forma, através da socialização os colaboradores conseguem aprender sobre as normas políticas e sociais da empresa, o que favorece o ambiente organizacional.

No entanto, quando a socialização não é bem-sucedida ou, em alguns casos, inexistente, podem ocorrer efeitos negativos. Jiang *et al.* (2021) mencionam a teoria do processamento de informações, que indica um ajuste a nível dos comportamentos dos trabalhadores face aos estímulos provenientes do seu ambiente social. Poderá também acontecer, segundo alguns estudos tais como o de Skarlicki *et al.* (2015) e Zhang *et al.* (2020), que os comportamentos de uma supervisão abusiva por parte dos superiores hierárquicos (face aos recém-admitidos e/ou outros trabalhadores) originem efeitos prejudiciais a curto/longo prazo. Este fator relaciona-se com as perceções de que os recém-admitidos têm relativamente às atitudes verbais e não verbais provenientes do seu chefe (com exclusão de contacto físico). Os comportamentos abusivos podem originar esgotamento profissional, exaustão emocional e mau estar psicológico (Tepper, 2007; Haldorai *et al.*, 2019).

Um outro fator que poderá condicionar de forma prejudicial a socialização consiste no alto nível de *turnover*, e poderá ainda causar um processo dispendioso para as empresas. Aburumman *et al.* (2020) descrevem o *turnover* como uma ação que se traduz na saída voluntária dos funcionários da empresa, e determina o término de um processo em que os empregados realizam um conjunto de etapas que pretende originar uma separação (física ou psicológica) em relação à entidade patronal onde se encontram inseridos. Esta situação ocorre quando é oferecido ao colaborador um novo posto de trabalho, por outra organização, com melhores condições laborais. Uma vez que nestes contextos a saída não é originada pela empresa, partindo assim de livre e expressa vontade por parte do funcionário, considera-se que a organização perde os seus recursos que tem efetuado as suas funções de forma exemplar (Ferreira *et al.*, 2017).

Os elevados índices de *turnover* dos funcionários são considerados problemáticos e as empresas aumentam os custos para substituir os colaboradores, uma vez que terão de organizar e realizar um novo processo na área de recrutamento, seleção e formação (Holston-Okae, 2018; Coelho & Bartolomeu, 2019). Em termos organizacionais, para além dos custos relacionados ao processo anteriormente descrito, bem como à baixa produtividade no decorrer do processo de substituição, existem outros custos associados que podem originar uma redução ao nível da satisfação, união profissional e uma rutura nos contextos de comunicação e interação social (Long *et al.*, 2012; Bhaskar, & Mishra, 2019).

O processo de socialização e satisfação de necessidades podem ser prejudicados quando os chefes mantêm baixas expectativas de criatividade, o que poderá levar a que os novos colaboradores não se sintam com liberdade na tomada de decisão e que, conseqüentemente, se inibam de propor novas metodologias que ainda não tenham sido experimentadas na empresa (Montani *et al.*, 2019). O processo de socialização também possui efeitos a longo prazo sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Silva *et al.* (2016) revelam que os aspetos positivos originados através da experiência da socialização organizacional diminuem ao longo do tempo, uma vez que o colaborador apresenta um papel mais ativo para assimilar as regras e diretrizes no momento em que ingressa na entidade patronal, e existe uma tendência menor nos anos seguintes.

A ausência de processos de socialização poderá originar isolamento social, diminuição da autonomia, desconhecimento das normas e regras internas, bem como uma fraca integração organizacional (Taormina, 2009).

### **5.1.2. Processos e táticas de socialização organizacional**

As táticas de socialização organizacional não correspondem somente a metodologias para organizar as experiências dos indivíduos, de modo a adaptar o tipo de dados que o novo colaborador irá receber no início das suas funções profissionais (Ascensão, 2009). Pretende-se transmitir os objetivos estratégicos, valores e comportamentos da empresa aos seus funcionários, para que estes os possam assimilar e pôr em prática (Allen, 2006).

Maanen e Schein (1979) desenvolveram para o conceito de socialização: estratégias individuais e coletivas, formais e informais, sequenciais e aleatórias, fixas e variáveis, em série e disjuntivas e de investidura e desinvestidura. Posteriormente, Jones (1986)

agrupou estas seis táticas em três fatores mais amplos, sendo eles o contexto, conteúdo e social, com base na análise fatorial da sua escala de socialização.

Tabela 5.1. Táticas de socialização

Tipos	Socialização	Socialização
	Institucionalizada	Individualizada
<b>Contexto</b>	Coletivas	Individuais
	Formais	Informais
<b>Conteúdo</b>	Sequenciais	Aleatórias
	Fixas	Variáveis
<b>Sociais</b>	Seriais	Disjuntivas
	Investidura	Desinvestidura

Fonte: Rego *et al.* (2015)

Relativamente ao conceito de táticas institucionalizadas, estas refletem um programa estruturado de socialização que diminui as indecisões e incentiva os novos colaboradores a aceitar as normas organizacionais predefinidas, mantendo assim os padrões *standard* da empresa. Já as táticas individualizadas desenvolvem-se através de uma ausência de relação na estrutura, com a conceção de incertezas e estimulação para promover os novos colaboradores a questionar o *status quo* e a desenvolver a sua própria abordagem às situações (Cunha *et al.*, 2007).

No que concerne o fator contexto, as táticas de socialização coletivas reúnem os novos colaboradores submetendo-os às mesmas experiências de aprendizagem, enquanto as táticas individualizadas fornecem a cada novo membro da empresa um conjunto único de experiências de aprendizagem. Não obstante, as táticas de socialização formais ocorrem quando existe uma metodologia elaborada pela organização para receber os novos colaboradores. Por sua vez, as táticas de socialização informais acontecem quando o novo funcionário é inserido de imediato no local de trabalho, sendo rececionado informalmente pelos novos colegas, de modo a desempenhar as suas novas funções sem a presença da sua chefia direta (Saks *et al.*, 2006).

De acordo com Cable e Parsons (2001), os autores preveem que, quando existem táticas de socialização coletivas e formais, os colaboradores tendem a adaptar-se mais facilmente na estrutura organizacional, através de uma experiência partilhada com os colegas, ao invés de serem colocados de forma autónoma e individualizada nos seus cargos. Assim,

a empresa obtém um maior sucesso de integração por parte dos novos colaboradores (Ashforth & Saks, 1996; Bauer *et al.*, 1998). Por outro lado, os novos colaboradores que experienciam as táticas de socialização informais e individuais passam por uma situação menos boa de acolhimento e é menos provável que aprendam ou se sintam como parte integrante da organização (Jones, 1986).

Relativamente ao fator conteúdo, as táticas de socialização sequenciais integram um conjunto de fases que o recém-admitido deverá experienciar até desempenhar um papel ou cargo específico, enquanto as táticas de socialização aleatórias ocorrem quando são inexistentes estratégias ou padrões específicos, desconhecendo-se a lógica sequencial de etapas processuais inerentes à função que irá executar (Cunha *et al.*, 2007). Já as táticas fixas sucedem-se quando existe um cronograma estipulado, associado a datas pré-definidas, elaborado pela empresa e facultado aos recém-admitidos, de modo que os mesmos tenham conhecimento do período delineado para que aprendam a desempenhar as suas funções (Almeida, 2014). Por último, as táticas de socialização variáveis não disponibilizam qualquer tipo de dados aos novos colaboradores, no que diz respeito ao momento em que irão iniciar certa fase programa de formação e integração (Jones, 1986).

Para Cable e Parsons (2001), os novos colaboradores têm uma melhor perceção sobre a relação profissional entre “trabalhador-empresa” quando é disponibilizada informações de como poderão explorar internamente a estrutura organizacional. Devido às incertezas no novo ambiente laboral, à ansiedade de compreender como ter sucesso dentro da organização, os recém-admitidos deverão ajustar-se melhor aos seus cargos quando compreendem os processos necessários para passarem aos quadros efetivos da empresa. Os autores anteriormente mencionados preveem ainda que os valores pessoais dos novos colaboradores poderão sofrer alterações relativamente às perceções dos valores laborais quando vivenciam táticas de socialização sequenciais e fixas. Numa situação oposta, os novos funcionários poderão sentir-se desmotivados, o que poderá levar a uma diminuição dos valores da entidade patronal. Assim, com recurso a práticas de socialização aleatórias e variáveis aumenta-se os níveis incerteza, incentivando-os a responder de forma inovadora e individualizada gerando sucesso no seu ambiente (Perrot *et al.*, 2014).

Por último, no fator social, as táticas de socialização em série sucedem-se quando os funcionários mais experientes auxiliam os novos colaboradores a assumirem funções similares dentro da empresa, servindo como mentores para os recém-admitidos (Maanen & Schein, 1979). Em contraste, as estratégias disjuntivas acontecem quando a entidade

patronal possibilita que o novo funcionário realize uma autoaprendizagem (aperfeiçoando os seus próprios métodos e decisões), sem qualquer tipo formação prévia (Jones, 1986). Já as táticas de socialização de investidura reconhecem as características intrínsecas e comportamentais do recém-admitido, valorizando como um aspeto benéfico para a empresa, sem qualquer intenção de o alterar, enquanto as estratégias de desinvestidura tendem a não reconhecer os conhecimentos que o novo funcionário detém, com o objetivo de moldar a pessoa à luz das diretrizes da empresa (Maanen & Schein, 1979).

Segundo Cable e Parsons (2001), os recém-admitidos experienciam uma melhor integração na organização quando é proporcionado a oportunidade de interagir e aprender com colaboradores mais experientes, originando um “ambiente positivo” na empresa. Assim, para além de facilitar a oportunidade de formar redes sociais e desenvolver um sentido de comunidade interna, as interações com colaboradores mais experientes podem auxiliar na redução dos níveis de ansiedade iniciais. Os autores referem que as táticas de série e investidura poderão alterar os valores intrínsecos dos novos colaboradores tendo em consideração as premissas defendidas pela organização. Maanen e Schein (1979) apontam que as interações sociais com membros organizacionais mais experientes fornecem aos recém-admitidos uma oportunidade para estimular a aceitação de normas e valores pré-existentes, enquanto as táticas disjuntivas não proporcionam a existência de modelos sociais e, portanto, despertam respostas individualizadas. Além disso, embora as empresas possam pretender adotar táticas de desinvestidura para moldar os novos funcionários, tendo por base as suas diretrizes e valores, as pesquisas empíricas mostram que o reforço positivo induz uma melhor aprendizagem ao invés do reforço negativo. Desta forma, Jones (1986) evidencia que as experiências sociais negativas podem conduzir a uma alienação, e fornece a oportunidade para os recém-admitidos questionarem os valores e interpretações das situações apresentadas pelos colaboradores mais experientes, incentivando assim um aumento de respostas individualizadas ao ambiente do que a adesão às normas estipuladas. Chatman (1991) expôs que os novos funcionários eram mais propensos a interiorizar os valores da sua organização quando usufruem de mais tempo na companhia dos seus mentores organizacionais. Assim, cabe à entidade patronal selecionar quais as melhores estratégias de socialização para a sua empresa, de modo a contribuir para a integração e sucesso dos recém-admitidos.

Costa (2003) menciona que é complexo dissociar a socialização, acolhimento e integração. Contudo, estes conceitos encontram-se relacionados entre si, e na prática proporcionam um aumento fulcral da relação entre o recém-admitido e a empresa.

## 5.2. Acolhimento e integração

Para Bauer (2010), é possível realizar uma distinção entre as definições de acolhimento e integração apesar de, juntas, consistirem num processo complexo e que poderá ser de longa duração.

*Tabela 5.2. Diferenciação entre socialização, acolhimento e integração.*

Acolhimento	Integração	Socialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa/combinção de eventos;</li> <li>• Aplicação coletiva no momento de entrada na organização;</li> <li>• Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas);</li> <li>• Objetivo é influenciar os colaboradores;</li> <li>• Direcionado para o contexto do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa/combinção de eventos;</li> <li>• Acompanhamento personalizado;</li> <li>• Incide sobre um largo período (3-12 meses);</li> <li>• Objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função;</li> <li>• Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de acompanhamento da carreira dos indivíduos;</li> <li>• Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidades horizontal e vertical, inclusão;</li> <li>• Envolve iniciativas organizacionais e individuais;</li> <li>• Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional.</li> </ul>

*Fonte: Ferreira (2008)*

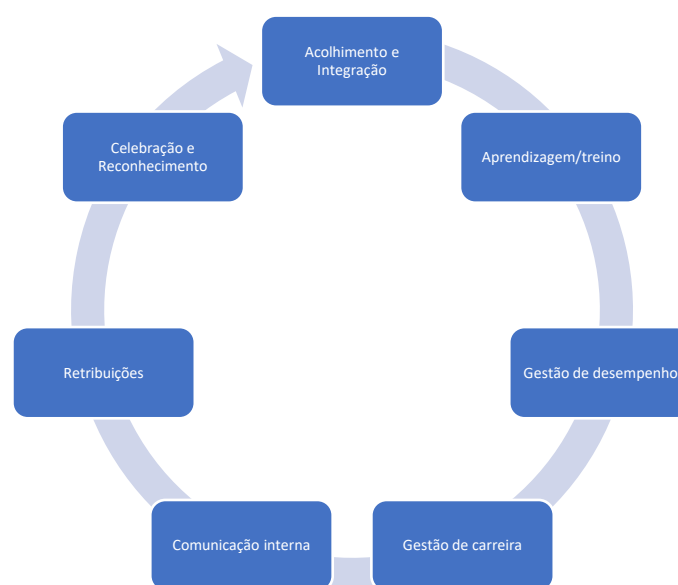
O acolhimento define-se quando ocorre a primeira interação entre o recém-admitido e a entidade patronal, ou seja, é aqui que serão transmitidas as informações referentes às premissas defendidas pela empresa, e também será proporcionado o contato inicial com os outros funcionários e a sua chefia. Na tabela 5.2 podemos observar que apesar de conceitos e processos interligados estas conceções são diferentes. Por exemplo, em relação ao objetivo de cada um, o acolhimento adota um papel influenciador, a integração adquire a função de envolver o colaborador com a empresa e a socialização pretende clarificar e transmitir a cultura, objetivos e valores organizacionais. Uma das táticas do

acolhimento consiste na existência e entrega de um MA, que pode fornecer várias vantagens neste processo, nomeadamente em conceder várias informações que são requeridas logo no momento de entrada na empresa. No momento de integração entre a entidade empregadora e o recém funcionário, cria-se um processo de adaptação recíproca onde ambas efetuam um compromisso e cedências entre as partes. O mesmo autor caracteriza a integração como o processo que pretende fornecer ao novo colaborador todos os dados relevantes sobre a nova função que vai desempenhar (Rego *et al.*, 2015). O processo de acolhimento e integração é essencial para a vida do novo colaborador e deve ser previamente preparado, estruturado e organizado pela organização.

Após as pesquisas elaboradas por Stier e Zwany (2008), consideram que cada empresa deverá elaborar o seu próprio método de acolhimento e integração. Assim sendo, os autores acharam pertinente a conceção de um modelo geral de acolhimento e integração, de modo a abranger as informações necessárias que possibilitem a inclusão dos candidatos. Apontam ainda que todo este processo poderá ser desenvolvido durante um período médio de 1 ano, e realçam a necessidade de ser um trabalho conjunto entre os novos candidatos, os colegas e os superiores hierárquicos.

Segundo Cesário (2015) existem 7 fases a nível da gestão de RH: acolhimento e integração, aprendizagem/treino, gestão de desempenho, gestão de carreira, comunicação interna, retribuições, celebrações e reconhecimento.

Figura 5.1. Fases da gestão de RH



Fonte: Adaptado de Cesário (2015)

O acolhimento e integração incorporam uma componente de particular importância neste processo, tendo em conta que é através dos métodos internos que a entidade patronal possibilita a melhor adaptação possível dos novos funcionários, e estimula o seu desempenho. Esta ideologia é suportada através da Teoria da Troca Social, desenvolvida por Blau (1964) e caracterizada pela premissa da reciprocidade, que defende que os funcionários que geram comportamentos positivos creem que irão ter um retorno semelhante às ações desempenhadas (Correio & Correio, 2017). Torna-se fulcral a existência destas noções de “troca social” no processo de acolhimento e integração, na medida em que não se auferem somente relevância às ações dos colegas mais experientes, mas também em termos organizacionais, uma vez que se desenvolve um sentimento de valorização em retorno do recém-admitido a partir do momento inicial (Cunha *et al.*, 2008).

Não obstante, é necessário surgir uma harmonia entre as características intrínsecas dos funcionários e as características da empresa, nomeadamente valores, comportamentos ou objetivos estratégicos que originam uma idealização favorável e positiva (Mendrico, 2016). O processo de acolhimento e integração torna-se assim essencial para que o recém-admitido compreenda, desde o momento em que iniciou as suas funções, que os seus comportamentos e valores vão ao encontro com os da nova entidade patronal (Perrot *et al.*, 2012). Para Machado (2014), o sucesso do acolhimento e integração depende de quatro fatores:

*Tabela 5.3. Fatores do sucesso do acolhimento e integração*

<b>Colaboradores</b>	Adotar o processo de integração e funcionamento na nova empresa.
<b>Empresa</b>	Transmitir informações claras acerca dos objetivos pretendidos.
<b>Chefia</b>	Responsável pelo acolhimento, formação inicial, orientação e avaliação de desempenho.
<b>Colegas</b>	Função de receber o recém-admitido e integrá-lo na equipa.

Fonte: Machado (2014)

De acordo com Rodriguez e Walters (2017), a última fase efetuada pela entidade patronal remete para a avaliação do acolhimento, com o intuito de apurar se todos os procedimentos foram realizados, bem como o parecer dos recém-admitidos face a todo o processo de admissão. No momento em que é feita a avaliação do novo colaborador, a chefia assume um papel extremamente importante, na medida em que necessita de avaliar

determinados fatores (características intrínsecas; características profissionais; potencial revelado; metas atingidas) e que poderão favorecer ou inibir a permanência do novo funcionário na empresa (Caetano & Vala, 2007).

Como já foi referido anteriormente, existem diversas formas para facilitar o processo de acolhimento e integração do recém-admitido na nova entidade empregadora. Nestes parâmetros, uma das ferramentas mais usuais consiste na utilização de manuais de acolhimento, uma vez que Almeida (2014) refere que estes correspondem a um método fulcral no processo de RH, tornando-se um elemento facilitador e imprescindível (Armstrong, 2014).

### **5.3. Manual de acolhimento**

Atualmente, é imprescindível que as empresas deem especial ênfase ao processo de acolhimento e integração, evitando a realização de métodos isolados (Mosquera, 2002). Nesse sentido torna-se fulcral a construção de um programa coerente, constituído por diversas etapas estruturadas sendo que, uma delas, passa por conceder ao novo colaborador um MA da nova entidade patronal, onde constará conteúdos como o historial, organogramas organizacional, políticas e objetivos estratégicos (Armstrong, 2014).

De acordo com Wang *et al.* (2015), o MA consiste num documento único, elaborado por norma pelo departamento de RH da empresa, que visa auxiliar o recém-admitido a enquadrar-se nos princípios e políticas laborais. É necessário ter em consideração o tipo, quantidade e relevância de informação disponibilizada, visto que deverá ser perceptível, apelativo, de fácil compreensão e transversal a todos os funcionários (Reis, 2010). Este documento deverá estar sempre atualizado, de modo que o colaborador consiga ter uma noção base da organização (Chiavenato, 2016).

Segundo Parente (2013), o MA é visto como um instrumento que colabora no processo de acolhimento e integração do recém-admitido. Para o autor anteriormente citado, caso esta etapa seja efetuada com êxito e, com recurso a todos os procedimentos éticos e deontológicos respeitados, possibilitará a integração, reduzindo a hipótese de acontecer uma possível desistência por parte do novo funcionário o que, conseqüentemente, estimula a diminuição de rotatividade e promove uma poupança financeira evitando novos custos num novo processo concursal.

Figura 5.2. Conteúdos do MA



Fonte: Adaptado de Armstrong (2014)

Não obstante, é de extrema importância referir que todo o processo de acolhimento e integração do candidato ao novo posto de trabalho não efetua somente com recurso à entrega do MA, sendo que deverão existir duas etapas, consistindo em: acolhimento na organização e o acolhimento no seu posto de trabalho (Rego *et al.*, 2015). É importante realçar que a entrega do MA ao novo colaborador consiste numa ação de responsabilizá-lo sobre o conhecimento relativo à cultura organizacional, normas internas, direitos e deveres, bem como qualquer outro tipo de informação que a empresa considere como pertinente para o bom funcionamento laboral.

Este tipo de documento deverá apresentar uma linguagem simples e clara, informação resumida e adaptada face à área de atividade que irá desempenhar as suas funções (Lamy, 2010). Para Rego *et al.* (2015) esta informação compreende um dos momentos mais importantes no processo de receção do novo colaborador.

### **5.3.1. Vantagens**

Como vantagens, um MA consiste (D'Ascensão, 2010; Oliveira, 2013):

- Num instrumento de consulta, orientação e ensino; adquire um carácter essencial como guia de orientação;
- Assiste na interiorização de regras, procedimentos e funções administrativas;
- Padroniza as terminologias usadas;
- Auxilia a compreender normas e padrões;
- Previne discórdias e mal-entendidos;
- Beneficia a preparação de novos e antigos funcionários;
- Contribui para o aumento da eficiência e da eficácia da produção;
- Ajuda na gestão de processos, permitindo uma avaliação e, se necessário, retificação;
- Limita a hipótese de improvisação;
- Proporciona uma melhor perceção do papel do funcionário na empresa;
- Resume o legado histórico da entidade.

### **5.3.2. Desvantagens**

Porém, como em qualquer instrumento, também apresenta algumas desvantagens, tais como (D'Ascensão, 2010; Oliveira, 2013):

- Apesar de consistir num guia orientador, não dispõe de todas as resoluções para possíveis imprevistos que possam surgir;
- Na eventualidade de ser redigido de forma pouco clara, pode desencadear inconvenientes no ambiente organizacional;
- A construção do manual pode implicar gastos acrescidos, pelo que deverá ser analisado o custo-benefício;
- Requer uma atualização constante, de modo a encontrar-se sempre adequado para entrega a qualquer momento;
- Apresenta um carácter rigoroso, com baixa flexibilidade para a mudança;
- Demonstra as características formais da empresa, desvalorizando os fatores informais;

- Caso seja demasiado elaborado, pode revelar-se impotente face às alterações na organização e, se for demasiado resumido, apresenta um papel pouco prestável.

A título ilustrativo, e de acordo com a linha de raciocínio de Mosquera (2002), um MA deverá abordar tópicos presentes na tabela abaixo mencionada.

*Tabela 5.4. Estrutura de um manual de acolhimento*

<b>Estrutura</b>	<b>Dados Disponibilizados</b>
<b>Boas-vindas</b>	Apresentação, mensagem de boas-vindas e objetivos do MA.
<b>Apresentação da organização</b>	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio.
<b>Regulamentos no domínio das relações de trabalho</b>	Acordo de empresa ou acordo coletivo de trabalho, os quais estabelecem os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc. ou outras disposições legais.
<b>Estruturas representativas dos trabalhadores</b>	Delegados sindicais e comissão de trabalhadores.
<b>Benefícios sociais</b>	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança social ou não, relacionados com situações específicas tais como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, entre outras.
<b>Serviços de apoio e assistência social</b>	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transporte ao dispor dos colaboradores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
<b>Política de gestão de recursos humanos</b>	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Mosquera (2002)

Contudo, outros autores acrescentam mais conteúdos para a constituição do MA. Chiavenato (2010) adiciona as perspetivas futuras e os benefícios direcionados ao colaborador (ex.: sindicatos e planos educacionais). Por sua vez, Oliveira (2013) destaca a importância de conter informações relativas às recompensas laborais, regime de sanções e formas de resolução de eventuais conflitos após contacto prévio com o superior hierárquico.

É importante salientar que a elaboração de um MA deve incluir todos os funcionários e deve ser adaptado face às necessidades dos funcionários. É necessário que as informações sejam fornecidas de vários métodos, para que sejam rececionadas e interpretadas por qualquer colaborador.

### **5.3.3. Manual de acolhimento para pessoas com necessidades especiais**

A temática da inclusão, e ramificando para o ramo hoteleiro, ainda é uma área com uma carência de oferta de ferramentas para pessoas com necessidades especiais. Porém, já se verifica nos dias de hoje algumas evoluções, a título legislativo, bem como a nível de incentivos ao emprego e qualificação por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Os estabelecimentos hoteleiros necessitam de possibilitar aos colaboradores com necessidades especiais metodologias alternativas e adaptadas para o exercício das suas funções, quer seja referentemente ao espaço físico, ambiental ou social (Daruwalla & Darcy, 2005).

Para o futuro trabalhador com necessidades especiais, o momento em que inicia um novo posto de trabalho conduz a uma fase de especial relevância, e poderá promover um aumento no seu sentido de autoeficácia, autoestima, autoeficiência, autonomia e competências sociais e de interação. Fatores como a responsabilidade social e a inclusão auferem um peso cada vez maior no meio organizacional, com benefícios quer para o funcionário, como para a empresa (Duff & Ferguson, 2011).

Arsénio (2016) realiza uma breve definição de conceitos-chave para a inclusão dos funcionários com necessidades especiais, sendo elas:

- **Acessibilidade:** Oportunidade de acesso a sítios, lugares, dados, conteúdos, etc, de modo independente sem auxílio de outras pessoas, mesmo com recurso a graduações ou adaptações.
- **Braille:** Método de leitura, com recurso unicamente e exclusivamente ao tato para pessoas invisuais (ou com baixa visão).
- **Deficiência:** incapacidade (total ou parcial), a nível estrutural, anatómico, fisiológico, psicológico ou social, que afeta o desempenho da pessoa nas atividades que compõem o seu quotidiano.

- **Incapacidades:** Conceito que abrange algum tipo de deficiências, inibição da atividade ou diminuição na execução de uma atividade.
- **Inclusão:** Consiste num paradigma que engloba o contexto educacional, social e político que pretende proteger e salvaguardar o direito de todos os cidadãos.
- **Necessidades especiais:** Necessidades evidenciadas a nível físico, sensorial ou psicológico, numa determinada pessoa.

As dificuldades sentidas no dia-a-dia por pessoas com necessidades especiais podem ser significativas, e quando ocorre uma modificação ou introdução de um novo desafio, estes sentimentos podem, consecutivamente, crescer (Soares, 2012). Quanto à socialização e integração do novo posto de trabalho de um indivíduo com necessidades especiais, é necessário ter em atenção diversos aspetos. As empresas necessitam de diversas ferramentas para a inclusão destes trabalhadores, seja a nível de adaptação de manuais de acolhimento (em braille, áudio, vídeos em linguagem gestual, tradução para vários idiomas), eliminação de barreiras arquitetónicas (sinalização adaptada, mobiliário ergonómico, espaços e acessibilidade adaptada) e adaptação das tarefas profissionais. Somente através da implementação de algumas destas estratégias será possível permitir aos novos colaboradores com necessidades especiais a concretização de uma inclusão, integração e de um bom acolhimento na nova organização (Duff & Ferguson, 2011).

*Figura 5.3. Ilustração universal inclusivo*



Fonte: Google. (2021)

## 6. Diagnóstico organizacional e proposta de instrumento de gestão de recursos humanos: O manual de acolhimento

### 6.1. Modelo de desenvolvimento do projeto

O processo de integração compreende o acolhimento do novo funcionário, facultando a oportunidade de conhecer a dinâmica da empresa, explorar os princípios e objetivos organizacionais e compreender a missão, visão e valores defendidos pela estrutura organizacional (Lamy, 2010).

Tendo em consideração que o MR não possui tais diretrizes que auxiliem o processo de acolhimento e integração, torna-se fulcral a construção de um MA com o objetivo de proporcionar um conjunto de dados fundamentais referente à estrutura e à organização interna da entidade, tais como a imagem de marca, missão/visão/valores da empresa, objetivos estratégicos, horários, RH, organograma organizacional, legislação laboral e higiene e segurança no trabalho. A construção do MA foi suportada por dois estudos de diagnóstico organizacional.

Tabela 6.1. Modelo de desenvolvimento do projeto

Objetivos	Descrição
<b>Objetivo geral</b>	Melhorar os processos de socialização e integração dos colaboradores.
<b>Estratégia de diagnóstico</b>	- Estudo I: Análise quantitativa da percepção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores; - Estudo II: Análise qualitativa de 6 MA de outras empresas do ramo hoteleiro.
<b>Instrumento de Socialização</b>	Elaborar um manual e protocolo de acolhimento para o MR sob dois suportes: - Manual escrito e protocolo - Conteúdo dinâmico através de <i>software</i> digital que vise a integração dos recém-admitidos.

A tabela 6.1 expõe o objetivo geral do projeto, que consiste na socialização e integração dos colaboradores do MR. Desta forma, como estratégia de diagnóstico realizaram-se dois estudos, nomeadamente uma análise quantitativa da percepção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores (estudo I) e análise qualitativa de 6 MA de outras empresas congéneres (estudo II).

Os instrumentos de recolha de dados utilizados para a concretização do presente projeto consistiram no preenchimento de um questionário, adaptado da versão elaborada por Cable e Parsons (2001), e na análise de conteúdo de 6 manuais de acolhimento pré-selecionados.

## **6.2. Estudo I - Análise quantitativa da perceção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores**

### **6.2.1. Metodologia**

Este estudo de diagnóstico consiste na avaliação da perceção de integração e socialização organizacional da empresa. Deste modo, considera-se como objetivos específicos a análise dos fatores contexto, conteúdo, aspetos sociais e integração, através de um inquérito por questionário, com o intuito de compreender a perceção dos colaboradores em relação à integração e socialização. É importante realçar que o estudo I apresenta uma natureza de carácter descritivo e exploratório dos dados.

- **População e amostra**

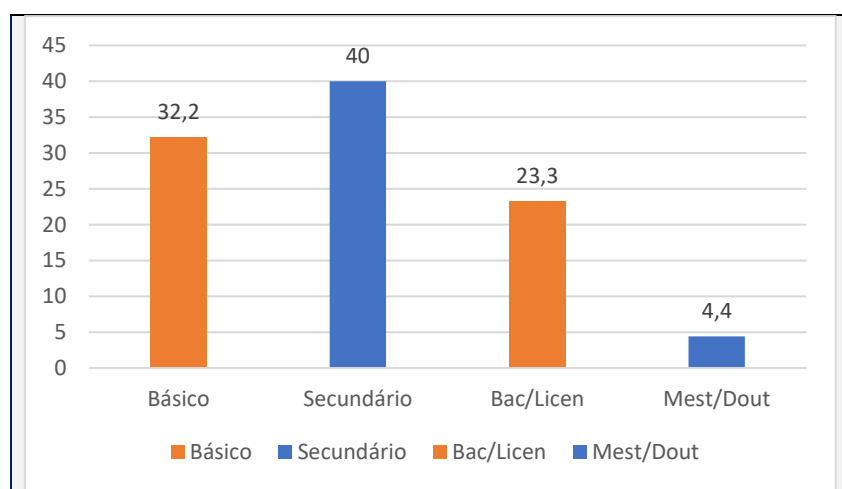
A população da presente investigação é constituída 120 colaboradores da empresa em estudo, sendo que a amostra (75% da população-alvo) é composta por 90 participantes, selecionados por conveniência.

*Tabela 6.2. Caracterização sociodemográfica*

<b>Género</b>	
Feminino	55.6%
Masculino	44.4%
<b>Estado civil</b>	
Casado/a ou em união de facto	50.0%
Divorciado/a ou separado/a	7.8%
Solteiro/a	41.1%
Viúvo/a	1.1%
<b>Idade</b>	
Até 31	25.6
31 – 40	33.3
41 – 50	28.9
51+	12.2

Relativamente ao género, a maioria dos inquiridos são do género feminino, com 55.6% da amostra total, sendo que os trabalhadores do género masculino apresentam um valor de 44.4%. No que concerne ao estado civil, 50% são casados (ou em união de facto), 41.1% encontram-se solteiros, 7.8% estão divorciados/separados e, por último, 1.1% são viúvos. Quanto ao fator idade, observa-se que 33.3% encontram-se na faixa etária de 31-40 anos, 28.9% estão entre os 41-50 anos, 25.6% apresentam uma idade até 31 anos e, 12.2% têm mais de 51 anos de idade.

Figura 6.1. Habilitações académicas dos inquiridos



No que respeita as habilitações académicas, 40% referiram ter concluído o ensino secundário, 32.2% têm o ensino básico, 23.3% apresentam nível superior (com bacharelato ou licenciatura) e, por último, 4.4% possuem mestrado ou doutoramento.

Figura 6.2. Tipo de vínculo contratual dos colaboradores

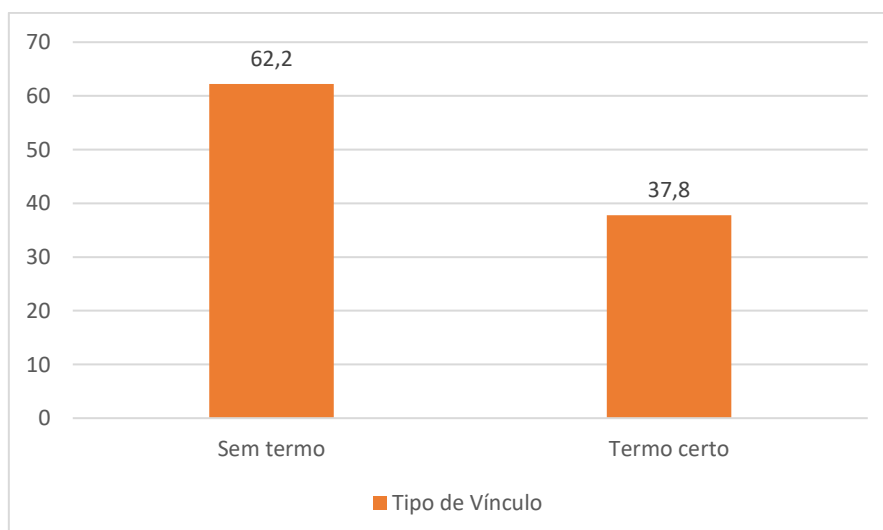


Tabela 6.3. Tempo de trabalho dos funcionários

Tempo de trabalho	
Menos de 1 ano	7.8%
1 a 3 anos	34.4%
4 a 10 anos	40.0%
>10	17.8%

A maioria dos colaboradores, ou seja, 40% da amostra trabalha na empresa num período correspondente entre 4 a 10 anos. Seguidamente, encontram-se os colaboradores que exercem funções entre 1 a 3 anos, com 34.4%. Os funcionários que trabalham há mais de 10 anos compreendem cerca de 17.8% da amostra e, conseqüentemente, quem trabalha à menos de 1 ano representa 7.8%. No que refere ao vínculo laboral, verifica-se que 62.2% dos trabalhadores detêm um contrato sem termo, enquanto 37.8% possuem um contrato a termo certo.

Tabela 6.4. Divisão de colaboradores por departamento

Departamento	
Manutenção Geral	2.2%
F&B	33.3%
Golfe	11.1%
Financeiro	8.9%
Manutenção Golfe	25.6%
Alojamento	13.3%
Vendas	4.4%
Marketing	1.1%

Referentemente ao número de colaboradores por seção, averigua-se que 33.3% exerce funções no F&B, 25.6% encontra-se inserido nas equipas de manutenção do campo de golfe, 13.3% pertence ao departamento de alojamento e 11.1% trabalha no atendimento ao público no âmbito do golfe.

- **Instrumento**

Os dados foram recolhidos com recurso a um instrumento em suporte papel de autorresposta. O instrumento utilizado é composto por quatro partes. A primeira parte é relativa ao consentimento informado. Nesta parte, conforme normas da APA, os participantes recebem informação de forma simples e concisa relativa à liberdade de participação, à privacidade e confidencialidade dos dados, os procedimentos e o objetivo

do estudo. Antes de avançar para a segunda parte do questionário, os participantes registam a concordância com a sua participação através de um termo de aceitação (conforme apresentado no apêndice I).

A segunda parte diz respeito aos instrumentos de medida da perceção de integração e socialização com recurso a:

a) Versão adaptada da escala “*Socialization tactics and person organization fit*” (STPOF) construído por Cable e Parsons (2001) para uma amostra portuguesa. Para adaptação foi realizada a tradução de acordo com as recomendações de Brislin (1986) and Muñiz and Hambleton (2000). Ou seja, do inglês para o português, por dois tradutores bilingues, de modo independente e, posteriormente, as duas versões foram retraduzidas para o inglês por outros dois especialistas bilingues, igualmente de modo independente. As versões traduzidas ajustadas para a versão final por psicólogos especialistas na temática e a autora deste estudo. Esta versão foi testada com base numa amostra de 10 pessoas. O pré-teste não mostrou problemas de interpretação, deste modo não implicou nenhuma alteração. Estes participantes não fazem parte da população do estudo. Esta escala é composta 12 itens numa escala ordinal crescente de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente) e estruturados em 3 dimensões de 4 itens cada dimensão:

- Contexto: este fator mede os aspetos de socialização relativos às interações funcionais com os novos colaboradores. Apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.78, o que confere uma boa validade interna. Exemplo de item: *Nos últimos meses, estive muito envolvido na execução de tarefas em comum com os outros novos colaboradores.*
- Conteúdo: este fator mede os dados relativos à progressão na carreira dos colaboradores. Expõe um alfa de *Cronbach* de 0.89, o que concede uma boa validade interna. Exemplo de item: *Nesta empresa, há um claro padrão na forma como uma função se relaciona com outra função, ou na forma como uma tarefa se relaciona com outra tarefa.*
- Aspetos sociais: este fator mede a integração dos novos colaboradores dentro da empresa. Indica um alfa de *Cronbach* de 0.89, o que atribui uma boa

validade interna. Exemplo de item: *Quase todos os meus colegas me apoiaram pessoalmente na integração na empresa.*

b) Aspetos de integração: com base na literatura e nos objetivos pretendidos foram elaborados 4 itens de forma a operacionalizar a percepção do processo de “integração”. Estes itens são apresentados sob a forma de escala ordinal crescente de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente). Foram submetidos a uma análise fatorial exploratória validada pelo critério KMO e com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação ortogonal *varimax*. O índice KMO apresentou um valor de 0.706 sendo o valor do teste de esfericidade de Bartlett = 79.048;  $gl = 6$ ;  $p = 0.000$ . A análise das componentes principais, considerando o critério de Kaiser de *eigenvalues* superiores a 1 para a determinação dos fatores a reter, com recurso à rotação *varimax* permitiu observar 1 fator (explicação de 54.264% da variância dos resultados). Considerando que o item 2 (*a existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração*) mostrou um valor de comunalidade de 0.156 e que o alfa de *Cronbach* é de 0.69, foi argumento para não incluir na dimensão “integração”. É possível que o valor observado neste item esteja associado à validade facial do item (em particular, a relação da afirmação com as opções de resposta).

Assim, a versão final da dimensão integração (com os outros três itens) foi submetida a análise fatorial exploratória. Foi observado um valor de 0.693 para o índice KMO e 73.055 relativo ao valor do teste de esfericidade de Bartlett ( $gl = 3$ ,  $sig. = 0.000$ ). A análise das componentes principais, considerando o critério de *eigenvalues* superiores a 1 para a determinação dos fatores a reter, com recurso à rotação *varimax* permitiu observar 1 fator (explicação de 69.356% da variância dos resultados). O alfa de *Cronbach* observado foi de 0.775. Esta metodologia permite legitimar a medida da dimensão “integração” desta forma.

c) Integração vs. manual de acolhimento: Questão relativa à percepção da utilidade de um manual de acolhimento, operacionalizada sob a forma de escala ordinal crescente de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente) que resultou da exclusão da dimensão integração proposta pelos autores deste trabalho.

Na terceira parte, os participantes responderam a duas questões abertas: “o que considera que correu menos bem na sua integração” e “em que aspetos do seu trabalho (ou da organização) teve mais dificuldades em adaptar-se”. Por último o questionário contém as questões sociodemográficas, tais como género, idade, estado civil, habilitações e vínculo laboral.

- **Procedimentos**

No que concerne aos procedimentos, os questionários foram entregues a todos os colaboradores em suporte papel e foi garantido total sigilo e anonimato no preenchimento e análise. Os participantes demoraram em média 15 minutos para responder ao questionário de forma individual. Todos os dados recolhidos foram tratados de modo confidencial para fins estatísticos, garantindo a privacidade de cada participante, com o objetivo de evitar constrangimentos por parte dos participantes e possibilitar a equidade das respostas. Os dados quantitativos foram introduzidos e analisados com suporte ao *software SPSS Statistics vs. 22* para o *Microsoft Windows*. Relativamente às questões abertas, todas as respostas foram submetidas a análise de conteúdo (e.g., Bardin, 1997).

A metodologia implicou a leitura das respostas e uma codificação aberta, posteriormente discutida com uma das orientadoras deste trabalho. A discussão permitiu a definição das categorias de análise e registo inseridas na base de dados.

## 6.2.2. Apresentação e análise de resultados

- **Análise descritiva e inferencial das respostas**

*Tabela 6.5. Fatores da socialização e integração*

Fatores	Médias	Desvio – Padrão
Contexto	3.24	1.45
Conteúdo	2.45	1.51
Aspetos Sociais	4.99	1.32
Integração	4.41	1.16
Integração vs. manual de acolhimento	5.41	1.61

Apresenta-se na tabela 6.5, os valores descritivos das 3 dimensões do instrumento STPOF adaptado para o estudo em questão, da variável integração e da integração vs. manual de acolhimento. Quando analisadas as diferenças pelo t-teste para amostras emparelhadas, todas as variáveis apresentam médias significativamente diferentes entre si ( $p = .000$  e  $p = .024$ ) (conforme apresentado no apêndice III).

Relativamente ao fator contexto, apresenta uma média de 3.24 o que significa que, de uma forma geral, os participantes desta amostra tendem a ter uma opinião neutra relativamente a esta variável, embora não totalmente concordantes ( $DP = 1.45$ ).

No que concerne ao fator conteúdo revela uma média de 2.45 ( $DP = 1.51$ .) que confere a média mais baixa. De um modo geral, observa-se que os colaboradores não consideram que tenha havido uma boa informação sobre os conteúdos da função e da progressão na carreira.

O fator social. Esta dimensão é a que apresenta maior média ( $M = 4.99$ ,  $DP = 1.32$ ). De uma forma geral, existe uma tendência da amostra para concordar com os itens que compõem a escala dos aspetos sociais. Dito de outra forma, os colaboradores consideram que tiveram apoio dos colegas e chefias.

Por último, o fator integração apresenta uma ( $M=de 4.07$ ,  $DP= 1.34$ ). Em suma, existe uma maior satisfação relativamente à forma de como a integração foi estruturada.

Em relação à questão sobre a utilidade da implementação de um MA os colaboradores apresentaram uma média de ( $M = 5.41$ ,  $DP = 1.61$ ), o que significa que consideram fundamental o MA como instrumento de acolhimento.

- **Análise correlacional**

Tabela 6.6. Análise correlacional

	Contexto	Conteúdo	Aspetos Sociais	Integração	Integração vs. manual
Contexto	1	.725**	.351**	.608**	-0.70
Conteúdo	.725**	1	.477**	.701**	.144
Aspetos Sociais	.351**	.477**	1	.481**	.324**
Integração	.608**	.701**	.481**	1	.218*
Integração vs. manual	-.070	.144	.324**	.218*	1

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

Como se pode observar pela tabela 6.6. conforme esperado as variáveis integrantes do instrumento STPOF estão positivamente correlacionadas, embora a correlação com os aspetos sociais seja moderada.

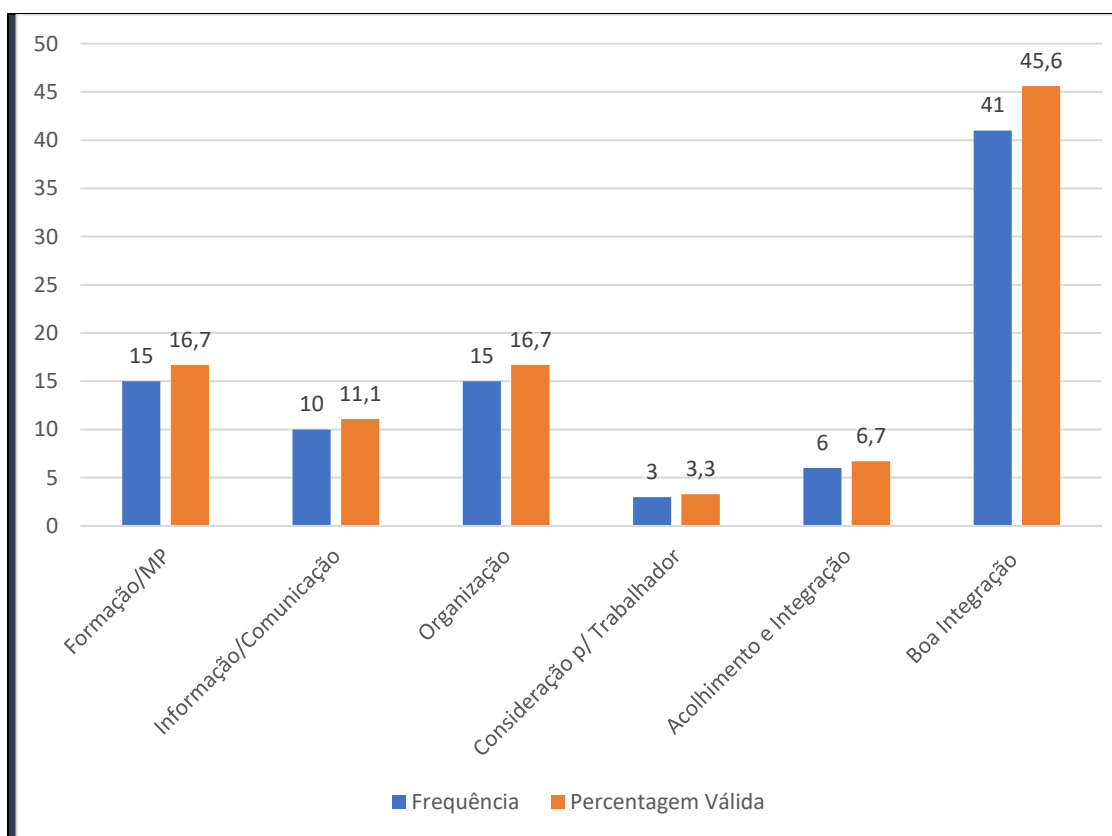
Relativamente à variável integração observa-se correlações positivas significativas com as variáveis do instrumento STPOF ( $r = .608$ ,  $r = .701$  e  $r = .477$  para contexto, conteúdo e aspetos sociais, respetivamente).

No que diz respeito à variável integração vs. manual de acolhimento, observa-se apenas uma correlação positiva baixa com a variável aspetos sociais ( $r = .324$ ,  $p = .002$ ). Ou seja, quanto maior a perceção do contributo do MA para a integração maior a perceção da satisfação do processo de integração.

- **Análise de conteúdo**

Segundo os colaboradores, evidenciaram-se 6 fatores impactantes no processo de integração na organização.

Figura 6.3. Lacunas reveladas sobre a integração na organização



Em relação à integração na organização, verifica-se que cerca de 45.6% (N=41) referem que tiveram uma boa integração. De igual forma, 16.7% (N=15) consideram que alguns dos aspetos menos favoráveis foram: a falta de formação, a inexistência de um manual de procedimentos (MP) e a má organização por parte do departamento. Já 11.1% (N=10) revelam que um ponto negativo no seu processo de integração consistiu na falta de informação e comunicação entre as chefias e os colegas. Por último, 6.7% e 3.3% mencionam que, respetivamente, experienciaram falta de acolhimento na integração e falta de consideração pelo colaborador. Em sùmula, poder-se-á referir que a maioria dos elementos representativos deste estudo consideram que tiveram uma boa integração. Contudo, alguns elementos mencionaram que seria importante a empresa oferecer formação inicial e contínua.

Tabela 6.7. Aspetos revelados pelo colaborador sobre a sua adaptação

Aspetos	Frequência	Percentagem válida
Falta de apresentação e Objetivos da Empresa	15	16.7
Falta de Comunicação entre Departamentos	20	22.2
Falta de Métodos de Trabalho	17	18.9
Boa Adaptação	38	42.2
Total	90	100.0

No que concerne o processo de adaptação, constata-se que 42.2% (N=38) expõem que tiveram uma boa adaptação. Porém, cerca de 22.2% (N=20) referem que sentiram falta de comunicação entre os departamentos internos e 18.9% (N=17) mencionam que verificaram a inexistência de métodos de trabalho. Por último, 16.7% (N=15) revelam que não houve uma apresentação da empresa e dos seus objetivos. Em síntese, poder-se-á mencionar que de um modo geral a maioria da nossa amostra considera que teve uma boa adaptação na nova entidade empregadora, contudo alguns elementos sugeriram que é fundamental melhorar a comunicação entre departamentos e os métodos de trabalho.

### 6.2.3 Discussão

Neste estudo pretendeu-se caracterizar a perceção dos colaboradores relativamente aos processos de socialização e integração. Para o efeito utilizou-se uma escala tipo *Likert* de operacionalização das 3 dimensões das táticas de socialização (*STPOF*), uma escala criada para o efeito que operacionaliza integração vs. manual e duas questões abertas.

Relativamente à escala STPOF, o fator conteúdo é o que apresenta a média mais baixa, referentemente a este fator, a amostra revela que a empresa não dispõe de um padrão entre a relação de tarefas e funções, e ainda de requisitos para a progressão na carreira. Este resultado poderá estar associado à inexistência de um plano de carreira e em consequência, o trabalhador poderá ter dificuldades em organizar os seus objetivos profissionais.

No fator contexto, observa-se a segunda média mais baixa o que revela pouca satisfação. Os itens referentes ao envolvimento na realização de tarefas com os novos colaboradores, à oferta de formações, à participação no ensino dos recém-admitidos e ao tópico do desempenho das funções (até o funcionário estar totalmente habituado com todos os procedimentos) parece não estar em concordância com a apreciação da amostra, tendo por base a realidade atual existente na empresa. A média mais elevada é observada no fator social. A percepção dos respondentes aos aspetos sociais é favorável.

No que diz respeito, à variável integração *vs.* manual, esta é a que apresenta a média mais elevada comparativamente com as anteriores.

Os nossos resultados mostraram que em alguns tópicos os colaboradores responderam em conformidade com a cultura vigente da organização, no entanto estes dados poderão estar afetados pela questão relativa à desejabilidade social (e.g., Miller et al., 2015; Paulhus, 1991), uma vez que os funcionários poderão não ter fornecido respostas vigentes devido a sentimentos de receio de represálias e/ou desconhecimento da existência de outras metodologias de acolhimento e integração.

É ainda de salientar que a memória sobre um processo, para alguns dos respondentes com 12 anos de casa pode afetar as respostas. Teria sido relevante avaliar a percepção do processo de socialização considerando a antiguidade, mas o número de respondentes e a variabilidade da antiguidade não era exequível.

Apesar destas limitações, parece-nos claro que a percepção dos colaboradores do MR relativamente ao processo de socialização e integração poderá ser mais eficaz com a introdução do MA.

## 6.3. Estudo II - Análise dos manuais de acolhimento

### 6.3.1. Metodologia

A metodologia utilizada apresenta um carácter qualitativo com recurso à análise de conteúdo para estudar os itens que cada manual aborda.

- **Amostra**

A estratégia para a constituição da amostra regeu-se à utilização de motores de busca online (*google académico, b-on, repositórios científicos de acesso aberto de Portugal, sapientia e scielo*) com recurso à introdução das palavras-chave “manuais de acolhimento, hotelaria”. Após esta pesquisa, optou-se por 6 MA (dentro dos que estavam disponíveis e de acesso gratuito), que mais se aproximavam com as ideações inicialmente definidas.

*Tabela 6.8. Manuais de acolhimento seleccionados*

Título	Empresa
Employee handbook	Alta Peruvian Lodge
Manual de acolhimento	Cascade Wellness & Lifestyle Resort
Manual de acolhimento DHM	Discovery Hotel Management
Employee Handbook & Standards of Work	Paradise Resort Gold Coast
Manual de acolhimento e integração do colaborador	Ombria Resort
Employee handbook	The Strath

- **Instrumentos e procedimentos**

No que concerne os instrumentos e procedimentos, para a recolha de informação proveniente dos manuais de acolhimento seleccionados, relativamente à sua composição, organização e informações expostas, recorreu-se à análise de conteúdo. Esta abordagem consiste na análise do conteúdo das informações contidas nos documentos com recurso a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição Bardin (2011), permitindo aceder às características, estruturas ou modelos que se encontram nas mensagens analisadas (Câmara, 2013).

O instrumento de recolha de dados utilizado para a concretização do estudo II consistiu na análise de conteúdo de 6 manuais de acolhimento selecionados. Foi construído um documento para registo dos conteúdos, com base na metodologia de Fortin (2009). Elaborou-se uma grelha de registo, constituída por vários domínios observados em estudos preliminares, onde se colocou através de uma primeira análise de manuais, 5 categorias:

- Mensagem de boas-vindas;
- Apresentação e objetivos do manual de acolhimento;
- Apresentação da empresa;
- Recursos humanos;
- Acolhimento e integração.

De um modo geral, com base em manuais analisados, disponíveis em plataformas *online*, um manual de acolhimento consistente deve conter neste capítulo as seguintes informações:

- Sujeitos da relação laboral (direitos e deveres do trabalhador e empregador);
- Registo de assiduidade e pontualidade;
- Horário laboral;
- Faltas;
- Retribuição;
- Férias;
- Feriados;
- Política de segurança e saúde no trabalho;
- Avaliação de desempenho;
- Formação profissional;
- Recrutamento e seleção de novos funcionários;
- Estágios;
- Licenças;
- Processos disciplinares;
- Cessação de contratos de trabalho.

### 6.3.2. Análise de resultados

Neste ponto será apresentado uma análise de conteúdo referente à amostra de manuais de acolhimento selecionados, que servirão de base para comparação face ao seu teor e constituição.

No que concerne à análise de conteúdo dos manuais foi utilizada a classificação:

- “C” – Contém toda a informação necessária;
- “I” – Encontra-se alguma informação incompleta;
- “A” – Ausência de informação.

Tabela 6.9. Análise de conteúdo dos manuais de acolhimento

Amostra de Manuais de Acolhimento						
Estrutura Base	Ombria Resort	Cascade Wellness & Lifestyle Resort	Discovery Hotel Management	Paradise Resort Gold Coast	Alta Peruvian Lodge	The Strath
Mensagem Boas-Vindas	C	C	C	C	C	C
Apresentação e objetivos do manual de acolhimento	C	C	C	A	I	A
Apresentação da empresa	C	C	C	I	I	C
Recursos Humanos	C	C	A	C	C	C
Acolhimento e integração	C	A	C	A	A	A

É importante realçar que, para além destas categorias mencionadas, não foram observadas mais nenhuma em termos de conteúdo.

Na análise dos manuais, foram considerados 5 domínios para comparação e discussão. Relativamente à “**mensagem de boas-vindas**” conclui-se que, nesta amostra, todos os manuais apresentam uma mensagem de boas-vindas, quer de uma forma isolada ou como parte integrante de outro capítulo. Os manuais correspondentes às empresas *Ombria Resort*, *Cascade Wellness & Lifestyle Resort*, *Alta Peruvian Lodge* e *Discovery Hotel Management* expõem a mensagem de boas-vindas destacada do restante conteúdo, sendo que os dois primeiros manuais citados manifestam esta informação através de uma imagem mais formal. No que concerne a “**apresentação e objetivos do manual de**

**acolhimento**” verificou-se que, com a exceção do *Paradise Resort Gold Coast* e *The Strath*, todos os manuais mencionam uma apresentação e os objetivos do manual de acolhimento. Porém, o *Alta Peruvian Lodge* possui alguns dados incompletos, quando comparados com os restantes, na medida em que somente aborda uma breve frase baseada numa justificação de propósito do manual. No domínio da “**apresentação da empresa**” constatou-se que o *Alta Peruvian Lodge* referênciava somente a estrutura organizativa da empresa e que o *Paradise Resort Gold Coast* menciona a missão estratégica. Referentemente ao parâmetro dos “**recursos humanos**”, confirmou-se que, à exceção do *Discovery Hotel Management* (que não aborda nenhum conteúdo sobre os RH), todos respeitam e estavam em conformidade com as diretrizes essenciais. Já no “**acolhimento e integração**” conferiu-se que os manuais de acolhimento do *Ombria Resort* e *Discovery Hotel Management* apresentam um capítulo próprio para esta temática, onde abordam os processos internos que desenvolvem para acolherem e integrarem os novos funcionários. Já as restantes empresas, nos seus manuais, não mencionam qualquer informação relativamente ao acolhimento e integração, e demonstram assim uma lacuna/carência a este nível.

### 6.3.3. Discussão

De um modo geral, para que o processo de integração e socialização dos novos colaboradores seja mais célere e eficaz é de extrema importância que as empresas disponham de MA, uma vez que este documento pode fornecer informações importantes sobre a entidade empregadora.

No que concerne ao processo de acolhimento e integração, é importante proporcionar ao recém-admitido ferramentas que possibilitem a adaptação ao meio organizacional, de forma a compreender as suas funções, conhecer os novos colegas e colaborar com foco nos resultados pretendidos pela empresa. Assim, torna-se imprescindível a entrega de MA, construídos pelas entidades patronais para os novos colaboradores, com o intuito de conhecer os procedimentos, normas e regras do novo local de trabalho.

Da análise dos vários manuais considerou-se como informação relevante e a incluir no MA do MR os seguintes itens:

- **Mensagem de boas-vindas:** considera-se fundamental a existência de uma mensagem de boas-vidas para a entrada dos novos colaboradores, de modo a acolher e proporcionar um sentimento de integração com a organização.

- **Apresentação e objetivos do manual de acolhimento:** este ponto aufere um grau de extrema relevância para um manual de acolhimento, uma vez que permite conhecer a organização e compreender os objetivos estratégicos que se rege.

- **Apresentação da empresa:** apresentação da informação necessária sobre a empresa, quer a nível de prática atual ou em formato de evolução histórica.

- **Recursos humanos:** deverá referir informações de facilitação, tais como: normas internas, normas básicas de segurança, políticas de higiene e segurança no trabalho, higiene e segurança alimentar, direitos e deveres do trabalhador, contactos gerais.

- **Acolhimento e integração:** dinamização de atividades (ex: etapas de acolhimento), criação de instrumentos (ex: conceção de um MA), e fornecimento de estratégias que pretendam auxiliar o novo colaborador a sentir-se parte integrante da organização para que, conseqüentemente, consiga progredir a nível profissional e contribua para o crescimento da empresa.

É importante que a organização, paralelamente com a introdução de um MA, promova e treine os seus colaboradores para integrarem os recém-admitidos. Neste sentido, salientamos que o MA não deve ser o único documento de apoio fornecido aos colaboradores. Para que seja efetuada uma boa socialização e integração profissional, é aconselhado a existência de um protocolo de integração que auxilie o trabalhador responsável (ex: superior hierárquico, chefe de departamento, entre outros) a facultar todas as informações necessárias ao novo membro da empresa. Este protocolo pretende ser um instrumento/guião facilitador de modo a orientar e estruturar o processo de integração ao indicar todos os procedimentos de acolhimento que deverão ser concretizados.

**CAPÍTULO III:**

**CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

## 7. Conclusão

A elaboração deste projeto advém de uma carência sentida no processo de acolhimento, integração e socialização dos colaboradores do MR. Assim, como propostas de resolução desta problemática, pretendeu-se construir um manual de acolhimento (apêndice IV) e um protocolo de integração (apêndice III), bem como um estudo vocacionado na percepção de socialização organizacional na integração dos novos colaboradores.

Na sociedade atual, o trabalho é comumente designado como uma das atividades basilares do ser humano tendo um peso muito importante devido ao tempo, energias e recursos que os colaboradores despendem no seu quotidiano (Bhaskar & Mishra, 2019). A gestão de RH representa cada vez mais um papel de gradual importância para o desenvolvimento estratégico das empresas, onde o capital humano é um dos recursos mais valiosos (Cunha *et al.*, 2013). Segundo Firmino (2007), a presença de gabinetes de RH é considerada como uma vantagem competitiva e um constituinte central da estratégia no turismo. O direcionamento para o cliente, o recrutamento dos profissionais mais qualificados e o foco no serviço, tendo em consideração os parâmetros de qualidade, perspectivam a gestão dos RH como um meio distintivo para obter resultados e fins organizacionais (Pimentel, 2016). Não obstante, existe uma influência direta no bem-estar dos colaboradores por parte dos seus superiores hierárquicos, sendo que a continuidade do desempenho das funções por parte dos colaboradores encontra-se subjacente na qualidade da relação com a entidade patronal (Hu *et al.*, 2020).

No momento em que inicia as novas funções laborais, ocorre uma primeira fase de adaptação que é considerada como fulcral para o desenvolvimento de uma ligação entre a empresa e o recém-admitido. Desta forma, com o intuito que todo este procedimento seja superado com sucesso, é necessário que a empresa disponha de instrumentos e programas de acolhimento e integração de apoio ao novo colaborador.

Para Reinert *et al.* (2012) a socialização organizacional remete-se para um procedimento de adaptação do trabalhador na empresa, e deverá ser considerada como um processo contínuo. Assim, inicia-se previamente à contratação do colaborador, uma vez que, enquanto ser humano, encontra-se inserido em grupos sociais que inculcam valores, crenças e normas pessoais que serão adaptados face às condutas defendidas pela organização. Deste modo, através do processo de socialização organizacional o

funcionário consegue adquirir competências, valores e informações relativas ao desempenho previsto e expectável para o desenvolvimento das suas funções na empresa.

O processo de acolhimento e integração adquire uma importância similar ao anterior, na medida em que proporciona um envolvimento (tanto a nível social, como de desempenho) dos recém-admitidos, constituindo-se numa metodologia basilar para a aquisição da cultura empresarial, o que facilitará a longo prazo a permanência do posto de trabalho (Bauer, 2010). Uma das ferramentas facilitadoras utilizadas pelas organizações no processo de acolhimento e integração consiste na entrega de manuais de acolhimento. Este documento ambiciona proporcionar melhores condições de acolhimento e integração, para que, com a sua consulta e análise, o novo colaborador consiga obter conhecimentos de uma forma ágil relativamente à cultura e políticas organizacionais.

É notório que a gestão de RH representa cada vez mais um papel crucial para o desenvolvimento estratégico das empresas, onde o capital humano compreende-se como um dos recursos mais valiosos. Desta forma, considera-se que a conceção e desenvolvimento de estratégias e ferramentas para o acolhimento e integração de novos colaboradores aufere uma medida essencial no meio empresarial atual. Não obstante, tendo em consideração que a empresa selecionada não dispõe de um manual de acolhimento, torna-se essencial a sua construção e implementação, com o intuito de promover o acolhimento, a integração e socialização entre os recém-admitidos e a organização. Os resultados provenientes da análise dos dados revelaram que a existência e entrega de um manual de acolhimento (bem como a dinamização de outros ações, tais como formações, desenvolvimento nas políticas da organização e comunicação entre departamentos) são percebidas pelos trabalhadores como facilitadoras potenciais do processo de socialização e integração dos colaboradores. Contudo, em termos de MA adaptados face a pessoas com necessidades especiais, ainda existe uma carência acentuada face à existência deste material nas organizações. Assim, seria importante existir uma versão de o MA devidamente adaptado, através de várias versões (em braille, formato áudio ou visual, entre outras), de modo a promover a inclusão de trabalhadores com necessidades especiais.

Muitos dos funcionários utilizam as redes sociais para compreender a sua organização e promover a integração. Desta forma, sugere-se que seja criada uma página de *Facebook* exclusiva aos colaboradores (Cai *et al.*, 2020), que será atualizada diariamente pela equipa de RH do MR com informações como, eventos futuros, aniversários do *staff*, vagas de

recrutamento interno, futuras formações, objetivos alcançados e ainda por alcançar, avanços tecnológicos relacionados com a nossa área de atuação, entre outros. O objetivo principal é melhorar o clima organizacional a socialização e integração dos colaboradores.

Apesar de não ser o objetivo central deste projeto, com base no diagnóstico foi possível perceber outras questões para além da socialização *per se*. Sobre essas temáticas pretende-se deixar algumas reflexões e recomendações, nomeadamente nos pontos referentes à avaliação de desempenho e das oportunidades de progressão na carreira. Sugere-se também que seja desenvolvido um plano de avaliação de desempenho, de modo que os colaboradores se sintam motivados em melhorar o seu desempenho. Seria importante que fosse criado um plano de formações internas e externas com incentivos de participação em seminários e em simpósios, de forma a promover as competências técnicas necessárias para um bom desempenho. O investimento na formação tem um grande retorno económico e é um ponto de diferenciação da concorrência, e uma vez que o MR trabalha com equipamentos tecnológicos é necessário capacitar todos os colaboradores com estas aptidões, para que não se sintam desmotivados na execução das suas funções e ao mesmo tempo aumentar a sua produtividade. Uma vez que a componente de formação tem elevada importância e impacto monetário na empresa é crucial um bom recrutamento e integração dos novos colaboradores, conseguindo reter os profissionais nos quais se investe.

Também deveria ser criado um plano de aumento de produtividade que terá impacto direto na motivação dos funcionários. Pode-se, de igual forma, recompensar os colaboradores com melhor percentagem de assiduidade, atribuindo 2 dias extras de férias aos funcionários cuja taxa foi superior a 90% durante todo o ano.

Outra forma de incentivo poderá ser oferecer o dia de aniversário do colaborador, eleger o funcionário do ano (com base na avaliação de desempenho) e fazer o dia do *staff* onde se realizará um convívio entre todos os membros, patrocinado pela empresa. Em suma, considera-se que com os objetivos propostos apoiados por iniciativas coerentes e impactantes, e indicadores fortes que possam medir os resultados da socialização, acolhimento e integração, são os pontos a focar para obter uma equipa coesa, motivada, dinâmica e tecnicamente competente e eficiente.

Em termos de balanço crítico e autoavaliação é possível referir que a empresa possibilitou atingir os objetivos traçados para a elaboração do projeto, de forma a melhorar o processo de socialização e integração dos novos colaboradores no seio organizacional. Não obstante, é importante também referir que a composição do presente documento permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado. É também relevante destacar que todos os colaboradores da empresa mostraram disponibilidade no esclarecimento de dúvidas, na disponibilização de dados, materiais e outros elementos pertinentes para o desenvolvimento do estudo. No entanto, relevou-se como principal limitação a carência de informações relativas à caracterização empresarial, tais como o posicionamento estratégico, historial, estrutura formal, dimensão e perspectivas de continuidade do negócio. A ausência de dinamização de programas de acolhimento, sistemas de recompensas, planos de progressão na carreira, entre outras, prejudicam de forma significativa a dinâmica entre os funcionários e poderão diminuir substancialmente a sua permanência na empresa, assim como a sua produtividade.

Em síntese, acredito ser um contributo de forma positiva para a empresa a elaboração do MA e um protocolo de acolhimento, visto que era um documento inexistente e considera-se uma ferramenta bastante útil para o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.

## Referências bibliográficas

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. Doi:10.5267/j.msl.2019.9.015
- Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. Doi:10.1177/0149206305280103
- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos da teoria à prática*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). United Kingdom: KoganPage.
- Arsénio, M. (2016). *A hotelaria acessível - bases conceptuais e exemplos de aplicação em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/18240>
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector de pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10451/2104>
- Ascensão, J. (2019). *Dois dos 10 melhores campos de golfe da Europa são portugueses*. Recuperado de <https://observador.pt/2019/10/02/dois-dos-10-melhores-campos-de-golfe-da-europa-sao-portugueses/>
- Ashforth, B., & Saks, A. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178. Doi: 10.2307/256634
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo* [Content Analysis]. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Bauer, T., Morrison, E., & Callister, R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 149 –214). Greenwich: JAI Press.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (28ª Ed.) Petrópolis: Vozes.
- Bhaskar, A. & Mishra, B. (2019). Putting workplace spirituality in context: Examining its role in enhancing career satisfaction and reducing turnover intentions with perceived organizational support as an antecedent. *Personnel Review*, 48(7), 1848–1865. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0305>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cable, D. & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. Doi:j.1744-6570.2001.tb00083.x
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. RH Editora.
- Cai, D., Liu, J., Zhao, H., & Li, M. (2020). Could social media help in newcomers' socialization? The moderating effect of newcomers' utilitarian motivation. *Computers in Human Behavior*, 107(1). Doi:10.1016/j.chb.2020.106273
- Câmara, R. (2013) Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>
- Cesário, F. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470-479. Doi:10.3923/rjbm.2015.470.479

- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2016). *Administração de recursos humanos* (8ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Coelho, E., Bartolomeu, T. (2019). Determinants of satisfaction and turnover of staff in hotel enterprises. *Gestão & Produção*, 26(3), 31-42. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3242-19>
- Coetzee, M., Mitonga-Monga, J., & Swart, B. (2014). Human resource practices as predictors of engineering staff 's organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–9. Doi:10.4102/sajhrm.v12i1.604
- Correia, A., & Pintassilgo, P. (2006). The golf players' motivations: the algarve case1. *Tourism and Hospitality Research*, 6(3), 227 - 238. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050014>
- Correio, F., & Correio, B. (2017). Uma análise das relações entre suporte organizacional e comprometimento duplo de empregados no modelo outsourcing. *Revista de Ciências da Administração*, 19(49), 44-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273555451003>
- Costa, R. (2003). *Manual prático de gestão de pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. (2008). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise psicológica*, 4(31), 313-328. Doi:10.14417/ap.804
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Daruwalla, P., & Darcy, S. (2005). Personal and societal attitudes to disability. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 549–570. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.008>

- D'Ascensão, L. (2010). *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas.
- Delvas, R. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do instituto federal do triângulo mineiro – uma proposta* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.22/11197>
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Duff, A., & Ferguson, J. (2011). Disability and the socialization of accounting professionals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(4), 351–364. Doi:10.1016/j.cpa.2010.12.009
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: a multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. Doi:10.1108/IJCHM-03-2015-0126.
- Firmino, M. (2007). *Turismo, organização e gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Portugal: Lusodidactica.
- Haldorai, K., Kim, W., Pillai, S., Park, T., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83(1), 46–55. Doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.003
- Holston-Okae, B. (2018). The effect of employee turnover in the hospitality industry: quantitative correlational study. *International Journal of Learning and Development*, 8(1), 156-183. Doi:10.5296/IJLD.V8I1.12513
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z., & Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: Achieving adjustment and proaction through distinct pathways. *Journal of Business Research*, 118, 406–414. Doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.064

- Ivancevich, J., Konopaske, R., Donnelly, J., & Gibson, J. (2016). *Organizações: comportamento, estrutura e processos* (12ª Edição). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Jiang, W., An, Y., Wang, L., & Zheng, C. (2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 128*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103586>.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*(2), 262-279. <https://doi.org/10.5465/256188>
- Katou, A. (2017). How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management, 66*(6), 1–49. Doi:10.1108/IJPPM-01-2016-0004
- Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management, 1*–27. Doi:10.1080/09585192.2018.1521460
- Kim, T. & Cable, D- & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of applied psychology, 90*(1), 232-41. Doi:10.1037/0021-9010.90.2.232.
- Lamy, J. (2010). *A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações*. Acedido a 15 de agosto de 2020 e recuperado de <http://jorgelamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>
- Long, C., Thean, L., Ismail, W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal, 19*(4), 575–581. Doi:10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155
- Maanen, J., & Schein, E. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT.: JAI Press.
- Machado, A. (2014). *Dicionário de recursos humanos*. Lisboa: Clássica.

- Machado, M. (2019). *Portugal é o melhor destino da Europa pela terceira vez. E tem outros 24 prémios do turismo.* Recuperado de <https://observador.pt/2019/06/08/madeira-eleita-melhor-destino-insular-da-europa-pela-sexta-vez/>
- Maricato, N. (2012). *O turismo em Portugal: tendências e perspectivas* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10316/20002>
- Mendrico, R. (2016). *Modelo tridimensional de acolhimento e integração organizacional* (Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.12/5100>
- Messias, F. (2014). *Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve* (Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/6839>
- Miller, P., Baxter, S., Royer, J., Hitchcock, D., Smith, A., Collins, K., Guinn, C., Smith, A., Puryear, M., Vaadi, K., & Finney, C. (2015). Children's social desirability: Effects of test assessment mode. *Personality and Individual Differences, 83*, 85-90. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.039>
- Montani, F., Maoret, M., & Dufour, L. (2019). The dark side of socialization: How and when divestiture socialization undermines newcomer outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 40*(4), 506-521. Doi:10.1002/job.2351
- Monte Rei (2020). *Monte Rei Golf & Country Club*. Recuperado de <https://www.monte-rei.com>
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Muñiz, J., & Hambleton, R. (2000). Adaptación de los test de unas culturas a otras. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento, 2*(2), 129–149.
- Nasr, M., Akremi, A., & Coyle-Shapiro, J. (2019). Synergy or substitution? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior, 40*(6). Doi:10.1002/job.2369

- Oliveira, D. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. Doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200160
- Parente, C. (2013). Gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos. In Carlos A., João M, Franco W, & Raquel C. (Eds), *gerir organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social* (pp. 307-351). Lisboa: Impulso positivo.
- Paulhus, D. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50006-X>
- Perrot, S., Bauer, T., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273. Doi:10.1177/1059601114535469
- Perrot, S., Bauer, T. & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, 86(4), 21-35. <https://doi.org/10.3917/grhu.086.0021>
- Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4(1), 81-111. Recuperado de <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650/3563>
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de recursos humanos* (3ª Edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Reinert, R., Munhoz, G., Filippin, M., Chimello, G., Monteleone, G., & Pastro, M. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(1), 27-40. Doi:10.4013/base.2012.91.03
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, selecção e integração*. Lisboa: Editora RH.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *The Importance of Training and*

*Development in Employee Performance and Evaluation*, 3(10), 206-212.

Recuperado de <http://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>

Ryan, C. (2002). *The tourist experience*. London: Continuum.

Saks, A., Uggerlev, K., & Fassina, N. (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 413-446. Doi:j.vb.2006.12.004

Schein, E. (2016). *Organization culture and leadership* (5th Edition). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2004). An examination of quality management in luxury hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(2), 33-59. Doi:10.1300/J149v04n02\_03

Silva, A., & Fossá, M. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista Reuna*, 18(4), 5-20. Recuperado de <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558/544>

Silva, J., Faia, V., & Vieira, V. (2016). Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 626-640. <https://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020160605>

Skarlicki, D., O'Reilly, J., & Kulik, C. (2015). The third-party perspective of (in)justice. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 235–255). Oxford University Press.

Soares, A. (2012). *Turismo Acessível: O caso da oferta turística na cidade de Aveiro*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10773/10651>

Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P., & Duarte, T. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.

Stier, M., & Zwany, A. (2008). *Getting on board a model for integrating and engaging new employees, partnership for public service and booz allen hamilton*. USA: Public Service.

- Taormina, R. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676. Doi:10.1108/02683940910989039
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Vieira, A. (2014). *Socialização e o ajustamento pessoa-organização* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/6765>
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25. Doi:10.1177/2041386614528832
- Zhang, Y., Liu, X., & Chen, W. (2020). Fight and flight: a contingency model of third parties' approach-avoidance reactions to peer abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 35, 767-782. Doi:10.1007/s10869-019-09650-x

# **ANPÊNDICES**

**ANPÊNDICE I**

**PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO**

## OBJETIVO

Eu, Estela Rosa Custódio Guerreiro, discente no mestrado de Gestão de Recursos Humanos ministrado pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, encontro-me a realizar um projeto que aborda as temáticas da socialização organizacional, processo de acolhimento e integração e os manuais de acolhimento.

Assim, solicito a sua colaboração para o preenchimento do presente inquérito, de modo a averiguar a relação entre os tópicos anteriormente citados e realço que a sua participação é voluntária, sendo que poderá ser interrompida em qualquer momento. A sua cooperação torna-se essencial, uma vez que sem a mesma não é possível concretizar a dissertação que me encontro a desenvolver.

Informo que se pretende, através deste questionário, conhecer a sua opinião e experiência pessoal sobre os temas expostos, sendo que não existem respostas certas ou erradas.

Todos os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial para fins estatísticos, pelo que se garante o sigilo e anonimidade das suas respostas.

Por favor, não escreva o seu nome no questionário para que a confiabilidade seja assegurada.

### Termo de aceitação

Declaro que li as instruções de participação, que colaboro de livre vontade e que concordo com a utilização das minhas respostas para fins científicos. *(coloque uma cruz em função da sua concordância / não concordância)*

Concordo: \_\_\_\_\_

Não concordo: \_\_\_\_\_

**Obrigado pela sua colaboração**

---

### Fator 1: Contexto

Pense no seu desempenho e refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Registe a sua resposta numa escala crescente de 1(discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Nos últimos meses, estive muito envolvido na execução de tarefas em comum com os outros novos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa proporciona a todos os novos colaboradores as mesmas oportunidades relativamente à possibilidade de aquisição de conhecimentos e de formação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Participei em formações que são desenvolvidas especificamente para dar aos novos colaboradores um conhecimento completo das competências exigidas para cada posto de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Não desempenhei nenhuma das minhas funções inerentes ao meu posto de trabalho até estar totalmente familiarizado com os procedimentos e métodos de trabalho do departamento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

### Fator 2: Conteúdo

Em que medida considera que os conteúdos relativos à progressão na carreira, encontram-se implementados na sua empresa.

A resposta a esta questões é feita através de uma escala crescente que tem a seguinte configuração:

Discordo Fortemente **1 2 3 4 5 6 7** Concordo Fortemente

	Discordo Fortemente							Concordo Fortemente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Nesta empresa, há um claro padrão na forma como uma função se relaciona com outra função, ou na forma como uma tarefa se relaciona com outra tarefa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Os requisitos para progressão na carreira são claramente conhecidos dentro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Posso prever o meu padrão de progressão na carreira dentro desta empresa observando as experiências de outros colegas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa comunicou-me claramente a forma como irei progredir na carreira sendo que isso acontecerá de acordo com o calendário e objetivos do plano de carreira.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

### Fator 3: Aspectos Sociais

---

Indique em que medida concorda com cada afirmação. Registe a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente							
1. Quase todos os meus colegas me apoiaram pessoalmente na integração na empresa.	1	2	3	4	5	6	7								
2. Os meus colegas deixaram de fazer o seu trabalho para me ajudarem a integrar na empresa.	1	2	3	4	5	6	7								
3. Recebi muita orientação dos colegas mais experientes da empresa sobre a forma como devo realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7								
4. Estou a adquirir um claro entendimento do meu papel nesta empresa observando os meus colegas com mais antiguidade.	1	2	3	4	5	6	7								

### Fator 4: Integração

---

Considerando todos os aspetos do trabalho e da organização. Assinale a sua resposta numa escala crescente de 1(nada satisfatório) a 7 (totalmente satisfatório).

	Nada Satisfatório							Totalmente Satisfatório							
1. A integração na empresa foi bem estruturada e concebida.	1	2	3	4	5	6	7								
2. A existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração.	1	2	3	4	5	6	7								
3. A organização promoveu diversas etapas para a integração.	1	2	3	4	5	6	7								
4. Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação.	1	2	3	4	5	6	7								

O que considera que correu menos bem na sua integração?

---

---

---

Em que aspetos do seu trabalho (ou da organização) teve mais dificuldades em se adaptar?

---

---

---

## DADOS BIOGRÁFICOS

<b>Género</b>	Feminino	<input type="checkbox"/>
	Masculino	<input type="checkbox"/>
<b>Idade</b>	_____	
<b>Estado civil</b>	Solteiro/a	<input type="checkbox"/>
	Casado/a - União de facto	<input type="checkbox"/>
	Divorciado/a	<input type="checkbox"/>
	Viúvo/a	<input type="checkbox"/>
<b>Habilitações literárias</b>	Sem escolaridade	<input type="checkbox"/>
	4º ano	<input type="checkbox"/>
	6º ano	<input type="checkbox"/>
	9º ano	<input type="checkbox"/>
	12º ano	<input type="checkbox"/>
	Bacharelato/Licenciatura	<input type="checkbox"/>
	Mestrado/Doutoramento	<input type="checkbox"/>
<b>Qual a sua categoria profissional?</b>	_____	
<b>Qual o departamento onde trabalha?</b>	_____	
<b>Há quanto tempo trabalha nesta Instituição?</b>	Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
	1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>
	4 a 10 anos	<input type="checkbox"/>
	11 a 13 anos	<input type="checkbox"/>
	mais de 13 anos	<input type="checkbox"/>
<b>Qual o seu vínculo laboral?</b>	Estágio	<input type="checkbox"/>
	Emprego-Inserção	<input type="checkbox"/>
	Contrato a termo certo	<input type="checkbox"/>
	Contrato sem termo	<input type="checkbox"/>

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

**ANPÊNDICE II**

**PROPOSTA DE PROTOCOLO**



---

## PROTOCOLO

O processo de integração compreende o acolhimento do novo funcionário, facultando a oportunidade de conhecer a dinâmica da empresa, explorar os princípios e objetivos organizacionais e compreender a missão, visão e valores defendidos pela estrutura organizacional. Para a integração do novo colaborador é imprescindível que sejam fornecidas todas as informações necessárias para a execução das novas funções, bem como a preparação do espaço físico e respetivo material de apoio. Considera-se como informações importantes refletidas no manual e/ou na formação de integração:

- Caracterização da empresa (história, dimensão e continuidade, estrutura formal e organograma, posicionamento e objetivos estratégicos).
- Serviços
- Caracterização do espaço físico
- Procedimento para a avaliação de desempenho profissional;
- Plano de progressão de carreira;
- Sistema de recompensas;
- Direitos e deveres;
- Formação Certificada;
- Normas de higiene e segurança;
- Normas internas;

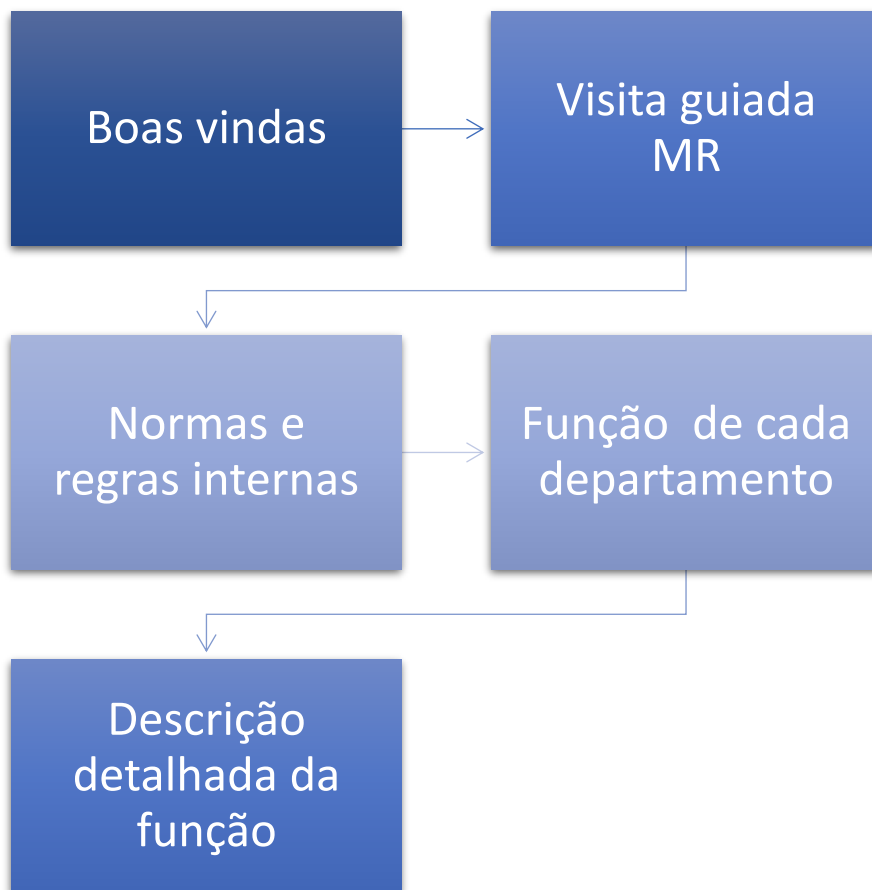
### **Procedimento de acolhimento:**

Todos os colaboradores do *Monte Rei Golfe & Country Club*, devem desejar as boas-vindas ao novo trabalhador, sendo assim uma forma acolhedora de o recém-admitido se sentir mais integrado na equipa.

O acolhimento deve ser realizado em duas etapas, de modo que o novo colaborador tenha tempo para processar toda a informação que está a receber.

- Na 1ª etapa, deve ser feita a recepção, com uma visita guiada por todos os departamentos constituintes da empresa. Em cada seção, o colaborador responsável (ou quem esteja presente naquele momento) deverá explicar ao novo colega as funções daquele departamento, como poderão interagir entre si, o trabalho que poderão (e como) desenvolver, bem como fornecer dados relativos às normas e regras internas.
- Numa 2ª Etapa, deverá ser fornecida formação adequada, realizada pelo colaborador da empresa mais competente da área em questão, de forma a fornecer todas as ferramentas necessárias ao novo colega para o exercício das suas funções.

### Fluxograma de acolhimento



**ANPÊNDICE III**  
**ANÁLISE ESTATÍSTICA**

## Análise Estatística

Communalities		
	Initial	Extraction
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	1,000	,719
A existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração	1,000	,156
A organização promoveu diversas etapas para a integração	1,000	,681
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação	1,000	,615
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>		

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,171	54,264	54,264	2,171	54,264	54,264
2	,933	23,324	77,589			
3	,495	12,380	89,969			
4	,401	10,031	100,000			
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>						

<b>Component Matrixa</b>	
	Component 1
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	,848
A existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração	,394
A organização promoveu diversas etapas para a integração	,825
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação	,784
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
1 components extracted.	

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,693
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	73,055
	df	3
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	1,000	,741
A organização promoveu diversas etapas para a integração	1,000	,676
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação.	1,000	,663
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>		

<b>Total Variance Explained</b>						
<b>Component</b>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
<b>1</b>	2,081	69,356	69,356	2,081	69,356	69,356
<b>2</b>	,518	17,268	86,624			
<b>3</b>	,401	13,376	100,000			
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>						

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component 1
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	,861
A organização promoveu diversas etapas para a integração	,822
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação	,815
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	4,56	1,622	90
A existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração	5,41	1,614	90
A organização promoveu diversas etapas para a integração	3,28	1,446	90
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação	4,38	1,765	90

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A integração na empresa foi bem estruturada e concebida	13,07	12,085	,615	,531
A existência de um manual de acolhimento iria ajudar no processo de integração	12,21	16,213	,218	,775
A organização promoveu diversas etapas para a integração	14,34	13,217	,604	,552
Em que medida o responsável (tutor) indicado para orientar a minha integração e adaptação ao serviço contribuiu para a integração e adaptação	13,24	12,232	,511	,602

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig.(2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	MContexto MConteúdo	,69444	1,09697	,11563	,46469	,92420	6,006	89	,000
Pair 2	MContexto MSociais	-1,75833	1,58089	,16664	-2,08945	-1,42722	-10,552	89	,000
Pair 3	MContexto Mintegração	-,83426	1,23972	,13068	-1,09391	-,57460	-6,384	89	,000
Pair 4	MContexto A existência de um MA iria ajudar no processo de integração	-2,17500	2,24248	,23638	-2,64468	-1,70532	-9,201	89	,000
Pair 5	MConteúdo MSociais	-2,45278	1,45528	,15340	-2,75758	-2,14798	-15,989	89	,000
Pair 6	MConteúdo Mintegração	-1,52870	1,11182	,11720	-1,76157	-1,29584	-13,044	89	,000
Pair 7	MConteúdo A existência de um MA iria ajudar no processo de integração	-2,86944	2,04315	,21537	-3,29737	-2,44151	-13,323	89	,000
Pair 8	MSociais Mintegração	,92407	1,35698	,14304	,63986	1,20829	6,460	89	,000
Pair 9	MSociais A existência de um MA iria ajudar no processo de integração	-,41667	1,72229	,18155	-,77739	-,05594	-2,295	89	,024

**ANPÊNDICE IV**

**PROPOSTA DE MANUAL DE  
ACOLHIMENTO**



---

*MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DO  
COLABORADOR*



Bem-vindo à Família  
*Monte Rei Golf & Country Club*



**MONTE REI**  
GOLF CLUB

Caro(a) colega,

É uma honra recebê-lo(a) na nossa equipa. Bem vindo(a)!

O processo de acolhimento corresponde a uma etapa essencial para a integração do(a) novo(a) colaborador(a), de modo a compreender a dinâmica e os objetivos da empresa, assim como conhecer os novos desafios profissionais que o (a) esperam!

Cada um de nós traz consigo competências técnicas, aptidões profissionais, valores, expectativas e motivações que devem ser geridas de acordo com a filosofia da empresa, que engloba crenças, rotinas e padrões de interação entre as pessoas.

Contamos com a sua colaboração para que, em equipa, possamos proporcionar aos nossos clientes uma experiência memorável.

Deste modo, desejamos-lhe o maior sucesso no início da sua nova função connosco!

Recursos Humanos



## CONTACTOS

### **Monte Rei Golf & Country Club**

Sitio do Pocinho, Sesmarias  
Apartado 118  
8901 - 907 Vila Nova de Cacela

### **Telefone**

+351 281 950 950

### **Email**

info@monterei.com

### **Website**

www.monterei.com

### **Coordenadas GPS**

Longitude: 7° 33'4,31 West

Latitude: 37° 12'16,75 North





"A diversificada oferta turística do empreendimento faz dele um dos mais procurados por turistas nacionais e estrangeiros."

Catarina Domingos

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Cacela Golfe - Promoção Imobiliária e Investimentos Turísticos, Lda., é uma das empresas do grupo Aliber, integrada no empreendimento *Monte Rei Golf & Country Club*, sendo a mesma responsável pela gestão da exploração do campo de golfe, alojamento e restauração.

O *Monte Rei Golf & Country Club* dispõe de 400 hectares e situa-se em Vila Nova de Cacela numa zona rural praticamente intacta, tendo o ordenamento paisagístico deste empreendimento sido cuidadosamente desenhado, de forma a garantir a preservação e a valorização da paisagem algarvia.

Este é um dos empreendimentos mais importantes do setor turístico, na região e mais concretamente no sotavento algarvio. É composto por um campo de golfe de 18 buracos, alojamento turístico de luxo e estabelecimentos de restauração.

O campo de golfe tem assinatura de Jack Nicklaus e é considerado o melhor campo de golfe a nível nacional. Desde 2010 que está posicionado em 4.º lugar no ranking dos Top 10 da Europa.

Em 2017 venceu o título de Melhor Clube de Golfe de Portugal através do *Leadingcourses.com*, que promove anualmente a *Golfer's Choice*, com uma pontuação de 9,15 em 10. Em votações individuais, venceu também nas categorias de campo de golfe e de serviço e hospitalidade.

Este *resort* destaca-se igualmente na área da restauração, uma vez que o Restaurante Vistas Rui Silvestre foi distinguido em 2019 pelo Guia Michelin, conquistando a sua primeira Estrela Michelin.

"Grande parte do sucesso deste empreendimento deve-se à estreita cooperação existente entre todos os colaboradores, sendo uma mais-valia o trabalho em equipa."

Patrícia Godinho - Marketing Manager

## **DIMENSÃO E CONTINUIDADE EMPRESARIAL**

Em relação à dimensão da empresa e à sua continuidade, a mesma segue uma estratégia de diferenciação e a apostar na integração de novos projetos, nomeadamente num segundo campo de golfe Jack Nicklaus Signature, que se encontra numa fase avançada de planeamento e licenciamento. Para 2023 encontra-se projetado um luxuoso hotel com spa, um clube de praia e um elegante centro comercial.



## **ESTRUTURA FORMAL E ORGANOGRAMA EMPRESARIAL**

Os colaboradores estão distribuídos por sete departamentos diferentes (financeiro, imobiliária, geral, manutenção geral, golfe, alojamento e food & beverage), subdivididos em centros de custos para um melhor desempenho, organização e principalmente para uma boa gestão da empresa.



## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

### **Missão**

O *Monte Rei Golf & Country Club* é um empreendimento de luxo, autossuficiente, que tem como missão garantir uma gestão eficaz e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da região em que se insere. Deve cooperar para um futuro mais equilibrado e socialmente responsável e contribuir para uma evolução e melhoria da qualidade de vida no Algarve.

### **Visão**

A visão da empresa é posicionar-se como o melhor campo de golfe a nível da Europa através de uma imagem de qualidade.

O objetivo é continuar a manter um elevado padrão de competência e qualidade dos serviços, assegurando um desempenho apoiado na confiança dos parceiros e clientes, direcionado para a rentabilidade e sustentabilidade, através de uma permanente inovação.

### **Valores**

O *Monte Rei Golf & Country Club* pauta a sua atividade e relação com todos os seus parceiros e clientes, através do desenvolvimento de várias ações. Pretende alcançar notoriedade e transmitir uma boa imagem aos clientes, oferecendo produtos de qualidade a preços competitivos.

É uma empresa com sentido de responsabilidade social ativa, através da melhoria perseverante no desempenho ambiental, quer pela escolha das tecnologias amigas do ambiente, quer pela progressiva mudança de atitude e consciência ambiental dos colaboradores.

No desenrolar da sua atividade, tem em consideração as preocupações ambientais e políticas de desenvolvimento sustentável, contribuindo assim para uma melhoria significativa da sociedade em que vivemos.

No desenvolvimento profissional, a empresa promove ações de formação, possibilitando aos colaboradores uma atualização permanente e o desenvolvimento das suas competências.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O principal objetivo do grupo é promover e expandir a marca a nível mundial tornando-a uma referência no mercado, o que permitirá atrair novos clientes e proporcionar-lhes um serviço de excelência. Já reconhecido como um destino de golfe ímpar, o *Monte Rei Golf & Country Club* pretende também ser reconhecido como um destino gastronómico de excelência e um destino de férias de luxo. A empresa contribui para o combate à sazonalidade na região algarvia através dos diferentes serviços que disponibiliza aos seus clientes.

## COMODIDADES DISPONÍVEIS

- Campo de Golfe com 18 buracos de assinatura Jack Nicklaus;
- Moradias individuais de 4 quartos com piscina e jardim privado e moradias geminadas com 3 quartos inspiradas na arquitetura tradicional portuguesa;
- Apartamentos de luxo de tipologia T2 e T3, situados numa posição privilegiada dentro do empreendimento.
- Quatro outlets de restauração com destaque para o restaurante Vistas Rui Silvestre distinguido com uma Estrela Michelin.
- Dois campos de ténis, piscinas aquecidas e um centro de bem-estar com ginásio, banho turco e sauna.
- Departamento de eventos para a preparação e realização dos mesmos e um departamento de imobiliária para venda do extenso e exclusivo portefólio imobiliário disponível.



## DIA DE ACOLHIMENTO

Após aceitação das condições contratuais, inicia-se o processo de acolhimento e integração na nossa empresa.

### 1ª ETAPA

Será contactado pelo Departamento de Recursos Humanos para que faça a entrega dos documentos destinados a constituir o seu processo individual. Todas as informações contidas no seu processo individual são confidenciais, corretamente arquivadas no Departamento de Recursos Humanos e recolhidas apenas e somente para a finalidade a que se destinam. Deverá proceder à entrega de nova documentação sempre que os entregues estiverem desatualizados ou expirados.

### 2ª ETAPA

O seu superior hierárquico mostrar-lhe-á o seu espaço de trabalho e indumentária bem como as ferramentas que dispõe para iniciar as suas funções. Serão facultadas todas as informações necessárias sobre o posto de trabalho que vai incorporar.

## ACOLHIMENTO

*"No Monte Rei Golf & Country Club o acolhimento e a integração é uma preocupação constante de modo a impulsionar o bem-estar e o espírito de equipa".*

*Helena Afonso*

### 3ª ETAPA

Após contactar com o espaço de trabalho decorrerá uma fase de apresentação e visita guiada, por todos os departamentos, onde será apresentado aos colegas de equipa e demais colaboradores do empreendimento.

Serão descritas as normas de funcionamento e as funções a desempenhar por cada área e serviço, para que conheça de forma integrada a empresa.

### 4ª ETAPA

A etapa final do acolhimento é a avaliação pelo Chefe de Secção. Esse período normalmente coincide com o período experimental.

A avaliação tem como função avaliar as características profissionais, o desempenho, o cumprimento dos objetivos propostos e, por fim, o processo de integração.

# NORMAS INTERNAS

## CONTROLO E REGISTO DE ASSIDUIDADE

Todos os colaboradores devem entrar e sair pela entrada de serviço, assinalar a presença através do registo biométrico.

## REFEITÓRIO

O refeitório situa-se no piso -2, junto à entrada dos colaboradores. O seu uso é único e exclusivo para os colaboradores do *resort*.

É fundamental que, com a colaboração de todos, o espaço se mantenha limpo e organizado.

## ZONA DE VESTIÁRIOS

Situa-se no piso -2, junto à entrada dos colaboradores. Será atribuído pelo Departamento de Recursos Humanos um cacifo a todos os colaboradores que necessitem. A empresa não se responsabiliza por perdas ou desaparecimento de materiais pessoais em qualquer zona do recinto.



## ZONA DE FUMADORES

Situa-se no piso -2, junto à entrada dos colaboradores, sendo apenas permitido fumar nessa área.

## ÁREAS PÚBLICAS

O colaborador não tem autorização para frequentar os espaços públicos do *resort*, só caso seja necessário no decorrer das suas funções ou com autorização do seu chefe de departamento.

# NORMAS BÁSICAS DE SEGURANÇA

Qualquer situação que se considere como um risco para a sua saúde, ou de qualquer colaborador e cliente, deverá ser reportada de imediato ao seu superior hierárquico ou às entidades competentes.

As seguintes ocorrências são consideradas como casos de emergência:

## ACIDENTE

- Manter a calma;
- Contactar a linha de emergência 112;
- Informar a ocorrência ao superior hierárquico;
- Assistir todas as pessoas que precisem de ajuda;
- Após certificar que a evacuação foi realizada, deverá dirigir-se ao ponto de encontro pré-definido no itinerário de emergência.



## ASSALTO

- Manter a calma;
- Assim que possível, contactar as autoridades locais de Vila Real de Santo António:
- GNR  
Posto Territorial de Vila Real de Santo António:  
telefone 281 530 150.  
Posto Territorial de Castro Marim: 281 531 004.

## INCÊNDIO

- Manter a calma;
- Contactar a linha de emergência 112;
- Informar a ocorrência ao superior hierárquico;
- Assistir todas as pessoas que precisem de ajuda;
- Após certificar que a evacuação foi realizada, deverá dirigir-se ao ponto de encontro pré-definido no itinerário de emergência.



## HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

O departamento de Recursos Humanos é responsável pela medicina do trabalho dos colaboradores do *resort*. Desta forma, os trabalhadores são sujeitos a exames de admissão antes de iniciar funções e posteriormente os exames são feitos anualmente, de carácter obrigatório, onde se analisa a tensão arterial, nível de colesterol, monitorização do peso, resultado da eletrocardiograma e os hábitos de vida diária, com o objetivo de assegurar a saúde e segurança de todos para um bom desempenho das funções.



## HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR - HACCP

O sistema de Higiene e Segurança Alimentar - HACCP, é controlado pelo chefe de cozinha em conjunto com a secção do Economato e tem como objetivo identificar os perigos específicos no decorrer das várias etapas da produção, receção de matéria-prima, armazenamento, preparação e confeção do produto final. Também é necessário prevenir a probabilidade de ocorrências de infeções tóxico alimentares ou outros problemas de saúde. Uma auditoria interna é realizada mensalmente onde os relatórios de verificação são analisados, de modo a garantir uma qualidade de excelência.



# DIREITOS E DEVERES DO COLABORADOR

## DIREITOS

Os direitos do trabalhador estão descritos nos artigos 58º e 59º da Constituição da República Portuguesa.

- Salário que constitua uma retribuição justa e adequada ao trabalho efetuado;
- Normas de higiene e segurança no trabalho que permitam condições adequadas para os trabalhadores desenvolverem a sua atividade e que permitam reduzir o risco de doenças profissionais;
- Seguro acidentes de trabalho;
- Horário de trabalho.



## DEVERES

Os deveres do trabalhador estão presentes no artigo 128º do Código do Trabalho, sendo importante realçar que deve sempre prevalecer o bom senso entre colaborador e entidade patronal, com destaque aos seguintes deveres:

- Respeito pelos colegas e pela entidade patronal;
- Zelo e diligência pelo seu trabalho;
- Assiduidade e pontualidade.

## SERVIÇOS DISPONÍVEIS



Receção  
(7h - 24h)



Serviço  
Concierge



Baby Sitting &  
Kids Villa



Room Service



Lavandaria e  
Engomadoria



## SERVIÇOS DISPONÍVEIS



Limpeza Diária e  
Turndown



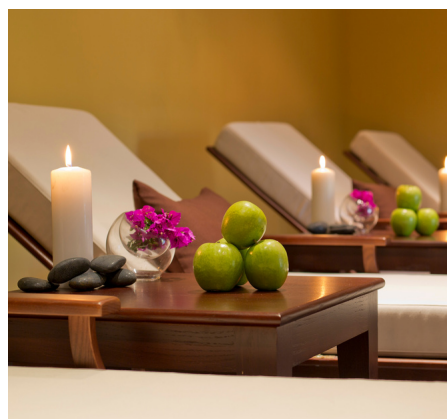
Cabeleireiro e  
Estética



Aulas de ténis,  
Golfe, yoga e  
Treinos de  
ginásio  
personalizados



Centro de  
Massagens



Outras  
Atividades de  
Lazer



---

MONTE REI  
GOLF & COUNTRY CLUB

---