

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
MARIA CRISTINA UCHIDA AGUIAR

**IMPLICAÇÕES DA HOSPITALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES: A
PERCEPÇÃO DE GESTORES E NOVOS COLABORADORES**

São Paulo
2020

MARIA CRISTINA UCHIDA AGUIAR

**IMPLICAÇÕES DA HOSPITALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES: A
PERCEPÇÃO DE GESTORES E NOVOS COLABORADORES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat.

São Paulo

2020

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca UAM com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a)

284i Uchida de Aguiar, Maria Cristina

Implicações da hospitalidade para as organizações: a
percepção de gestores e novos colaboradores / Maria Cristina

Uchida de Aguiar. - 2020.

111f. : il.; 30cm.

Orientador: Simone Ruchdi Barakat.

Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2020.

CDD 647

MARIA CRISTINA UCHIDA AGUIAR

**IMPLICAÇÕES DA HOSPITALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES: A
PERCEPÇÃO DE GESTORES E NOVOS COLABORADORES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat.

Aprovado (a) em: ___/___/___

Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat

Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Roseane Barcellos Marques

Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Rafaela Almeida Cordeiro

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

AGRADECIMENTOS

Estes dois anos foram pautados por momentos de preocupações na conciliação de compromissos profissionais com as aulas, estudos e tarefas que o mestrado requer. Todavia, o desafio e os conhecimentos adquiridos fizeram a angústia dar lugar à alegria pela superação.

Agora, pela contribuição a este resultado, agradeço:

A Deus por tudo, durante todo este percurso.

Ao meu marido, filhos queridos e família, pelo incentivo, por acreditarem que tudo daria certo.

Aos meus colegas do mestrado pelo apoio, pelo vínculo de carinho e amizade, que me permitiram seguir em frente.

Aos amigos que opinaram, deram sugestões, fizeram críticas e correções. Agradeço a todos!

À Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat, minha orientadora, por compartilhar seu conhecimento, por sua hospitalidade em inúmeras ocasiões ao longo deste processo.

À Coordenação e a todos os professores do Mestrado, agradeço a rica convivência e o conhecimento que me proporcionaram.

Aos colaboradores e gestores que concederam as entrevistas.

Gratidão!!

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas.

Pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire

RESUMO

A hospitalidade nas organizações torna-se essencial para a gestão de pessoas, sobretudo no momento de recepção de novos colaboradores organizacionais, promovendo o acolhimento e o sentido de pertencimento a um lugar ainda desconhecido. Em um ambiente organizacional, em que a competitividade impera cada vez mais, a hospitalidade pode ser vista como diferencial, uma vez que possibilita integrar o indivíduo na cultura e no comportamento da empresa. A presente dissertação teve como objetivo analisar a hospitalidade percebida pelos novos colaboradores e ofertada pelos gestores organizacionais. Essa investigação é importante, pois a hospitalidade baseia-se em relações interpessoais e seus princípios podem auxiliar as interações e as relações entre os antigos e os novos colaboradores. Este trabalho utilizou-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, analisando informações aprofundadas e ilustrativas para explorar a percepção dos colaboradores, quando ingressam nas organizações e, dos gestores, sobre como percebem o processo de recepção. Para a coleta de dados foram entrevistados seis colaboradores e três gestores de três instituições de ensino superior, por meio de um roteiro semiestruturado. O conteúdo das entrevistas foi analisado com base no referencial teórico, a fim de discutir as implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas no que concerne à recepção de novos colaboradores. Os resultados demonstraram que a hospitalidade pode ser inserida pela gestão de pessoas em ações ligadas a processos, relações pessoais, comunicação e ambiente. Foi identificado que ainda há um potencial para que as empresas se utilizem de diversos aspectos da hospitalidade, como a comensalidade e o entretenimento, para gerar sentimentos de pertencimento e acolhimento nos novos colaboradores. A contribuição deste trabalho é oferecer *insights* para processos de integração e treinamentos mais assertivos, com a possibilidade de promover o desenvolvimento de emoções e sentimentos positivos e, dessa forma, levar os princípios da hospitalidade para as organizações.

Palavras-chave: Hospitalidade. Hospitalidade nas organizações. Gestão de pessoas. Acolhimento.

ABSTRACT

Hospitality in organizations is essential for People Management, especially when receiving new organizational collaborators, promoting welcoming and a sense of belonging to a place still unknown. In an organizational environment, in which competitiveness increasingly prevails, hospitality comes as a differential, seeking to integrate the individual in the company's culture and behavior. This dissertation aims to analyze the hospitality as perceived by new employees and offered by the organizational managers. This investigation is important since hospitality is based on interpersonal relationships and its principles can help interactions and relationships between old and new employees. It is an exploratory research with a qualitative approach, which aims to analyze in-depth and illustrative information to explore the perceptions of the employees, when they join organizations and from the managers, on how they perceive the reception process. For the data collection, six employees and three managers from three higher education institutions were interviewed, through a semi-structured script. The content of the interviews was analyzed based on the theoretical framework, in order to discuss the implications of hospitality for people management in welcoming new employees. The results showed that hospitality can be inserted by people management in actions linked to processes, personal relationships, communication and environment. It was identified that there is still a potential for companies to use aspects of hospitality, as commensality and entertainment, in order to generate feelings of belonging and welcoming new employees. The contribution of this work is to offer insights for more assertive integration and training processes, with the possibility of promoting the development of positive emotions and feelings and, thus, bringing the principles of hospitality to the organizations.

Keywords: Hospitality. Hospitality in organizations. People management. Reception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os domínios da hospitalidade	28
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Assuntos e principais referências	14
Quadro 2. Treinamento e seus objetivos	27
Quadro 3. Identificação dos entrevistados.....	40
Quadro 4. Roteiro de entrevista para os gestores	411
Quadro 5. Roteiro de entrevista para os novos colaboradores	422
Quadro 6. Base teórica para definição do roteiro de entrevista	Erro! Indicador não definido. 3

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EUA – Estados Unidos da América

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão de pessoas e as organizações	15
2.2 Novos colaboradores	21
2.3 Treinamento e integração	26
2.4 Hospitalidade	28
2.5 Hospitalidade na gestão de pessoas	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Tipo de pesquisa	39
3.2 Coleta de dados.....	39
3.3 Análise dos dados	42
4 RESULTADOS	45
4.1 Processos.....	45
4.2 Relações pessoais.....	48
4.3 Comunicação	50
4.4 Ambiente.....	53
4.5 Implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas.....	55
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE VOZ EM ENTREVISTA	77
APÊNDICE B – ENTREVISTAS - TRANSCRIÇÃO	78

1 INTRODUÇÃO

Dentro de uma empresa, existem diversos setores responsáveis por muitas áreas, entre elas: comunicação, marketing, vendas, administrativo, financeiro e pedagógico (no caso das escolas e universidades). Pode-se considerar o setor de recursos humanos, ou RH, como parte da área administrativa, por atuar diretamente na contratação e recepção de novos funcionários, bem como nos processos de demissão dos profissionais contratados no sentido mais burocrático, e, também, por gerir as folhas de pagamentos dos trabalhadores, para que o setor financeiro libere os seus respectivos salários.

Nesse contexto é preciso refletir: a gestão de pessoas é responsabilidade de qual departamento? Segundo Bichueti (2011), gestão de pessoas é um trabalho que cabe aos administradores de determinada empresa e as atitudes da gestão influenciam as outras áreas da organização, ou seja, é um cargo administrativo de grande responsabilidade, que engloba o relacionamento com todos os funcionários de determinada organização.

Na sociedade contemporânea, gestão de pessoas é a preocupação do gestor com os seus colaboradores, e esse sentimento não é puramente mercadológico, pois o funcionário passa a ser visto de maneira mais humanizada. Ribeiro (2017) comenta a respeito, alegando que no período tecnicista, que durou de 1950 a 1965, o perfil do profissional de recursos humanos sofreu uma significativa mudança, surgindo o primeiro administrador de pessoal. O autor destaca que no recrutamento para essa função, as empresas passaram a contratar profissionais com currículos mais elaborados e, a partir disso, perceberam a relevância de colaboradores com uma visão mais humanista.

Atualmente, são grandes os desafios da gestão de pessoas, que Gil (2013) categorizou como desafios ambientais, organizacionais e individuais, principalmente naquilo que tange aos novos colaboradores. A maneira como são recebidos no novo ambiente de trabalho pode ser determinante ao sucesso desse vínculo empregatício, pois “à medida que o indivíduo passa a ser inserido em uma nova realidade profissional, ele está sujeito a algumas variáveis de adaptação que podem afetar diretamente o seu rendimento” (QUINTANILHA, 2013, p. 6); a partir disso, as empresas passaram a se preocupar com a maneira de receber esses novos colaboradores, já que a forma como são conduzidos tem relação direta com seu desempenho e sua produtividade na organização.

Nesse contexto, a preocupação das empresas, mais especificamente da gestão empresarial em receber os novos colaboradores, pode se relacionar com os conceitos da hospitalidade em suas mais diversas faces. Claro (2015, p. 339) pondera que ao estudar a hospitalidade em diversos

segmentos, “independente do setor e da atividade econômica, pode-se levar a inovadoras formas de conceber a gestão de pessoas”. Assim, verifica-se que a hospitalidade é a maneira como determinado visitante é recebido e tratado, além das relações humanas que surgem a partir disso. Existem diversos sentimentos e ações que são discutidos e aplicados dentro da cena hospitaleira, entre eles: o acolhimento e o sentimento de pertencimento.

Claro (2015) demonstra a hospitalidade e a importância do colaborador na prestação de serviços. De tal modo, traz proposta diferenciada, ou seja, o colaborador sendo acolhido pela organização, por meio dos princípios da hospitalidade. Assim, anteriormente centralizada nas áreas de hotelaria e turismo, hoje já se pronuncia a ampliação da hospitalidade em estudos de diversas outras áreas; uma delas é a organizacional, na qual, segundo Oliveira e Rejowski (2013), encontra-se a lacuna em um novo segmento denominado hospitalidade empresarial ou corporativa.

Nos estudos referentes à ótica da hospitalidade comercial, como propõe Lima (2010), as relações que ocorrem entre a empresa e o cliente interno (funcionários os colaboradores) assumem caráter estratégico para o sucesso daquela e, muitas vezes, são negligenciadas pelas organizações.

A hospitalidade anteriormente se propunha apenas a identificar laços sociais, agora se estende ao domínio comercial, conforme Camargo (2004). Assim, confirma-se que a hospitalidade concede seu direcionamento ao acolhimento comercial, possibilitando as relações entre indivíduos, sejam clientes, colaboradores, etc., de forma mais interativa e com sucesso, conforme expõe Lima (2010).

Já encontram-se alguns estudos em áreas diversas, como o de Cunha (2014), ao atribuir a importância do pertencimento: “sentimento de pertença é uma ideia de enraizamento, em que o indivíduo constrói e é construído, sentindo-se parte de um projeto que modifica e por ele é modificado. Em relação a uma organização, essa emoção de fazer parte, de pertencer, neste sentido acaba por suplantar parcialmente possíveis sentimentos de desagrado em relação à organização” (CUNHA 2014, p. 6); aponta a importância de sentir-se como parte integrante. Ademais, um dos grandes desafios das organizações é obter engajamento do colaborador; a falta de proposta e a necessidade da criação de mecanismos para agregar valores aos participantes farão diferença na obtenção de resultados. Na tentativa de minimizar essas possibilidades, sugere a adoção de estratégias significativas e de custo baixo para que ocorra o engajamento.

Assim, importante proporcionar boas relações interpessoais e condições de trabalho, considerar direitos e deveres, ser transparente e respeitoso (NEIVA, 2018). A orientação da equipe ou formação de um grupo coeso são outras atitudes convidativas ao novo colaborador.

Robbins (2010) enfatiza que a criação de um grupo ocorre quando um ou mais indivíduos se reúnem para atingir objetivos comuns, seja para realização de trabalho, seja pela necessidade de interação social. O autor também expõe que o grupo de trabalho interage buscando compartilhar informações e tomar decisões, para auxiliar cada membro no desempenho da respectiva área de responsabilidade.

Essa lacuna é reforçada quando Claro (2015, p. 339) expõe que há uma “falta de estudos mais apurados para a construção de uma base teórica sedimentada a respeito da hospitalidade nas organizações, assim como de ferramentas para diagnóstico e gestão da hospitalidade”. Em face disso, o problema de pesquisa da presente dissertação é: Quais as implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas no momento de recepção de novos colaboradores organizacionais?

Diante do exposto, o objetivo geral é analisar a hospitalidade percebida pelos novos colaboradores e ofertada pelos gestores organizacionais. Quanto aos objetivos específicos, procurou-se contextualizar a relação entre hospitalidade e gestão de pessoas; compreender a importância de ações de hospitalidade na chegada de novos colaboradores e, por fim, analisar como a hospitalidade é inserida pelos gestores e percebida pelos novos funcionários de suas organizações.

Esse tema foi escolhido, pois o departamento de recursos humanos (RH), muitas vezes, não dispõe de tempo e outros recursos para atender às necessidades do novo funcionário, que precisa tanto compreender questões mais burocráticas (documentação para contratação e informações sobre o exame admissional), como administrar o sentimento de insegurança relacionado a situações novas e desconhecidas.

Frequentemente os processos e a infraestrutura da empresa não são preparados para promover comunicação e interação convidativas ao colaborador admitido, podendo gerar ansiedade e desmotivação ao não se sentir pertencente e acolhido ao novo ambiente de trabalho.

A dissertação está organizada em seis capítulos. O capítulo 1 traz a introdução. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que está dividido nos seguintes subtópicos: Gestão de pessoas e as organizações, Novos colaboradores, treinamento e integração, Hospitalidade e Hospitalidade na gestão de pessoas. O capítulo 3 revela os procedimentos metodológicos da pesquisa empírica. O capítulo 4 apresenta os resultados e, em seguida, o capítulo 5 traz a discussão dos resultados. Finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo discute-se o desenvolvimento na administração de recursos humanos e a importância da hospitalidade para essa atividade organizacional. Concentra-se, aqui, a apresentação de elementos relevantes para o entendimento da presente dissertação, como a hospitalidade, os seus conceitos por meio de diferentes autores e a sua relevância para empresas de diversas atividades econômicas. Os tópicos dessa seção incluem: Gestão de pessoas e as organizações, Novos colaboradores, Treinamento e integração, Hospitalidade e, finalmente, Hospitalidade na gestão de pessoas.

O Quadro 1 mostra os tópicos do referencial teórico e os principais autores consultados.

Quadro 1. Assuntos e principais referências

Assunto	Principais autores
Gestão de pessoas e as organizações	Bowditch e Buono (2012), Feitosa (2015), Gil (2001), Gramigna (2007), Greenhalgh (2002) Hall (2004), Newstron (2011), Robins e Decenzo (2004), Tanke (2004).
Novos colaboradores	Dutra (2006), Feitosa (2015), Lacombe e Heilborn (2003), Pimenta (1999), Robins (2002), Rogers (1980), Sartre (2007).
Treinamento e integração	Araújo e Garcia (2010), Bekin (1995), Carvalho (1997), Lacombe (2005), Marras (2001), Santos (2006), Serra (2005).
Hospitalidade	Benveniste (1995), Camargo (2008), Claro (2015), Godbout (1998), Lashley e Morrison (2004), Gotman (2009), Oliveira e Rejowski (2013), Junqueira e Wada (2010), Mauss (2003), Montandon (2003), Perez (2007).
Hospitalidade na gestão de pessoas	Brotherton e Wood (2004), Camargo (2015), Claro (2015), Colombo (2011), Chanlat (1993), Gotman (2001). Prahalad (2000), Quadros (2011), Ribeiro (2017), Selwyn (2004).

Fonte: a autora

2.1 Gestão de pessoas e as organizações

O desenvolvimento da sociedade determinou a evolução da administração de recursos humanos. No período antecedente à Revolução Industrial de 1730 na Inglaterra, havia, até então, na produção artesanal, uma mão de obra que utilizava a experiência profissional dos trabalhadores. Posteriormente à revolução, segundo Silva (2001), os processos simples, artesanais realizados pelo homem, foram substituídos por maquinários, ou seja, esse período ficou caracterizado pela substituição do trabalho humano manual pela execução do trabalho por máquinas.

Nos Estados Unidos, Frederick Taylor, por volta de 1880, criou o que ficou conhecida como “administração científica”. Observando a realização das tarefas, aperfeiçoou sua prática, tornando-as mais eficazes. Analisou os trabalhos em função dos movimentos e do tempo de execução, padronizando as atividades, e instituiu um programa de treinamento para equalizar a operacionalidade entre os funcionários. Conforme Silva (2001) relata, os trabalhadores eram motivados a produzir mais e o sistema de pagamento era estabelecido de acordo com o produzido.

O empresário Henry Ford, em 1908, inseriu seu inovador conceito de linha de montagem, no qual, de cada funcionário, era exigida alta precisão nos movimentos, de forma que a sequência da produção cumprisse o horário estabelecido. Nesse contexto, instituiu-se a padronização dos movimentos correlacionados ao rígido controle do tempo.

Segundo Feitosa (2015), acredita-se que, nesta época, foi criado o primeiro Departamento de Pessoal, cujas funções eram somente selecionar, treinar e controlar com rigor os funcionários, para o cumprimento das determinações da administração científica de Taylor, já que no período sérios problemas de ordem social começaram a atingir os trabalhadores.

Gil (2013) relata que o psicólogo Elton Mayo, por meio do experimento de Hawthorne, em 1927, concluiu que problemas como alcoolismo, doenças de ordem emocional e psicológica, fadiga extrema, absenteísmo, alta rotatividade e greve, afetavam a produtividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, os resultados das empresas. Feitosa (2015) afirma que os fatos impulsionavam a perceber a importância da origem desses acontecimentos, bem como a valorização das relações humanas no trabalho.

Assuntos antes negligenciados pela administração passaram a ser considerados, como uma nova comunicação, motivação, tipos de liderança e supervisão e contato mais direto entre as hierarquias estabelecidas. Feitosa (2015) novamente pontua que, em 1960, Douglas McGregor estabeleceu as Teorias X e Y para classificar dois perfis de trabalhadores.

Segundo tal teoria, o trabalhador X seria pouco responsável e comprometido com a organização e seus métodos, necessitando de um controle rígido para atingir os objetivos da empresa, que estão relacionados à pontualidade, comprometimento com o trabalho e entendimento das políticas internas da organização, ou seja, o colaborador não compreende que dentro do ambiente de trabalho ele não deve fumar e, assim, comete essa infração; outro colaborador chega atrasado todos os dias, assim como outro falta sempre às segundas-feiras e nunca apresenta justificativa viável. Portanto, a exemplificação demonstra que esse controle mais rígido se baseia nas chamadas de atenção por atrasos e faltas injustificadas, com advertências e conversas frequentes com o responsável pelo departamento do setor em que o trabalhador atua. Verifica-se que, caso essas medidas não surtam efeito e o funcionário não melhore sua conduta, o desligamento dele é uma alternativa viável, segundo Silva (2001).

Com relação à teoria Y, a base estava no entendimento de que o trabalhador devidamente motivado não necessitaria daquela rigorosa supervisão, não sendo, portanto, um ser intrinsecamente irresponsável e preguiçoso, ou ainda pouco confiável. Ao contrário, poderia ser criativo, gerenciando os próprios interesses com os da empresa, desde que motivado e reconhecido (FEITOSA, 2015).

Tanke (2004) expõe que modificações mais expressivas na área de relações humanas aconteceram na década de 1980, quando o departamento de pessoal começou a desenvolver certa sensibilidade em relação aos funcionários, deixando de ser apenas uma referência de atividades meramente burocráticas. Necessário observar que, em tal década, ocorreu a inserção do termo “direção de recursos humanos”.

Em 1990, os recursos humanos começaram, enfim, a proporcionar benefícios aos funcionários, reconhecer seu valor e sua importância como parte da empresa. Nesse contexto, as atenções se voltaram às necessidades dos empregados e à evolução de suas carreiras dentro da organização. Conforme Gramigna (2007), nesse período, as empresas passaram a se preocupar em reter os talentos que tinham em seus quadros de funcionários. A concorrência havia se intensificado e era necessário atrair e manter talentos, reter pessoas detentoras de conhecimento, que desenvolvessem com maestria seus papéis para geração de vantagem competitiva.

Diante desse novo prisma, os talentos tendiam a migrar para outras empresas, caso a sua atual não criasse aderência ao modelo de gestão de valorização de competências. Para que essas competências, como atingir metas, trabalho em equipe, compromisso com a excelência, etc. fossem aperfeiçoadas, tornou-se necessário o aprimoramento por meio da aprendizagem.

Nesse cenário, muitas empresas passaram a aplicar alguns cursos de reciclagem aos seus funcionários, além de firmar parcerias com instituições de ensino, como universidades, escolas

de idiomas e informática, demonstrando preocupação com o futuro do funcionário. Muitas organizações também promoviam processos seletivos que visavam rotatividade a determinados cargos e abriam esse processo a funcionários que preenchessem requisitos, como proatividade, produtividade e bom comportamento, dentre outros, em suas funções. Essa também é uma forma de reter talentos, com um plano de carreira dentro da organização.

Contudo, nem toda empresa possui plano de carreira estabelecido, no qual seus funcionários se capacitem, permitindo o alcance de novos postos. Entre as finalidades de um plano de carreira, pode-se citar “dar mais segurança para as pessoas e propiciar amplo debate da vida profissional” (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

Em relação ao treinamento dentro das empresas, Robbins e Decenzo (2004) avaliam tal ação como algo importante no processo de aprendizagem do funcionário, bem como no progresso do desempenho de suas funções, provocando alterações nas habilidades, no conhecimento e nas atitudes do trabalhador.

Para Carvalho e Souza (1999), a capacidade, o conhecimento e as habilidades pessoais dos empregados se referem ao capital humano, ou seja, ao capital incorporado aos seres humanos. Esse conceito é importante, pois o capital de uma empresa não se restringe a imóveis e equipamentos; privilegia-se também o capital humano, aqui entendido como atributos adquiridos pelo colaborador, por meio de educação, aprendizagem e experiência para realizar seu trabalho de modo a produzir mais valor.

No passado, via-se pelas empresas o investimento em serviços e produtos. Atualmente, há a percepção de que elas dependem das pessoas para atender e satisfazer seus clientes. Bekin (1995) considera o público interno como essencial para o sucesso de uma organização, na qual se considera que o interesse do funcionário se sobrepõe à infraestrutura existente na empresa, quando se almeja o sucesso do negócio.

Sobre isso, Dalmau (2009) diz:

A gestão estratégica de pessoas e o desenvolvimento organizacional se influenciam mutuamente, em várias dimensões. O desenvolvimento organizacional é determinado em função da forma como a organização deseja atuar no ambiente e no seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas influenciam e implementam as estratégias do desenvolvimento organizacional, pois compõem o seu patrimônio de conhecimento, que está em constante movimento (DALMAU, 2009, p. 18).

Atualmente, uma preocupação da área de recursos humanos é fazer com que o funcionário se sinta parte integrante da organização. Assim, segundo Dutra (2002), o primeiro contato do colaborador, normalmente chamado de integração, é com os valores da empresa, sua

cultura, as pessoas que fazem parte dela, sua posição no mercado e o que se espera do funcionário com relação aos objetivos da organização.

Nas integrações, muitas vezes, ocorrem dinâmicas de grupo com a intenção de adaptar o novo funcionário ao novo local de trabalho e à nova equipe, com exibição de vídeos institucionais, apresentando a empresa, e a presença de membros da diretoria para falar a respeito da organização. Esse processo, mesmo que bem-intencionado e pautado em muitos cuidados para oferecer ao novo colaborador a melhor imagem da empresa, acaba sendo longo e cansativo, fazendo com que o funcionário encare a integração como obrigação burocrática, não uma atividade prazerosa. Entretanto, muitas organizações se esforçam para oferecer opções diferenciadas no período de integração, como passeios ao ar livre, por exemplo.

Para Feitosa (2015), a administração de recursos humanos responsabiliza-se por gerenciar as pessoas dentro da organização, compreendendo que a socialização promova ajustes entre o colaborador recém-chegado e a empresa. A socialização organizacional enfatiza o processo de adaptação a um novo cargo e uma nova realidade organizacional, e tem se tornado um campo profundo de pesquisas (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012). Uma socialização bem-sucedida minimiza o desencontro de expectativas entre trabalhador e organização, propõe a identificação dos critérios de desempenho individual e organizacional, além do conhecimento dos valores, normas, redes de recursos e políticas da organização (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006).

Amorim, Comini e Fischer (2019) afirmam que, no Brasil, a renomeação “gestão de recursos humanos” para “gestão de pessoas” ocorreu no fim dos anos 1990, sendo que a preocupação era quanto ao tratamento dos funcionários, quando preponderavam como um recurso das organizações e menos como humanos. Os autores ainda explicam que a expressão gestão de pessoas e sua disseminação no meio acadêmico e profissional apresentam divergências em relação ao cenário internacional. A princípio, a expressão gestão de pessoas não encontra reverberação equivalente no exterior, considerando que recursos humanos continua como conceito preponderante, todavia, sem que isso acarrete aos pesquisadores estrangeiros menor preocupação com as pessoas.

Fischer, Dutra e Amorim (2010) expõem que, no que tange ao modelo de gestão de pessoas, é o modo pelo qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano na organização. Revela, portanto, o quão significativa é a valorização do potencial humano para a gestão de pessoas, e pondera que se tome como um elemento no emergir do sucesso nessa organização.

De acordo com Freitas (1991), gestão de pessoas é o fator disseminador da cultura organizacional, tendo em vista que é a responsável pela definição do perfil dos funcionários, pelos programas de treinamento e pela orientação da conduta almejada, dentre outros. A gestão de pessoas tem sua atuação em conformidade com os valores e as crenças da organização, fortalecendo sua aceitação e consolidação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos.

Freitas (1991) ainda expõe sobre cultura organizacional, seu desenvolvimento e sedimentação, e diz que, para que seja forte e coesa, a empresa deve buscar orientação no comportamento coletivo entre seus colaboradores, de acordo com os objetivos a que se propõe. A gestão de pessoas é a área responsável pela fusão, simultaneamente, dos objetivos do funcionário e da organização, buscando atingir ambos.

Katz e Kahn (1970) explicam que as organizações têm sua cultura ou clima formados por seus próprios tabus e costumes. Segundo os autores, o clima organizacional também “[...] reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema [...]” (KATZ; KAHN, 1970, p. 85).

Sobre o conceito de cultura organizacional, Hatch e Schultz (1997) concluem que ela envolve toda a organização com seus membros e tem origem e desenvolvimento em todos seus níveis hierárquicos. Relatam que “é fundamentada em uma ampla base histórica, percebida nos aspectos materiais (ou artefatos) de uma organização” (HATCH; SCHULTZ, 1997, p. 359).

Formado pelo conjunto de valores, crenças, atitudes e objetivos praticados pelas pessoas que compõem uma organização, o comportamento organizacional verifica também o resultado que essas atitudes e crenças têm no desenvolvimento da instituição. Além disso, vale considerar que influencia o clima da empresa.

Portanto, trata-se de uma forma de estudo e análise da conduta dos colaboradores, no sentido de compreensão das necessidades de desenvolvimento das pessoas, dos grupos e da própria organização, além de buscar soluções para as diversas situações que acontecem. Assim, são apresentadas sete características que, segundo Robbins (2005), capturam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e propensão a riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
- Atenção aos detalhes. Grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
- Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização.

- Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos.
- Agressividade. O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas.
- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo (ROBBINS, 2005, p. 498).

Nesse contexto, a cultura organizacional de uma empresa, segundo Silva, Nascimento e Botelho (2013), expõe o seu modelo de gestão e, conseqüentemente, as características dos empreendedores. Os autores concluem que as organizações evidenciam sua cultura por meio de processos de socialização, o que oportuniza aos colaboradores sua adequação aos padrões comportamentais de seu novo local de trabalho.

A área de gestão de pessoas é parte integrante da estrutura organizacional; Bowditch e Buono (2012) consideram como definição desta: “padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização” (BODWDITCH; BUONO, 2012, p. 167).

Segundo Hall (2004), compõe a estrutura organizacional a disposição das pessoas em posições, sendo influenciadores nos relacionamentos em papéis que desempenham. Para o autor, são três as funções básicas da estrutura organizacional: definição quanto ao responsável pelo exercício de poder e decisões, alcance de metas e redução da influência individual sobre a organização. Ainda complementa que, dentro da estrutura organizacional, há dois importantes aspectos: a divisão de trabalho e a hierarquia.

Importante considerar que, quanto à área de gestão de pessoas, por meio de uma estrutura organizacional bem consolidada, é possível desenvolver medidas de desempenho por colaborador, compatíveis com os objetivos da área e da empresa. A estrutura permite, assim, quanto a colaboradores, trabalhar com a questão motivacional e com a integração entre eles.

Para Terra (2005), as principais vantagens competitivas das empresas estão no capital humano ou no conhecimento que seus colaboradores possuem. O autor afirma que é difícil ser copiado ou imitado, ao mesmo tempo é algo individual e coletivo, leva tempo a ser construído e reside na cabeça das pessoas. Em mesma abordagem, Santos (2004) define desenvolvimento do capital humano como desenvolvimento das competências individuais.

Para tanto, o autor completa que não basta somente um acréscimo de formação, mas também mudanças do desenvolvimento de recursos humanos. Isso se dará com maior grau de responsabilização, autonomia e liberdade de ações e não, apenas, para o alcance de objetivos e índices de performances determinados previamente pela empresa.

Num processo seletivo para uma vaga de recepcionista, por exemplo, as candidatas estarão vestidas com roupas sociais, e todas serão simpáticas no momento de apresentação, no entanto, aquela candidata com uma comunicação assertiva, com maior desenvoltura e propriedade nas palavras, deve se diferenciar, assim como algum requisito no currículo (cursos extras, faculdade e etc.). Ou seja, em uma seleção de emprego, o esperado geralmente acontece, porém alguns detalhes podem ser o diferencial que a organização procura.

Newstrom (2011) define comportamento organizacional como o estudo e a criteriosa aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações, individualmente ou em grupo, buscando uma maneira de agir com mais eficácia. Gomes (1987) expõe que, por meio da educação e da experiência profissional, acumulamos conhecimentos sobre o comportamento organizacional e completa que, desde cedo, compreender o comportamento das pessoas é difícil, o de grupos é um pouco mais e o de organizações, mais ainda.

Completando, segundo Gomes (1987), a eficácia está ligada à capacidade de observação constante do comportamento organizacional, conseguindo vê-lo como um todo, suas partes e as ligações entre elas. Cada organização é distinta da outra, como cada pessoa é diferente da outra. Entretanto, o autor ressalta que, da mesma forma que as pessoas, elas possuem características constantes, que permitem prever suas reações, bem como possuem padrões comuns entre si, o que permite sistematizar um referencial para compará-las.

Assim, busca-se motivar as pessoas para um trabalho com dedicação, em que o objetivo é o desenvolvimento não somente da organização, mas também dos indivíduos. Comportamento organizacional, portanto, diz respeito à harmonia e segurança no ambiente profissional, de modo que o colaborador realize suas atividades com bem-estar e primazia.

2.2 Novos colaboradores

Diante da crescente importância da área de gestão de pessoas, considera-se que o ser humano é um indivíduo que traz sua história de vida, suas percepções e suas experiências profissionais, diversos pensamentos e posturas. Por isso, antes de uma pessoa ser funcionário em uma empresa, é um “ser humano”, com vivências pessoais, características comportamentais e, sobretudo, com suas aspirações.

Rogers (1980, p. 115) expõe que “[...] os indivíduos possuem dentro de si vastos recursos [...]; esses recursos só podem ser ativados se um determinado clima de atitudes psicológicas facilitadoras lhes for propiciado”.

Na visão de Paula e Nogueira (2016), o colaborador é um ser vivo e, segundo os autores, é por meio dessa energia da vida que as empresas devem cativar e promover a motivação, colocando em movimento as pessoas, para que possam determinar um comportamento dentro da organização. As empresas, então, são desafiadas a ver o colaborador como capital humano.

Almeida (2007) ressalta que:

O comportamento social, os valores morais, a conduta individual e a reação perante o desconhecido são manifestações humanas que dependem em larga medida do contexto sociocultural, onde o indivíduo se insere e que este mantém como referência. O conceito de cultura está associado a este contexto sociocultural (ALMEIDA, 2007, p. 2).

Malvezzi (2000) assenta que a relação estabelecida entre o homem com ele mesmo, por meio do trabalho, é de singularização de sua individualidade. Essa singularização expressa de sua escolha demonstra como o indivíduo vê a própria vida, suas habilidades, os acontecimentos à sua volta e as ações que toma.

É preciso ter ciência de que um novo colaborador passará grande parte de seu dia em busca de realização profissional e pessoal, por meio do trabalho que realizará. Levinson (1965) ressalta a mudança ocorrida no mercado de trabalho, quanto à interação psicológica ente empregado e organização. Considera que há reciprocidade, na qual a empresa lhe proporciona a remuneração, segurança e status e o funcionário, por sua vez, retribui trabalhando e desempenhando suas tarefas.

Dutra (2002) aponta que o processo de gestão de pessoas costuma alavancar consideráveis transformações para as organizações, além de resultar em uma relação equilibrada entre organizações e pessoas. Ressalta a necessidade de clareza no entendimento de que compete às pessoas a gestão de seu progresso profissional e, às empresas, conceber um ambiente que estimule o desenvolvimento. Ao novo colaborador incumbe, portanto, seu desenvolvimento na instituição que ingressa, sendo que esta deve lhe propiciar os instrumentos para tanto.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 19) “[...] a organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns [...]”. Trata-se, portanto, de uma soma de esforços individuais, cujo objetivo é a realização de projetos coletivos. Significativo, portanto, ao funcionário que começa a fazer parte de uma organização, ser-lhe possibilitada a conscientização de que integra uma equipe, objetivando resultados comuns.

O processo de chegada de um novo colaborador a uma organização está além de sua disponibilidade para o novo trabalho, contempla também a insegurança quanto a algo novo e desconhecido. Feitosa (2015, p. 6) afirma que “[...] para a diminuição do impacto do

desconhecido, as empresas mais preparadas se dedicam a um processo de integração e socialização organizacional dos seus empregados [...]”. Evidencia a importância no processo de treinamento e integração a esse novo funcionário.

Para Quintanilha (2013), a chegada de um novo colaborador na empresa é cercada por um processo complexo, que começa com a seleção para a vaga de trabalho, até a efetiva contratação. O autor ressalta que a chegada do novo funcionário contempla a necessidade de um processo de socialização, que alguns acabam denominando de integração.

Quintanilha (2013) expõe o que é esse procedimento de socialização ou integração dos novos funcionários nas empresas:

Podemos chamar de cerimônia de iniciação e de aculturação às práticas da empresa e às filosofias e normas na organização e, simultaneamente de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que devem ser evitados no comportamento do recém-chegado (QUINTANILHA 2013, p. 10).

A integração é uma oportunidade que a empresa tem em se apresentar ao novo colaborador. Algumas realizam esse processo por alguns dias, outras entendem que somente um único dia é o suficiente. Tal processo pode ser longo, e por vezes, cansativo. A organização mostra o que tem de melhor, atribuindo suas normas, o seu jeito de ser, ou seja, mostrando aos novos moradores como a residência funciona.

Sobre a socialização, Quintanilha (2013) explica:

Através da socialização, os novos colaboradores podem saber como agir de acordo com os ditames da empresa. A organização procura fazer com que as pessoas se adaptem às regras e regulamentos internos, fazendo com que o recém-chegado se sensibilize e incorpore os valores, normas e padrões de compromisso com a empresa que considera imprescindíveis para o seu bom desempenho. Que quase sempre envolve os seguintes fatores: direitos e deveres, objetivos da organização, as regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e da integridade da organização, produtos e serviços produzidos pela organização (QUINTANILHA, 2013, p. 19).

Antes desse momento de socialização, é de suma importância relatar o período referente ao processo seletivo para escolha do novo funcionário, quando o candidato deve se apresentar de maneira que chame a atenção dos recrutadores para contratá-lo, além do histórico profissional presente no currículo. Portanto, o momento da entrevista de emprego, de fato, é tenso, afinal, obter uma colocação no mercado de trabalho implica mudanças significativas na vida de uma pessoa, em diversos setores e situações.

Sartre (2007) comenta que as emoções dos seres humanos, em circunstâncias de definição em suas vidas, são carregadas de uma atmosfera variável, que somente uma boa inteligência

emocional pode definir o seu sucesso. O autor discorre ainda a respeito da emoção humana: “Em suma, na emoção, é o corpo que, dirigido pela consciência, muda suas relações com o mundo para que o mundo mude suas qualidades” (SARTRE, 2007, p. 65).

Diante do analisado, verifica-se que a tensão das pessoas em uma entrevista de emprego, pode justificar o não sucesso para obter a vaga; dessa maneira, nem sempre a postura do gestor resultou em mau desempenho do candidato, afinal o recrutador está ali para conhecer a pessoa que visita o seu lar, no caso, a empresa.

O responsável pela seleção de emprego pode ser alegre, mas acionar um olhar crítico, examinador, em relação ao candidato; é necessário e talvez justifique essa intimidação que ele sente. Sartre (2007) pontua, ainda, que nós somos os responsáveis pelo nosso sucesso ou fracasso nas situações que vivenciamos. Porém, numa seletiva de emprego, não há vaga para todos, às vezes há 50 pessoas para apenas uma ocupação. Quintanilha (2013) alega que numa entrevista de emprego, o candidato deve estar preparado, e que a resposta negativa seja porque a vaga não era para ser dele, e não porque não apresentou o seu melhor.

Com as tensões dizimadas após o período da seleção, o processo de socialização surge e é importante destacar que existem alguns critérios fundamentais para que o gestor compreenda, não só como integrar o colaborador, mas como atuar na sua manutenção dentro da instituição.

Nesse cenário, o gestor de uma empresa deve compreender que o cliente interno (funcionário ou colaborador) opera como mantenedor do cliente externo (serviço); Spiller et al., (2004) expõem que:

O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação ‘empregado’ para ‘funcionário’ e, mais recentemente, para ‘colaborador’, à medida que as organizações se conscientizavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos (SPILLER et al., 2004, p. 93).

O novo colaborador, que acaba de chegar a uma nova cultura organizacional (tendo em vista que cada empresa possui a sua), entra em um universo ainda desconhecido, cuja adaptação provavelmente será difícil, mas que é mútua, trazendo à tona sentimentos comuns a muitos, como medo e insegurança frente ao novo; conforme Feitosa (2015), o novo integrante é impactado pela adaptação.

Diante do exposto, é essencial que o treinamento aos novos colaboradores, que oportuniza desenvolvimento profissional e integra esse novo ingressante, seja elaborado de forma que possa ser positivo à organização e ao novo funcionário. Portanto, a integração e o treinamento promovem socializações humanas, conceito este aplicado à hospitalidade. Quanto a

isso, Pimenta (1999, p. 75) expõe que “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

Durante o processo de treinamento, muito comum na área administrativa, o novo funcionário pode passar por dificuldades, pois é nesse estágio que conhecerá a sua função dentro da organização, de maneira mais aprofundada, e, diante do desconhecido, a tendência humana é geralmente se assustar. Justamente os primeiros membros de uma empresa a lidarem com colaboradores novos são do departamento de gestão de pessoas, que deveriam apostar em ações mais hospitaleiras.

Araújo, Simanski e Quevedo (2012) ponderam sobre a importância de uma boa comunicação interna, a fim de permitir que os colaboradores fiquem informados. Segundo as autoras, torna-se necessário que a organização antecipe respostas às expectativas; isso reduzirá conflitos e aumentará a busca por soluções preventivas. Complementam que a eficácia da comunicação interna depende do trabalho em equipe, com o apoio do departamento de gestão de pessoas, da diretoria e de todos os colaboradores envolvidos.

Quintanilha (2013) define a relevância de uma comunicação organizacional, afirmando que ela auxilia no combate ao desconhecimento acerca da organização, também pela apresentação de informação sobre seus produtos e serviços. O autor comenta, ainda, que a comunicação organizacional: “[...] cuida da integração entre os públicos ligados a ela, a fim de que, internamente, assegure produtividade e, externamente, consiga aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros [...] (QUINTANILHA, 2013, p. 25).

Para Kunsch (2003, p. 145), a comunicação organizacional é “uma área abrangente, numa perspectiva de integração das subáreas de comunicação social”.

Considera-se então, que essa busca por novas relações numa conjuntura antes um tanto individualista, focada exclusivamente na competitividade, hoje pretende satisfação, motivação do trabalhador, abrindo lacunas para a inserção da hospitalidade. Dessa forma, a hospitalidade praticada por meio da construção de relações de afeição e acolhimento, entre colaboradores e organização, pode ser elemento gerador de um sentimento de pertencimento, uma das dimensões da hospitalidade, exercendo efetivo resultado no processo de absorção e prática do conhecimento adquirido.

Neste contexto, verifica-se a importância de ser um bom anfitrião por parte dos gestores das empresas, priorizando sempre o bem-estar do novo funcionário. Sendo assim, é necessário aprofundamento de questões relacionadas ao treinamento e à integração, que podem servir como oportunidades para a inserção da hospitalidade no contexto da gestão de pessoas.

2.3 Treinamento e integração

Entende-se que “treinamento” traduz-se em aprendizado e, nesse sentido, Santos (2006, p. 1) fala sobre aprendizagem e sua importância na vida do indivíduo. Expõe que o aprendizado se inicia na infância e vai até o final da vida e, portanto, considera que, para entender o comportamento, atitudes e crenças do indivíduo, torna-se necessária a compreensão de seu processo de aprendizagem. Dessa forma, a aprendizagem completa o ser humano, constitui sua personalidade e tem seu preparo para o cumprimento do papel que lhe é destinado na sociedade a que pertence.

Mencionando organizações de serviços, Barbosa e Oliveira (2002) relatam que o investimento intermitente no funcionário pode trazer maior eficácia à organização, e citam a utilização de programas de reconhecimento, respeito às individualidades, dentre outras ações. Todavia, ressaltam que esses procedimentos devem ser vistos como um investimento em pessoas: “[...] melhorando a comunicação, dando poderes aos funcionários, estimulando uma gestão participativa, estabelecendo programas de capacitação, e não como um custo, já que trazem, a médio e longo prazos, resultados efetivos para a performance da empresa [...]” (BARBOSA; OLIVEIRA, 2002, p. 95).

De acordo com Araújo e Garcia (2010), treinar significa oferecer condições que auxiliem a aprendizagem e a integração total das pessoas numa organização. Um novo colaborador passa por um período de treinamento em todas as organizações. Carvalho (1997) ressalta que a transmissão de conhecimento e habilidades ocorre tanto na sala de treinamento quanto no trabalho. O treinamento é parte integrante desse processo e, segundo o autor, também do desenvolvimento da empresa.

Marras (2002) afirma que se trata de um processo de assimilação cultural, objetivando o repasse ou a reciclagem de conhecimento, habilidades ou ações relacionadas a realizar tarefas. Para Serra (2005), a importância do fator humano nas organizações acrescenta o papel do treinamento. Considera que, para a competitividade, as empresas devem ter sua atenção na interação entre o elemento humano e seu cliente. Complementa que essa relação agrega qualidade e ocorre por meio da educação. Ao falar em educação, remete também a treinamento.

O treinamento e seus objetivos são resumidos, a seguir, no Quadro 2, conforme Marras (2002, p. 148):

Quadro 2. Treinamento e seus objetivos

Formação profissional	Alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
Especialização	Oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
Reciclagem	Finalidade básica de rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Fonte: Marras (2002)

Vale considerar o que expõe Bekin (1995), ou seja, que para qualquer atividade econômica, seu sucesso depende mais do interesse de seus colaboradores (internos) do que da infraestrutura existente na empresa. Ressalta questões fundamentais que devem fazê-los satisfeitos, como: remuneração adequada e treinamentos contínuos. O treinamento, assim, tem sua importância não somente no ingresso do novo colaborador, mas ao longo de sua permanência dentro da organização.

Quanto ao treinamento, deve atender todos os requisitos básicos, como respeitar a cultura e os objetivos da empresa, atentar-se ao fato de que a socialização faz parte dessa importante etapa e é fundamental para a integração de novos colaboradores; conforme Feitosa (2015, p. 16) complementa: “A socialização organizacional é um processo indispensável para o novo colaborador, pois nesse momento ele terá a oportunidade de compreender e assimilar a cultura da empresa”.

Assim, quando se fala em socialização, remete-se ao sentido de integração planejada do colaborador, e essa etapa é importante também na relação de acolhimento por parte da organização; o que pode levar a um longo relacionamento entre ambos.

No que se refere à integração, Lacombe (2005) revela que o processo se destina a informar ao novo colaborador os objetivos, as políticas, os horários de trabalho da instituição, explicar cargos e funções, como funcionam os serviços de apoio, atitudes permitidas e inadequadas, além do que se espera dele quanto ao comprometimento.

Sobre os tipos de programas de integração, o autor supracitado expõe que os mais comumente adotados nas organizações são: o programa de integração geral - que é orientado a todos os colaboradores, exceto os que possuem cargos de liderança (possuem um específico), realizado por meio de funcionários do RH - e o outro programa, que é o de integração para gestores e funcionários promovidos, que aborda as áreas parceiras às quais vai se relacionar.

Verifica-se, portanto, que o processo de integração traz aos novos colaboradores os valores de uma organização, bem como seus objetivos. Trata-se de técnica essencial no que diz respeito às ferramentas de auxílio de gestão de pessoas.

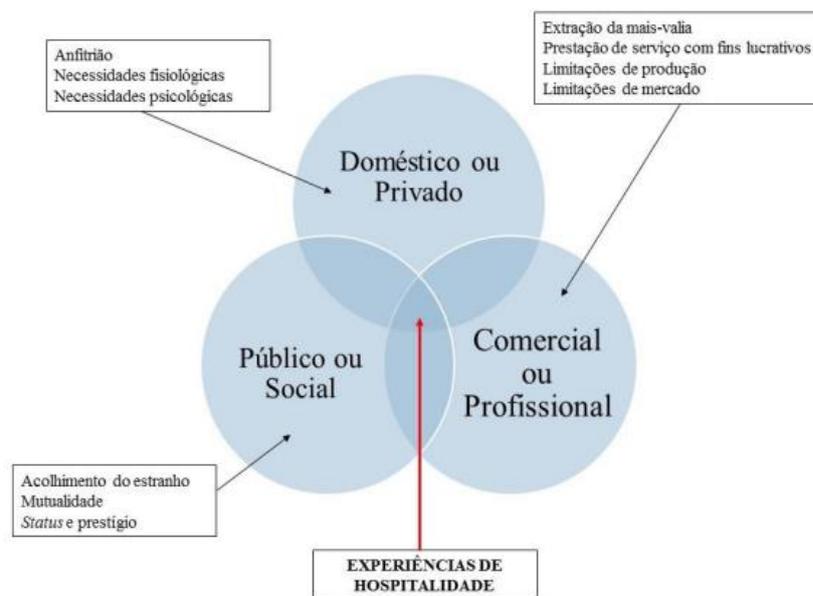
Delvas (2017) enfatiza que deve haver comprometimento da empresa no desenvolvimento apropriado de acolhimento e integração de seus novos funcionários, apresentando elementos que os considerem como indispensáveis para a socialização dos colaboradores. Assim, garante a transmissão de conhecimento e a criação de afinidade.

2.4 Hospitalidade

Conforme demonstrado nas seções anteriores, a gestão de pessoas se pronuncia na busca focada nas relações entre indivíduos. Claro (2015) desenvolve o conceito de hospitalidade nas organizações (HO), afirmando que já se busca a contribuição dos princípios da hospitalidade no contexto organizacional atual, em qualquer área de atividade econômica. Também menciona a ausência de estudos mais aprofundados visando uma base teórica fundamentada sobre a hospitalidade nas organizações.

A hospitalidade é um conceito que engloba diversos significados, e a diversidade está expandida aos seus autores e contextos trabalhados. Para Lashley e Morrison (2004), a hospitalidade tem seu alicerce em três domínios: social, privado e comercial.

Figura 1. Os domínios da hospitalidade



Fonte: Lashley (2015, p. 81)

Verifica-se que cada um dos três domínios do modelo, representado na Figura 1, ilustra um aspecto da oferta de hospitalidade e são, ao mesmo tempo, independentes e sobrepostos. Dessa forma, observa-se que o domínio social conceitua os cenários sociais em que a hospitalidade ocorre, frente às forças sociais na produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação. Já o domínio privado leva em conta o impacto do relacionamento anfitrião e hóspede. No que tange ao domínio comercial, abrange a hospitalidade quanto à atividade econômica (LASHLEY; MORRISON, 2004).

Benveniste (1995) refere-se ao conceito de hospitalidade a partir da sua etimologia, considera como um termo composto: “*host-pet-s*”, em latim, significa o “senhor do hóspede”, ou, anfitrião. O autor complementa dizendo que hospitalidade é um fato social, o que remete à noção de tempo e espaço, além da relação entre duas partes: anfitrião e hóspede. Camargo (2008) afirma:

Não obstante a razoável divulgação da noção substantiva de hospitalidade, o termo parece estar sendo usado apenas como sinônimo ou até como adjetivo de turismo e hotelaria. Dito de outra forma, talvez exagerada, tem sido utilizado um tanto quanto em vão, apenas permitindo aos iniciantes adicionar algumas linhas ou páginas sobre um novo tópico, que tem um nome tão agradável! (CAMARGO, 2008, p. 16)

Nesse contexto, constata-se que a hospitalidade, em todas suas perspectivas, tem seu significado como um modelo de relação humana, baseado na condição presente entre duas partes, estando composta por vínculos, uma relação social. Lashley e Morrison (2014) afirmam que a essência da hospitalidade é estabelecer um relacionamento, ou promover uma relação já estabelecida, acrescentando:

A “hospitalidade” é o nome que se dá à característica das pessoas hospitaleiras. Evidentemente, tem a ver com a hospitalidade; assim, vamos começar por ela. Em seu significado básico, pode-se definir o termo do seguinte modo: é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa (LASHLEY; MORRISON, 2014, p. 26).

Portanto, o conceito da hospitalidade na esfera comercial está na importância do anfitrião (no caso a empresa) em fazer sempre mais pelo cliente (seja ele interno ou externo), na tentativa de conquistá-lo e melhorar os relacionamentos. Assim, a hospitalidade caracteriza-se realmente pelo fazer mais, um sacrifício, marcando a não hostilidade (GOTMAN, 2001). Por exemplo, em um estabelecimento comercial, os vendedores geralmente são bem simpáticos e atenciosos, mesmo quando o consumidor não está muito receptivo a essa abordagem. Geralmente, o ser

humano tem uma reação mais instintiva a ações não hospitaleiras, no caso dos comércios é mais difícil isso acontecer, afinal, como já diria o ditado: “o cliente sempre tem razão”.

Camargo (2015) salienta que o espírito hospitaleiro é facilmente reconhecível nos comerciantes que têm a capacidade de praticar a boa acolhida. Para o autor, no espaço criado é tão importante a hospitalidade quanto o serviço em si, ou seja, é fundamental um ambiente físico que faça bem aos seus visitantes. Por isso, uma loja bem cuidada, no sentido de organização e limpeza, atrai o consumidor (o hóspede). O pesquisador ainda pontua que a hospitalidade significa o acolhimento incondicional ao outro que chega a determinado ambiente. No entanto, é reconhecido que a hospitalidade sempre foi e é praticada sob algumas circunstâncias.

Montandon (2003) observa a hospitalidade no meio comercial como um sinônimo de boa acolhida e explica que não é escandalosa, desde que os envolvidos estejam de acordo com as definições. Ou seja, por mais que haja necessidade de sucesso nas vendas de determinado produto ou serviço, o vendedor não pode forçar no consumidor a vontade de comprar, ele oferta a mercadoria, fala a respeito das qualidades dela, mas, no fim, a decisão deve ser do hóspede, de maneira natural.

Necessário ponderar, então, que a boa acolhida já deve estar presente na simpatia do vendedor, na paciência em esclarecer as dúvidas do consumidor, e isso é levado em consideração na hora de comprar o produto, mesmo que essa compra não ocorra na primeira visita ao estabelecimento comercial.

Verifica-se que a hospitalidade comercial, para ser bem aplicada, necessita de uma gestão eficiente, e os gestores são responsáveis por isso na orientação aos funcionários, além da motivação, com campanhas de incentivo, premiações e etc. Isso denota o quanto a cena hospitaleira poder ser repleta de ações, cuja sensibilidade em torno do ser humano é necessária.

Para Camargo (2004), a hospitalidade é mais do que observação, é uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho, e, segundo o pesquisador, todo estranho é também um estrangeiro. Camargo (2015) ainda pontua a relevância das obras de ficção ao fortalecimento da hospitalidade, declarando que a cena hospitaleira está presente nos conflitos das mais diversas obras, tais como: romances, contos, filmes, entre outros, explorando com exatidão as reações interpessoais de cada personagem.

O autor supracitado defende que a hospitalidade é uma análise das relações interpessoais, por isso as relaciona ao resgate, à troca do calor humano em localidades inospitaleiras e hostis. Para o pesquisador, resta ao mundo contemporâneo a reinvenção dos vínculos sociais, não existindo vínculo pessoal e nem cultural sem pensar em hospitalidade. Camargo (2004) expõe

que os relacionamentos pessoais e profissionais dependem da maneira como se recebe o desconhecido e de como se é recebido.

Avançando os estudos, Camargo (2015) destaca os benefícios oriundos da cena hospitaleira, e salienta que a hospitalidade é algo que pode ser atual e antigo ao mesmo tempo. Sobre os domínios da cena hospitaleira, afirma que acontecem nos interstícios de uma história marcada pela inhospitalidade. Promove, segundo o autor, o resgate e a troca de calor humano em um ambiente até hostil, onde surgem novas possibilidades de manifestação de novos vínculos sociais.

Faz, portanto, menção à hospitalidade e inhospitalidade comum, encontrada, por exemplo, no treinamento de novos colaboradores, no ambiente no qual há, ao mesmo tempo, algo novo e incerto. Por isso, a surpresa mediante as atitudes carregadas de calor humano, seja de pessoas que dedicam suas vidas a reconhecer o outro, a servi-lo, ou do estranho que não apenas nos dá uma informação, mas que ainda perde alguns minutos auxiliando a quem necessita, seja do vendedor na loja, seja da recepcionista de um hotel, que reconhecem uma situação particular e mostram tanta gentileza que confundem, de tão inesperada que é.

De acordo com Lashley e Morrison (2004), ao se expressarem socialmente em ambientes públicos, as pessoas expõem sua cultura, algo que muda de acordo com país, cidade, família, amigos, religião, etc., e como se dá seu relacionamento com o outro, bem como a compreensão de normas comuns. Assim, no que tange às normas, a hospitalidade propicia esse entendimento perante uma ligação afetiva e profissional, criada entre indivíduos que dividem um trabalho ou operam uma organização. Demonstra a significância da hospitalidade frente ao clima organizacional, quando se busca alcançar um objetivo, em que o acolhimento alimenta o vínculo e traz competência à conjuntura.

Claro (2015) aborda a importância da hospitalidade, independente da atividade econômica, na gestão de pessoas dentro das organizações, considerando não apenas o cliente externo (consumidor), mas também o cliente interno (colaborador). O autor também argumenta que estudos demonstram a hospitalidade e a importância do colaborador na prestação de serviços, mas estes sempre sendo vistos como anfitriões em acolhimento ao hóspede (consumidor). De tal modo, traz uma nova proposta diferenciada, ou seja, o colaborador sendo acolhido pela organização, por meio dos princípios da hospitalidade.

Montandon (2011) cita que o diálogo é condição essencial para a ocorrência da hospitalidade: “[...] para dialogar, é preciso ter reconhecido o outro como este ser radicalmente distinto de mim, porém meu igual; ele também é a manifestação mais imediata da hospitalidade, na medida em que faz nascer um “nós”, que partilha em modo de pensar” (MONTANDON,

2011, p. 1267). O autor ainda afirma que no diálogo ocorre uma atitude de acolhimento, salientando a importância de ser estabelecido entre duas pessoas ou dois grupos, na concordância do compartilhamento do espaço e tempo comuns.

Considerando os conceitos apresentados, o diálogo é, portanto, o meio condutor da hospitalidade, uma vez que esta é composta por vínculos e relações humanas. Vale destacar que, numa boa acolhida, a presença de um diálogo pode demonstrar que o anfitrião compreendeu as necessidades da visita, tratando-a com afabilidade, fazendo-a sentir-se pertencida ao local visitado. Nesse contexto, mesmo com alguns possíveis ruídos na comunicação, um exemplo é o estrangeiro sendo hóspede numa casa ou hotel, onde não compreende o idioma local, e nesse caso o visitante vai perceber o esforço e a boa receptividade do anfitrião, independente dessa diferença de línguas. Portanto, o ser humano sabe reconhecer quando está sendo bem tratado, ou seja, recebendo hospitalidade.

Na concepção de Brotherton (1999), a hospitalidade encontra-se centrada na troca humana. A hospitalidade é um exercício de virtudes, da gentileza e da boa educação, na forma como o desconhecido é recebido. Corroborando com esse conceito de hospitalidade, Perez (2007) afirma que as principais características das atitudes hospitaleiras são afabilidade, sociabilidade, cortesia e suavidade. A hospitalidade significa o acolhimento ao outro.

Para Brotherton e Wood (2004):

A hospitalidade [...] envolve uma relação de troca que pode ser, sobretudo econômica, social ou psicológica por natureza. [...] associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana. [...] é uma atividade assumida voluntariamente pelas partes envolvidas. [...] é uma troca que ocorre dentro de uma extensão de tempo intermediária, a que reflete a íntima conexão temporal entre suas facetas de produção e de consumo (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 201-202).

Desse modo, incentivar os indivíduos no exercício das relações sociais e atividades profissionais, utilizando-se das práticas de gestão de pessoas, as quais podem impressionar no sentido de informação, gentileza, cordialidade e atenção, demonstra elementos que podem impactar no sucesso das organizações.

Camargo (2015), a respeito dos domínios da hospitalidade, afirma:

Os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inhospitalidade quando não pela hostilidade. Daí o significado do título, que nos dá uma brecha para pensar o tema: a hospitalidade analisa a relação interpessoal como o resgate, a troca do calor humano num ambiente social cada vez mais inóspito, quando não hostil, ressaltando as possibilidades que restam no mundo contemporâneo, de manifestação ou de recriação dos vínculos sociais (CAMARGO, 2015, p. 45).

Os valores da hospitalidade, relacionados ao tema da pesquisa, surgem a partir do momento em que o gestor vai além dos protocolos estabelecidos pela empresa, recebendo os funcionários novos com a prática de boas e diferenciadas ações, como um café de boas-vindas, dinâmicas, sorteios de brindes e uma conversa descontraída sobre como funciona a organização, para que automaticamente o empregado sintam-se motivado a realizar um bom trabalho.

Godbout (1998) define a hospitalidade como o ato de acolher, tratar bem qualquer indivíduo que visita determinado ambiente, proporcionando a ele conforto, num tratamento cordial, que concede a abertura do retorno ao lugar visitado, além da iniciativa de o visitante querer retribuir a boa recepção. “Dá-se, recebe-se muitas vezes mais, mas a relação entre os dois é muito mais complexa e desmonta o modelo linear da racionalidade instrumental” (GODBOUT, 1998, p. 7).

Camargo (2015) comenta que a cena hospitaleira é cercada por uma troca de dádivas e contradádivas, mencionando que um convite feito é um acolhimento e, sendo ele aceito, torna-se a primeira dádiva do anfitrião, complementando:

A contradádiva do hóspede é de si mesmo: “estou honrado (grato) pela sua presença!”, dirá o anfitrião. Aquele dirá “obrigado pelo convite!”. A nova contradádiva do anfitrião é a promessa de comensalidade e entretenimento. A comensalidade é o ponto alto da cena. O anfitrião deve oferecer a seu (s) hóspede (s) o que ele tem de melhor, de comida e bebida. Estes, por sua vez, devem confraternizar entre si e proporcionar essa experiência, é a maior dádiva do anfitrião (CAMARGO, 2015, p. 57).

Mauss (2003) pontua sobre a retribuição da dádiva, destacando: “Qual é a regra de direito e de interesse que, nas sociedades de tipo atrasado ou arcaico, faz que o presente recebido seja obrigatoriamente retribuído [...]. Que força existe na coisa dada que faz que o donatário a retribua?” (MAUSS, 2003, p. 188). Segundo o sociólogo, as dádivas retornam, sendo elas recíprocas e necessariamente devolvidas ou retribuídas. Ou seja, a devolução da dádiva é algo natural, por exemplo: Se sou bem recebido no meu ambiente de trabalho, não serei somente um funcionário que cumpre com minhas obrigações contratuais, eu irei além, numa postura leal, pelo acolhimento ofertado pela gestão. E essa lealdade pode estar inserida em situações, onde o funcionário não vai criticar a empresa e dificilmente irá pensar em se desligar dela, ao contrário, vai buscar crescimento dentro da organização.

Colombo (2008) destaca que a dádiva no ambiente corporativo vai além dos interesses materiais. Afirma que as relações de solidariedade e espontaneidade estão impregnadas com elementos da dádiva e faz-se possível a criação de um ambiente de trabalho, onde há produtividade e qualidade obtidas a partir do cuidado e da atenção de cada indivíduo envolvido

na relação. Um exemplo disso é o carinho que muitas empresas têm com os funcionários aniversariantes, com a entrega de alguma lembrança, ou menção no mural de avisos da organização.

A hospitalidade é um exercício de virtudes, da gentileza, da boa educação, na forma como iremos receber o desconhecido. Perez (2007) complementa o significado e a importância de atitudes hospitaleiras, destacando a afabilidade, sociabilidade, cortesia, e suavidade como principais características. Junqueira e Wada (2010, p. 3) percebem a hospitalidade “como o encontro entre pessoas que, pelo relacionamento, passam a explorar os objetos, espaços, lugares, culturas, costumes e tradições”. Quando hóspede e anfitrião estão no mesmo ambiente, ambos estão vivenciando os mesmos interesses, realizando uma troca de conhecimentos, afinal, nenhum ser humano é igual ao outro.

Outro ponto a ser comentado e observado dentro das dimensões da hospitalidade é a ideia de pertencimento. A ideia de pertença (MONTANDON, 2011) pode ser associada, por exemplo, ao acolhimento dado aos imigrantes (p. 1050); a comensalidade à mesa (p. 1213), etc. O “pertencer” sugere domínio, segurança, partilha de uma identidade ao território.

Portanto, o sentido de “pertencer” dentro de uma empresa, para o novo colaborador, implica ações referentes ao bom acolhimento de todos os funcionários, além de uma boa infraestrutura, para que o funcionário se sinta bem dentro do ambiente de trabalho. Com o tempo, alguns trabalhadores podem até ter queixas com relação ao relacionamento com colegas de emprego, problemas com questões salariais, que, dependendo do cargo, é algo recorrente. Entretanto, se mesmo com esses problemas, o colaborador se sentir acolhido e pertencido, ele valorizará a empresa, e só se desligará dela se obtiver um emprego que lhe garanta posição e pagamento superiores ao que já recebe.

Logo, é importante a empresa manter o sentimento de pertencimento em relação aos colaboradores, e não praticar isso somente no período inicial de integração do novo funcionário. Pertencer é lembrar que esse colaborador é um ser humano que lida com situações cotidianas fora do ambiente de trabalho. O funcionário tem suas necessidades e carências pessoais, por isso um gesto singelo da organização em, por exemplo, lembrar do Dia das Mães, Dia dos Pais, o Natal, dentre outras datas comemorativas, é significativo, acolhedor, e pode fazer com que a pessoa se sinta pertencente. Muitos funcionários passam mais horas no trabalho do que em suas casas, dessa forma, o pertencimento nas empresas torna-se indispensável para seu bem-estar.

Outro fator importante ao pertencimento nas empresas é a valorização do gestor com relação ao trabalho do colaborador, que pode ser mostrada em ações que enfatizam que, sem o trabalhador, a empresa não conseguiria prosperar.

Souza (2016) pontua a respeito disso:

Quando os funcionários são valorizados e respeitados se sentem mais envolvidos e são mais comprometidos com a organização, porque se sentem parte da empresa. É primordial o gestor valorizar o seu empregado, enfatizando que ele faz parte do crescimento e do sucesso da organização (SOUZA, 2016, p. 5).

Portanto, a hospitalidade pode ser importante fator na recepção de novos colaboradores em uma organização. A gestão de pessoas pode ir além das ações tradicionais que motivam e geram bem-estar aos seus colaboradores, desenvolvendo práticas ainda mais acolhedoras, que fazem o indivíduo se sentir pertencente àquele novo ambiente. Na próxima seção, a relação entre hospitalidade e gestão de pessoas é explorada com maior profundidade.

2.5 Hospitalidade na gestão de pessoas

Para Ribeiro (2017) é extremamente complexo lidar com pessoas nas empresas, sendo essa uma responsabilidade crescente. O autor salienta que o objetivo principal da área de gestão de pessoas é a administração de inúmeras relações dentro de uma organização; isso vai desde o benefício (como vale-transporte ou auxílio médico) que um funcionário aguarda, até a ausência de um micro-ondas para esquentar a marmita de determinado colaborador. Tudo o que acontece na empresa faz parte de procedimentos e responsabilidades da gestão. Ribeiro (2017) destaca que a gestão de pessoas é responsável pelo acolhimento aos funcionários, com a transmissão de informações acerca do que acontece na organização.

Segundo Prahalad (2005, p. 147), “[...] não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e, sim, a energia emocional e intelectual de cada funcionário”. A gestão de pessoas envolve estratégias de motivação, treinamento e desenvolvimento, na busca do aumento da eficiência dos funcionários dentro de uma organização. Uma gestão de pessoas eficiente impacta na qualidade de vida e na produtividade dos colaboradores. Bichuetti (2011) complementa que a boa gestão de pessoas é um sinal de administração positiva de uma empresa como um todo.

Verifica-se, então, que a promoção do bem-estar e do desenvolvimento profissional também consegue reduzir a rotatividade de funcionários, sobre a qual Gil (2013, p. 19) relata: “As relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Dessa forma, a hospitalidade, em sua dimensão de pertencimento, pretende que venha tanto do colaborador quanto da organização. Levar aquele novo integrante a sentir-se acolhido

faz com que o inverso também ocorra. O acolhimento perante os objetivos e a integração na organização são marcos diferenciais na busca de excelência e convergência nos resultados (CLARO, 2015).

O autor também afirma que é vigente a proximidade entre as várias áreas do conhecimento junto à hospitalidade, e a gestão de pessoas se faz presente e promissora. Considera que as organizações podem ser locais de acolhimento, pelo tempo que o indivíduo passa exercendo suas atividades, sendo importante que pessoas e corporações busquem o equilíbrio.

Tanke (2004, p. 4) frisa que: “[...] um gerente responsável por recursos humanos é, acima de tudo, um gerente responsável por pessoas [...]”. Já Claro (2015) enfatiza a necessidade da preocupação do gestor de pessoas no processo de contratação, de forma que o novo integrante da equipe possua perfil profissional relacionado com a hospitalidade.

Portanto, a hospitalidade nas organizações transpõe fronteiras e ingressa em diversas atividades econômicas, levadas por formas inovadoras de pensar a gestão e o relacionamento entre pessoas. O que torna uma empresa hospitaleira é a presença de anfitriões e hóspedes se relacionando por meio de habilidades para agradar, receber e acolher, segundo um conjunto de crenças que os motivam a proporcionar cortesia (CLARO, 2015).

Diante do exposto, observa-se que o gestor de pessoas que busca estimular a hospitalidade nas organizações considera tanto as instalações, que permitam uma boa acolhida, quanto as atitudes, os comportamentos, as posturas, as normas, as regras e outros códigos que promovam o bem-estar dos trabalhadores envolvidos nessas relações. Dessa forma, Claro (2015) aponta que se torna fundamental que o perfil dos colaboradores atuais e futuros esteja alinhado com os princípios da hospitalidade.

A hospitalidade nas empresas acontece quando o gestor vai além daquilo que é normativo. Ou seja, o gestor sabe que deve respeitar e tratar bem todo e qualquer funcionário, porém a receptividade ao novo colaborador é diferenciada, demonstrando, por exemplo, preocupação com o futuro dos seus funcionários, sendo franco em todos os momentos de diálogo, compreendendo as dificuldades da pessoa nesse momento em que tudo é novidade. Lembrando que o diálogo é essencial à hospitalidade.

Claro (2015, p. 339), ao estudar sobre a hospitalidade em diversos segmentos, expõe que “[...] independente do setor e da atividade econômica, pode-se levar a inovadoras formas de conceber a gestão de pessoas [...]”.

Colombo (2008) também comenta sobre a hospitalidade no ambiente corporativo:

Além dos interesses materiais, as relações quando impregnadas dos elementos da dádiva, como solidariedade, espontaneidade, gratuidade, tornam possível a criação de um ambiente de trabalho, onde produtividade e qualidade são conseguidas a partir do cuidado e da atenção de cada pessoa envolvida na relação (COLOMBO, 2008, p. 137).

Camargo (2015) defende os limites que devem existir dentro da hospitalidade, mesmo havendo a dádiva na relação de hospedeiro e hóspede, afirmando que o bom senso deve prevalecer; declarando, ainda, que pertence ao anfitrião a imposição dos limites de sua relação com o hóspede, deixando claro o espaço no qual ele deverá transitar. Como exemplo, o funcionário deve ser bem recebido, no entanto, é necessário um limite dentro dessa relação. O colaborador deve saber a hora certa para cada momento de descontração e isso não deve interferir em suas obrigações.

Camargo (2015) destaca que a hospitalidade praticada por meio da construção de relações de afeição e acolhimento, entre colaboradores e organização, pode ser elemento gerador de um sentimento de pertencimento, exercendo efetivo resultado no processo de absorção e prática do conhecimento adquirido.

Para uma eficiente socialização organizacional, são essenciais o treinamento e a implementação de técnicas e modelos de integração. Na medida em que “a recepção de hóspedes desempenha papéis sociais importantes na vinculação de indivíduos e grupos” (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 14), considera-se que os princípios da hospitalidade podem ser aliados no processo de recepção e acolhimento do novo colaborador.

Camargo (2015) faz menção à hospitalidade e inospitalidade, comum encontro, por exemplo, no treinamento de novos colaboradores, em um ambiente onde há, ao mesmo tempo, algo novo e incerto. Quanto à hospitalidade no contexto organizacional, Quadros (2011) menciona a importância de grupos coesos, com pessoas capacitadas e pensamento de cooperação.

Selwyn (2004) coloca a hospitalidade como elemento que estabelece relacionamentos e fortalece os que já existem. Já Brotherton e Wood (2004) expõem que a hospitalidade vai além da troca, refere-se a uma motivação comportamental, em que há a possibilidade de sua associação às práticas de gestão de pessoas, considerando que há treinamentos comportamentais focados essencialmente na melhoria das relações. Por sua vez, Lashley e Morrison (2004, p. 5) enfatizam que a “[...] hospitalidade pode ser concebida como um conjunto de comportamentos originados da própria sociedade” ou ainda envolve: “[...] a partilha e a troca dos frutos do trabalho” (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 5).

Considerando as fundamentações acionadas, pode-se pensar que a hospitalidade deve ser considerada nas práticas de gestão de pessoas, no ambiente corporativo, pois Gotman (2001, p. 493) se refere à hospitalidade como "inserir o outro a uma dada comunidade". A função do profissional de gestão de pessoas também é a integração do novo colaborador na cultura organizacional, demonstrar a relevância das pessoas num contexto maior, ou seja, a organização, o entendimento de união dos esforços para um objetivo comum. A inserção do novo colaborador por meio do treinamento envolve a hospitalidade.

Neste contexto, conforme Barreto (1995, p. 3), “[...] através da educação o homem recebe as influências do meio e aprende convivendo; através do ensino, ele desenvolve habilidades e aprende conhecendo; por meio do treinamento, ele reformula e modifica atitudes e aprende fazendo [...]”.

Considera-se, portanto, que o ambiente corporativo muitas vezes conduz ao distanciamento, num local que pode até mesmo ser hostil, seja pela concorrência, pelos prazos estabelecidos, ou mesmo por não ser considerado um local de troca. A hospitalidade propõe uma ligação afetiva e social. Verifica-se, portanto, a importância de ser um bom anfitrião por parte dos gestores das empresas, priorizando sempre o bem-estar do novo funcionário.

Chanlat (1993) afirma que as interações entre pessoas podem ser formais (com regras) ou informais (ocorrem espontaneamente). Estabelecendo uma associação com as instituições, observa-se a interação formal no treinamento ao novo colaborador e, posteriormente, quando da integração, podem ocorrer interações informais, quando já se conhecem e interagem com os demais colaboradores. Em ambos os tipos de interações, é possível inserir ações hospitaleiras que trazem acolhimento e pertencimento ao novo colaborador. Considerando essa premissa, o presente estudo busca analisar a inserção da hospitalidade na recepção de novos colaboradores. Para tal, a próxima seção traz informações referentes aos procedimentos metodológicos da pesquisa empírica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresenta as características gerais da pesquisa empírica: o tipo de pesquisa, a coleta dos dados, bem como a descrição dos procedimentos para a análise dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

Essa dissertação objetiva analisar a hospitalidade percebida por novos colaboradores e ofertada por gestores organizacionais, a fim de responder o seguinte problema de pesquisa: Quais as implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas no momento de recepção de novos colaboradores organizacionais?

Com tal intuito, foi utilizada a abordagem qualitativa e exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas, com objetivo de obter as primeiras evidências e *insights* (compreensão) sobre aspectos que ainda requerem mais estudos. Esse tipo de pesquisa é adequada, pois investigações anteriores a respeito do tema não foram conclusivas, “levando à falta de estudos mais apurados para a construção de uma base teórica sedimentada a respeito da hospitalidade nas organizações, assim como de ferramentas para diagnóstico e gestão da hospitalidade nas organizações” (CLARO, 2015, p. 339). Nesse tipo de pesquisa, o objetivo da amostra é a produção de informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Yin (2005) enfatiza que a entrevista é uma das mais importantes formas de coleta dos dados, pois as informações obtidas não se encontram disponibilizadas em material escrito. Reforça que é fundamental seguir o roteiro de entrevista, sem questões tendenciosas, evitando perder o foco do protocolo de pesquisa.

A entrevista semiestruturada, para Manzini (1990), é direcionada a determinado assunto, sendo que o roteiro é confeccionado com perguntas principais, complementadas por outras questões referentes às circunstâncias que ocorrem no momento da entrevista. Segundo o autor, nesse tipo de entrevista podem emergir informações de forma mais livre, com respostas não condicionadas a uma padronização de alternativas. Portanto, para nortear as entrevistas,

elaborou-se um roteiro com questões abertas, possibilitando interações, observações e flexibilidade.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em três instituições de ensino superior, todas de grande porte, situadas na cidade de São Paulo, objetivando registrar as experiências vividas pelos indivíduos. O quadro de funcionários é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e por colaboradores com contratação como prestadores de serviços. Os entrevistados são pertencentes ao primeiro regime, e as empresas abordadas possuem uma estrutura gerida por diretoria, gerências e coordenação, com apoio operacional.

A escolha das instituições passa pela vivência desse universo no cotidiano da pesquisadora, mas, principalmente, pela proposta de verificar a possibilidade da inserção da hospitalidade em contextos organizacionais com amplitude de pesquisas.

As instituições, aqui denominadas A, B e C, têm as características principais a seguir descritas. A instituição A atua no mercado há cerca de 70 anos e oferece cursos de graduação e pós-graduação. A instituição B atua no mercado há mais de 50 anos, em diversas áreas do conhecimento. A instituição C tem 32 anos de atuação e objetiva a preparação de recursos humanos altamente qualificados. As três instituições de ensino superior estão situadas na cidade de São Paulo e possuem gama significativa de colaboradores administrativos e gestores, motivo pelo qual foram escolhidas para essa pesquisa.

Os entrevistados são identificados de acordo com o exposto no Quadro 3.

Quadro 3. Identificação dos entrevistados

Identificação	Instituição	Cargo	Tempo na empresa	Duração Entrevista	Modo Realização
Gestor 1	A	Líder	4 anos	21 minutos	Presencial
Colaborador 1	A	Tutor	16 meses	15 minutos	Presencial
Colaborador 2	A	Tutor	12 meses	19 minutos	Remoto
Gestor 2	B	Gestor	9 anos	37 minutos	Remoto
Colaborador 3	B	Tutor	22 meses	12 minutos	Presencial
Colaborador 4	B	Tutor	24 meses	23 minutos	Remoto
Gestor 3	C	Gestor	3 anos	39 minutos	Remoto
Colaborador 5	C	Tutor	18 meses	16 minutos	Presencial
Colaborador 6	C	Tutor	12 meses	19 minutos	Presencial

Fonte: a autora

As entrevistas se realizaram durante os meses de janeiro a maio de 2020. Foram nove ao total, sendo três delas em cada grupo (dois novos colaboradores e um gestor de cada instituição), com roteiro de dez perguntas para cada um desses grupos. A transcrição dessas entrevistas encontra-se no Apêndice A. Como critério de escolha dos entrevistados, os colaboradores deveriam fazer parte da empresa no tempo máximo de dois anos, para que suas memórias sobre sua chegada à organização fossem recentes, e os gestores com tempo superior a esse período.

O termo de consentimento para utilização de voz nas entrevistas semiestruturadas encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

O Quadro 4 e o Quadro 5 apresentam as questões dos roteiros de entrevistas para os gestores e colaboradores respectivamente.

Quadro 3. Roteiro de entrevista para os gestores

1 - Fale como é realizado o processo de recepção/integração do novo colaborador em seu setor/departamento. Qual o prazo de duração deste processo ao colaborador ingressante?
2 - Como é criado o ambiente de boas-vindas ao novo colaborador?
3 - A equipe na qual o colaborador será inserido recebe-o de que forma?
4 - As pessoas que recebem os novos colaboradores possuem algum treinamento sobre como fazer essa recepção?
5 - Qual sua avaliação a respeito das informações repassadas ao novo colaborador e de que forma essas informações devem ser repassadas?
6 - Quais variáveis, em sua opinião, interferem de forma positiva na adaptação do novo colaborador? E quais interferem de forma negativa?
7 - Na recepção/integração, qual a importância da compreensão dos novos colaboradores sobre seu papel e sua relevância?
8 - A recepção aos novos colaboradores tem, em sua opinião, qual relevância para a organização?
9 - Após a recepção/integração, você consegue mensurar o grau de interesse, pelo trabalho e pela empresa, do novo colaborador? Caso positivo, de que forma?
10 - O que a empresa faz para promover as relações entre os colaboradores?

Fonte: a autora

Quadro 4. Roteiro de entrevista para os novos colaboradores

1 - Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?
2 - Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?
3 - Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?
4 - Durante a recepção/integração, teve consciência de seu papel e importância para a organização?
5 - Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas, como alimentação, foram importantes para seu acolhimento na organização?
6 - De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?
7 - Como foi criado o ambiente de boas-vindas?
8 - Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo?
9 - De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?
10 - Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

Fonte: a autora

3.3 Análise dos dados

A abordagem utilizada é a qualitativa, pois se trata de uma metodologia adequada para análise de dados de textos de entrevistas.

Conforme Granehein e Lundman (2003), há várias maneiras de interpretar a realidade e, em um texto, sempre haverá algum grau de interpretação com caráter subjetivo. Portanto, esse tipo de análise tem natureza interpretativa (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014).

Para nortear as entrevistas com colaboradores e gestores, elaborou-se um roteiro com questões abertas, possibilitando interações, observações e flexibilidade. As informações sobre a vivência e percepção dos entrevistados nas organizações foram comparadas com a revisão da literatura e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

Para a análise de conteúdo, de acordo com Franco (2005), há a necessidade de que os documentos analisados sejam homogêneos. Implica, conforme a autora, obedecer a critérios concisos de escolha e singularidade. Isso requer que as entrevistas tenham questões que se refiram ao tema escolhido e respostas obtidas por técnicas e situações semelhantes. Os indivíduos participantes das entrevistas também devem ser análogos.

A partir dos trabalhos de Claro (2015) e Oliveira e Rejowski (2013), quatro categorias de análise foram criadas, descritas a seguir:

(i) Processos: envolve os processos estruturados para a recepção do novo funcionário; semana de integração; treinamento.

(ii) Relações pessoais/pessoas: envolve o convívio entre as pessoas; como o novo funcionário é recebido pela equipe; rituais de boas-vindas.

(iii) Comunicação/troca de informações: envolve aspectos da comunicação entre a organização e o novo colaborador, considerando o início de uma história; postura do funcionário sobre o seu papel na nova empresa (e vice-versa).

(iv) Ambiente: envolve aspectos físicos da organização; local é agradável (tem o material necessário para o trabalho); limpeza; conforto; acomodações adequadas/acessibilidade.

O Quadro 6, a seguir, traz as categorias de análise, suas fundamentações teóricas e respectivas perguntas dos roteiros de entrevista. Além das quatro categorias mencionadas anteriormente (processos, relações pessoais, comunicação e ambiente), foi criada a categoria “Implicações da hospitalidade para gestão de pessoas”, que está relacionada aos quatro itens anteriores e é discutida na seção de discussão dos resultados.

Quadro 5. Base teórica para definição do roteiro de entrevista

Roteiro de entrevista		
Categoria	Fundamentação	Pergunta
Processos	Claro (2015) Oliveira e Rejowski (2013)	Roteiro gestores 1; 4; 6, 9 Roteiro novo colaborador 2 e 8
Relações pessoais		Roteiro gestores 3; 6 e 10 Roteiro novo colaborador 1; 3; 6; 9 e 10
Comunicação		Roteiro gestores 5; 6 e 7 Roteiro novo colaborador 4 e 8

Ambiente		Roteiro gestores 2 e 6 Roteiro novo colaborador 5; 6 e 7
Implicações da hospitalidade para gestão de pessoas	Camargo (2004), Lashley (2004)	Roteiro gestores 6; 8 e 9

Fonte: a autora

4 RESULTADOS

Conforme explicitado na seção de procedimentos metodológicos, os dados foram analisados por meio das seguintes categorias (i) processos, (ii) pessoas/relacionamentos pessoais, (iii) comunicação/troca de informação, (iv) ambiente. Os dados referentes a essas categorias são descritos a seguir.

4.1 Processos

A categoria de processos envolve práticas estruturadas para a recepção do novo funcionário, como a integração e o treinamento. Uma pesquisa da Accountemps (2016) com mais 1.400 pessoas nos Estados Unidos da América (EUA), realizada com empregados e gerentes, encontrou que as principais dificuldades de quem acaba de conquistar um novo trabalho referem-se à apresentação ao novo chefe e aos colegas. Segundo a pesquisa, 20% dos empregados e 20% dos gerentes citaram o aspecto “Integração com os novos colegas de trabalho e com o novo chefe pode gerar certa ansiedade” como o mais difícil para um novato.

A pesquisa mencionada reforça que o processo de chegada de um novo colaborador a uma instituição envolve não somente seus conhecimentos, a disponibilidade ao novo trabalho e suas novas funções, mas também a insegurança frente a um ambiente novo e desconhecido. Feitosa (2015, p. 6) expõe que “buscando a redução do impacto do desconhecido, as organizações com maior preparo procuram um processo de integração organizacional para seus empregados.”.

Quanto ao processo de integração na Instituição A, o Colaborador 2, quando perguntado se houve recepção de boas-vindas pontuou: “Não, eu não tive, a gente só teve um espaço, foi numa sala de aula esse momento de integração. Uma sala normal, não teve nada de diferente” (COLABORADOR 2).

O Colaborador 1, a respeito da mesma pergunta, sobre as boas-vindas na Instituição A, afirma que:

Teve pelo responsável do recursos humanos, que foi, me lembro, que foi um rapaz que junto da gerência, aí então todo mundo que está participando do processo seletivo e foi contratado pela empresa, todo mundo teve um dia lá. Tinha um horário fixo, né, que conheceu todo o departamento da instituição junto com ele, este rapaz. (COLABORADOR 1).

Com relação à integração, Quintanilha (2013) afirma que esse processo traz benefícios tanto para a equipe quanto para a organização. Os colaboradores passam a se sentir como parte da equipe e sabem o que a empresa espera deles, gerando, assim, mais possibilidades de atender suas metas e seus objetivos.

O Gestor 1, da Instituição A, salienta que, assim que o colaborador entra na organização, ele passa por uma fase que é a parte de recursos humanos, depois, ele precisa entender as ferramentas que são utilizadas, expõe também a importância do trabalhar em equipe, que não deve ser ignorada. Bowditch e Buono (2012) ressaltam que os novos funcionários, quando entram para uma empresa, necessitam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para enfrentar as pressões e exigências do cargo de maneira eficaz.

Já o Gestor 3, da Instituição C, declara que a apresentação da empresa ao novo colaborador torna-se necessária, afirmando que, após todos os procedimentos burocráticos da contratação, essa ação é executada.

O Colaborador 6 elogiou a empresa em que trabalha, dizendo que todos foram muito prestativos e solidários em sua integração no novo local de trabalho. O Colaborador 5 menciona, entretanto, que:

[...] a recepção baseou-se em termos de tempo após o processo de admissão, [...] foi coisa de 1 hora tá e no máximo, já foi direcionado para o setor de trabalho onde eu deveria, posso dizer, iniciar meus trabalhos [...] mas não teve esse acolhimento, se mostrar estar junto, nada disso (COLABORADOR 5).

O Colaborador 3 conta que a recepção ocorreu em um dia “onde apresentaram a empresa, os departamentos e depois iniciaram o treinamento com as atividades que você vai estar, a empresa, os departamentos[...]” (COLABORADOR 3).

O Colaborador 4 expõe que a integração foi muito boa. Sobre o treinamento, declara: “Então, eles têm uma regra de 3 meses de experiência, e essa experiência você fica em treinamento” (COLABORADOR 4).

Silva, Nascimento e Botelho (2013) afirmam que os programas de integração facilitam a identificação dos novos colaboradores com os valores e objetivos das organizações, sendo essa técnica um mecanismo estratégico em gestão de pessoas. Nesse quesito, os colaboradores entrevistados, no geral, consideraram que a integração fez seu papel, dando-lhes as informações e orientações necessárias.

Diante do analisado, deve-se considerar a importância do acolhimento na integração. De acordo com Ferreira (1975), acolher significa dar acolhida, aceitar, dar crédito, receber,

atender, admitir. Expressa, com suas diversas definições, uma ação de aproximação. O Colaborador 6, da Instituição C, respondeu o seguinte, quanto à sua integração e treinamento:

Muito bem! A empresa ela é, se caracteriza por essa acolhida, é tudo muito claro, é sempre com uma atenção especial, sejam bem-vindos, tipo cartãozinho e mesmo lembrancinhas, coisas que fazem com que você se sinta muito acolhido na empresa. E não só na recepção, frequentemente eles vão dando treinamentos ao longo do semestre, que é a gente sempre sente bem acolhido ao longo não somente na recepção, mais ao longo do percurso (COLABORADOR 6).

O colaborador 5, também da Instituição C, entretanto, relata que não houve acolhimento e, por suas palavras: “se mostrar estar junto, nada disso”, enfatiza a ausência dessa ação de aproximação. Talvez por se tratar de departamentos distintos ou por mudanças de pessoal na ocasião de seu ingresso. Neste sentido, na concepção de Delvas (2017), a falta de um adequado processo de socialização traz prejuízo ao desempenho do colaborador, uma sensação de abandono e exclusão e pode comprometer, inclusive, o grupo de trabalho.

Sobre treinamento, o Colaborador 4, da Instituição B, expõe que: “Mas o objetivo mesmo é 3 meses somente de treinamento”. O Gestor 2, da mesma Instituição, afirma que:

[...] começam então os treinamentos específicos, [...] ele começa então a estar realizando estes treinamentos coletivos e, também, tem um treinamento individual. Todo o treinamento, ele é convidado a interagir, a participar e, no dia a dia na prática depois, com os colegas, a equipe vai percebendo o que a pessoa já absorveu, quanto ela consegue administrar daquele conhecimento na área com mais tranquilidade ou não. Lembrando que os treinamentos são sempre contínuos, então mesmo que a pessoa esteja integrada, depois ela vai ver outros treinamentos de atualização das mesmas ferramentas que estão sempre mudando, sendo sempre adaptadas, pelo menos cada semestre vai passar por uns 5 ou 6 treinamentos novamente. (GESTOR 2)

O treinamento realizado nesse período de três meses demonstra a importância que a organização concede a ele. O processo visa acompanhamento, buscando maior conhecimento de seus funcionários. Isso traz, conforme o Gestor 2, tranquilidade ao colaborador executar suas tarefas.

Silva e Mourão (2015) detalham que o impacto do treinamento ao colaborador é um dos níveis mensurados na avaliação de resultados. Os autores também apontam que a literatura da área demonstra que o componente de avaliação tem recebido cada vez mais atenção dos pesquisadores e profissionais, pelo crescente investimento das organizações em treinamento.

4.2 Relações pessoais

A categoria “relações pessoais” ou “pessoas” envolve o convívio entre as pessoas e demonstra como o novo funcionário é recebido pela equipe; incluindo rituais de boas-vindas e outras práticas. O acolhimento por parte dos demais colaboradores faz parte dessa recepção, e o colaborador 4, da Instituição B, comenta que foi muito bem recebido pelos funcionários que já faziam parte da empresa. ‘Fui bem recebido [...]. Mas a recepção foi muito boa, eles foram bem acolhedores e bem disponíveis, o que foi muito importante. Porque assim, a gente tem sempre perguntas a fazer e, sempre que acontece, eles são bem atenciosos” (COLABORADOR 4).

Importante analisar que o estudo realizado por Elton Mayo, conhecido por “A Experiência de Hawthorne”, teve como resultado que o indivíduo, antes visto como tendo sua motivação apenas ligada à questão salarial, passou a ser considerado um ser humano movido pelas interações grupais, elencadas por necessidades sociais e psicológicas.

Verifica-se a importância, para a pessoa, que o grupo oferta a seu trabalho, conforme o Colaborador 4 responde quando perguntado sobre a qualidade de sua relação com os demais colegas de trabalho: “Acredito que muito boa[...]. Procuro ser prestativo, e estar sempre disponível também, isso me faz ser uma pessoa bem quista e fazer bastante amizade” (COLABORADOR 4).

Conforme Bertero (1968, p. 79) explica, “se o indivíduo trabalha, ele não o fará primordialmente pela obtenção de um salário, mas para oferecer algo que seja sancionado positivamente pelo grupo e que possa ser utilizado como seu instrumento de ingresso e aceitação.” Passando por todas as fases da experiência, percebe-se a importância das condições sociais e psicológicas.

Atualmente, o colaborador trabalha para a obtenção de ganhos, visando suprir suas necessidades básicas (financeiras). Todavia, estando num ambiente onde não haja condições sociais e psicológicas, a vontade de sair em busca de um novo trabalho, com melhores condições, vai prevalecer.

O acolhimento é ação técnica assistencial que pressupõe a mudança da relação profissional/usuário e sua rede social, parâmetros técnicos, éticos, humanitários e de solidariedade [...] (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004, p. 24). A partir daí, a relevância do funcionário sentir-se bem acolhido desde a recepção em sua chegada à empresa, principalmente pelos colaboradores. O gestor 3, da Instituição C, enfatiza essa importância:

[...] eu acho que a gente preza muito pelo trabalho em equipe, trabalho colaborativo. [...] a gente procura imprimir um trabalho muito mais descentralizado, é um colaborar com o outro, não depender somente da coordenação para que as ações aconteçam, colegas ajudam no trabalho sempre buscando como resultado atender bem o cliente, que é o nosso aluno. Assim eu acho que eles são bastante positivos aí, todo desenvolvimento seja do novo colaborador seja dos colaboradores já estão trabalhando há um tempo (GESTOR 3).

O Colaborador 6 ,da mesma Instituição, enfatiza:

Mas nessa empresa que eu estou relatando, eu não tive esse problema, porque já conhecia as pessoas, os novos entrosaram comigo, porque viram que eu tinha familiaridade com os antigos, foi muito bacana, eu me senti em casa, tipo mais atenção que de outra empresa. Demonstra, assim, como é significativo o entrosamento entre os colegas de equipe.

As boas-vindas aos novos colaboradores também foi tema de questionamento; somente o Colaborador 6 afirmou, relatando:

Mas teve também uma acolhida muito boa por parte do da equipe do RH, que nos colocou todas as pessoas que estavam sendo contratadas nesse momento, quanto pela equipe que trabalho atualmente. Tem então aquela história, parou a operação e diz: “gente vamos dar boas-vindas aos novos colaboradores, a gente está disponível para o que precisarem”. Então é bem bacana, acho que a gente não passa despercebida. (COLABORADOR 6)

Essa recepção faz com que o novo colaborador possa se sentir inserido num clima amistoso e receptivo em seu ingresso. Assim, ele sente-se percebido e parte daquela organização. Os demais entrevistados não compartilharam desta receptividade, como diz o Colaborador 5: “não foi criado nenhuma sensibilização nesse sentido de boas-vindas ao novo colaborador, nada disso, foi tudo simples, sem nada demais”.

Durante o processo de chegada a uma nova organização, o novo funcionário pode passar por dificuldades, devido aos naturais receios humanos frente a uma nova situação, porém a tendência é adaptar-se com o tempo. Dessa forma, é importante a empresa saber trabalhar para manter o colaborador motivado em seu ambiente de trabalho.

Dutra (2002) considera que, se o indivíduo não identifica vantagens para si, na relação com a organização, dificilmente haverá um comprometimento de sua parte. Essa identificação passa pelo sentido de fazer parte não como um elemento a mais no trabalho, mas como ser integrante de uma equipe, na qual suas qualidades somam às dos demais membros e obtém-se resultados positivos a partir daí.

Em uma pesquisa realizada pela Revista Exame (2019) sobre o futuro do mercado de trabalho, a maior parte dos entrevistados acredita que, para manter um talento nas companhias, é preciso investir não só em qualidade de vida, mas também em valores importantes para as

pessoas em ações que tragam um pouco de entretenimento aos funcionários, como um dia temático, no qual são realizados cafés da manhã, e comemorações, entre elas: festa junina, dia das mães e aniversários. A chave para o sucesso no futuro será a adaptabilidade, a vontade de aprender novas coisas e, para a empresa, oferecer um trabalho mais significativo, construir boa reputação, tanto interna como externamente.

Em relação às ações de entretenimento, o Gestor 2 ressalta:

Olha, o único movimento que eu vejo, pensando nisso, seria dentro do processo de treinamento, dando oportunidade do pessoal interagir, se conhecer melhor e a empresa também autoriza nas sextas-feiras comemoração, ou de aniversário, ou um cafezinho, a noite tem até a questão da pizza. Então seja assim um momento de comunhão. Ela fornece cafezinho também, mas esses momentos comemorativos acabam gerando mais integração (GESTOR 2).

Ao mencionar a “questão da pizza”, o Gestor 2 afirma que a empresa concede espaço e horário para que os colaboradores, durante o trabalho, comprem e compartilhem pizzas, dessa forma promove momentos de encontro e descontração no ambiente de trabalho, promovendo maior interação entre a equipe.

4.3 Comunicação

A categoria “comunicação/troca de informações” envolve aspectos da comunicação e diálogo entre a organização e o novo colaborador, considerando o início de uma história e a postura do funcionário sobre o seu papel na nova empresa (e vice-versa). Alves e Souza (2015, p. 3) expõem que “a comunicação interna é a ação de tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores às diversas estratégias e diretrizes da empresa.” As autoras enfatizam que a comunicação traz boas possibilidades para fins construtivos, e um clima organizacional bastante agradável.

O Colaborador 4 alega que na Instituição B há uma regra de três meses de experiência, em que o funcionário assiste a vídeos com orientações para o exercício da função.

Sobre a comunicação inicial com o novo colaborador, o Gestor 2 destaca que [...] “a gente procura já neste primeiro contato, na primeira conversa que nós temos com eles, deixar isso bem claro, né? Então a gente procura estabelecer desde já e em qual organização ele está inserido”.

A respeito da comunicação abrangendo informações importantes sobre as dificuldades do novo colaborador, o Gestor 1 pontua:

Primeiro você precisa ter ciência de quais informações são importantes para que o colaborador desenvolva o trabalho dele. Sabendo quais são as informações, fazer com que elas sejam transmitidas na forma mais prática e mais simples possível, é então eu sempre procuro isso, falar numa linguagem que seja simples, não adianta querer usar uma linguagem extremamente avançada, porque ele precisa entender a ferramenta que ele vai utilizar no dia a dia dele. Então esse treinamento precisa ser prático, simples e obviamente o objetivo, e para ser objetivo você precisa saber o que é importante para o desenvolvimento do trabalho dele (GESTOR 1).

Verifica-se, então, que a comunicação interna, por meio de seu conteúdo, deve propiciar um diálogo desde o processo de integração e treinamento, para que seja contínuo, buscando a compreensão por completo de seus colaboradores. Na pergunta quanto ao entendimento de sua importância para a organização que ingressa, o Colaborador 1 responde que “sim, porque a partir do momento que você fez a entrevista, o pessoal já passou para você qual seria sua função, qual seria tua obrigação dentro da organização, né, e a importância, como todas as áreas, para a organização como um todo né?”.

Alves e Souza (2015, p. 5) consideram que “quando não existe comunicação, muitas vezes, os funcionários nem sequer conhecem a empresa na qual trabalham”. Muitas empresas, segundo as autoras, não se preocupam com essa questão e nem consideram o problema que a falta de comunicação pode causar.

Assim, na comunicação por meio da informação, valoriza-se o colaborador e, este, conseqüentemente, cria maior vínculo com a empresa para a qual trabalha. Nesse sentido o Colaborador 3 expõe: “O bom dessa instituição, é que para mim ela foi uma escola. Eles pegam a pessoa que não conhece nada da área de tutoria e dão treinamento para tudo” (COLABORADOR 3).

Portanto, a transparência nas informações traz tranquilidade ao novo funcionário, no sentido de que ele terá todas as orientações de que necessita. A insegurança inicial ao ingressar em um novo trabalho é comum a muitos recém-contratados. Nas entrevistas, isso fica claro, exposto por mais de um colaborador e até mesmo gestor. Assim, nota-se nas falas, como a do Colaborador 1:

[...], na integração sempre em prontidão para te ajudar, né, se você tiver com alguma dúvida, porque a partir do momento que você é novo, demora um pouco para se familiarizar com o sistema da instituição, quais são os procedimentos, mas o acolhimento por parte da equipe foi muito bom (COLABORADOR 1).

Inicialmente, ao ingressar em um novo trabalho, o funcionário pode sentir-se pouco à vontade perante os demais colegas, pois são desconhecidos para ele. Com o passar do tempo e a maior convivência, a identificação tende a aumentar com outros colaboradores. Jenkins (2005)

considera que o processo de identificação se realiza pela análise de semelhanças e diferenças em relação a outras pessoas e objetos. O Colaborador 4 evidencia:

Quando a gente está iniciando, não tem aquela amizade, aquela afinidade, aí acaba as vezes ficando bem quietinho. Mas, conforme você vai no dia a dia, conhecendo mais as pessoas você vai pegando mais amizade com algumas porque sempre tem aquelas que você tem mais amizade. Mas a recepção foi muito boa, eles foram bem acolhedores e bem disponíveis o que foi muito importante. Porque assim, a gente tem sempre perguntas a fazer e, sempre que acontece, eles são bem atenciosos (COLABORADOR 4).

Sobre comunicação e diálogo, o novo colaborador, embora enfrente uma nova situação, não deve esperar que as ações partam somente da organização, mas também lhe compete ser receptivo e aberto a novas experiências. Para tanto, o Gestor 1 complementa:

Então muitas vezes a pessoa não é tão receptiva porque ela se assusta, bom as pessoas normalmente se assustam com aquilo que elas não conhecem, o novo então por exemplo, ele pode ser um excelente professor, ele domina toda aula, mas na hora que ele tem que mexer no computador para criar alguma coisa, ele fica um tanto receoso (GESTOR 1).

A fala do gestor 1 indica que, frente a novos desafios, mesmo o profissional mais qualificado pode ter dúvidas e inseguranças. Verifica-se também, por meio das falas dos demais colaboradores entrevistados, a importância de um trabalho em equipe realizado com empatia e cooperação, diminuindo, assim, os afastamentos e as falhas na disseminação de informações.

Um relevante fator que deve ser transmitido ao novo colaborador refere-se à postura a ser adotada na Instituição, conforme a fala do Colaborador 4: “Falamos sobre horário, sobre vestimenta, que é importante também, por exemplo, não ir com a camisa do Corinthians, pois é um ambiente profissional, em relação ao horário, pedem para ser pontual” (COLABORADOR 4).

Segundo Jung (2000), informações sobre a postura profissional, inclusive sobre a vestimenta adequada no local de trabalho, propiciam que o colaborador se adeque e não passe por questões constrangedoras. Entretanto, há empresas que não se preocupam em passar tais orientações, mas cobram o funcionário quando se posta inadequadamente.

Conforme Balducci e Kanaane (2007), a clareza e a forma da comunicação são relevantes, porém, a predisposição para a comunicação dos indivíduos é que promove o diferencial. Isso somente ocorre quando as pessoas são consistentes em suas palavras, objetivas, confiáveis, sabem ouvir e estão sempre prontas para um *feedback*.

4.4 Ambiente

A categoria “ambiente” envolve os aspectos físicos da organização, identificando características sobre o local, como limpeza, conforto, e acomodações adequadas/acessibilidade. Com relação a esses aspectos, o Colaborador 4, da Instituição C, afirma que “o recebimento foi acolhedor; foi, assim, uma recepção muito afetiva e encorajadora também, onde tem um ambiente bem agradável a trabalhar” (COLABORADOR 4).

O Colaborador 4 comenta algo importante com relação à infraestrutura da Instituição C:

[...] tem uma coisa boa de falar que eu admiro mesmo, que é o refeitório. Você percebe o carinho que eles têm com o funcionário. São vários micro-ondas e, para aquele funcionário que chega cedo e quer deixar a marmita em banho maria também tem o suporte, então quando chega ao meio-dia está quentinha (COLABORADOR 4).

A comensalidade é uma das faces da hospitalidade, num ambiente com uma boa comida, o indivíduo se sente mais confortável, sendo uma prática acolhedora. Sobre a comensalidade Lashley e Morrison (2004) comentam:

[...] a concessão e o recebimento dos alimentos têm importância simbólica, aludindo a um vínculo de confiança e proximidade entre o anfitrião e o hóspede. À parte as refeições em ambientes domésticos, o almoço de negócios continua a ter um papel simbólico. Em terceiro lugar, o ato de dar comida é um ato de cordialidade [...] (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 10).

No caso das empresas, conforme o comentário do Colaborador 4, que destacou o local de alimentação, o importante, mesmo que o funcionário traga o alimento de sua casa, é ele se sentir confortável em seu momento de descanso, que é a hora do almoço. Em muitas empresas, em especial nas três instituições abordadas, há espaço para o consumo de alimento, geralmente um comércio terceirizado que aluga um espaço de comensalidade nas universidades para os alunos e funcionários.

O ato de comer causa um movimento de socialização coerente com a hospitalidade. Muitos funcionários aproveitam o momento do almoço, ou lanche, para estreitar relações, e numa empresa que tenha uma estrutura de alimentação com uma boa infraestrutura, torna-se mais um fator positivo ao novo funcionário. Sobre a comensalidade, Boutaud (2011) destaca a importância do comer e beber em sociedade:

A mesa, a encenação da refeição, as festas e os faustos, que cada época ou cada grupo social inventam, encontram-se entre as imagens e os símbolos mais fortes do nosso imaginário individual e social. Dos livros de história às ficções históricas (românticas

ou filmadas), da influência cultural ao relato individual, sempre encontramos a mesa em bom local, ou pelo menos, o prazer de beber e de comer em sociedade (BOUTAUD 2011, p. 1217).

Todavia, convém ressaltar que, no treinamento e na integração, nenhum dos novos colaboradores menciona a oferta de alimento. Pode-se, portanto, concluir a partir disso, que não utilizaram a comensalidade como forma de serem hospitaleiras. Essas evidências mostram um potencial a ser explorado, pois por um custo relativamente baixo, as empresas podem criar um ambiente mais acolhedor por meio da comida.

Ainda sobre o local de trabalho, o Colaborador 1 explica: “Eu acho que o mais importante é a estrutura, acho que precisa no local de trabalho, você ter uma boa estrutura física te proporciona melhores condições de trabalho, né, seria uma qualidade de vida, né?”. O Colaborador 1 se refere, aqui, a ter um local adequado para realizar suas atividades diárias.

Balducci e Kanaane (2007) relatam que se torna necessário conceber a motivação sob a ótica do caráter do indivíduo, da ética, do companheirismo, do espírito empreendedor de cada um. Os autores falam sobre fatores extrínsecos ao indivíduo, citando, entre eles, o ambiente de trabalho saudável. Consideram que tendem a mobilizar e direcionar o funcionário diante dos propósitos e desafios que o trabalho oferece.

Necessário destacar que, ao ser questionado sobre a estrutura física e sua importância, o Colaborador 2 responde:

Sim, tem, muito importante para mim. Enquanto estrutura física não tem o que se reclamar, não. Tanto que é um espaço super agradável, super arborizado, com espaço para alimentação sim, refeitório com cantinas, esta parte de infraestrutura foi super tranquilo (COLABORADOR 2).

Quando o quesito é ambiente, a estrutura física conta, muitas vezes, como um ambiente preparado para receber aqueles que ali trabalham. Passa, portanto, a sensação agradável de ter sido pensada para acolhê-los.

O Colaborador 5, da Instituição C, enfatiza:

Quando eu cheguei já estava no meu nome, já estava no sistema e isso foi tudo muito bem organizado, crachá foi retirado no mesmo local no mesmo dia e tudo estava configurado, plataforma já estava meu nome, eu já tinha acesso. Então foi tudo realizado e muito bem realizado (COLABORADOR 5).

O colaborador demonstra que o ambiente foi preparado para recebê-lo, um ambiente organizado.

Já o Colaborador 6, da Instituição C, retrata outro conceito, o de cerimônias, que são encontros formais e informais de um grupo social, quando diz:

A empresa ela é, se caracteriza por essa acolhida, é tudo muito claro, é sempre com uma atenção especial, sejam bem-vindos, tipo cartãozinho e mesmo lembrancinhas, coisas que fazem com que você se sinta muito acolhido na empresa. E não só na recepção frequentemente eles vão dando treinamento ao longo do semestre, que é a gente sempre sente bem acolhido ao longo não somente na recepção, mais ao longo do percurso. (COLABORADOR 6)

O ambiente também está relacionado à cultura organizacional. Deal e Kennedy (1983, p. 501) explicam que a cultura organizacional "é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui". Essa definição expressa, de modo simples, a apropriação de uma forma prática de entender a cultura, a partir da observação de como as coisas são realizadas.

Validando esses conceitos utiliza-se Crozzati (1998), explicando que as principais características da cultura organizacional podem ser percebidas por meio de: crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e rede de comunicação informal. Concernem aos ritos, as operações rotineiras executadas para êxito das atividades. Pode-se considerar, assim, que o ambiente preparado para receber o novo colaborador faz parte desses ritos.

4.5 - Implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas

Além das quatro categorias de análise descritas anteriormente, foi criada a categoria “Implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas” com objetivo de aprofundar a discussão sobre os princípios da hospitalidade e sua importância na recepção dos novos colaboradores.

Segundo Camargo (2004, p. 85) a hospitalidade refere-se à “interação de seres humanos com seres humanos em tempos e espaços planejados para essa interação”. Abreu (2003) parte do entendimento de que, dependendo da maneira como os profissionais são recebidos no ambiente organizacional, ações podem ser consideradas práticas de hospitalidade comercial, ou a prática da hospitalidade no ambiente organizacional.

Quando perguntado sobre as variáveis que interferem de forma positiva na recepção do novo colaborador, o Gestor 3 afirma: “eu acho que a gente preza muito pelo trabalho em equipe, trabalho colaborativo”.

Ainda quanto a essa questão, o Gestor 1, da Instituição A, expõe que:

A empresa, ela é, se caracteriza por essa acolhida, é tudo muito claro. Não é difícil da gente se colocar no lugar de uma pessoa, quando ela entra numa organização e não sabe o que ela vai fazer e não tem ninguém pra ajudar, então ela quer desaparecer dali. Então eu

acho que a integração ela é fundamental nisso, fazer a pessoa se sentir num lugar a qual ela pertença (GESTOR 1).

O conceito de hospitalidade ultrapassa as ações somente de hospedagem e do fornecimento de alimentos. Camargo (2004) e Lashley (2004) expõem essa possibilidade e abarcam a compreensão mais ampla da hospitalidade, tendo em vista que envolve as relações entre indivíduos em diversos contextos sociais (BUENO, 2003). Com relação à importância da interação positiva na recepção do novo colaborador, o Gestor 2, da Instituição B, responde que:

É de grande relevância que eles possam se sentir mais tranquilos e mais, vamos dizer assim, integrados com essa instituição, para não ficar um clima pesado, então é de suma importância (GESTOR 2).

Portanto, a hospitalidade, mesmo em sua dimensão comercial, no campo organizacional, vai além de um produto a ser comercializado, trata-se de uma troca, a integração e a interação do ser humano.

Camargo et al. (2018) expõem que a recepção oferece o atendimento, o acolhimento. No caso do estabelecimento comercial, a recepção é quando o indivíduo se sente acolhido e bem-vindo àquele espaço. Neste ponto, o Gestor 3, da Instituição C, enfatiza, a importância para a organização do acolhimento na recepção de novos colaboradores:

[...] quando a pessoa sente bem acolhida, ela se sente bem atendida, é respeitada, né e com ele tem atenção dos gestores, o trabalho deles flui melhor, eles têm vontade de te perguntar, de colaborar, a gente percebe muito isso, eles sentem-se motivados a entregar aquilo que eles fazem, quando eles perceberem isso, olha realmente aqui eu sou bem acolhido, vocês me dão muita atenção (GESTOR 3).

O mesmo Gestor 3 complementa que:

Porque eu vejo em algumas empresas que eu já passei, que o colaborador tem receio, quando ele percebe que não tem uma abertura, que não foi muito bem recebido, não tem aquela abertura do gestor (GESTOR 3).

Considerando que a hospitalidade envolve o ato de acolher e interagir, seus princípios possibilitam a compreensão do significado do ato de receber e sua função social. A intensidade de relações sociais e o desejo de estar com pessoas estão presentes mesmo em ambientes de atividade comercial fornecedora de produtos e serviços. O Gestor 1, da Instituição A, enfatiza: “[...] Eu acho que a integração seja fundamental nisso, fazer a pessoa se sentir num lugar a qual ela pertença”.

Camargo (2015) afirma que a hospitalidade vai além de um fato observável, declarando ser uma virtude que se espera quando um indivíduo ingressa em um novo ambiente e se defronta com o estranho.

O Gestor 1, da Instituição A, transmite essa sensação de "hóspede" nesse novo espaço que ingressa, quando coloca que "[...] muitas vezes a pessoa não é tão receptiva porque ela se assusta, bom, as pessoas normalmente se assustam com aquilo que elas não conheçam, o que lhe é novo".

Junto à gestão de pessoas, a hospitalidade cuida do capital humano e, no universo globalizado e competitivo, considerar o colaborador desde sua seleção até o final de sua integração implica não somente em competitividade entre empresas, mas na compreensão e colaboração em uma de suas principais relações, aquela que pode trazer um diferencial, um elemento inovador, a consideração do trabalho como local de evolução e socialização.

A hospitalidade tornou-se fundamental às relações humanas e, dentro de uma organização, isso é importante, pois as pessoas não devem ser somente um número na relação de funcionários, elas necessitam do bom acolhimento, uma boa tratativa, até como estímulo ao trabalho, afinal, quem gostaria de trabalhar num ambiente inóspito?

Quanto às implicações da hospitalidade para a gestão de pessoas, percebe-se, conforme Câmara (2005), o objeto da ciência organizacional como um construto social, local de expressões e de interações, e valoriza as interações sociais que se estabelecem no momento da troca; complementa que:

As possibilidades de expressão pessoal do empregado, ainda que sob alguma forma de controle, abrem espaços para manifestações culturais e para a explicitação das tensões relacionais no contexto da troca comercial e de seus condicionantes. A ênfase da gestão desloca-se da provisão e da operação para a relação, para as pessoas (CÂMARA, 2005, p. 113).

Importantes as práticas de acolhimento e hospitalidade sempre. Solimeo e Dencker (2007) enfatizam que muitas organizações já trabalham com datas temáticas, locais para descanso e dentre outras interessantes opções para o funcionário relaxar em meio à rotina.

Quando um novo colaborador, segundo as autoras, nota que a organização pensa no bem-estar do funcionário, é motivado a estar no trabalho não somente pelas suas necessidades financeiras, mas também porque viu ali um lugar acolhedor para exercer sua profissão. O Colaborador 4, da Instituição B, deixa sua motivação clara na resposta:

O recebimento foi acolhedor, foi assim uma recepção muito afetiva e encorajadora também, onde tem um ambiente bem agradável. Isso eles passam para a gente como eles gostam de trabalhar lá e como isso é gratificante. Ao trabalhar você percebe mesmo como o ambiente é favorável, é bem bacana, bem receptivo (COLABORADOR 4).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram que algumas empresas não oferecem uma semana completa de integração, em contraste a outras, que possuem um período maior para esse processo. Em algumas situações, foi observado que, após a contratação, o funcionário tem uma recepção burocrática e logo inicia seu treinamento para o exercício da função. De acordo com as palavras do Colaborador 1, “acho que explicaram menos do que a gente fez depois. O tutor exerceria uma função mais pedagógica, mas na verdade a gente viu que não é pedagógica. Se bobear é mais administrativa que pedagógica”. Ainda, segundo o mesmo entrevistado, o conteúdo apresentado na integração não contemplou toda a complexidade que se encontrava posteriormente na prática.

O Gestor 1 justifica a necessidade de um treinamento prático, simples e objetivo. Para isso, esse entrevistado acredita ser primordial saber o que é importante para o desenvolvimento do trabalho do novo colaborador:

“Primeiro você precisa ter ciência de quais informações são importantes para que o colaborador desenvolva o trabalho dele. Sabendo quais são as informações, fazer com que elas sejam transmitidas na forma mais prática é mais simples possível, é então, eu sempre procuro isso, falar numa linguagem que seja simples, não adianta querer usar uma linguagem extremamente avançada, porque ele precisa entender a ferramenta que ele vai utilizar no dia a dia dele (GESTOR 1).

O treinamento, quanto mais planejado e bem elaborado, melhor transmite ao novo colaborador o sentimento de acolhimento e tranquilidade frente ao novo trabalho a ser desenvolvido, além de aumentar a possibilidade de maior contato com o grupo, estabelecendo a empatia e a generosidade em acompanhar e auxiliar aquele que está ingressando, reforçando as relações pessoais. Assim coloca o Colaborador 4: “Como lá são vários cursos, você acaba conhecendo colegas de outros cursos, e o acolhimento é muito bom, porque você acaba tendo a necessidade de colegas de outros cursos”.

No decorrer das análises, foi verificado que em todas as instituições, logo após a integração, os funcionários iniciam o treinamento para as funções que irão desempenhar. Porém, a profundidade desse processo também é diferente de acordo com a instituição. Por exemplo, conforme relataram todos os colaboradores da Instituição B, o treinamento dessa organização compreende o período de experiência do funcionário, que é de três meses. As entrevistas mostraram que o processo de treinamento é bastante completo e oferece suporte psicossocial, para que o funcionário compreenda as oportunidades para praticar novas habilidades e tenha acesso às informações necessárias à aplicação dos novos conhecimentos (ABBAD et al., 2012).

Todavia, se um treinamento completo e profundo traz benefícios, importante considerar que há limite de orientações e informações que o funcionário consegue absorver. Nota-se esse aspecto na fala do Colaborador 3: “três meses, mas eu não aguentei ficar três meses porque eu já tinha conseguido ver tudo, daí eu falei para a líder na época - deixa eu atender, porque eu não aguento mais fazer curso”.

Nesse processo também é possível receber reações positivas de colegas ou superiores perante tentativas de aplicação das novas habilidades aprendidas em treinamentos, em seu trabalho, como expõe o Gestor 2 :

“[...] Quando ele chega na equipe que ele vai trabalhar, aí é uma recepção mais carinhosa, mais calorosa, as pessoas o tranquilizam, às vezes com humor, brincadeiras, mostram onde a pessoa vai sentar, os recursos, se colocam à disposição. Nesse momento a gente já fala quem vai estar mais próximo àquela pessoa no dia a dia, enquanto ela está em treinamento (GESTOR 2).

Considerando os dados analisados, verifica-se que, muitas vezes, o departamento de RH precisa disponibilizar tempo para atender as necessidades do novo funcionário, que precisa compreender, por exemplo, quais documentações deve trazer para efetivar a contratação, onde deve realizar o exame admissional, etc. Nesse sentido, a comunicação é muito importante. Os resultados demonstram que, nas três empresas analisadas, os procedimentos realizados pelo setor responsável pela parte de documentação cumpriu seu papel, mostrando que a parte mais burocrática é realizada de forma eficiente em todas as instituições estudadas. Conforme apresentado no referencial teórico, a troca de informações oferece estabilidade e confiança ao colaborador. Porém, tão importante quanto questões burocráticas, estão aspectos relacionados à integração e ao pertencimento. O Gestor 1 explica a importância de o colaborador saber por que ele está entrando, de que forma ele faz parte da organização, por que ele é necessário para que se atinjam os objetivos.

“Ele precisa saber onde ele está dentro daquele organograma todo e o que impactam nos processos as ações dele, e saber aquilo que a gente vai passar pra ele. Eu também acho que é importante a gente se ver também, nesse processo, porque depende de você, é como ele vai construir tijolinho por tijolinho, depende muito de como você vai passar aquela informação (GESTOR 1).

Diante dos dados apresentados, pode-se verificar que a comunicação interna nas organizações é significativamente eficiente, no que tange à documentação e à parte burocrática. Todavia, a comunicação pertinente ao trabalho a ser realizado nem sempre é suficiente, e o aprendizado corresponde muito à vivência do novo colaborador, como o Colaborador 5 dispõe:

“Sim, tive eu tive orientações dos pares à medida que foram surgindo as dúvidas. Inicialmente foram baixíssimas as informações que eu recebi” (COLABORADOR 5). Significativo pontuar que a real dimensão de sua atuação, trabalho que vai desenvolver, ocorrerá com o tempo, como expõe o Gestor 2:

‘[...] eles ainda não têm a dimensão de todas as funções que vão realizar, o que importa neste momento é a noção que eles adquiriram sobre o que eles irão fazer, porque os detalhes maiores mesmos, só após um tempo e tal, utilizando as ferramentas e daí, vai ficar mais claro para ele” (GESTOR 2).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) entendem a área de treinamento como parte da cultura organizacional, pois atualiza crenças e promove o diálogo, a ruptura e a permanência de práticas que devem fazer parte do escopo da organização. As políticas de treinamento permitem a manutenção da identidade da organização e a ruptura de aspectos não adaptativos. Remete, portanto, ao que o Colaborador 5 comenta sobre as poucas informações recebidas inicialmente. Empresas optam também, pelos motivos expostos, em fragmentá-las ao longo do tempo, o que Fleury e Oliveira (2001) chamam de educação continuada.

É importante destacar que os resultados capturaram a percepção dos indivíduos entrevistados, podendo variar mesmo dentro de uma mesma instituição. Por exemplo, de acordo com o comentário do Colaborador 5, da Instituição C, a recepção a ele não ocorreu de forma positiva, quando diz: “não foi criado nenhuma sensibilização nesse sentido de boas-vindas ao novo colaborador, nada disso. Foi tudo simples, sem nada demais”. O Colaborador 3, da Instituição B, perguntado sobre as boas-vindas, dispõe: “Não, não teve. Teve somente a reunião de integração e só”. Todavia, o Colaborador 6, da Instituição C, expõe perante a mesma pergunta que “[...] teve também uma acolhida muito boa tanto por parte da equipe do RH, que nos colocou todas as pessoas que estavam sendo contratadas nesse momento, quanto pela equipe que trabalho atualmente” (COLABORADOR 6).

Essas diferenças podem mostrar falta de consistência e sistematização dos processos de recepção dos novos colaboradores, fazendo com que, em alguns dias, a empresa não consiga uma organização contínua para efetuar suas tarefas de maneira eficaz. Outro aspecto relevante é a subjetividade na forma como as pessoas percebem as situações e se expressam mediante um momento de insatisfação. A partir do momento em que o Colaborador 2 diz “[...] Na própria entrevista a pessoa responsável pelo RH já me questionou por que é que eu queria trabalhar lá, se eu já tinha doutorado. Então, como se isso fosse um cargo menor, que eu não pudesse aceitar.

Então já até tive essa barreira logo de cara, né [...]”, ficam evidenciadas experiência e percepção particulares, que podem ter sido isoladas ou não.

Alguns colaboradores entrevistados comentaram da insegurança no ingresso ao novo emprego, todavia esse é um sentimento humano e muito natural, quando existe uma situação de mudança. Segundo Camargo (2015 p. 29) “na medida em que o indivíduo se afasta de casa e se expõe a contatos secundários, a intimidade diminui de intensidade e a polidez passa a se impor como norma”. O Colaborador 5 destaca esse processo:

Na verdade, quando a gente ingressa numa empresa a gente fica meio inseguro, com um frio na barriga, porque tudo é novo. Novo objetivo numa empresa onde você não conhece ninguém e passa a conhecer outras pessoas e, essa novidade ela acaba somando. Então tudo é um aprendizado e quando você está entrando, você sabe que tudo o que foi passado para você vai agregar, né? No aprendizado, no novo e para mim isso foi gratificante. É um desafio, né? (COLABORADOR 5).

Nesse sentido, as empresas devem considerar esses sentimentos humanos e a dificuldade do momento de chegada a um novo ambiente para aumentar suas preocupações em acolher os novos colaboradores. O Gestor 1 reforça esse aspecto ao comentar sobre o uso de novas tecnologias:

“muitas vezes a pessoa tem medo de trabalhar com alguns recursos de informática, eu acho que é medo inicial do desconhecido, e pensando nos treinamentos que eu faço, normalmente essa é a grande pegada que as pessoas falam: “meu Deus, eu vou conseguir guardar isso?”, é uma questão de treinamentos só (GESTOR 1).

Os gestores, de maneira geral, defenderam positivamente o trabalho de suas gestões na integração aos trabalhadores recém-contratados. Convém lembrar o comentário de Claro (2015, p. 7), a respeito da ação do gestor: “uma das preocupações do gestor de pessoas que quer estimular a hospitalidade nas organizações ocorre principalmente no momento da contratação, considerando o fato de que a pessoa que irá integrar a equipe possua perfil profissional relacionado com a hospitalidade”. O Colaborador 3 destacou um aspecto interessante, ao dizer que foi bem recebido pelo setor de recursos humanos, no entanto seu contato maior é somente com o pessoal do seu departamento.

Verifica-se que, de fato, o contato do funcionário é sempre maior com as pessoas que trabalham diretamente com ele, porém o departamento de RH está sempre ligado aos rumos dos acontecimentos na empresa relacionados com os colaboradores, pois é desse setor que muitas decisões sobre pagamentos, atestados médicos, férias, benefícios, demissões e cortes de orçamentos, são tomadas. O gestor de empresas lida com toda a comunicação, desde a ordem de

colocar as datas de aniversários no mural de cada departamento da empresa, até a oferta de uma garrafa térmica com café, também no setor correspondente ao colaborador.

Importante colocar a postura do funcionário, pois a receptividade ao trabalho não compete somente à empresa, conforme coloca o Gestor 2:

“as vezes a pessoa que está ingressando, ela nem tem tanta experiência, mas se ela é uma pessoa motivada que sempre está buscando novas informações[...]. Às vezes eu tenho pessoas que entram a instituição que elas até tem mais experiência e mais conhecimento, mas são pessoas mais inflexíveis, mais duras, faz tudo o que tem que ser feito, assiste o treinamento e depois fica parado num canto, posterga o momento de começar as coisas, não se comunica muito com a equipe”(GESTOR 2).

Os resultados demonstram que as universidades analisadas possuem ambientes com infraestrutura adequada no que tange ao seu local de trabalho, com sala e equipamentos disponíveis para seu trabalho, fazendo com que o colaborador se sinta parte integrante daquela organização desde o início. A infraestrutura da empresa, muitas vezes, não é convidativa ao colaborador admitido, podendo ser fator de desânimo e falta de motivação. Além disso, a falta de infraestrutura adequada impacta na qualidade de vida do funcionário e pode fazer com que ele não se sinta pertencente ao novo ambiente de trabalho.

Ainda sobre a infraestrutura das instituições abordadas, os colaboradores teceram elogios, destacando o cuidado, em especial ao local de alimentação. Vale destacar a observação do Colaborador 6 sobre o ambiente de alimentação da empresa: “Tem local, tem uma copa com bastante micro-ondas, bem adequado” (COLABORADOR 6). O Colaborador 5 também salienta a presença do café no setor onde trabalha, ou seja, pequenos detalhes fazem diferença no acolhimento do funcionário. Apesar das percepções positivas dos colaboradores, identifica-se uma oportunidade para que as empresas utilizem a comensalidade para acolher os novos funcionários. Por exemplo, na fala do Colaborador 6, é possível identificar que não há preocupações com aspectos de comensalidade, quando cita que o que lhes é oferecido:

“Eles disponibilizam um cafezinho que é de graça, para comer alguma coisa tem que ser por sua conta e, como a jornada é curta, eu sempre acabo levando lanche alguma coisa, quando tem necessidade de ficar um pouco mais eu levo comida” (CLABORADOR 6).

Conforme identificado na revisão da literatura, receber alimentos tem importância simbólica e gera sentimentos de confiança e proximidade (LASHLEY; MORRISON, 2004). Camargo (2004) aponta a hospitalidade como ritual básico do vínculo humano e estabelece a relação com a sociabilidade, pois, segundo o autor, esses rituais emergem nas interações sociais. Borges (2010) enfatiza a mesa como espaço de sociabilidade, local pacificador de relações, onde

o alimento e os rituais que o cercam são mediadores no processo de amenização dos tratos sociais.

Muitas pessoas vivem numa situação delicada quando se encontram sem trabalho e, portanto, sentem-se gratas quando conquistam um emprego. Segundo as palavras do Colaborador 2, “no novo trabalho eu me senti feliz, por ter aberto uma porta, pois eu estava desempregada há quase um ano e foi muito bom, me senti muito bem”. Os sentimentos de alegria e gratidão sugerem que as empresas podem utilizar ações de hospitalidade relacionadas ao entretenimento na chegada do novo colaborador. Dessa forma, a ocasião seria vista com comemoração, incluindo a possibilidade de inclusão de símbolos e ritos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar a hospitalidade percebida pelos novos colaboradores e ofertada pelos gestores organizacionais. O trabalho demonstra que a hospitalidade pode ser importante elemento para a gestão de pessoas, no momento de recepção de novos colaboradores. Ao longo do texto, informações pertinentes ao tema foram expostas, por meio de estudos de pesquisadores da área de gestão de pessoas e de hospitalidade. Com a realização das entrevistas, foi possível explorar, de forma empírica, as implicações de ações hospitaleiras por parte da gestão de empresa aos novos colaboradores.

Vale salientar que tudo o que é novo pode assustar. Ser novo funcionário em uma empresa não é tarefa fácil, por isso a hospitalidade é tão importante nesse momento. Camargo (2015) pontua que existem diversos tipos de hospitalidade, não se restringindo apenas a empresas do setor de turismo e hotelaria, e Claro (2015) afirma que não há estudos aprofundados sobre a hospitalidade nas organizações. Estas, mediante tantas mudanças na humanidade, clamam por ações mais solidárias ao outro, devem se esforçar no trabalho de acolhimento não só ao novo colaborador, mas também na manutenção dos antigos.

Considerando os dados coletados e analisados, é relevante a compreensão de que a história da humanidade foi determinante para as mudanças das relações trabalhistas. Se não fosse a Revolução Industrial, que culminou em mudanças significativas no mundo, como estaríamos atualmente? Foi desse fato histórico que as fábricas surgiram, e os empregos também, assim como a relação de patrão e empregado, antes num peso que determinava desigualdade, hoje uma relação mais amistosa de aprendizado a ambos.

É fato que problemas existem no ambiente de trabalho, como insatisfação com o salário, conflitos com os colegas, e até mesmo críticas direcionadas ao próprio setor de recursos humanos, por exemplo quando é considerado omissos em questões importantes aos colaboradores. De fato, como Sartre (2007) observa, não é minimamente possível, principalmente em sociedades capitalistas, o agrado ocorrer em todas as situações que envolvem poder econômico.

Outro ponto importante é em relação à realidade social do país, que determina um fato reflexivo a respeito da realidade do trabalhador. O cidadão trabalha porque precisa, e nem sempre no que realmente ama fazer. Há diversos trabalhadores, principalmente em classes de renda mais baixas, que necessitam do emprego para o sustento próprio e de suas famílias. Por isso, algumas insatisfações dentro do ambiente de trabalho podem estar relacionadas a uma infelicidade muito mais complexa. Por mais que a empresa adote ações de hospitalidade, um

trabalhador infeliz nunca estará satisfeito. Por outro lado, nas entrevistas, foi possível constatar um sentimento de alegria e gratidão de alguns colaboradores ao poder trabalhar.

Verifica-se que, mesmo com críticas pontuais de alguns entrevistados ao processo de integração, foi possível analisar que as empresas são hospitaleiras ao processo de socialização ao novo colaborador. Além disso, algumas instituições têm apostado em integrações mais dinâmicas e pontuais, não estendendo o período para não se tornar algo cansativo.

Conclui-se que não existe ambiente de trabalho perfeito, mas é possível, ao menos analisando as instituições de ensino no presente trabalho, constatar que o pensamento no lado humano do funcionário está presente. E a hospitalidade pode ser fator essencial às diretrizes dos relacionamentos entre gestão de pessoas e colaboradores, sejam estes novos ou antigos, sendo algo tangente à cultura e ao comportamento organizacional.

Verifica-se que, apesar dos esforços atuais das empresas, ainda se observa, perante a literatura, que mais ações poderiam ser feitas para realçar o lado humano. As organizações focadas em lucro promovem ações que trazem o desenvolvimento do funcionário, todavia visam, principalmente, um ambiente que lhe traga resultados positivos. Balducci e Kanaane (2007), ao elencar bases para um novo modelo de gestão de pessoas, concluem que é fundamental a melhoria do clima organizacional, ligado aos processos de satisfação e motivação para o alcance do desenvolvimento no cenário das organizações. Muitas empresas, contudo, quando visam um cenário ideal, buscam aquele que lhes traz rendimentos maiores, independentemente das condições de trabalho de seus funcionários.

Um colaborador não é um robô a reproduzir ordens recebidas, assim, Oliveira e Rejowski (2013, p. 4) consideram que uma empresa que busca mecanizar o trabalho, auxilia a retirada do homem de sua capacidade de agir, reagir, criar, interferir, etc. Em virtude do que foi mencionado, o funcionário, seus sentimentos, suas motivações, ficam à margem da organização. Perde-se, assim, um potencial de novas e significativas realizações.

Macian (1987) expõe que existe o dever de não aprisionar o ser humano a regras e padrões determinados, não só por uma questão de consciência moral, como pelas catastróficas consequências que podem resultar para a própria organização, resultantes da produção de um protótipo de robô, inerte em criatividade e imaginação, desprovido de capacidade de propor novos processos ou novas possibilidades.

As análises realizadas na presente pesquisa demonstram que a gestão de pessoas pode permitir planejar e selecionar ações hospitaleiras na recepção aos novos colaboradores, indo muito além dos processos de integração e treinamentos tradicionais; as empresas podem executar processos mais profundos de integração, para que o funcionário se sinta acolhido.

Os treinamentos também podem ser mais extensos, assim seus colaboradores exercerão suas funções de maneira mais segura e preparada. As pequenas, porém importantes ações dentro das organizações, contribuem para que o novo colaborador se sinta pertencente ao local de trabalho, como ter um ambiente confortável para o seu momento de pausa, que pode incluir comensalidade e, até mesmo, entretenimento.

Oliveira e Rejowski (2013) notam que o termo hospitalidade é usado simplesmente como sinônimo ou adjetivo de turismo e hotelaria. Os autores apontam a necessidade de pensar em outras formas de relação que as pessoas estabelecem no meio em que vivem, não se limitando ao contexto de turismo, hotelaria e hospitais. Nesse sentido, o estudo da relação entre empregado e empregador sob a ótica da hospitalidade abre frentes para uma nova compreensão do significado dessa relação, em que o empregador necessita do empregado e vice-versa.

No decorrer das pesquisas e análises de dados, verifica-se que a hospitalidade nas organizações é um assunto novo. Um dos poucos trabalhos existentes sobre o tema, atribui-se a Claro (2015), que buscou o avanço com relação à discussão sobre a hospitalidade nas organizações. Lynch et al. (2011) exploram as questões de hospitalidade de distintas áreas de pesquisa, porém consideram que a interação ainda seja limitada entre os estudiosos que trabalham em diferentes frentes acadêmicas. Os autores ressaltam que a interação é ainda menor entre profissionais e acadêmicos.

Portanto, pesquisas anteriores apontam a necessidade do estudo da hospitalidade nas organizações de outras atividades econômicas, além do turismo e hotelaria. O presente trabalho buscou explorar esse chamado ao analisar a hospitalidade no contexto das instituições de ensino superior. Em vista dos argumentos apresentados, a hospitalidade nas organizações pode percorrer um vasto caminho, proporcionando interação entre diversas áreas, como gestão de pessoas, marketing, tecnologia e outras.

Apesar de suas contribuições, a presente pesquisa possui algumas limitações. A principal delas refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados. Os achados estão limitados ao contexto estudado e não podem ser generalizados para outros indivíduos e outras instituições. Apesar disso, o trabalho traz importantes *insights* que podem ser utilizados por organizações de diversos setores.

Levando-se em conta o que foi observado, o tema hospitalidade nas organizações ainda está aberto a muitas pesquisas, tendo em vista a ausência significativa de produções, possibilitando, assim, sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S, et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In G. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Eds.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas** (pp. 244-263). Porto Alegre: Artmed, 2012.
- ABREU, Vladimir Amâncio de. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 105-125, Setembro/2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&S1415-65522007000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07/02/2020.
- ALMEIDA, José M. F., et al. Sistemas de Informação nas Organizações. In: “**Publicações Universidade De Évora**”: Série Ciências Econômicas e Empresariais. Évora, Portugal, 1993, p.75. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/903>>. Acesso em 10/5/2010
- ALVES, L. O.; SOUZA, C. F. A. A Comunicação interna como fator motivacional. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2015.
- AMORIM, W. A. C. de; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de administração empresarial**, São Paulo, v.59, n. 3, p. 215-221, Junho 2019. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902019000300215&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21/05/2020.
- ARAÚJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1230/123023626003>. Acesso em 05/01/2020.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Bol. - **Academia Paulista de Psicologia**. São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 maio 2020.
- BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. **O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana do Recife**. O&S-v.9-n.24-Maio/Agosto 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n24/06>>. Acesso em 11.01.2020.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BENVENISTE, E. Hospitalidade. In: **Os vocabulários das instituições indo-europeias**. Economia, parentesco e sociedade. Campinas: Unicamp, v. 1, 1995. p. 87-102.

BEKIN, S. F. **Conversando com endomarketing**. São Paulo: Makron books, 1995.

BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração Empresarial**. São Paulo, v. 8, n. 27, p. 73-95, Junho 1968. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901968000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26/05/2020.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Harvard Business Review, 2011.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, A., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BORGES, A.M.B. Comensalidade: a mesa como espaço de comunicação e hospitalidade. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, 2010**

BOUTAUD, Jean Jacques. Comensalidade: compartilhar a mesa. In: MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality Management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 4: 165-173, 1999.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

BUENO, Marielys Siqueira. Festa dos santos reis: uma forma de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CÂMARA, L.M. **Os limites do gerencialismo perante os requisitos das organizações de hospitalidade**. o&s - v.12 - n.34 - Julho/Setembro - 2005

CAMARGO, L.O.L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul. - Dez. 2008.

_____. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69 2015.

_____.et al . Os fãs do Sesc em São Paulo: um estudo sobre hospitalidade e acolhimento. **Rev. Bras. Pesq. Tur.**, São Paulo , v. 12, n. 2, p. 46-64, Aug. 2018 . Available from http://www.revtur.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252018000200046&lng=en&nrm=iso. Access on 12 Aug. 2020. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v12i2.1403>.

CARVALHO, A. C. M. de; SOUZA, L. P. de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 1999.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 18, n. 2, p. 339-371, Aug. 2012 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000200003&lng=en&nrm=iso. Access on 11 Aug. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200003>.

CHANLAT, J.F. **Por uma antropologia nas Organizações**. O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CLARO, J. A. C. S. Hospitalidade organizacional: panorama teórico-empírico. **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e hospitalidade**, 2015.

COLOMBO, L. B. O valor das relações: um olhar sobre o trabalho das camareiras a partir da hospitalidade e da dádiva. **Revista Hospitalidade**. Ano V, número 2 – dezembro 2008.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 5, p. 492-516, 2006.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. Cad. Estudos. São Paulo, n.18, p.01-20, Aug. 1998. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141392511998000200004&lng=en&nr_m=iso>. Acesso em 28/05/2020.

CUNHA, J.R. O RH estratégico no recrutamento e seleção e engajamento de pessoas em mega eventos esportivos. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Agosto 2014. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0329.pdf . Acesso em 09/08/2020

DALMAU, M. B. L. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: The rites and rituals of corporate life. Readin: Addison-Wesley, 1983.

DELVAS, R. L. **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. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2017 Disponível em <<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>>. Acesso em 26 jan. 2020.

DERRIDA, J.; DUFOURMANTELLE, A. **Da hospitalidade**. (A. Romane, Trad.) São Paulo: Escuta, 2003.

DESLAURIERS J. P. **Recherche qualitative**: guide pratique. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FEITOSA, N. da S. **Análise do processo de socialização dos colaboradores da Unimed Norte/Nordeste**. João Pessoa: UFPB, 2015 Disponível em <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/2526/1/NSF02102017.pdf>>. Acesso em 9 dez. 2018.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de pessoas**: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, M. T., OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. (J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009. (Obra original publicada em 1995)

FRANÇA, A.C. L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 7-82, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.

GODBOUT, J. T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 38, p. 07-12, 1998.

GOMES, J. F. Comportamento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 2, p. 30-35, Junho 1987. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901987000200005&lng=en&nrm=iso >. Acesso em 24 jan. 2020.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris: Presses universitaires de France, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANEHEIN, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, 24, 105- 112, 2003.

GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos / a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GRINOVER, L. **A cidade à procura da hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2014.

HALL, R. **Estrutura organizacional: explicações**. Organizações: estrutura, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice-hall, 2004.

HATCH, M. J. and SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, 1997.

IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial. Disponível em <https://www.ibhe.com.br/> Acesso em 28 de maio de 2020.

JENKINS, R. **Social Identity**. London: Routledge, 2005.

JUNG, A. P. Endomarketing é uma questão de atitude. **Marketing**, São Paulo, n. 325, p.68-69, 2000.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente – Gran Estanplaza, São Paulo. **VII Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR**, 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

KERLINGER, F. N. **Foundations of Behavioral Research**, 2 edition. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F.J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, 2015.

LASHLEY, C. MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEVINSON, H. Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. **Administrative Science Quarterly**, 9, March, 1965.

LIMA, T. P. A. A prática da hospitalidade comercial: estudo analítico numa empresa do setor de alimentos & bebidas na cidade de São Paulo. **Anais do VI Seminário de Pesquisa do Mercosul**. Caxias do Sul, julho de 2010.

LYNCH, Paul; et al. Theorizing hospitality. **Hospitality and Society**, Intellect Limited, 2011, p. 3-24.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Organização e Sociedade**, v.7, n.17, p. 137-143, jan/abril, 2000.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EDUSP, 1974.

_____. **Sociologia e Antropologia: o ensaio sobre a dádiva**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. **Revista Connexio**, 2012.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Cartilha da Política Nacional de Humanização: acolhimento com classificação de risco.** Brasília/DF, 2004.

MONTANDON, A. “Hospitalidade: ontem e hoje”. In DENCKER, A. F.M.; BUENO, M. S. (Orgs) **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003.

_____. **O livro da hospitalidade.** Acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: SENAC, 2011.

MOZZATO, A, R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Agosto 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03/02/2020.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa , v. 18, n. 33, p. 61-73, nov. 2018. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 11 ago. 2020.

NEWSTROM, J. **Comportamento organizacional.** 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TURYDES – Revista de Investigacion en turismo y desarrollo local**, Vol. 6, Nº 15 (dezembro 2013).

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G.M. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **XII Congresso Nacional de excelência em gestão.** Setembro de 2006. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/t16_047.pdf> Acesso em 11.01.2020.

PEREZ, D. O. Os significados dos conceitos de hospitalidade em Kant e a problemática do estrangeiro. **Revista Philosophica**, v. 31, p. 43-53, 2007.

PIMENTA, S. G. **Formação de Professores: Identidade e Saberes da Docência.** São Paulo: Cortez Editora, 1999.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide.** São Paulo: Bookman, 2005.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, 8(1), 43-57, 2011.

QUINTANILHA, Evelise de Souza. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações.** Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Comunicação Social. UNESP/SP: Bauru, 2013.

- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, A. D. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- ROGERS, C.R. **A way of being**. Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- ROSSI, J. B.; SERRALVO F. A.; JOÃO B. N. Análise de Conteúdo. Brazilian Journal of Marketing – **Revista Brasileira de Marketing** – remark - vol. 13, n. 4. Setembro /2014.
- SANTOS, G. E. O.; REJOWSKI, M. Comunicação científica em turismo no Brasil: análises descritivas de periódicos nacionais entre 1990 e 2012. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 1, p. 149-167, 2013.
- SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas sociológicas**, Porto Alegre, n.12, p.142-158, dezembro/2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s151745222004000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 ago. 2019. <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>.
- SANTOS, R. M. **A importância da aprendizagem na vida do indivíduo**. A página da Educação. N. 152, ano 15, janeiro de 2006. Disponível em <<https://www.apagina.pt/?aba=7&cat=152&doc=11318&mid=2>>. Acesso em 07 jan. 2020.
- SARTRE, Jean Paul. **Esboço para uma teoria das emoções**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2007.
- SELWYN, T. Uma Antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 25-52.
- SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, L.N., NASCIMENTO, R.F., BOTELHO, M.A. **A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia**. Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013.
- SILVA, A. P., SANTOS J.C. KONRAD, M.R. **Revista gestão e sociedade** ano 6, número 22, junho de 2016. Disponível em <www.faceq.edu.br/regs <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162834.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2019.
- SILVA N. S.O. da; MOURAO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e pesquisa em psicologia**. Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, abr. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000100015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 26 mai. 2020.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2001.

SOLIMEO, I. C.; DENCKER, A.M. Contribuições do Humor para o Clima Organizacional. Anais IV Seminário ANPTUR-Associação Brasileira de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo. São Paulo: Universidade Anhembi-Morumbi, 2007.

SOUZA, H. P. R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2016.

SPILLER, E. S.; et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV. Editora, 2004.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thompson learning, 2004.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO DE VOZ EM ENTREVISTA

Sr.(a):

Faço mestrado em hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e estas questões referem-se a entrevistas semiestruturadas, parte integrante de um trabalho de dissertação de mestrado, sob a orientação da Professora Dra. Simone Ruchdi Barakat, denominado “A hospitalidade na gestão de pessoas voltada para os novos colaboradores”.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas.

O objetivo é promover um questionamento frente a importância de ações hospitaleiras, aplicadas pelos gestores das empresas, aos novos funcionários. Ele é de cunho confidencial e prevalecerá o anonimato das informações onde seu nome e a Instituição à qual presta serviços, não serão citados no trabalho.

Agradeço sua disponibilidade e colaboração neste estudo.

Atenciosamente,

Maria Cristina Uchida de Aguiar

APÊNDICE B**ENTREVISTAS - TRANSCRIÇÃO****Instituição A****COLABORADORES****Colaborador 1****Entrevistado: T****Idade: 44 anos****Cargo: administrativo - tutor****Período na Instituição A: 16 meses****Pergunta 11:** Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE T: *Eu me senti bem porque ao ingressar na instituição, no novo trabalho teve apresentação de todos os departamentos da organização tanto setor financeiro jurídico, onde ficava o reitor, o presidente da Instituição então se tem um tour pelos departamentos então apresentando toda área e o treinamento também, por parte do setor.*

Pergunta 12: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE T: *A partir do momento que foi chamado para entrevista, durou acho que é um prazo de 10 dias né, a entrevista com gestor, com Rh, para avaliação exame médico, tudo durou quase 10 dias.*

Pergunta: passou pra você qual que seria a tua função qual seria a obrigação de tudo organização né e a importância acho que em todas as áreas é para organização é como um todo né?

RESPONDENTE T: *Sim, tudo passado.*

Pergunta 13: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE T: *Foi bom, a integração foi feita com a gerente do RH, mais a gestora do departamento né, foi uma entrevista, depois de uma entrevista teve uma avaliação né conhecimentos da área de atuação, então foi bem acolhedor.*

Pergunta 14: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE T: *Sim, porque a partir do momento que você fez a entrevista, o pessoal já passou para você qual seria sua função, qual seria tua obrigação dentro da organização né, e a importância, como todas as áreas, para a organização como um todo né?*

Pergunta 15: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu processo de ingresso na organização? Tinha algo preparado?

RESPONDENTE T: *Eu acho que o mais importante é a estrutura, acho que precisa no local de trabalho, você ter uma boa estrutura física te proporciona melhores condições de trabalho né, seria uma qualidade de vida né?*

Pergunta: Então tinha preparado?

RESPONDENTE T: *Sim, tudo arrumado.*

Pergunta 16: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE T: *Foi bom, teve uma integração boa com o pessoal da equipe, na integração sempre em prontidão para te ajudar né, se você tiver com alguma dúvida, porque a partir do momento que você é novo, demora um pouco para se familiarizar com o sistema da instituição, quais são os procedimentos, mas o acolhimento por parte da equipe foi muito bom.*

Pergunta 17: Como foi criado o ambiente de boas-vindas?

RESPONDENTE T: *Teve, teve pelo responsável do recursos humanos, que foi, me lembro, que foi um rapaz que junto da gerência, aí então todo mundo que está participando do processo seletivo e foi contratado pela empresa, todo mundo teve um dia lá. Tinha um horário fixo né, que conheceu todo o departamento da instituição junto com ele, este rapaz.*

Pergunta 18: Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo?

RESPONDENTE T: *o treinamento, vamos dizer assim, porque é uma área que já tinha conhecimento, então o treinamento, vamos dizer assim, não precisou muito né. O que teve assim, foi passado que seria o padrão, o procedimento que a empresa trabalha, daí você vai ver esse padrão que te foi passado, tem em toda a instituição.*

Pergunta 19: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE T: *foi bom, é foi excelente, nossos colaboradores estão sempre participativos né. Um colaborador continua até hoje, sempre um ajudando o outro.*

Pergunta 20: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

RESPONDENTE T: *Os colegas de trabalho são bons né, então sempre um ajuda a apoiar o outro nas atividades quando preciso, é o respeito e o comprometimento de cada um, principalmente eu vejo no setor que a gente trabalha.*

Colaborador 2

Entrevistado: I

Idade: 41 anos

Cargo: administrativo - tutor

Período na Instituição A: 12 meses

Pergunta 11: Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE I: *Eu tive assim, na própria entrevista já pude conhecer assim um pouco melhor qual era a visão deles. Na própria entrevista a pessoa responsável pelo RH já me questionou por que é que eu queria trabalhar lá, se eu já tinha doutorado. Então, como se isso fosse um cargo menor, que eu não pudesse aceitar. Então já até tive essa barreira logo de cara né, aí eu expliquei que é um trabalho normal independente da titulação, e aí comecei. Depois de entrar foi mais fácil porque até a coordenadora já tinha trabalhado comigo em outras instituições, então a coordenadora no momento que eu entrei, foi até ela que me levou, então tive problemas iniciais não, de entrada foi só essa questão do RH, eu imagino que até se não tivesse essa coordenadora não teria entrado, porque na verdade não queriam título.*

Pergunta 12: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE I: *Depois que eu entrei a recepção foi em 1 dia só que a gente teve que foi um nivelamento, uma apresentação da instituição, no período da manhã, que foi RH, foi mostrara a plataforma como funcionava. Até a plataforma não foi tão difícil porque era a moodle e moodle eu já conhecia, então essa parte a gente não precisou fazer, então foi o funcionamento da instituição em meio período.*

Pergunta13: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE I: *Na integração fui muito bem recebida, até pela questão da própria coordenação que já me conhecia de outra instituição, então isto já facilitou bastante. Sim, na integração sim, mas acho que explicaram menos do que a gente fez depois. O tutor exerceria uma função mais pedagógica, mas na verdade a gente viu que não é pedagógica. Se bobear é mais administrativa que pedagógica.*

Pergunta 14: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE I: *Importância sim, isso deu para ver sim. A questão só que foi apresentada uma questão diferente que na prática a gente trabalhou.*

Pergunta 15: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu acolhimento na organização? A gente está falando aqui de estrutura física, o que eles proporcionaram, o que disponibilizaram e como isso foi importante?

RESPONDENTE I: *Sim, tem, muito importante para mim. Enquanto estrutura física não tem o que se reclamar não. Tanto que é um espaço super agradável, super arborizado, com espaço para alimentação sim, refeitório com cantinas, esta parte de infraestrutura foi super tranquilo.*

Pergunta 16: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE I: *Fui muito bem recebida. Eles estavam realmente precisando de mais alguém e perceberam que eu já conhecia um pouco da plataforma e isto ajudou bastante. Os colegas da equipe foram super agradáveis.*

Pergunta 17: Como foi criado o ambiente de boas-vindas? você teve um ambiente de boas-vindas? Você teve um ambiente de boas-vindas ou alguma coisa assim?

RESPONDENTE I: *Não, eu não tive, a gente só teve um espaço, foi numa sala de aula, este momento de integração. Uma sala normal, não teve nada de diferente.*

Pergunta 18: Como foi o treinamento recebido, quanto às informações.... e recepção por parte da organização como um todo. Eu me engasguei, quer que eu repita?

RESPONDENTE I: *Sim, pode falar.*

Pergunta: Como foi o treinamento que você recebeu com relação a informações e recepção?

RESPONDENTE I: *Na integração?*

Pergunta: Sim, não só por parte do departamento que você estava, mas pela organização como um todo. Vamos falar, RH, os outros departamentos, chegaram a te levar para conhecer para interagir com outras pessoas?

RESPONDENTE I: *A gente conheceu a estrutura física sim, mas não tínhamos uma ligação muito próxima com os outros departamentos. No meu departamento foi muito tranquilo. Mas a gente passou para conhecer espaço, só a questão da infraestrutura em si. As pessoas foram depois, quando foram surgindo necessidade, aí vai buscando, mas nem foi na integração não.*

Pergunta 19: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE I: *Na recepção foi boa, a gente via depois as dificuldades de relacionamento que muitas vezes o núcleo de EAD, nem sempre é bem visto, principalmente pela equipe do presencial. Mas na integração não tenho o que reclamar não.*

Pergunta: Quando você fala integração, você fala em treinamento também?

RESPONDENTE I: *Isso, isso mesmo!*

Pergunta 20: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

RESPONDENTE I: *Sem problema nenhum, era um pessoal bem acolhedor. Até algumas pessoas que a gente sabia fora do núcleo, que a gente tem que ter contato, não só com o Núcleo de EAD, mas a relação sempre ocorreu muito tranquila. O que ajudou na integração, foi justamente ter esta pessoa que eu conhecia, esta recepção foi boa, também por isso, ajudou bastante.*

Pergunta: Uma pessoa já conhecida ajudou você a se integrar lá dentro. É isso?

RESPONDENTE I: *Exatamente, não só na entrada, mas na integração realmente, na ligação com os outros, até por ela conhecer o meu trabalho.*

Pergunta: Observa que com outros colegas também foi assim?

RESPONDENTE I: *Não por indicação, mas acho que a forma eu acho que sim, depende muito do coordenador. Eu tive lá 4 coordenadores, então te digo que 2 pessoas, duas coordenadores, por elas eu tive boa recepção. Mas eu acho que é mais por, pela posição do coordenador em si, do que da instituição.*

GESTOR

Gestor 1

Entrevistado: X

Cargo: Gestor

Idade: 48 anos

Cargo: Líder

Período na Instituição A: 4 anos

Pergunta 1: Fale como é realizado o processo de recepção/integração do novo colaborador em seu setor/departamento. Qual o prazo de duração deste processo ao colaborador ingressante?

RESPONDENTE X: *Assim que o colaborador entrar na organização, ele passa por uma fase que é a parte de recursos humanos, só de recepção, depois ele precisa entender as ferramentas que nós utilizamos, as ferramentas eletrônicas eu que faço esse treinamento, então um colaborador fica comigo 3 horas, onde eu mostro o sistema que nós utilizamos para controle de frequência do ponto do colaborador, que é eletrônico, como que é acessa o sistema de recursos, como que eles solicitaram uma série de informações lá na instituição que eu trabalho, ele tá 3 horas comigo mas eu fico com ele depois, faço acompanhamento semanal, com pelo menos durante o primeiro semestre. Eu fico à disposição um determinado local e semanalmente esses novos colaboradores me procuram para tirar dúvidas, mas o treinamento inicial é de 3 horas.*

Pergunta 2: Como é criado o ambiente de boas-vindas ao novo colaborador?

RESPONDENTE X: *Bom, quem faz efetivamente isso é o gestor de RH, então ele recebe o colaborador, mostra o que existe na instituição, apresenta para as para as pessoas, então uma pessoa ela vem me apresenta ao colaborador, diz o que é que eu posso ajudá-lo nisso, narrar é então, é uma integração que a gente faz nesse sentido.*

Pergunta: Nessa integração você também faz parte né, como gestor de sua área?

RESPONDENTE X: *Sim, para a parte dos recursos tecnológicos.*

Pergunta 3: A equipe na qual o colaborador será inserido, recepciona-o de que forma? a equipe que ele vai ser inserido, por que ele estava uma organização certo?

RESPONDENTE X: *no início, esses colaboradores entram, normalmente no início do semestre tá, é no início do semestre a gente tem uma receita uma reunião com todos os professores em todos os colaboradores todos os gestores. Nesta reunião é apresentado para todo mundo então é aí que ele toma é ciência do que efetivamente é a instituição nos dias subsequentes nós temos reuniões setoriais ,então aí este colaborador vai tratar de montar grupos com as pessoas do setor que ele vai atuar, na área que ele vai atuar, é uma coisa mais específica com o coordenador dele e, paralelo a isso aí também, faz um trabalho comigo de gestão de tecnologia.*

Pergunta 4: As pessoas que recebem os novos colaboradores possuem algum treinamento sobre como fazer essa recepção?

RESPONDENTE X: *eu posso falar por mim, eu fui treinado. No começo montamos um grupo de tecnologia, nós recebemos treinamento não só isso dentro da instituição, mas a gente fez todo um trabalho com o Google com outras empresas que forneciam tecnologia para a área que a gente atua, que é a área educacional, então eu fui treinado para isso.*

Pergunta 5: Qual sua avaliação a respeito das informações repassadas ao novo colaborador e, de que forma essas informações devem ser repassadas?

RESPONDENTE X: *Primeiro você precisa ter ciência de quais informações são importantes para que o colaborador desenvolva o trabalho dele. Sabendo quais são as informações ,fazer com que elas sejam transmitidas na forma mais prática é mais simples possível, é então eu sempre procuro isso falar numa linguagem que seja simples, não adianta querer usar uma*

linguagem extremamente avançada, porque ele precisa entender a ferramenta que ele vai utilizar no dia a dia dele. Então esse treinamento precisa ser prático, simples e obviamente o objetivo e para ser objetivo você precisa saber o que é importante para o desenvolvimento do trabalho dele.

Pergunta 6: Quais variáveis, em sua opinião, interferem de forma positiva na adaptação do novo colaborador? E quais interferem de forma e negativa?

RESPONDENTE X: *Bom de forma positiva, você já tem uma coisa ótima, ele está entrando na organização então ele já vem com essa, ele já vem aberto pra para receber informações se ele tá já entrou o caso com isso né, e por outro lado assusta um pouco o fato dele saber o que ele tem que trabalhar com tecnologia então ele vai precisar é usar algumas ferramentas tecnológicas para desenvolvimento do trabalho, porque a organização precisa disso para controlar os indicadores, então muitas vezes a pessoa não é tão receptiva por que ela se assusta, bom as pessoas normalmente se assustam com aquilo que elas não conheçam, o novo então por exemplo, ele pode ser um excelente professor, ele domina toda aula, mas na hora que ele tem que mexer no computador para criar alguma coisa, ele fica um tanto receoso. Então diria, um ponto positivo essa pessoa está aberta porque ele tá entrando uma organização está com pique todo.*

Ponto negativo muitas vezes a pessoa tem medo do de trabalhar com alguns recursos de informática, são novos é uma ferramenta eu acho que é medo inicial do desconhecido, é pensando nas nos treinamentos que eu faço, normalmente essa é a grande pegada das pessoas falam meu Deus eu vou conseguir guardar isso, tal é uma questão de treinamentos só.

Pergunta 7: Na recepção/integração, qual a importância da compreensão dos novos colaboradores sobre seu papel e sua relevância?

RESPONDENTE X: *eu acho que as 2 coisas que você tem que ter a visão, você como gestor e vai ajudá-lo, ele precisa entender saber o papel dele na organização é fundamental e o que efetivamente ele vai fazer. Ele precisa saber onde ele está dentro daquele organograma todo e o que impacta nos processos as ações dele, e saber aquilo que a gente vai passar pra ele. Eu também acho que é importante a gente se ver também, neste processo porque depende de você é como ele vai construir tijolinho por tijolinho, depende muito de como você vai passar aquela informação, de como você passa pra ele a importância daquilo que você faz, então no processo*

os 2, não diria importância, que eu acho uma palavra forte, mas responsáveis, pois cada um tem a sua responsabilidade nisso.

Pergunta 8: A recepção aos novos colaboradores, em sua opinião, qual relevância para a organização?

RESPONDENTE X: *Porque ele está entrando, ele faz parte da organização, ele é necessário para que se atinja os objetivos, se ele não estiver integrado, ele não souber o que ele está fazendo ali, vai faltar alguma coisa, alguma coisa não vai ser atingida, então é importante que ele saiba por que ele tá ali, né?*

Pergunta: A pergunta, ela fala sobre a recepção em si qual a importância para a organização.

RESPONDENTE X: *Não é difícil da gente se colocar no lugar de uma pessoa, quando ela entra numa organização e não sabe o que ela vai fazer e não tem ninguém pra ajudar, então ela quer desaparecer dali. Então eu acho que a integração ela é fundamental nisso, fazer a pessoa se sentir num lugar a qual ela pertença.*

Pergunta 9: Após a recepção/integração, você consegue mensurar o grau de interesse pelo trabalho e pela empresa, do novo colaborador? Caso positivo, de que forma?

RESPONDENTE X: *Na minha área, eu só posso responder por isso. Consigo porque eu faço acompanhamento de todos os professores dos ambientes que eles têm das ferramentas que eles utilizam, e a gente tem um grupo de tecnologia e fica à disposição deles. Como eu entro no ambiente deles sempre por uma questão de controle da organização, eu consigo verificar a evolução do que eles têm naquilo e pela evolução dá pra medir o quanto eles participam da coisa, então eu vejo que eles colocam ferramentas novas e colocam vídeos e eles gravam vídeos, e eles fazem umas coisas bem interessantes então eu consigo dá pra medir sim.*

Pergunta 10: O que a empresa faz para promover as relações entre os colaboradores?

RESPONDENTE X: *Bom, nós temos reuniões, o dono da instituição está sempre com os colaboradores, eu acho importante porque diminui a distância, ele participa das atividades, a gente tem obviamente reuniões informais que nós fazemos é pra comemorar alguma coisa, ou*

pra fazer um churrasco pra fazer uma festa, então isso também eu acho que isso colabora bastante.

Instituição B

COLABORADORES

Colaborador 3

Entrevistado: M

Idade: anos

Cargo: administrativo - tutor

Período na Instituição A: 22 meses

Pergunta 1: Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE M: *No novo trabalho eu me sentir feliz, por ter aberto uma porta eu estava desempregada há quase um ano e foi um bom, me senti muito bem.*

Pergunta 12: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE M: *A recepção do novo trabalho durou um dia, onde apresentaram a empresa, os departamentos e depois iniciaram o treinamento com as atividades você vai estar, a empresa, os departamentos e depois iniciaram um treinamento com as atividades.*

Pergunta 13: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE M: *fui muito bem recebida é uma equipe muito boa, bastante solidária e bem prestativa.*

Pergunta 14: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE M: *Sim, eu, entrei como tutora né, e assim, eu entendi na apresentação do departamento, que eles frisam muito nesta Instituição, é que o tutor administrativo ele não é o professor, ele é o apoio. Se alguém tinha interesse de entrar na área acadêmica tinha que ser por um outro processo. Eu gostei de trabalhar na retaguarda, é muito bom.*

Pergunta 15: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu processo de ingresso na organização? Tinha algo preparado?

RESPONDENTE M: *Bom, a instituição tem uma estrutura com uma copa, como a jornada de trabalho é de 4 horas, não tem benefício de alimentação, então a alimentação é por conta do funcionário. Eles disponibilizam um cafezinho que é de graça, para comer alguma coisa tem que ser por sua conta e, como a jornada é curta, eu sempre acabo levando lanche alguma coisa, quando tem necessidade de ficar um pouco mais eu levo comida.*

Pergunta: Mas tem local, tudo?

RESPONDENTE M: *Tem local, tem uma copa com bastante micro ondas, bem adequado.*

Pergunta 16: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE M: *Fui bem recebida, geralmente quando entra um funcionário novo, a liderança sempre designa alguém para acompanhar este funcionário, para tirar as dúvidas, fica sendo como um ponto de apoio principal para a pessoa, para ela ficar a vontade, não ficar com receio de perguntar para um e para outro, fica meio perdida, né.*

Pergunta 17: Como foi criado o ambiente de boas-vindas? Teve ambiente de boas-vindas para te receber?

RESPONDENTE M: *Não, não teve. Teve somente a reunião de integração e só.*

Pergunta: Como foi esta reunião de integração?

RESPONDENTE M: *Foi a apresentação dos departamentos, no primeiro dia mesmo que cheguei, do departamento e das áreas com as quais a gente trabalha em conjunto.*

Pergunta 18: Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo?

RESPONDENTE M: *O bom desta instituição, é que para mim ela foi uma escola. Eles pegam a pessoa que não conhece nada da área de tutoria e dão treinamento pra tudo. Eles deixam o funcionário 3 meses fazendo o treinamento, treinamentos presenciais internos e treinamentos em EAD também que tem os vídeos lá disponíveis né? Hoje eles estão focando bastante, este tempo de aprendizado acaba ficando menor pelas necessidades do departamento mesmo. Bastante demanda, não dá para deixar o funcionário só em treinamento, então acaba ficando um tempo menor de acordo com a necessidade, acaba atendendo os estudantes.*

Pergunta: Então quando você entrou eram 3 meses?

RESPONDENTE M: *3 meses, mas eu não aguentei ficar 3 meses porque eu já tinha conseguido ver tudo, daí eu falei para a líder na época, deixa eu atender porque eu não aguento mais fazer curso.*

Pergunta 19: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE M: *Bem recebida. Eu tenho mais contato com a equipe que eu trabalho mesmo né? Com as outras equipes é um contato mínimo, mas fui bem recebida.*

Pergunta 20: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

RESPONDENTE M: *É amistosa, profissional, a gente procura se ajudar.*

Pergunta: E foi assim quando você ingressou também?

RESPONDENTE M: *Foi, os colegas gostam de te ajudar, foi muito bom.*

Colaborador 4

Entrevistado: AM

Idade: anos

Cargo: administrativo - tutor

Período na Instituição A: 24 meses

Pergunta 1 Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE AM: *Na verdade quando a gente ingressa numa empresa a gente fica meio inseguro, com um frio na barriga porque tudo é novo. Novo objetivo numa empresa onde você não conhece ninguém e passa a conhecer outras pessoas e, essa novidade ela acaba somando. Então tudo é um aprendizado e quando você está entrando, você sabe que tudo o que foi passado para você vai agregar né? No aprendizado, no novo e para mim isto foi gratificante. É um desafio né?*

Pergunta 2: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE AM: *Então, eles têm uma regra de 3 meses de experiência, e essa experiência você fica em treinamento. Porque lá o diferencial deles é o telefone, então a gente atende por central de atendimento, fórum nas disciplinas e também pelo 0800 e isto te tira dúvidas tanto de sistema como também de conteúdo, ne, das disciplinas, de projetos, assim ajudamos os discentes desta maneira. Como é o processo? Você vê alguns vídeos, esses vídeos são tutoriais, dizem como você deve se portar na central de atendimento, nos fóruns, como você posta avisos, que também é nossa função de tutor, se a estrutura da disciplina tem os conteúdos, a carga horária correspondente do aluno. Temos também vídeos sobre o material aos alunos para que a gente tenha conhecimento. Damos um suporte ao discente que tem dúvidas. A recepção foi boa, todos nos auxiliam.*

Pergunta 3: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE AM: *O recebimento foi acolhedor, foi assim uma recepção muito afetiva e encorajadora também, onde tem um ambiente bem agradável e trabalhar. Isto eles passam para*

a gente como eles gostam de trabalhar lá e como isto é gratificante. Ao trabalhar você percebe mesmo como o ambiente é favorável, é bem bacana, bem receptivo.

Pergunta 4: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE AM: *Sim, não só do papel, mas também das responsabilidades. Quando você é recepcionado você tem a recepção do próprio Departamento Pessoal, tem a liderança que vem falar conosco, e depois os colegas tutores mesmo. Falam sobre horário, sobre vestimenta, que é importante também, por exemplo, ir com a camisa do Corinthians, pois é um ambiente profissional, em relação ao horário, pedem para ser pontual. Falam também, caso você leve a marmita, eles te levam lá no refeitório, tem a biblioteca, nós temos que fazer uma pós graduação, em EAD. Mostram o Polo e apresentam a gente. Com esta acolhida a gente sente que faz parte da daquele grupo e a gente acaba se sentindo importante, né?*

Pergunta 5: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu acolhimento na organização?

RESPONDENTE AM: *Tem uma coisa boa de falar que eu admiro mesmo, que é o refeitório. Você percebe o carinho que eles têm com o funcionário. São vários micro ondas e, para aquele funcionário que chega cedo e quer deixar a marmita em banho maria também tem o suporte, então quando chega ao meio dia está quentinha. Tem uma funcionária que trabalha com isto, faz o café. Tem lugar para lavar as nossas coisas, então você percebe que foi pensada com carinho, para a gente.*

Você como funcionário pode se beneficiar da estrutura, como exemplo a biblioteca. Ah, o refeitório não é para os alunos, é só para nós, funcionários. A praça de alimentação é grande e acolhedora, no almoço você acaba aproveitando a oportunidade para bater papo. É toda uma estrutura que te ajuda no dia a dia. É gratificante vivenciar esta estrutura.

Pergunta 6: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE AM: *Fui bem recebido. É evidente que, quando a gente está iniciando, não tem aquela amizade, aquela afinidade, aí acaba as vezes ficando bem quietinho. Mas, conforme*

você vai no dia a dia, conhecendo mais as pessoas você vai pegando mais amizade com algumas porque sempre tem aquelas que você tem mais amizade. Mas a recepção foi muito boa, eles foram bem acolhedores e bem disponíveis o que foi muito importante. Porque assim, a gente tem sempre perguntas a fazer e, sempre que acontece eles são bem atenciosos.

Pergunta 7: *Como foi criado o ambiente de boas-vindas? você teve um ambiente de boas-vindas? Você teve um ambiente de boas-vindas ou alguma coisa assim?*

RESPONDENTE AM: *Teve sim. Logo na recepção nós fomos recepcionados por uma pessoa da coordenação, assistente da coordenação ela vem recepcionar as pessoas que estão iniciando. Daí ela já vai explicando que vai nos levar na tutoria para conhecer a equipe. Então tem uma pessoa para recepcionar a gente, para a gente não ficar perdido lá, a gente já sabe o que fazer, foi bem legal.*

Pergunta 8: *Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo.*

RESPONDENTE AM: *Fora a gente ficar estes 3 meses em treinamento, tem as palestras também, semanalmente a gente tem palestras, elas geralmente duram uma hora ou uma hora e meia e sempre são alguns temas com tutoriais, temas relevantes no dia a dia, para saber como se portar aonde quer que você esteja trabalhando.*

Pergunta: *Estes 3 meses é junto com o trabalho?*

RESPONDENTE AM: *Não, na realidade estes três meses é treinamento mesmo. Pode ser que, dependendo da demanda, você acaba ajudando no trabalho. Mas eles falam no início, que são 3 meses de treinamento, mas que pode ser necessário neste período você operar também. Mas o objetivo mesmo é 3 meses somente de treinamento. Tem palestras, mas não são só no treinamento não, eles percebem que tem alguns gargalos e daí a necessidade destas palestras, para alinhando e ter cada dia mais um objetivo de melhor atendimento*

Pergunta 9: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE AM: *Como lá são vários cursos, você acaba conhecendo colegas de outros cursos, e o acolhimento é muito bom porque você acaba tendo a necessidade de colegas de outros cursos.*

Pergunta 10: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

RESPONDENTE AM: *Acredito que muito boa. Tem um dia a dia muito puxado, a gente no trabalho acaba conversando muito pouco. Então as vezes a gente tenta se reunir na casa de alguém, para bater papo diferente de trabalho. Já fiz isto na minha casa e foi muito legal. Procuro ser prestativo, e estar sempre disponível também, isto me faz ser uma pessoa bem quista e fazer bastante amizade.*

GESTOR

Gestor 2

Idade: 54 anos

Cargo: administrativo - Gestor

Período na Instituição C: 9 anos

Pergunta 1: Fale como é realizado o processo de recepção/integração do novo colaborador em seu setor/departamento. Qual o prazo de duração deste processo ao colaborador ingressante?

RESPONDENTE C: *Quando o candidato passou pelo processo de contratação, ele chega na instituição, no primeiro dia, há uma reunião mais detalhada referente à instituição, um momento de integração, aonde ele e os outros candidatos que iniciaram aquele daí são levados a conhecer toda a instituição, todas as áreas, as funções que são exercidas pelas pessoas, depois ele é apresentado no setor conhecendo as lideranças e o trabalho que todos desenvolvem e recebem um material de início, uma agenda, um caderno, lápis, caneta, borracha, o material que ele vai precisar, o calendário, para ele poder se entrosar melhor com a instituição, isto no primeiro dia. Depois disto, começam então os treinamentos específicos, então tem diversas ferramentas e aí, existe um calendário e aí ele começa então a estar realizando estes treinamentos coletivos e também tem um treinamento individual que ele vai assistir nos vídeos,*

na plataforma, tem acesso aos documentos, aos manuais e, por último, ele começa então a acompanhar o trabalho daqueles que já desenvolvem aquela função. Todo o treinamento, ele é convidado a interagir, a participar e, no dia a dia na prática depois, com os colegas, a equipe vai percebendo o que a pessoa já absorveu, quanto ela consegue administrar daquele conhecimento na área com mais tranquilidade ou não. Lembrando que os treinamentos são sempre contínuos, então mesmo que a pessoa esteja integrada, depois ela vai ver outros treinamentos de atualização das mesmas ferramentas que estão sempre mudando, sendo sempre adaptadas, pelo menos cada semestre vai passar por uns 5 ou 6 treinamentos novamente.

Pergunta 2: Como é criado o ambiente de boas-vindas ao novo colaborador?

RESPONDENTE C: *Bom, a recepção é criada assim, a pessoa é recepcionada depois que o DP libera, vai uma outra pessoa da área buscá-la pessoalmente no DP, aí vai caminhar com esta pessoa pela instituição, mostrando todos os ambientes, para depois finalmente leva-lo à sala para a primeira reunião, onde ele vai ser tranquilizado, tem um cafezinho oferecido, tem os materiais que são entregues para ele. Ele vai ser tranquilizado quanto ao exercício da função. Uma noção mais específica do funcionamento geral da instituição é passada. Depois disto ele vai para a área onde ele vai trabalhar e aí ele é apresentado para as pessoas que estarão ao lado dele no dia a dia. Então este é o ambiente que é preparado para ele.*

Pergunta 3: A equipe na qual o colaborador será inserido, recepciona-o de que forma? a equipe que ele vai trabalhar mesmo recepciona-o diferente?

RESPONDENTE C: *Como eu disse anteriormente, ele primeiro passa por uma apresentação geral. Quando ele chega na equipe que ele vai trabalhar, aí é uma recepção mais carinhosa, mais calorosa, as pessoas o tranquilizam, as vezes com humor, brincadeiras, mostram onde a pessoa vai sentar, os recursos, se colocam á disposição. Nesse momento a gente já fala quem vai estar mais próximo àquela pessoa no dia a dia enquanto ela está em treinamento. Então é basicamente assim.*

Pergunta 4: As pessoas que recebem os novos colaboradores possuem algum treinamento sobre como fazer essa recepção?

RESPONDENTE C: *Eu não chamaria de treinamento, mas de orientação. Então sempre que vai começar uma pessoa nova elas são avisadas antecipadamente, daí elas recebem orientações de como receber, de como deixar a pessoa a vontade. As vezes a gente passa algumas características das pessoas que foi contratada para que eles já se sintam assim, mais inteirados né? Seriam mais orientações, não diria treinamento. Agora as pessoas que contratam, estas sim, ela própria continuidade do processo e a participação em diversos processos seletivos, eu diria que é um treinamento prático já.*

Pergunta 5: Qual sua avaliação a respeito das informações repassadas ao novo colaborador e, de que forma essas informações devem ser repassadas?

RESPONDENTE C: *Essas informações, você está falando do pessoal que vai dar as boas-vindas, né? São passadas de forma oral, então eu acredito que, talvez, se tivesse um treinamento, uma coisa mais específica, pudesse facilitar, então assim, quando você tem uma equipe, um pessoal mais treinado, o pessoal está mais experiente eles tendem a receber melhor as pessoas que estão chegando, pessoas mais novas, pessoas as vezes um pouco mais imaturas, elas já não tem mais a mesma facilidade, sei lá não tem mais a mesma expertise.*

Pergunta 6: Quais variáveis, em sua opinião, interferem de forma positiva na adaptação do novo colaborador? E quais interferem de forma e negativa?

RESPONDENTE C: *Bom Cris, este é um detalhe muito importante, as vezes a pessoa que está ingressando, ela nem tem tanta experiência, mas se ela é uma pessoa motivada que sempre está buscando novas informações, perguntando, querendo realizar novas coisas, se oferecendo para ajudar, a avaliação dela costuma ser bem positiva. Às vezes eu tenho pessoas que entram a instituição que elas até tem mais experiência e mais conhecimento, mas são pessoas mais inflexíveis, mais duras, faz tudo o que tem que ser feito, assiste o treinamento e depois fia parado num canto, posterga o momento de começar as coisas, não se comunica muito com a equipe, geralmente a avaliação dessas pessoas não é tão positiva. Se elas persistirem com esta postura durante os 3 meses de experiência, dificilmente elas vão ser contratadas, porque todo mundo fia observando muito, então a pessoa interessada, motivada, ela tende a permanecer.*

Pergunta 7: Na recepção/integração, qual a importância da compreensão dos novos colaboradores sobre seu papel e sua relevância?

RESPONDENTE C: *Eu poderia dizer que seria grande, mas no entanto, eles ainda não tem a dimensão de todas as funções que vão realizar, o que importa neste momento é a noção que eles adquiriram sobre o que eles irão fazer, porque os detalhes maiores mesmos, só após um tempo e tal, utilizando as ferramentas e daí, vai ficar mais claro para ele, no momento que ele vai ser mais valorizado é a motivação dele e a atenção nos detalhes, mas já não dá para dizer que ele já vai ter uma dimensão mesmo de tudo que ele vai executar quando ele está ingressando não.*

Pergunta 8: A recepção aos novos colaboradores, em sua opinião, qual relevância para a organização?

RESPONDENTE C: *Grande relevância, que eles possam se sentir mais tranquilos e mais vamos dizer assim, integrados com esta instituição, para não ficar um clima pesado, então é de suma importância.*

Pergunta 9: Após a recepção/integração, você consegue mensurar o grau de interesse pelo trabalho e pela empresa, do novo colaborador? Caso positivo, de que forma?

RESPONDENTE C: *É possível mensurar sim, porque quando ele passa pelo processo da entrevista, como eu disse, a gente tenta já sinalizar aquelas pessoas que não tem muito interesse, para já nem prosseguir com o processo. Então aquele que entrou ele já conhece todas as condições, se foi é porque para ele todas as condições estavam válidas, então acho que é o momento agora, que é assim: será que eu vou me encaixar na equipe. Então este procedimento acaba sanado esta dúvida.*

Pergunta 10: O que a empresa faz para promover as relações entre os colaboradores?

RESPONDENTE C: *Olha o único movimento que eu vejo, pensando nisto, seria dentro do processo de treinamento, dando oportunidade do pessoal interagir, se conhecer melhor e a empresa também autoriza nas sextas-feiras comemoração, ou de aniversário, ou um cafezinho, a noite tem até a questão da pizza. Então seja assim um momento de comunhão. Ela fornece cafezinho também, mas estes momentos comemorativos acabam gerando mais integração.*

Instituição C

COLABORADORES

Colaborador 5

Entrevistado: G

Idade: 41 anos

Cargo: administrativo - tutor

Período na Instituição A: 18 meses

Pergunta 11: Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE G: *Bom, eu me senti num local desafiador com muitas dúvidas, poucas orientações iniciais, com acolhimento razoável, mas muitas dúvidas. E por isso, resumindo, muito desafiador.*

Pergunta 12: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE G: *Recepção baseou-se em termos de tempo após o processo de admissão, onde você tem a questão das entregas da documentação assinatura dos contratos é no momento mesmo da admissão foi coisa de 1 hora tá é no máximo já foi direcionado para o setor de trabalho onde eu deveria, posso dizer, iniciar meus trabalhos como que eu posso dizer, é iniciar as atividades aí claro teve a questão dos treinamentos conhecer a plataforma e tal mas não teve não teve esse acolhimento, se mostrar estar junto nada disso.*

Pergunta 13: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE G: *Bem, mas mais bem recebido pelos colegas que já trabalhavam lá, isso que foram eles que me disseram onde ficavam os setores onde que se resolvia isso tem que se resolver aquilo em tais situações você deve buscar auxílio em tal local e não pela gerência ou pela coordenação foi mais pelos pares.*

Pergunta: Colegas?

RESPONDENTE G: *Sim, pelos colegas.*

Pergunta 14: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE G: *Tive consciência da importância de meu papel, mas é mais pela questão pelo trabalho em si, não porque eu fui sensibilizado nesse sentido pela equipe e pela coordenação não, não foi por isso, mas por perceber a importância do trabalho que eu iria desenvolver.*

Pergunta 15: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu processo de ingresso na organização? Tinha algo preparado?

RESPONDENTE G: *O processo foi organizado. Uma empresa bem organizada, no sentido de, até muito organizado porque tem a exigência altíssima, várias documentações, então a estrutura em si também eram super bem organizado. A estrutura física super bem organizada só que as pessoas estão mais preocupadas, as pessoas responsáveis pelo acolhimento, estão mais preocupadas em não deixar o trabalho que estava realizando atrasar, do que receber os colaboradores novos que estavam ingressando lá, e dar as devidas orientações, isso não foi feito. Inclusive no processo seletivo é eu imagino, acredito que um dos pontos que foi decisivo para minha admissão, seria exatamente o conhecimento na plataforma, a experiência no setor, exatamente para que não fosse realizado dispêndio de grande de tempo por parte da gestão, para treinar novos colaboradores.*

Pergunta: Quando eu falo em estrutura física, quando você chegou lá tinha algum lugar definido para você trabalhar?

RESPONDENTE G: *Definido não, mais disponíveis para que eu pudesse escolher.*

Pergunta: Ah então ficou a sua escolha, tinha disposição?

RESPONDENTE G: *Isto mesmo.*

Pergunta 16: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE G: *Sim tive eu tive orientações dos pares e na medida que foram surgindo as dúvidas. Inicialmente foram baixíssimas as informações que eu recebi.*

Pergunta: Ah é? E você foi até as informações?

RESPONDENTE G: *Sim, fui.*

Pergunta: você fala pares você se refere aos colegas de trabalho que desempenha função parecida com a sua?

RESPONDENTE G: o mesmo nível hierárquico.

Pergunta: Sobre outros setores que interagem por exemplo, setores que você trabalhou, os setores que você entrou e que interagiam com a sua atividade, não necessariamente o seu, vou falar assim, você entrou e prestava serviço ali e ali ficavam concentradas as suas não havia interação com outros setores ou departamento?

RESPONDENTE G: *havia interação, mas qual a informação que quer saber?*

Pergunta: eles foram colaborativos receptivos quando você entrou para te auxiliar quando você tinha necessidade, imagine, um funcionário novo, num setor, pedindo orientação numa necessidade para outro, não?

RESPONDENTE G: *Foram colaborativos, é foram como eles devem como eles dão orientação rotineiramente é, nada algo especial porque era um colaborador novo etc. e tal, nenhum tratamento diferenciado por isto.*

Pergunta 17: Como foi criado o ambiente de boas-vindas?

RESPONDENTE G: *Como assim boas-vindas?*

Pergunta: Teve o com ambiente teve uma preparação de boas-vindas para você para te receber naquela função? Se teve como foi?

RESPONDENTE G: *não foi criado nenhuma sensibilização nesse sentido de boas-vindas ao novo colaborador, nada disso. foi tudo simples, sem nada demais.*

Pergunta 18: Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo? Exemplo, teve seu nome na portaria? você já falou do local que você ia se sentar, mas como é que se viu nesse treinamento, quanto a você ter recebido as informações dos locais de acesso e tudo o mais?

RESPONDENTE G: *Quando eu cheguei já estava no meu nome, já estava no sistema e isso foi tudo muito bem organizado, crachá foi retirado no mesmo local no mesmo dia e tudo estava configurado, plataforma já estava meu nome, eu já tinha acesso. Então foi tudo realizado e muito bem realizado.*

Pergunta 19: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE G: *Foi excelente, porque já eram pessoas que eu já conhecia algumas pessoas já eram colegas, então foi bem agradável. E um diferencial que contribuiu positivamente para o meu engajamento na organização, foi exatamente isto, os pares.*

Pergunta: Fez então toda a diferença para você?

RESPONDENTE G: *Sim.*

Pergunta 20: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho? De sua integração até hoje?

RESPONDENTE G: *Positivos e negativos. Alguns positivos e alguns negativos, mas de modo geral mais positivos.*

Pergunta: Você pode, de alguma maneira, sem citar nome nem nada, qual um ponto negativo e um ponto positivo?

RESPONDENTE G: *Talvez metodologia de trabalho, a forma que cada um, o significado que tem um trabalho para cada um, isso diferencia nos faz aproximar ou nos faz afastar de*

determinados pares e colegas de trabalho. Acho que foi neste sentido quando cito experiências negativas. Não foram ideias que se aproximaram.

Colaborador 6

Entrevistado: D

Idade: 41 anos

Cargo: administrativo - tutor

Período na Instituição A: 12 meses

Pergunta 11. Como se sentiu ao ingressar no novo trabalho?

RESPONDENTE D: *Bom, é sempre muito cheio de expectativas e novos desafios e vários procedimentos que vocês se desconhecem com pique total Ah ser treinado e aprender sempre do melhor e da melhor forma para atender as expectativas.*

Pergunta 12: Relate como foi realizado seu processo de recepção. Quanto tempo (dias/meses) ocorreu essa recepção?

RESPONDENTE D: *bom eu já tinha um precedente que já trabalhava na área, então muita coisa que eu aos colegas que entraram eles tiveram que ir aprendendo aos poucos, eu já meio que já tinha pulado esta etapa, embora recebi orientações específicas t e como a empresa tem procedimentos particulares dela, mas em geral eu já tinha muita bagagem por já ter trabalhado antes no mesmo segmento.*

Pergunta: Você está me dizendo então que neste processo de recepção, você pulou algumas etapas por que não eram necessárias?

RESPONDENTE D: *Não pelo contrário, eu tinha um período de treinamentos, porque como eu já sabia, para mim não foi tão difícil de pegar, mas se eu tiver que passar pelos mesmos treinamentos. Só que quando um está aplicando, eu já sabia, meio que adiantava um pouco mais.*

Pergunta13: Como foi recebido (a) pela(s) pessoa(s) envolvida(s) na recepção/integração?

RESPONDENTE D: *Muito bem! A empresa ela é, se caracteriza por essa acolhida, é tudo muito claro, é sempre com uma atenção especial, sejam bem-vindos, tipo cartãozinho e mesmo lembrancinhas, coisas que fazem com que você se sinta muito acolhido na empresa. E não só na recepção frequentemente eles vão dando treinamentos ao longo do semestre, que é a gente sempre sente bem acolhido ao longo não somente na recepção, mais ao longo do percurso.*

Pergunta14: Durante a recepção/integração teve consciência de seu papel e importância para a organização?

RESPONDENTE D: *Sim e acho que desde primeira entrevista desde o processo seletivo, eles já estipulam com muita clareza, o que é que eles querem daquele profissional que eles estão aceitando, porque se você não se enquadra, você nem me chamado para este primeiro momento. Na entrevista, passa quem já passou por uma triagem anterior, quando você já vai para os finalmente, porque já este processo de contratação já está concluído.*

Pergunta 15: Como acredita que a estrutura física e o atendimento das suas necessidades básicas como alimentação foram importantes para seu acolhimento na organização? A gente está falando aqui de estrutura física, o que eles proporcionaram, o que disponibilizaram e como isso foi importante?

RESPONDENTE D: *Sim a empresa conta com diversos espaços tanto para o corpo docente quanto para os funcionários, mas tem copa, tem praça de alimentação, e como eu trabalho num período que não precisa não tem a possibilidade de horário de almoço, eu tenho horário de intervalo, são aqueles 15 minutinhos a gente orientadas em sempre respeitar esses minutos, então a gente tem horário estipulado para sair e voltar.*

Pergunta 16: De que modo foi recebido pelos colegas de equipe (setor ou departamento)?

RESPONDENTE D: *Eu tive a vantagem de que já conhecia muitos lá dentro, que trabalharam comigo em outras assim como já tinha preparo conhecimento dos procedimentos também conheciam pessoas, já facilita muito então não foi como em outras empresas que você chegar do zero, não conhece ninguém, eu acho que isso causa um pouco mais de ansiedade, no meu caso. Mas nesta empresa que eu estou relatando, eu não tive esse problema porque já conhecia as*

peessoas, os novos entrosaram comigo, porque viram que eu tinha familiaridade com os antigos, foi muito bacana, eu me senti em casa, tipo mais atenção que de outra empresa.

Pergunta 17: Como foi criado o ambiente de boas-vindas? você teve um ambiente de boas-vindas?

RESPONDENTE D: *sim, porque além de eles passarem os procedimentos é jurídicos como por exemplo em qual é como se enquadra na CLT ou no momento da contratação quais são os benefícios que você vai usufruir tudo, mas teve também uma acolhida muito boa por parte do da equipe do RH, que nos colocou todas as pessoas que estavam sendo contratadas nesse momento, quanto pela equipe que trabalho atualmente. Tem então aquela história, parou a operação e diz: “gente vamos dar boas-vindas aos novos colaboradores a gente está disponível para o que precisarem”. Então é bem bacana, acho que a gente não passa despercebido.*

Pergunta 18: Como foi o treinamento recebido, quanto às informações e recepção por parte da organização como um todo? As informações não só do setor que você está, mas como um todo.

RESPONDENTE D: *Neste momento o RH ele apresenta para nós toda a empresa, os campos de atuação, a empresa como um todo, e embora a gente por curiosidade dá uma pesquisada antes, o RH foi bem explícito, tanto da visão macro da empresa como o setor em que cada um está sendo contratado, então como é que funciona quais coisas são pedidas. Por causa de eu ter uma carga horária pequena muitos dos benefícios que são dados a maioria dos funcionários, a gente não ganha, mas eles são claros nesse momento, se pensa poderia ter uma carga horária maior, desde o primeiro momento no processo seletivo já você se candidata a vaga com a carga horária. Então não tem nem o que falar como “ah eu fui enganado, a empresa me oferecia uma e é outra, não, porque é uma empresa que ela já tem uma longa trajetória, os funcionários sempre ficam muito satisfeitos e as regras do jogo, vão dizer assim, são dadas desde o primeiro momento.*

Pergunta 19: De que modo foi recebido pelos demais colaboradores?

RESPONDENTE D: *Também, da empresa como um todo, ótimo pela equipe de funcionários. Eu não sei se eles receberam treinamento específico, por exemplo pessoal da faxina, o pessoal*

da recepção, a equipe de segurança, uma orientação específica para acolhida, mas fui tratado muito bem.

Pergunta 20: Como é sua relação com os demais colegas de trabalho?

RESPONDENTE D: *É uma relação muito profissional embora a gente tenha amizade com algumas pessoas fora do ambiente de trabalho, eu acho que é estipulado lá dentro clima ao profissionalismo, então não precisa ser um amigo mas quando tem que desenvolver determinado trabalho a gente está lá para fazer o trabalho. Há umas relações que são pessoais, a gente acaba se encontrando no segundo prédio acadêmico com outras pessoas, mas o que prima é o profissional. Depois daí você sei lá, as, conversa, mas assim é uma característica da minha equipe eu trabalho agora ela é pequena, não é muito grande somos poucas pessoas, então cada um fica fazendo essas coisas, a gente recebe orientação da gestão e cumpre suas atividades individualmente. Tem algumas forças tarefas em conjunto, mas por via de regra é individual.*

Pergunta: Mesmo dentro dessas desses colegas que prevalece só a questão do profissionalismo, é uma boa relação?

RESPONDENTE D: *Boa! Acho que o ambiente organizacional desta empresa é bom. Não há atrito, não há desentendimento, pode ter surgido uma pessoa, no meu caso não aconteceu ainda não presenciei, mas no meu caso é muito agradável.*

Pergunta: Desculpe, cheguei a fazer a pergunta sobre a importância de seu papel para a organização?

RESPONDENTE D: *Não, acho que não. Mas respondo agora. Ah perguntou, mas repito. Quando a gente foi no princípio da contratação, os papéis são bem definidos, então aí é eles já sabem no que a gente o que eles querem do profissional que está sendo contratado, no primeiro momento, a gente simplesmente atende essas expectativas. Desde o primeiro momento do processo seletivo que passa por uma triagem online, é circulado lá o que eles querem.*

Pergunta: Você então viu que o seu papel é importante, tem a sua significância né?

RESPONDENTE D: *Sim principalmente pela experiência que eu tinha do trabalho e segundo a formação. Acho que as 2, a experiência profissional, a formação acadêmica e, também posso agregar, que o relacionamento com os pares ajudou muito a desenvolver um trabalho relevante na organização.*

GESTOR

Gestor 3

Entrevistado: PG

Idade: 36 anos

Cargo: administrativo - Gestor

Período na Instituição A: 3 anos

Pergunta 1: Fale como é realizado o processo de recepção/integração do novo colaborador em seu setor/departamento. Qual o prazo de duração deste processo ao colaborador ingressante?

RESPONDENTE PG: *Na empresa que eu trabalho, inclusive, é o primeiro processo que a gente faz esse ano né, desde quando entrei, então a gente fez uma primeira contratação esse semestre que até então não estavam contratando tutores, a gente teve uma nova experiência agora, está com 3 tutoras novas lá. Assim está sendo tudo muito corrido porque é muita mudança que está tendo, temos que nos desdobrar para recepcionar as tutoras, mas a gente tem um apoio muito forte do RH, que faz essa recepção com os novos funcionários em geral, então chegam lá no primeiro dia o RH vai recepcionar os novos funcionários, apresenta toda empresa, cultura, os benefícios e tudo o mais, tanto que elas neste primeiro dia não trabalham. Tem toda essa apresentação por parte dos recursos humanos da empresa. Depois no segundo dia, a gente apresenta o setor, então apresenta os líderes que fazem parte da tutoria, os colegas do turno, dá as boas-vindas à nova tutora e na sequência, a gente deixa um tutor designado para fazer acompanhamento e apresentar o ambiente virtual de aprendizagem, como que funcionam as disciplinas é, como é que funcionam as atividades da empresa né, como deve ser feita a recepção ao aluno, inclusive o atendimento a de acordo com a cultura da organização, então a gente preza muito por pela gentileza, tanto com o colega de trabalho, quanto com aluno, outros pares de outros setores, isto é muito forte lá a gente preza muito isto. Então assim a gente trata*

bem qualquer pessoa, principalmente um bom cliente ou colega de trabalho. Então a gente deixa muito bem claro para eles que, quando chega gente nova, as vezes de outro setor que vem transferido pra nós, tratar bem, deve ser delicado, ser gentil, isto faz parte da cultura da empresa e a questão de aplicar isto também na tutoria.

Pergunta 2: Como é criado o ambiente de boas-vindas ao novo colaborador? É feito antes, é elaborado antes um ambiente de boas-vindas para ele?

RESPONDENTE PG: *Tem, a gente já procura se organizar para fazer essa recepção procura ver onde o funcionário vai sentar, a disposição dele lá dentro do setor, quais são as atividades que dão direcionadas para ele. Porque lá tudo é muito bem definido, então a gente já sabe onde essa pessoa vai sentar, quem vai orientar acompanhá-la nos primeiros dias, nos primeiros momentos, tem essa preocupação para que, quando ele chega, não fique perdido, porque normalmente o funcionário já se sente meio perdido no ambiente novo, a gente procura se sentar ver o acompanhamento dessa pessoa nas primeiras semanas.*

Pergunta 3: A equipe na qual o colaborador será inserido, recepciona-o de que forma?

RESPONDENTE PG: *Então, a gente na apresentação que a quando a gente faz, fala em qual curso ele vai atuar, então junta a equipe para fazer a apresentação. A gente fala: temos que falar para você está chegando a M. por exemplo, vai ficar no curso de gestão ambiental, mas isso todos reunidos, dando as boas-vindas e se coloca à disposição para ajudar no que for necessário para ajudar a pessoa com todo se colocam a disposição para o necessário.*

Pergunta 4: As pessoas que recebem os novos colaboradores possuem algum treinamento sobre como fazer essa recepção?

RESPONDENTE PG: *Como?*

Pergunta: As pessoas que recebem os novos colaboradores recebem algum treinamento sobre como fazer essa recepção. Você determinou que ele vai passar por determinadas pessoas né, essas pessoas, elas recebem alguma orientação de como se deve proceder, como elas devem recepcionar esse novo colaborador?

RESPONDENTE PG: *Sim, normalmente já faz com antecedência o alinhamento né, de como tratar e de como acompanhar, quais os direcionamentos que devem ser feitos com este novo colaborador e aí, qualquer dúvida, ele tem que reportar à coordenação, é colocar nossos líderes no caso de alguma dúvida.*

Saber as pessoas que eles têm a volta que também orientam, que a gente também faz um acompanhamento sempre, pergunta se a pessoa contratada está tudo bem, se ela está precisando de alguma coisa, daí pergunta pra esse outro tutor que a está acompanhando, como é que está sua evolução, quais suas facilidades dificuldades. Fazemos um pacto com a pessoa que está acompanhando essa pessoa de dar-lhe um bom apoio e sempre ajudá-la. A gente deixa isso muito bem claro, para com portas abertas, pode chamar todo o momento, para perguntar. A gente vai fazer o possível para ajudar aqui.

Pergunta 5: Qual sua avaliação a respeito das informações repassadas ao novo colaborador e, de que forma essas informações devem ser repassadas?

RESPONDENTE PG: *Lá na tutoria, assim, é um mundo de novas informações que os novos funcionários precisam receber de orientação. Então eles têm os manuais da Instituição com relação a complice, normas, condutas da organização e a gente disponibiliza a intranet, a gente orienta este profissional novo, a ler os manuais disponíveis no site da organização, em relação as orientações institucionais e também as informações do trabalho dele no dia-a-dia, para poder atuar neste seu dia-a-dia. Nós temos também, além dos manuais, os fluxos dos processos na tutoria, onde ele tem que ir, onde começa, onde é que vai, para quem ele deve reportar, direcionando sempre qual caminho ele deve seguir.*

Disponibilizar o acesso a este colaborador novo, sendo que nos primeiros dias ele não tem este acesso e o tutor que o acompanha abre para ele este acesso, para que ele não fique sem estas informações nos primeiros dias. Todo este material é claro, sempre de portas abertas com a coordenação, caso ele tenha alguma dificuldade em achar alguma informação, ele pode ir até o gestor e perguntar de qualquer forma, ele tem livre acesso a coordenação.

Pergunta 6: Quais variáveis, em sua opinião, interferem de forma positiva na adaptação do novo colaborador? E quais interferem de forma e negativa?

RESPONDENTE PG: *Então variáveis lá no setor de forma positiva eu acho que a gente preza muito pelo trabalho em equipe, trabalho colaborativo. Apesar da empresa ser uma empresa gigante é muito hierarquizada e tudo o mais, o trabalho na tutoria a gente procura imprimir um trabalho muito mais descentralizado, é um colaborar com o outro, não depender somente da coordenação para que as ações aconteçam, colegas ajudam no trabalho sempre buscando como resultado atender bem o cliente, que é o nosso aluno. Assim eu acho que eles são bastante positivas aí todo desenvolvimento seja do novo colaborador seja dos colaboradores já estão trabalhando a um tempo. No caso negativo, eu acho que assim, é um choque, digamos de gestão, a gente trabalha numa empresa que ela é muito, digamos, engessada que depende muito de hierarquias, que aqui eu sinto pra você conseguir uma autorização, tem que passar por 1, 2, 3, 4 níveis né, pra você ter uma coisa até simples, então algumas coisas acabam demorando, daí temos que adaptar uma gestão descentralizada com a gestão da empresa que é tão hierarquizada, isso tem gerado um pouquinho de estresse, pois atrapalha o andamento das ações. É um choque entre gestão do setor e da empresa.*

Pergunta 7: Na recepção/integração, qual a importância da compreensão dos novos colaboradores sobre seu papel e sua relevância?

RESPONDENTE PG: *Eu acho que sim é, a gente procura já neste primeiro contato, na primeira conversa que nós temos com eles, deixar isso bem claro né então a gente procura estabelecer desde já bem ciente em qual organização ele está inserido, a empresa é esta, a tutoria faz isto, nosso foco é esse, a gente deixa ele situado no ambiente que ele vai atuar. A seguir a gente mostra qual é o papel dele. E para alcançar os objetivos da empresa com este tutor, o seu papel, nosso papel, é este e o nosso papel é este, você vai atuar desta forma e você tem essas ferramentas para te auxiliar. Então a gente deixa o papel dele bem claro, para ele alcançar assim, com clareza, e a gente percebe que eles se sentem assim bem satisfeitos. A gente faz reuniões de alinhamento constantes, tanto com os novos colaboradores, quanto com os colaboradores que já atual há um certo tempo, para perceber deles o que eles estão achando. Deixamos bem claro que a opinião deles é muito importante, podem trazer até experiências de outros lugares, experiências de vida para colaborar no que a gente já faz e até rever alguns processos, então percebo que isto funciona muito bem lá no setor.*

Pergunta 8: A recepção aos novos colaboradores tem em sua opinião, qual relevância para a organização?

RESPONDENTE PG: *Eu acho que é muito importante, é extremamente relevante, e tem um ditado que diz que a primeira impressão é que fica. Quando a gente é bem recebido em qualquer lugar, mas já é consegue recebido assim pode ser lugar muito simples, pode ser um lugar muito chique, o atendimento e a receptividade conta bastante, considero isto, e a gente procura levar isso para a organização e, principalmente pelos novos moradores, que é pra deixar essas pessoas muito bem à vontade para exercer o papel para que elas foram designadas então quando a pessoa sente bem acolhida ela se sente bem atendida é respeitada né e com ele tem atenção dos gestores, o trabalho, para o trabalho deles flui melhor, eles tem vontade de te perguntar de colaborar, a gente percebe muito isto, eles sentem-se motivados a entregar aquilo que eles fazem, quando eles perceberem isso, olha realmente aqui eu sou bem acolhido, vocês me dão muita atenção, percebemos que mudou bastante na gestão anterior, quando a gente assumiu a gestão do nosso setor.*

Pergunta 9: Após a recepção/integração, você consegue mensurar o grau de interesse pelo trabalho e pela empresa, do novo colaborador? Caso positivo, de que forma?

RESPONDENTE PG: *não sei se teve um pouco que eu respondi anteriormente.*

Pergunta: ela ficou mesmo um pouco ligada a outra pergunta. Mas era isso mesmo, você consegue mensurar o grau de interesse pelo trabalho e pela empresa, quando o colaborador, depois da integração, você falou que é importante e tinha como ver isso nele, depois da recepção. Então ele se considera como bem recebido e, a mensuração está nesse sentido, você observa isso de que maneira? Como você consegue observar?

RESPONDENTE PG: *Não sei se vou responder, mas eu percebo pela entrega mesmo de resultados, do que a gente propôs que eles façam, também a facilidade que eles têm pra vir até a coordenação. Porque eu vejo em algumas empresas que eu já passei, que o colaborador tem receio, quando ele percebe que não tem uma abertura, que não foi muito bem recebido, não tem aquela abertura do gestor. Muitos colaboradores têm até receio de chegar ao seu chefe e fazer uma pergunta simples, fica meio retraído. A partir do momento que a gente dá esta recepção, que faz este acolhimento com nossos colaboradores, a gente já começa a perceber que, é como se eles já estivessem com a gente há muito tempo. Não tem aquela questão de hierarquia, é o chefe é o líder, não consigo alcançar eles. Na verdade, eles vêm, conversam abertamente e o que*

a gente pede eles entregam, então eu mensuro desta forma, na entrega e na forma como eles se portam no setor com a gestão principalmente e com os colegas de trabalho. Percebe-se que estão muito bem e à vontade.

Pergunta 10: O que a empresa faz para promover as relações entre os colaboradores?

RESPONDENTE PG: *Sim, principalmente agora que entraram 3 novas tutoras no nosso setor, trazendo para a questão que estamos vivendo do isolamento social, elas entraram cerca de 3 semanas atrás, quando já pensava-se no home office mas, procuramos fazer reunião com elas, estas novas tutoras, perguntando sempre como elas estão e tudo mais e, em seguida a gente faz reuniões gerais com todos os tutores, para envolvê-las com a equipe e para que elas possam perceber como os outros colaboradores estão agindo. Por exemplo, hoje tivemos rodadas de reuniões com elas, novatos, envolvendo os tutores antigos e, fora isso, a gente tem as ações que faz, como por exemplo, o aniversariante do mês, a gente procura sempre envolver os tutores antigos e os novatos, eles podem sugerir por exemplo assuntos que podem debater no horário de trabalho, algo que não esteja totalmente liado ao trabalho, mas para dar uma quebrada no gelo e poder integrar a equipe. Estamos sempre procurando realizar estas atividades para que eles possam ter esta integração.*