

Mestrado em Gestão Estratégica de
Recursos Humanos

**O Acolhimento e Integração de novos
colaboradores: Um estudo numa
empresa do Setor Automóvel**

Ana Patrícia Carvalho Araújo

Nº A036849

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Célio Alberto Alves Sousa

Identificação

Nome: Ana Patrícia Carvalho Araújo

Número de aluno: A036849

Endereço Eletrónico: patricia.carvalho98@gmail.com

Designação: Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa

“Há muitas empresas que investem muito dinheiro e muito tempo dos seus gestores em descobrir, selecionar e em contratar candidatos de elevada qualidade, mas assim que eles cruzam a porta de entrada abandonam-nos à sua sorte e tratam-nos como “comodities” (Bancaleiro, 2020).

Agradecimentos

Este Projeto enquanto modalidade prevista para a conclusão de um mestrado, marca um momento de viragem na minha vida, mas também representa a nostalgia de fechar um ciclo tão trabalhoso e feliz. A concretização deste Projeto não seria possível sem o apoio incansável de algumas pessoas, às quais estou imensamente grata.

Um Projeto é sempre um verdadeiro desafio. Principalmente quando existe a possibilidade de ser aplicado no contexto empresarial. Desta forma, considero-me afortunada por esta etapa me ter trazido não só um aprimoramento das capacidades adquiridas ao longo do curso de Mestrado, mas também crescimento pessoal e profissional.

Um especial agradecimento ao Professor Célio Sousa, pelo conhecimento que transmitiu, pelas críticas construtivas, pela orientação e apoio transmitidos, sempre com grande profissionalismo. Não posso deixar de agradecer todo o seu apoio e boa disposição, deixando-me sempre à vontade neste Projeto. Não podendo esquecer todos os docentes que indireta e diretamente me acompanharam nesta caminhada tão importante.

Um sincero agradecimento à Carclasse, que aceitou desde o primeiro momento colaborar neste Projeto e agradeço igualmente a todos os gestores, chefias e colaboradores que se disponibilizaram para a realização dos questionários.

Um especial agradecimento à minha chefe, a Manuela Fonseca, pela compreensão, paciência e carinho. O seu apoio foi uma mais valia na melhoria contínua e crescimento do meu trabalho.

Aos meus colegas Luís e Inês pela paciência e pelas palavras de incentivo e motivação transmitidas nos momentos certos que me deram força para continuar este Projeto.

Presto também o meu agradecimento aos meus amigos, pela amizade e compreensão sempre que não pude estar presente. Agradeço o incentivo constante que foi crucial para terminar mais uma etapa.

À minha estrelinha que sempre olha por mim e me ajuda a superar tudo.

Obrigada a todos de coração!

O Acolhimento e Integração de novos colaboradores: Um estudo numa empresa do Setor Automóvel

Resumo

O processo de Acolhimento e Integração é um tema de crescente interesse para investigadores, estudiosos e gestores das organizações. Com o início de um novo trabalho, o novo colaborador experimenta sentimentos como stress, ansiedade, falta de identificação com a cultura da empresa, chefias ou colegas. Por isso, é um momento marcante na vida de qualquer pessoa. Para o novo colaborador, o acolhimento é essencial porque lhe possibilita a oportunidade de discutir, comentar, esclarecer dúvidas e desenvolver relações. Para a empresa, um eficaz processo de acolhimento e integração traduz-se na identificação do colaborador com os valores e crenças da empresa, na autonomia, satisfação, retenção e compromisso dos novos colaboradores para o trabalho, e consequentemente uma contribuição mais rápida e eficaz.

Este Projeto procurou, desta forma, encontrar oportunidades de melhoria no atual processo de Acolhimento e Integração de uma empresa do setor automóvel. Para tal, foram inquiridos 90 colaboradores admitidos entre 2020 e o primeiro semestre de 2021 e inquiridas 36 chefias intermédias dos vários estabelecimentos e departamentos da organização. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista aos representantes do nível de Gestão, nomeadamente à Administradora da empresa, ao Diretor Geral e à Responsável de Recursos Humanos. Os resultados obtidos permitiram elaborar um modelo concetual de base empírica que sugere que os diferentes intervenientes no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, RH, Chefias e Colegas, têm diferente impacto na autonomia, na satisfação, na retenção e no compromisso dos novos colaboradores.

Palavras Chave: Acolhimento e Integração, Manual de Acolhimento, Autonomia, Satisfação, Retenção e Comprometimento

Astract

The process of Organizational Onboarding is a topic of growing interest for researchers, scholars and managers of organizations. With the beginning of a new job, the new employee experiences feelings such as stress, anxiety, lack of identification with the company's culture, bosses, or colleagues. Therefore, it is a defining moment in anyone's life. For the new employee, induction is essential because it gives him or her the opportunity to discuss, comment, clarify doubts, and develop relationships. For the company, the induction process translates into the identification of the employee with the company's values and beliefs, in the autonomy, satisfaction, retention and commitment of new employees to the work, and consequently a faster and more effective contribution.

This project sought, therefore, to find opportunities for improvement in the current Organizational Onboarding process of an automotive company. To this end, 90 employees hired between 2020 and the first semester of 2021 were surveyed, and 36 middle managers from the organization's various establishments and departments were interviewed. Additionally, an interview was conducted with representatives of the Management level, namely the company's Director, the General Manager and the Human Resources Manager. The results obtained allowed us to develop a conceptual model with an empirical basis that suggests that the different stakeholders in the process of Organizational Onboarding of new employees, HR, Managers and Colleagues, have different impacts on the autonomy, satisfaction, retention and commitment of new employees.

Keywords: Welcome and Integration, Welcome Handbook, Autonomy, Satisfaction, Retention, Commitment

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	5
Astract	6
Índice	7
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
Glossário de Abreviaturas	11
1. Introdução	12
1.1. Introdução ao Tema	12
1.2. Objetivos do Trabalho	13
1.3. Estrutura do Trabalho.....	13
2. Quadro Teórico	15
2.1. Processo de Acolhimento.....	15
2.2. Evolução do estudo sobre Acolhimento.....	17
2.2.1. Modelo Socialização Individual de Feldman (1976)	17
2.2.2. Modelo de Socialização Organizacional de Van Maanen e Schein (1979).....	20
2.2.3. Estudos sobre Acolhimento e Integração: Evidências Empíricas	23
2.3. Relação entre o processo de acolhimento e resultados do contexto de trabalho.....	25
2.4. Como se desenha um processo de acolhimento bem-sucedido?	38
2.5. Desafios e Riscos	42
3. Apresentação do Caso	44
3.1. Breve História da Carclasse	44
3.2. Caracterização do Método de Investigação.....	46
3.2.1. Questionário – Versão Colaboradores	47
3.2.2. Questionário – Versão Chefias	48

3.2.3. Guião de Entrevista e Objetivos.....	48
3.3. Questões do Estudo.....	50
3.4. Tratamento dos Dados.....	50
4. Análise de Dados	51
4.2. Análise Sociodemográfica.....	51
4.2. Análise Socioprofissional.....	52
4.3. Avaliação do atual modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível do Destinatário Final.....	53
4.4. Avaliação do atual modelo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível das Chefias Intermédias.....	62
4.5. Manual de Acolhimento.....	65
4.6. Avaliação do atual modelo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível da Gestão.....	69
5. Discussão de Resultados	73
6. Considerações Finais	78
7. Referências Bibliográficas	81
ANEXOS	91
Anexo 1: Questionário – Versão Chefias.....	92
Anexo 2: Questionário – Versão Colaboradores.....	96
Anexo 3: Guião das Entrevistas.....	102
Anexo 4: Entrevista – Administradora.....	103
Anexo 5: Entrevista – Diretor Geral.....	106
Anexo 6: Entrevista – Responsável RH.....	108
Anexo 7: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - RH.....	110
Anexo 8: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - Chefias.....	111
Anexo 9: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - RH.....	112

Índice de Figuras

Figura 1: Relação entre o processo de Acolhimento e Resultados do Contexto de Trabalho	25
Figura 2: Marcas Representadas	44
Figura 3: Guião de Entrevista.....	49
Figura 4: Sexo dos Colaboradores admitidos entre 2020 e 1º semestre de 2021	51
Figura 5: Experiência de Trabalho dos Colaboradores admitidos entre 2020 e 1º semestre de 2021	52
Figura 6: Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	54
Figura 7: Impacto percecionado pelas Chefias Intermédias	65
Figura 8: Outros temas a ser contemplados pelo Manual de Acolhimento – Colaboradores	68
Figura 9: Outros temas a ser contemplados pelo Manual de Acolhimento - Chefias Intermédias.....	69
Figura 10: Impacto dos RH, Chefias e Colegas	75
Figura 11: Relação entre Responsabilidade e Influência dos RH no Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo de Feldman (1976) Fonte: Elaboração Própria.....	19
Tabela 2: Idade dos Colaboradores Admitidos entre 2020 e o 1º semestre de 2021 ..	52
Tabela 3: Colaboradores admitidos entre 2020 e o 1º semestre de 2021 por Estabelecimento	53
Tabela 4: Avaliação Global do processo de Acolhimento e na Carclasse e Função ...	54
Tabela 5: Papel dos RH no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	55
Tabela 6: Papel da Chefia no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	56
Tabela 7: Papel dos Colegas no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	57
Tabela 8: Impacto dos RH, Chefias e Colegas no Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	58
Tabela 9: Teste Qui Quadrado de Ajustamento – Recursos Humanos.....	60
Tabela 10: Teste Qui Quadrado - Chefias Intermédias.....	61
Tabela 11: Teste Qui Quadrado – Colegas	61
Tabela 12: Grau de Importância do processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores percebido pelas Chefias Intermédias	63
Tabela 13: Grau de Concordância do processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores percebido pelas Chefias Intermédias	64
Tabela 14: Grau de Importância percebido por Colaboradores e Chefias sobre o Manual de Acolhimento	67

Glossário de Abreviaturas

Ao longo do presente Projeto irão ser utilizadas algumas abreviaturas. Podemos encontrar neste capítulo a sua designação.

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

HSSTA – Higiene Saúde Segurança no Trabalho e Ambiente

1. Introdução

1.1. Introdução ao Tema

O conceito de trabalho foi mudando com decorrer dos séculos e nem sempre a vertente humana esteve presente. Sujeitas a sistemas revolucionários, as pessoas foram obrigadas a lutar pelos seus direitos inúmeras vezes. O fator humano, no contexto empresarial, surge apenas nos anos 20-30 do séc. XX com a Escola das Relações Humanas. A partir disto, surgem os Recursos Humanos nas empresas e organizações. Isto torna-se importante, porque inconscientemente, vivemos e dependemos de organizações. São precisos organismos que garantam os direitos e os interesses de empresários e colaboradores, para que vivamos realmente numa sociedade justa.

O estudo do tema do Acolhimento e Integração de novos colaboradores nas organizações, começou no final do século XIX, fundamentalmente nas áreas da Sociologia e Psicologia. São cada vez mais os estudos empíricos que refletem sobre o tema do Acolhimento e Integração de novos colaboradores e que veem mostrar a importância de as organizações implementarem um processo de Acolhimento e Integração eficaz. Para uma organização, o acolhimento é central porque permite que os novos colaboradores se tornem membros funcionais (Fiona Anderson-Gough, 2000). Assim, a forma como novos colaboradores são acolhidos afeta a maneira como aprendem o seu trabalho. (Ashforth e Saks, 1995). As organizações que não têm um processo de Acolhimento e Integração adequado e consistente sofrem problemas ao nível da confiança dos novos colaboradores para realizarem o trabalho, falta de profissionalismo e absentismo indesejado, aspetos que, conseqüentemente, influenciam a eficácia no trabalho (Arachchige, 2014). A investigação de Ashforth e Saks (1995), sugere o turnover como uma consequência dispendiosa de um acolhimento incorreto.

O sucesso de um processo de Acolhimento e Integração decorre da capacidade de a organização transformar um “estranho” num colaborador (Feldman, 1976; Bullis e Bach, 1986).

1.2. Objetivos do Trabalho

Este Projeto tem como principal objetivo identificar oportunidades de melhoria no atual processo de Acolhimento e Integração de uma empresa do setor automóvel, a Carclasse. Partindo deste objetivo, fixaram-se 4 objetivos específicos:

- i. Compreender o impacto dos diferentes intervenientes, RH, Chefias Intermédias e Colegas na autonomia, satisfação, retenção e comprometimento dos colaboradores;
- ii. Compreender a avaliação dos colaboradores face ao modelo de Acolhimento e Integração da Carclasse;
- iii. Compreender a perceção dos colaboradores face ao Manual de Acolhimento;
- iv. Identificar as lacunas do atual processo de Acolhimento e Integração da Carclasse;

1.3. Estrutura do Trabalho

O presente Trabalho está consolidado em seis capítulos, incluindo esta Introdução, que compreende a apresentação do tema em estudo, os objetivos e estrutura do Projeto.

No segundo capítulo apresenta-se o Quadro Teórico, que descreve a evolução do processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, destaca alguns estudos clássicos e estudos empíricos que vêm enriquecer as conclusões deste estudo, e sobre os quais me debrucei intensivamente. No final deste capítulo é feita uma abordagem sobre como implementar um processo eficaz de Acolhimento e Integração de novos colaboradores.

No terceiro capítulo faz-se referência à história da Carclasse, aos seus principais valores e objetivos e são ainda apresentados uma caracterização do método de investigação e o desafio em estudo. Neste capítulo, explica-se a abordagem metodológica desenvolvida, a elaboração dos questionários e o tratamento estatístico dos dados obtidos.

No quarto capítulo, efetua-se uma caracterização sociodemográfica e socioprofissional dos inquiridos, bem como uma análise da avaliação que estes fizeram do processo de acolhimento pelo qual passaram. Para isto são analisados os contributos dos diferentes intervenientes neste processo, o departamento RH, Chefias Intermédias e Colegas.

No quinto capítulo, enunciam-se os principais resultados obtidos que por sua vez são confrontados com o Enquadramento Teórico.

No sexto e último capítulo, apresentam-se as principais conclusões deste Projeto, fazendo-se, ainda, referência aos contributos, limitações e sugestões para investigações futuras que se debrucem sobre o tema do Acolhimento e Integração de novos colaboradores.

2. Quadro Teórico

2.1. Processo de Acolhimento

O tema do Acolhimento e Integração de novos colaboradores nas organizações, tem sido objeto de várias propostas conceituais. A Sociologia e a Psicologia denominaram o processo de apresentação, integração e familiarização do novo colaborador com rotinas, valores e procedimentos como socialização organizacional (Antonacopoulou e Güttel, 2010). No entanto, podemos referir-nos, igualmente, a este processo através de conceitos como socialização, acolhimento ou indução. Para simplificação, utilizar-se-á, neste estudo, o termo acolhimento.

O processo de acolhimento é bidirecional, uma vez que visa influenciar pessoas e é influenciado por essas mesmas pessoas. Isto é importante porque proporciona aos novos colaboradores que “enfrentam uma tarefa dramática de aprendizagem na entrada organizacional” (Ashford e Black, 1996, p.201) o enquadramento necessário para responderem a acontecimentos no seu ambiente de trabalho (Caetano e Vala, 1994). O início de um novo trabalho é um dos momentos mais marcantes na vida de qualquer pessoa. Nesse momento, o colaborador recém-chegado experimenta sentimentos como stress, ansiedade e falta de identificação, não com o trabalho em si, mas como o seu novo superior, com os colegas de trabalho, com as normas e procedimentos (Arachchige, 2014). O acolhimento é essencial porque possibilita ao novo colaborador a oportunidade de discutir, comentar, esclarecer dúvidas e desenvolver relações, quer com superiores quer com subordinados, para que possam começar a trabalhar e a contribuir para a organização mais rápida eficazmente (Sprogoe e Elkjaer, 2002).

Quando as pessoas sentem que não tem oportunidade para se desenvolver e crescer dentro da empresa, o número de demissões tende a aumentar (Wangui, 2010). As organizações que não têm um processo de acolhimento adequado sofrem problemas ao nível da confiança dos novos colaboradores para realizarem o trabalho, falta de profissionalismo e absentismo indesejado, que conseqüentemente influenciam a eficácia no trabalho

(Arachchige, (2014). Vários autores têm vindo a enfatizar que as organizações que optem por implementar o processo de acolhimento nas suas práticas de acolhimento e integração diminuem o número de colaboradores insatisfeitos, os índices de absentismo e a probabilidade de acidentes de trabalho descem (Taylor, 2005; Lashley e Best, 2002; Sprogøe e Elkjaer, 2002).

O acolhimento parece fomentar a adequação pessoa-trabalho, a redução da rotatividade e do absentismo, o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho (Acevedo e Yancey, 2011). Em sentido muito amplo, entende-se por acolhimento o processo de inclusão nas empresas dos novos colaboradores e que tem como principal objetivo torná-los parte da organização (Sprogøe e Elkjaer, 2002), familiarizando-os o mais rapidamente possível com o novo ambiente e cultura de trabalho. O acolhimento consiste no processo de aculturação de novos colaboradores numa organização, o que poderá variar em termos de tempo e complexidade, podendo assumir um discurso de boas-vindas de dez minutos ou um processo de formação de três dias (El-Shamy, 2016). O acolhimento permite que a organização forneça ao novo colaborador o conhecimento básico sobre normas, valores culturais e ética de trabalho da organização, permitindo-lhe conseqüentemente conhecer as exigências e contexto de trabalho (Arachchige, 2014). Isto passa por conhecer a nova organização e os seus membros, bem como as expectativas da organização e as suas tarefas no trabalho (Runola & Legrand, 2013). De maneira geral, os novos colaboradores conhecem, durante o processo e período de acolhimento, informações como a rotina do trabalho, procedimentos, deveres e responsabilidades, o cronograma da empresa, políticas e regulamentos internos. O acolhimento é central para uma organização porque permite que os novos colaboradores se tornem membros funcionais (Fiona Anderson-Gough, 2000) adquirindo conhecimentos necessários e úteis para realizar o seu trabalho (Antonacopoulou e Güttel, 2010).

O sucesso de um processo de acolhimento poderá consubstanciar-se em indicadores como sentimento de pertença e compromisso, satisfação no trabalho, integração social, clareza de papéis, domínio da tarefa, rotatividade e ajustamento de valores que dependem da qualidade adaptação do colaborador à organização (Antonacopoulou e Güttel, 2010). O sucesso de um processo de

acolhimento, assim, decorre da capacidade de transformar um “estranho” num colaborador (Feldman, 1976; Bullis e Bach, 1986).

O processo de acolhimento é contínuo, não se referindo apenas à chegada do colaborador à organização. As informações procuradas pelo indivíduo antes de entrar na empresa e o processo de recrutamento já fazem parte da acolhimento (Daskalaki, 2012).

2.2. Evolução do estudo sobre Acolhimento

O estudo sobre o acolhimento de novos colaboradores começou no final do século XIX, fundamentalmente nas áreas da Sociologia e Psicologia. No entanto, começou a ser objeto de maior atenção académica na segunda metade do XX. A preocupação das organizações com os colaboradores surge nos anos 60 com as primeiras teorias económicas sobre o capital humano (Becker, 1964). Até então, o colaborador era visto como alguém passível de manipulação e movido por condicionantes que lhe eram externas, acabando por permanecer na organização com receio de perder benefícios (Becker, 1960).

De entre as várias propostas teóricas sobre acolhimento, pela sua popularidade e relevância académica, destacamos seguidamente os modelos de Feldman (1976) e de Van Maanen e Schein (1979).

2.2.1. Modelo Socialização Individual de Feldman (1976)

Segundo Feldman (1976), a forma como os novos colaboradores são integrados foi alvo de interesse quer por parte de estudiosos do comportamento organizacional, mas também pelos gestores das organizações. No momento em que Feldman se propôs a estudar sistematicamente o processo de acolhimento, já havia uma quantidade considerável de investigações sobre o tema (Porter, Lawler e Hackman, 1975; Van Maanen, 1975; Schein, 1968). Contudo, Feldman entendeu que a literatura existente carecia de pesquisa empírica, constatando “poucos estudos que identificam os resultados do processo de acolhimento” (Feldman, 1976; p.433). Deste modo, na década de 70, o estudo de Feldman (1976) originou uma extensa investigação sobre o tema do acolhimento.

Feldman sugeriu três dinâmicas fundamentais para o processo de acolhimento de novos colaboradores.

Em primeiro lugar, a *Socialização Antecipatória*, que corresponde à aprendizagem anterior ao momento de entrada na organização. Nesta fase, o colaborador antecipa a cultura e os valores da organização, correspondendo àquilo que é esperado que novos colaboradores captem antes mesmo de começarem a trabalhar. De seguida, a *Acomodação de Acompanhamento*, fase onde o colaborador vê a organização e tenta tornar-se membro participante, aprendendo novas tarefas, estabelecendo novas relações interpessoais, acompanhando os colegas de trabalho, esclarecendo os seus papéis e avaliando o seu progresso na organização. E por último, a *Gestão de Funções*, nesta dinâmica os colaboradores já chegaram a alguma tentativa de resolução de problemas e conflitos – entre vida profissional e vida pessoal e/ou entre colegas de trabalho (Feldman, 1976).

A caracterização das diferentes dinâmicas e fases associadas encontra-se apresentada na tabela 1.

DINÂMICAS		
FASES	1. Socialização Antecipatória	
Realismo	Os colaboradores têm uma visão completa e precisa da imagem de como é realmente a vida na organização.	Indica o sucesso das informações passadas no seu recrutamento.
Congruência	Os recursos da organização, as necessidades e habilidades individuais são mutuamente satisfatórios.	Indica o quão bem-sucedido são as decisões tomadas pelos colaboradores.
2. Acomodação de Acompanhamento		
Iniciação à Tarefa	O colaborador sente-se aceite como parceiro de trabalho.	Indica o quão bem o colaborador aprendeu as tarefas.
Iniciação ao Grupo	O colaborador sente-se aceite pelos colegas de trabalho.	Indica o quão bem-sucedidas são as novas relações interpessoais.
Definição da Função	É um acordo (implícito ou explícito) da divisão do trabalho e definição de prioridades.	Indica o quão bem os colaboradores esclarecem totalmente as suas funções.
Congruência de Avaliação	O colaborador e o supervisor avaliam de forma semelhante o seu progresso na organização.	Indica o grau de concordância entre colaboradores e supervisores sobre o progresso, pontos fortes e pontos fracos.
3. Gestão de Funções		
Resolução de conflitos da vida externa	Podem ser conflitos relativos a horários de trabalho, conflitos de família, efeito do trabalho na qualidade da vida doméstica.	Indica até que ponto os colaboradores ficam incomodados com a vida doméstica/profissional e a forma como lidam com esses conflitos.
Resolução de demandas conflitantes	Podem ser conflitos relativos à inclusão ou exclusão de certas tarefas ou a prioridades de tarefas.	Indica como os colaboradores lidam com conflitos entre grupos e como os solucionam.

*Tabela 1: Modelo de Feldman (1976)
Fonte: Elaboração Própria*

Mais tarde, este modelo foi reforçado com duas novas dinâmicas: (1) a aquisição de um conjunto de comportamentos sociais e (2) a preparação para futuros papéis dentro da organização. Com isto, o autor procurou esclarecer que é possível potenciar o desempenho máximo do novo colaborador, moldando certas atitudes e comportamentos (Feldman, 1981).

2.2.2. Modelo de Socialização Organizacional de Van Maanen e Schein (1979)

De forma a conhecer a organização e agir de acordo com os seus valores, é necessário que os colaboradores desenvolvam crenças, princípios e entendimentos comuns (Van Maanen e Schein, 1979). Os autores sugeriram seis táticas que poderiam ser utilizadas pelas organizações para integrar os novos colaboradores.

- i. *Processos de Socialização Coletivos vs. Individuais* – O processo de socialização coletiva refere-se à tática de juntar os novos colaboradores e acolhê-los com experiências comuns. Encontra-se geralmente em organizações onde há um número considerável de novos colaboradores para a mesma função, estando muitas vezes associado a limites funcionais, isto é, a novas habilidades que têm de ser aprendidas. Por outro lado, o processo de socialização individual prevê a tática de integrar novos colaboradores isolados uns dos outros através de um conjunto único de experiências. Está associado a funções mais complexas, onde existem limites hierárquicos que exigem uma preparação de habilidades, atitudes e valores específicos;
- ii. *Processos de Socialização Formais vs. Informais* – O processo de socialização formal diz respeito a um conjunto de experiências adaptadas explicitamente para o novo colaborador. São normalmente encontrados em organizações onde a preparação do novo colaborador é importante, e onde é dada ênfase à aprendizagem de atitudes, valores e protocolos considerados corretos. Para além de preparar os novos colaboradores para assumirem a sua função, os períodos formais possibilitam, à organização, julgar de perto o compromisso do novo colaborador. Por esse motivo, é mais provável encontrar táticas formais de socialização em organizações onde a natureza do trabalho e a função envolvem altos níveis de risco, para o novo colaborador, para os colegas, para a organização ou para os clientes da organização. Em contrapartida, o processo de socialização informal não separa os novos colaboradores dos mais experientes. Neste processo de socialização, é possível ao novo colaborador aprender novos papéis;

-
- iii. *Processos de Socialização Sequenciais vs. Aleatórios* – O processo de socialização sequencial refere-se processo de formação e especialização, de uma pessoa que, muitas vezes pode levar anos. Os autores referem o exemplo de um diretor geral, que pode ter de passar por várias divisões e vários níveis supervisão de afim de estar preparado para o cargo. A socialização sequencial tem mais probabilidade de estar associada a organizações cuja estrutura é hierárquica. Não obstante, o processo de socialização aleatória ocorre quando não há necessidade de especificar uma ordem para as etapas a serem executadas. Os autores defendem que as organizações que desejem formar colaboradores inovadores devem evitar os processos sequenciais;
- iv. *Processos de Socialização Fixos vs. Variáveis* – O processo de socialização fixo fornece o conhecimento necessário ao novo colaborador para executar determinadas tarefas. Assim, mesmo que os colaboradores tenham horários diferentes, o processo é fixo na medida em que o colaborador deve seguir o horário que lhe foi determinado. “Os processos de socialização variáveis mantêm o novo colaborador totalmente desequilibrado e à mercê dos agentes de socialização” (Van Maanen e Schein, 1979, p.59). Por sua vez, os autores admitem que no seio das organizações é mais comum encontrarmos processos de socialização variáveis. O contexto das organizações é marcado, muitas vezes, por fatores como o estado da economia e taxas de rotatividade, que vão determinar, por exemplo, se e quando uma dada pessoa será promovida;
- v. *Processos de Socialização em Série vs. Isolados* – O processo de socialização em série refere-se ao momento em que os membros da organização acolhem e preparam os novos colaboradores que vão ocupar cargos parecidos com os seus. No processo de socialização isolado, o novo colaborador é integrado por meio das suas ações e comportamentos.
- vi. *Processos de Socialização de Investidura vs. Alienação* – O processo de socialização de investidura diz ao novo colaborador “gostamos de si como é”. Procura tomar vantagem das habilidades e valores do novo colaborador e aprimorar a visão que o novo colaborador tem de si mesmo.

Por outro lado, o processo por alienação procura adaptar o novo colaborador aos interesses da organização;

Sumariamente, há uma série de possibilidades de controlo e influência do indivíduo dentro das organizações e que isto está ligado à forma como a organização acolhe o novo colaborador (Van Maanen e Schein, 1979). Quando as táticas de socialização são aplicadas corretamente pelas organizações, aumenta a probabilidade de obterem os resultados esperados (Santos et al., 1996).

Nos anos 90, Ashforth e Saks (1995) sugeriram que o processo de acolhimento afeta a maneira como os colaboradores aprendem o seu trabalho. Mais tarde, Bauer, Morrison, e Callister (1998) apontaram algumas razões pelas quais entendem que o acolhimento é fundamental. Num primeiro plano, identificam o *turnover* como uma consequência dispendiosa de um acolhimento incorreto. Concomitantemente, apontam que aquele tem efeitos positivos a longo prazo no comportamento dos colaboradores. Em terceiro lugar, entendem que o acolhimento é o mecanismo essencial para a organização conseguir transferir eficazmente a sua cultura. Por último, o acolhimento é também indicado como uma ferramenta para os colaboradores, onde estes podem aprender sobre as normas, valores e políticas da organização.

Já no início do século XXI, Menguc, Auh, e Shih (2007) definiram três abordagens onde a organização tem o papel de integrar o novo colaborador através da formação. Primeiramente, indica que a organização deve implementar programas de formação para que o novo colaborador desenvolva as habilidades necessárias para o seu trabalho. Seguidamente, os autores consideram que é importante que este processo de desenvolvimento seja estruturado o suficiente para capacitar o novo colaborador para a resolução de problemas e para a aprendizagem contínua. Ou seja, preparar o colaborador para situações extremas que eventualmente possam surgir. Por último, o novo colaborador compreende os conteúdos da formação, sendo capaz de aplicá-los no contexto onde foram contextualizados.

2.2.3. Estudos sobre Acolhimento e Integração: Evidências Empíricas

Na literatura podemos assinalar alguns modelos empíricos sobre acolhimento e integração que são apresentados de forma cronológica. Por exemplo, podemos referir o estudo de Anderson, Cunningham-Snell, e Haigh (1996), que teve como principal objetivo avaliar as práticas de acolhimento em empresas de diferentes ramos de atividade no Reino Unido. Numa amostra aleatória de 300 empresas, foi aplicado um questionário para os recém-diplomados em universidades, tendo obtido resposta por parte de 100 empresas no Reino Unido. Os principais resultados obtidos indicaram que 93% das organizações conduzem processos de acolhimento formalizados para recém-chegados da faculdade e que 54% aplicam o processo de acolhimento durante as primeiras quatro semanas após a admissão. Por outro lado, a maioria das organizações utilizou formadores internos para desenvolver (60%) e implementar planos de acolhimento e formação (70%) os novos colaboradores durante 3 dias. Nas respostas obtidas nesse estudo, os autores constataram que de entre as informações disponibilizadas aos novos colaboradores constam aspetos como como saúde e segurança, termos e condições de emprego, história e estrutura organizacional, formação, disposições e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Posteriormente podemos destacar o estudo de caso de Runola e Legrand (2013) numa empresa de lazer serviços desportivos na região de Turku na Finlândia. Neste estudo os autores procuraram compreender aspetos de acolhimento que esta organização incluía no processo. Através da observação participante e entrevistas semiestruturadas, a colaboradores, gestores e acionistas, os investigadores quiseram reunir dados confiáveis sobre a situação atual do processo de acolhimento da empresa. Ao longo das sessões, muitos dos entrevistados apontaram situações em que deram uma resposta errada ao cliente ou não deram qualquer resposta, salientando, assim, que o acolhimento tem um efeito significativo na motivação dos colaboradores e na satisfação do cliente. Após essas conclusões, os autores enfatizaram que a empresa deve avaliar as necessidades de formação para que estes correspondam aos objetivos da empresa. Para além disso, Runola e Legrand (2013) sugerem que

o processo deve ser gradual para que os colaboradores compreendam o ambiente operacional e a tarefa em si. Por fim, os autores propõem à empresa a contratação de um gestor de RH, o que mais uma vez vem enfatizar a importância da área da GRH para o sucesso do processo de acolhimento.

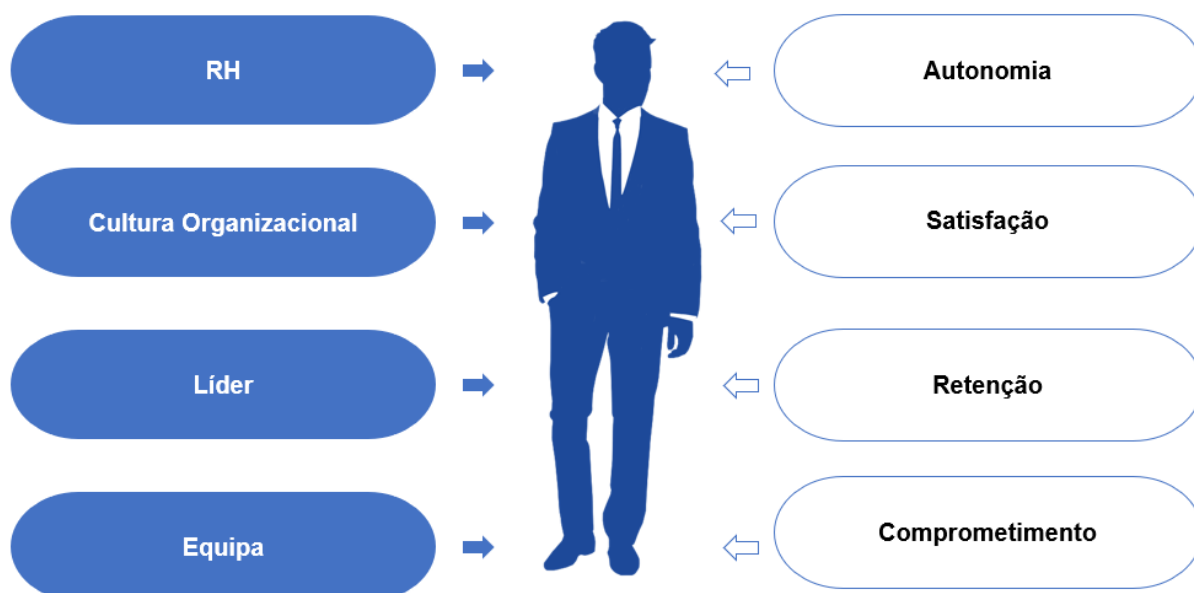
Seguidamente, podemos realçar o estudo de Salau, Falola, e Akinbode (2014), que através de um questionário estruturado aplicado a 271 inquiridos, pessoal académico e não académico da Universidade Olabisi Onabanjo, na Nigéria. Os autores examinaram a forma como os colaboradores são informados sobre o significado do acolhimento e seus benefícios. Os autores concluíram que o processo de acolhimento tem um efeito positivo nas atitudes dos colaboradores, na eficácia organizacional e na intenção dos colaboradores de permanecerem na organização. A maioria dos inquiridos (72%) respondeu que tem passado por processos de acolhimento que os fez sentir psicologicamente integrados no ambiente de trabalho.

Por último, importa referir o estudo de Kumar e Pandey (2017), cujo principal objetivo incidiu em analisar o estado de maturidade do processo de acolhimento para procurar a sua fase mais crítica. Com uma meta de 305 respondentes da população de quatro locais diferentes da Índia, Bangalore, Mysore, Chennai e Mumbai, a amostra incluiu 123 entrevistados com respostas válidas. O estudo foi realizado através de entrevistas por email, pessoalmente e por telefone. As conclusões principais do estudo enfatizam que os entrevistados não estavam satisfeitos com o processo de integração na sua organização. Os resultados revelaram que a fase mais crítica é o primeiro dia de trabalho. Segundo os autores, se um colaborador não se sentir bem-vindo no seu primeiro dia de trabalho, tende a aumentar a possibilidade de este deixar a organização dentro de alguns meses.

Esta breve retrospectiva histórica sobre o processo de acolhimento e integração sugere que este não é um assunto do momento, pois tem havido nos últimos anos, cada vez mais estudos que refletem a sua preocupação empírica. Este conjunto de trabalhos vem, assim, demonstrar a importância de as organizações implementarem um processo de acolhimento eficaz e incluírem e implicarem a área de GRH nesse processo para reter os colaboradores, e consequentemente contribuir para colaboradores e clientes satisfeitos.

2.3. Relação entre o processo de acolhimento e resultados do contexto de trabalho.

O processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores influencia muitos resultados do contexto de trabalho. A forma como o processo de acolhimento está inserido na área de GRH, na cultura da organização, e por sua vez, no papel do líder e da equipa de trabalho tem efeito na autonomia para o trabalho, no comprometimento dos colaboradores, na satisfação no trabalho, na retenção e conseqüentemente na forma como se identificam com a organização.



*Figura 1: Relação entre o processo de Acolhimento e Resultados do Contexto de Trabalho
Fonte: Elaboração Própria*

Nesta secção, são apresentados alguns estudos teóricos e empíricos que põem em evidência a relação positiva entre processo de acolhimento e a área de GRH; a cultura organizacional; o papel do líder; o trabalho em equipa; a autonomia do colaborador; a satisfação do colaborador; a retenção e o comprometimento organizacional.

2.3.1. *Relação entre o processo de acolhimento e a área da GRH*

A importância e visibilidade deste processo surgiu a partir do momento em que o processo de acolhimento e integração se começa a traduzir na área da GRH. Esta área torna-se responsável por garantir uma integração eficaz e eficiente dos novos colaboradores desde o momento em que são recrutados (Antonacopoulou e Güttel, 2010). No processo de acolhimento, a área de GRH tem o papel de facilitar o comprometimento, através de garantias de emprego de longo prazo, sistemas de produção, rotação de tarefas e ciclos de qualidade (Baron e Kreps, 1999). O acolhimento impõe-se na área de GRH como um quadro teórico que traz elementos de resposta às organizações num contexto económico e social em constante transformação.

A emergência da área de GRH veio trazer uma visão mais contemporânea e atualizada sobre questões de felicidade no trabalho, retenção de talentos, comprometimento organizacional, e perspectiva de carreira. Atualmente, devido à competitividade empresarial, resultante da crescente globalização, torna-se cada vez mais importante as empresas criarem valor (Maio, 2016). Para o colaborador, trabalhar numa organização em que os valores são incompatíveis com os seus, vai conduzi-lo ao sentimento de frustração e a uma má performance no trabalho (Drucker, 2005). Segundo Peloso e Yonemoto (2010), tão importante quanto identificar talentos, é investir na sua formação e desenvolvimento. Segundo os autores, é importante dar formação e qualificar os novos colaboradores, preparando-os para a realidade do mercado global, cada vez mais preocupado com o capital humano. Neste seguimento, Armstrong e Taylor (2015), sugerem que a área de GRH tenha entre os seus objetivos garantir que a organização tenha pessoas qualificadas e talentosas. O comprometimento organizacional vem efetivar a sua relação com a organização (Maio, 2016), representa a lealdade passiva e uma relação ativa onde o colaborador quer contribuir para o bem-estar da organização (Meyer e Allen, 2004). No seu estudo Ascensão (2009), constata que, decorrente de constantes transformações nos contextos social e económico, os colaboradores encaram a organização e a carreira de forma diferente.

“De facto as práticas de gestão de recursos humanos revelam-se um instrumento valioso e nem sempre devidamente aproveitado pelas organizações para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores - os seus mais importantes parceiros de negócio” (Ascensão, 2009, p. 52).

A área da GRH é responsável pelo desenvolvimento de uma série de processos, como por exemplo o acolhimento e integração de novos colaboradores. No seu estudo Peretti (1998) sugeriu, que historicamente, a função da GRH passou por três fases:

- i. *Administração*: Aplicação de técnicas específicas para tratar problemas que surgem no dia-a-dia da empresa;
- ii. *Gestão*: Preocupação com as consequências das suas medidas a nível humano e social;
- iii. *Desenvolvimento*: Conciliação com a vertente económica, com o crescimento da empresa e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2008), a GRH encontra-se na fase holística. Nesta fase, todos os departamentos de uma empresa, devem estar ligados e focados num mesmo objetivo que é, efetivamente, o objetivo da organização. De acordo com o autor, a GRH está comprometida num conjunto de seis processos básicos:

- i. *Agregar colaboradores*: Processos utilizados para incluir novos colaboradores através do recrutamento e seleção;
- ii. *Aplicar colaboradores*: Processos utilizados para desenvolver atividades que os novos colaboradores irão desempenhar, análise e descrição de cargos;
- iii. *Recompensar colaboradores*: Processos utilizados para incentivar os colaboradores e satisfazer as suas necessidades individuais;
- iv. *Desenvolver colaboradores*: Processos que envolvem formação e desenvolvimento de competências, programas de comunicação e desenvolvimento de carreiras;
- v. *Reter colaboradores*: Processos criados para desenvolver um bom clima organizacional e condições ambientais e psicológicas satisfatórias;

vi. *Monitorar colaboradores*: Processos usados para acompanhar as atividades de cada colaborador.

Segundo a perspectiva de Ziden & Joo (2020), a GRH é o principal agente responsável por todo o processo de integração, desde o momento de contratação ao desenvolvimento, entrega, avaliação e resultados que o novo colaborador demonstra. De modo que, o apoio da área de GRH aos novos colaboradores influenciará a sua confiança e a forma como estes entendem e apreendem a cultura da organização.

As rápidas mudanças vieram transformar a forma como as organizações em geral atuam. No que concerne à gestão, estas mudanças parecem-se traduzir-se na legitimação e valorização da GRH como área crítica das organizações.

2.3.2. *Relação entre o processo de acolhimento e a cultura organizacional*

Naturalmente que qualquer organização tem as suas próprias práticas, rotinas, procedimentos, valores e crenças que se refletem no maior ou menor desempenho dos colaboradores. Entende-se assim que a cultura organizacional deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a “personalidade” da organização, ou seja, a sua cultura dominante (Ribeiro, 1996).

De acordo com Neagu & Nicula (2012), a cultura organizacional deve incluir três componentes fundamentais:

- i. *Postulados Básicos*: Elementos que orientam os colaboradores;
- ii. *Valores e Normas*: Influenciam a resolução de problemas e auxiliam a tomada de decisão, e refletem o significado, propósitos e a visão da organização e seus líderes;
- iii. *Produtos Culturais*: Refere-se à missão da organização, boletins informativos, etc.

O risco de os colaboradores abandonarem a empresa porque não se identificam com a sua cultura é real (Taormina, 2009). Segundo o autor, isto é algo que as organizações têm de combater, pois uma das premissas centrais do processo de acolhimento de novos colaboradores deve ser a integração das pessoas na cultura organizacional. Desta forma, o processo de acolhimento torna-se importante para ajudar o novo colaborador a ajustar-se às pessoas e aos “valores, habilidades, comportamentos e conhecimentos sociais essenciais para assumir um papel organizacional e para participar como um membro” (Louis, 1980, p.229). A cultura organizacional é importante enquanto agente de integração, através do alinhamento de estratégias e da criação de uma mentalidade comum, de valores e normas (Nascimento, 2009). À medida que a organização espelha e espalha a sua cultura através de iniciativas estratégicas, há o aperfeiçoamento do acolhimento do novo colaborador (Melo et al. n.d.). Segundo os autores, através do processo de acolhimento, o novo colaborador adquire a obrigação e responsabilidade de preservar a cultura organizacional.

Hebden (1967), sugeriu que o processo de acolhimento pode ser considerado como um instrumento de transmissão da cultura organizacional. Schein (1990) afirmou que a cultura de uma organização se transmite e se reproduz através da integração dos novos colaboradores. Segundo Taormina (2009), a cultura organizacional desenvolve o vínculo entre o novo colaborador e a organização. O autor acrescenta que quanto maior for o sucesso do processo de acolhimento e integração, maior será o sentimento de pertença à organização.

Isto permite entender a importância de uma transmissão e assimilação correta da cultura organizacional durante o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores. O novo colaborador deve ser familiarizado com os hábitos, valores, missão e visão da organização desde o primeiro dia de trabalho, de forma a desempenhar as suas tarefas da forma mais eficaz e produtiva possível.

2.3.3. *Relação entre o processo de Acolhimento e o papel do líder*

Quando o líder, comumente, e abusivamente chamado como chefia ou supervisor) estimula um relacionamento de qualidade com os liderados, desenvolve simultaneamente níveis mais elevados de confiança e respeito (Korte, 2007). O significado da palavra líder está associado ao poder formal, o poder de dar ordens, de decidir e de exigir. Por outro lado, também se trata de um poder informal, que se traduz na capacidade natural que alguém tem de influenciar os outros (Mourinho, 2010). O líder surge nas organizações para promover uma visão, compartilhar valores e metas de alcance (Page, Boyesen, & Arya, 2019).

O líder está numa posição importante e única para apoiar o processo de acolhimento dos novos colaboradores, na medida em que fornece o conhecimento e o feedback informativo necessários para suportar e influenciar o novo colaborador (Chong, Beenen, Gagné, & Dunlop, 2020). Segundo Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song (2013) o papel do líder é fundamental para, posteriormente, se incluir os colaboradores no compromisso organizacional, na adaptação ao trabalho e na redução da rotatividade.

Num estudo sobre o acolhimento de novos colaboradores Kammeyer-Mueller et al. (2013) concluíram que o papel do líder tem efeitos diretos na proatividade no trabalho e no compromisso do novo colaborador para com a suas responsabilidades. A influência que o líder pode desenvolver junto dos seus colaboradores está associada ao poder, à confiança, à credibilidade e reputação que consegue obter e aos objetivos que se pretendem atingir. Nos dias de hoje é esperado que um líder em qualquer organização seja um mentor, formador, conselheiro, aliado e tendo sempre como foco os interesses da empresa e os interesses das pessoas que o cercam (Silva, 2013).

Segundo a Teoria do Equilíbrio de Heider, os relacionamentos que os colaboradores têm com os seus líderes modera e influencia o relacionamento que estes têm com os seus colegas de trabalho. Aquela teoria sugere que se dois colegas de trabalho tiverem relacionamentos semelhantes com os seus líderes, eles tendiam a ter um bom relacionamento um com o outro (Oliveira, Silva, & Castro, 2014).

Assim, entende-se que o apoio dado pelo líder atenua as dúvidas relativamente à função, uma vez que contribui para o conhecimento acerca da função, ao mesmo tempo que é uma importante fonte de informação e feedback.

2.3.4. Relação entre o processo de acolhimento e o trabalho em equipa

A forma de um grupo trabalhar está diretamente relacionada com os membros desse grupo. As equipas de trabalho de sucesso parecem desenvolver uma personalidade distinta que transcende os membros individuais. Por isso, o acolhimento refere-se também ao processo de tornar o novo colaborador parte de um grupo. Isto requer que se descubra como todos no grupo estão conectados e como o novo colaborador se encaixa (Matthew A. Koschmann, n.d.). Os colegas de trabalho funcionam como um elemento importante na integração dos novos colaboradores, uma vez que estes partilham entre si perspetivas semelhantes e experiências (Silva, 2013).

Os membros de equipa são modelos a seguir pelos recém-chegados. O novo colaborador não deve ser inserido de forma isolada, mas sim no contexto das interações sociais enquanto membro de uma equipa (Kozlowski e Bell, 2012). Os novos colaboradores passam pelo processo de acolhimento no grupo de trabalho. De maneira que, os membros de equipa e colegas de trabalho ajudam os novos colaboradores a estabelecerem as suas identidades (Changhong Lu e Tjosvold, 2013). Portanto, entende-se que satisfeitos com o trabalho, com a organização e os seus valores, os colegas são capazes transmitir aos novos colegas as ferramentas essenciais para assumir o seu novo papel. É a transmissão da cultura da geração anterior para a próxima (Trowler e Knight, 1999). O conhecimento do trabalho é fortemente dependente de estabelecer relacionamentos com colegas de trabalho (Morton, 1993).

Segundo Taormina (2009), quanto mais burocrática é a organização, menor é o apoio que novos colaboradores recebem dos colegas de trabalho. Na maioria das organizações cuja estrutura é burocrática, os colaboradores tendem a ficar isolados nos seus escritórios.

A forma como as organizações encaram a importância das relações humanas e do processo de acolhimento de novos colaboradores tem influência no modo como os novos colaboradores adquirem competências e práticas para participarem ativamente na organização. O processo de acolhimento molda, assim, a forma como os novos colaboradores encaram o trabalho de equipa e a partilha de informações. Por outro lado, os colaboradores devem aprender a apoiar-se mutuamente, a colaborar e a aproveitar os talentos individuais para alcançar e responder às metas da equipa (Charlie Gaston, n.d.).

De acordo com o estudo de Pennaforte (2016), as organizações têm tido cada vez mais a preocupação de estimular e elevar as expectativas dos colaboradores quanto ao seu desempenho no ambiente de trabalho. Para isso, é preciso que desenvolvam capacidades “*extra role*”, ou seja, desenvolver competências de equipa. Os novos colaboradores devem ajustar-se ao ambiente de trabalho para se tornarem membros ativos da equipa. Por isso, segundo o autor, durante um processo de acolhimento eficaz o novo colaborador deve ser estimulado a desenvolver três dimensões que estão diretamente ligadas ao trabalho em equipa: (1) adaptabilidade; (2) proficiência; e (3) proatividade. Para Pennaforte (2016, p.418), assim que chegam ao seu novo trabalho, os indivíduos devem compreender o valor de construir relacionamentos com os outros para melhor se adaptarem ao trabalho em equipa. O autor realça que “mais do que saber as cordas e o papel a desempenhar dentro da equipa, é ser um verdadeiro membro, plenamente socializado” (Pennaforte, 2016, p.418). O colaborador deve procurar o seu autoconhecimento, priorizar seus objetivos e saber ouvir o outro, são ações que contribuem para que o ambiente de trabalho seja saudável (Brondani, 2010).

Compreende-se, assim, que a forma como um grupo trabalha está relacionada com o processo de acolhimento pelo qual os seus membros passaram. Os colegas de equipa são, deste modo, modelos a seguir pelos novos colaboradores. Os colaboradores devem aprender a apoiar-se mutuamente desde o primeiro dia, para que juntos possam corresponder aos objetivos da equipa.

2.3.5. *Relação entre o Processo de acolhimento e a autonomia do colaborador*

O processo de acolhimento parece contribuir para ganhos de autonomia do novo colaborador. Os colaboradores que não foram devidamente integrados precisam de muito mais orientação do que aqueles que passaram por um processo de acolhimento sólido (Kumar e Pandey, 2017). A forma como o acolhimento é gerido reflete os valores da organização. Para além disso, entende-se que aqueles que passam por um processo de acolhimento bem preparado, tornam-se indivíduos que se identificam com o seu trabalho, e portanto, agem em nome da organização (Antonacopoulou e Güttel, 2010). Em contrapartida, um colaborador mal preparado é um colaborador confuso e com falta de confiança, que ao precisar de ajuda pode interromper o trabalho dos seus colegas e diminuir a produtividade e eficiência da empresa (Hendricks et al., 2012).

Quando a empresa apoia as necessidades básicas de autonomia, as pessoas tornam-se mais propensas para integrarem novas experiências de forma eficaz (Chong et al., 2020). O estudo de Yee & Yao (2017), visou investigar a relação entre socialização organizacional e autonomia no trabalho. Segundo os autores, os colaboradores com autonomia são mais eficazes no trabalho e contribuem para o sucesso da empresa. Por isso, entende-se que a autonomia contribui diretamente para a satisfação profissional do colaborador.

Um processo de acolhimento deve fomentar nos novos colaboradores a autonomia suficiente para que estes não apresentem dúvidas acerca das suas funções, das regras e normas e objetivos da organização. O aumento da confiança e autonomia dos novos colaboradores está relacionado com a melhor eficácia do seu desempenho no trabalho (Mendrico, 2016). Portanto, compreende-se que o processo de acolhimento e integração é uma ferramenta facilitadora da autonomia no trabalho.

2.3.6. *Relação entre o processo de acolhimento e a satisfação do colaborador*

De acordo com Daskalaki (2012), é preciso atender às necessidades do ser humano para fomentar a satisfação. Nesse sentido, é espectável que um processo de acolhimento resulte num colaborador mais confortável na sua nova equipa, mais produtivo e comprometido com a cultura e práticas da organização (Salau et al., 2014). Colaboradores satisfeitos apresentam melhores resultados, pois a satisfação tem relação direta com o desempenho (Cardon & Stevens, 2004).

O estudo de caso de Chong et al., (2020), sugere que as organizações que garantam um processo de acolhimento e integração adequado e preocupado com a satisfação das necessidades dos colaboradores tende a colher os benefícios do comprometimento e retenção do colaborador. Na perspectiva de Jahya, Alias, Othman, & Romaiha (2019), apesar de haver uma quantidade considerável de literatura sobre a satisfação no trabalho, esta é ainda incipiente no que diz respeito à perspectiva do processo de acolhimento de novos colaboradores. Assim, os autores estudaram o papel do processo de acolhimento na satisfação do colaborador e concluíram que um processo de acolhimento e integração eficaz tem resultados significativos na forma como os novos colaboradores desempenham o seu trabalho.

Lima, Vala, & Monteiro (1988) sugeriram três níveis de satisfação organizacional. O primeiro nível refere-se às características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço. O segundo nível indica que a satisfação do colaborador está relacionada com as expetativas que este cria e consequentemente a resposta da organização. E, por fim, o terceiro nível prende-se com o processamento de informação e cultura organizacional.

A satisfação nasce das nossas forças internas e quando isso acontece as pessoas produzem, quanto maior essa força maior a produtividade. A preocupação dos administradores das organizações deve ser, então, em canalizar essa energia, ou seja, fazer com que as pessoas se sintam motivadas o maior tempo possível para que a produtividade aumente (Maslow, 1970). Logo, o colaborador alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas

essas necessidades, ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante. (Minicucci, 2001)

A relação entre o processo de acolhimento e a satisfação do colaborador permite entender que é necessário fomentar e desenvolver a satisfação do colaborador desde o seu primeiro dia de trabalho.

2.3.7. Relação entre o processo de acolhimento e a retenção do colaborador

Uma empresa americana, a *Onboardia*, que trabalha sobre de soluções de acolhimento, sugere que 75% dos colaboradores satisfeitos com o seu processo de integração, permanecem leais à organização (“Onboardia | Onboarding Platform for New Hires and Employees,” n.d.) e a lealdade é um facilitador da retenção. O acolhimento reforça o novo colaborador, na medida em que promove um sentimento de pertença (Derven, 2008). Por outro lado, se o processo de acolhimento não for bem implementado, a organização corre o risco de não conseguir manter o novo colaborador e pode perder o retorno desse investimento e, conseqüentemente, ter custos adicionais de recrutamento (Hendricks et al., 2012). Segundo Hook (1999), o acolhimento é um fator importante na retenção de colaboradores, uma vez que é o primeiro processo organizacional que experienciam. (Salau et al., 2014), sugerem que a diminuição do desempenho dos colaboradores é causada por deficiências de conhecimento, competências ou atitude. Segundo um estudo da Employee Benefit News (EBN) a saída de um colaborador pode custar à empresa até 33% do salário anual desse colaborador, no caso de ser contratada outra pessoa para a função. Por exemplo, se o salário anual de um contabilista for de 15.000€ por ano, o custo da sua saída seria cerca de 4.950€, devido aos custos de recrutamento e integração para o novo substituto (“Avoidable turnover costing employers big | Employee Benefit News,” n.d.).

Para reduzir a rotatividade e aumentar a retenção é necessário implementar algumas estratégias que visam formar e moldar a identidade dos colaboradores assim que iniciam o novo trabalho (Verlander & Evans, 2007). De acordo com os autores, o uso adequado dessas estratégias pode melhorar

significativamente o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho, e assim, fomentar a retenção a longo prazo. Portanto, a dificuldade em manter um profissional de alta qualidade, os custos crescentes de recrutamento e contratação, o investimento de capital intelectual, a diminuição da satisfação do colaborador, a interrupção de relacionamentos contínuos com o cliente, o aumento do número de horas extras e seu pagamento para preencher a falta de uma pessoa, a diminuição do nível de qualidade e desempenho prestados e o crescimento da desvantagem competitiva quando um colaborador sai e leva consigo o seu conhecimento, são custos que podem surgir quando o investimento na retenção de colaboradores é colocada de parte. Neste seguimento, os autores defendem que parte da solução a estas questões reside no processo de acolhimento e integração, momento em que os novos colaboradores estão mais propensos a serem influenciados, e onde as primeiras impressões podem fazer marcas indestrutíveis nas atitudes dos colaboradores e na ética de trabalho. Assim, os colaboradores estarão mais atentos e mais recetivos a novas ideias, esta é uma “situação que não vai ocorrer com tanta intensidade novamente em toda a história de um colaborador” (Verlander & Evans, 2007, p. 4). Portanto, de entre as estratégias propostas, destacam-se aquelas que são capazes de integrar um processo de acolhimento:

- i. *Definir a organização* – explicar como está estruturada a organização, bem como a sua visão e valores;
- ii. *Explicar a estrutura e os sistemas* – esclarecer objetivos, projetos, cronogramas, resultados, práticas e políticas de recursos; mostrar como o trabalho deve ser feito;
- iii. *Promover relacionamentos com os colegas* – deve ser feito logo no momento da chegada do novo colaborador, para que os novos colaboradores se sintam parte da organização o mais rápido possível;
- iv. *Definir funções e responsabilidades* – descrever como a sua função se expandirá com o tempo, explicar políticas de gestão entre a vida pessoal e a vida profissional, flexibilidade de trabalho, enriquecimento de trabalho;
- v. *Especificar padrões de trabalho e contribuições* – discutir com os novos colaboradores o que se espera do seu trabalho;
- vi. *Discutir a organização informal* – a organização deve incentivar os novos colaboradores a desenvolverem relacionamentos dentro da empresa;

-
- vii. *Prestar atenção à gestão de desempenho* – Devem ser definidas metas de desempenho e padrões de trabalho claros;
 - viii. *Enfatizar o desenvolvimento de carreira* – os novos colaboradores devem ser capazes não apenas de ver o seu potencial, mas também de perceberem que o sucesso do seu trabalho pode levar ao desenvolvimento profissional;
 - ix. *Destacar a cultura política* – Para reduzir a probabilidade que possíveis erros ocorram, os novos colaboradores devem estar familiarizados com a cultura política da organização.

Esta relação constitui que para aumentar a retenção é necessário implementar e incluir algumas estratégias para que o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores tenha sucesso. Conclui-se que é necessário explicar aos novos colaboradores a estrutura da organização, promover relações informais, definir funções e respectivas responsabilidades para que o novo colaborador perceba desde logo o que é esperado do seu trabalho, explicar como funciona o sistema de avaliação de desempenho e recompensa, bem como o desenvolvimento de carreira. No fundo a retenção dos colaboradores é importante porque reduz a rotatividade e aumenta a eficácia da organização.

2.3.8. *Relação entre o processo de acolhimento e o comprometimento organizacional*

Os novos colaboradores que passam por um processo de acolhimento mais completo têm um maior nível de comprometimento do que os seus colegas que passaram por um processo de acolhimento. O processo de acolhimento que visa fornecer ao novo colaborador informações claras sobre a empresa e sobre questões do trabalho, e por sua vez o ajuda a manter um trabalho eficaz, fomenta no novo colaborador carinho para com a organização (Manzoor & Naeem, 2011). Segundo os autores, o processo de acolhimento apresenta uma relação positiva com o comprometimento organizacional dos colaboradores.

Os colaboradores que estão inseridos num processo de acolhimento e integração mais completo, apresentam níveis mais elevados de compromisso, estabelecendo uma ligação emocional com a organização (Klein & Weaver, 2000). Não obstante, os autores afirmam que a organização se torna mais lucrativa e produtiva quanto mais comprometidos e mais responsáveis são os colaboradores, pois representam menos custos para as organizações. No seu estudo, Klein & Weaver (2000) concluíram que o comprometimento organizacional depende em 40% do processo de acolhimento eficaz.

O sucesso de um processo de acolhimento está relacionado com todos os focos de compromisso, desde o amplo conhecimento da organização, aos relacionamentos interpessoais (Ulukapı Yılmaz & Yılmaz, 2016). As atitudes dos novos colaboradores, bem como o ambiente de trabalho podem ser moldados durante o processo de acolhimento, e seus resultados deverão permanecer independentemente das experiências que aconteçam posteriormente. Pelo que o processo de acolhimento é uma ferramenta importante para moldar o comprometimento dos novos colaboradores desde o início (Cohen, 2010). Colaboradores comprometidos identificam-se mais com os objetivos e os valores da organização (Buchanan, 1974).

2.4. Como se desenha um processo de acolhimento bem-sucedido?

2.4.1. Proposta de Construção

Para o acolhimento ter sucesso, a organização deve facilitar os esforços individuais em direção dos seus objetivos. Para atingir os objetivos organizacionais existem três procedimentos que devem ser seguidos. Primeiro, deve identificar-se a estratégia da organização. De seguida, deve identificar-se quais os tipos de comportamentos dos colaboradores que são solicitados. E por último, deve desenvolver-se um processo de acolhimento que vá de encontro aos comportamentos desejados (Van Maanen e Schein (1979); Feldman (1991) citado por Antonacopoulou e Güttel, (2010)).

O processo de acolhimento normalmente envolve três estágios evolutivos comuns, a preparação, a orientação e a prática. A preparação está relacionada

com a formação que é dada ao novo colaborador, a orientação é a introdução a uma situação estranha e a prática é a habilidade que é adquirida com a experiência (Gary, 1998). Complementarmente, segundo Gregory (1998), as práticas de acolhimento bem-sucedidas têm três objetivos principais, nomeadamente, ajudar os novos colaboradores a integrarem-se no novo ambiente, compreender as suas responsabilidades e, por último, garantir que a organização recebe os benefícios de um colaborador bem formado e altamente motivado e produtivo o mais rapidamente possível. “acolhimento eficaz ocorre quando os recém-chegados desenvolvem comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, poucas intenções para sair e relacionamentos fortes com colegas de trabalho.” (Changhong Lu e Tjosvold, 2013, p.4)

O sucesso de um processo de acolhimento está visível nos seus reflexos. Isto é, fatores como a satisfação profissional, a clarificação do papel a desempenhar, a motivação para o trabalho, a interiorização da cultura da organização, o investimento no trabalho, a adesão à empresa, a estabilidade, e a prestação de trabalho de elevada qualidade refletem o sucesso que o acolhimento pode atingir. Consequentemente, atenuam a insatisfação no trabalho, os conflitos, a desmotivação, mal-entendidos e tensões, absentismo e rotação de pessoal (Caetano e Vala, 2000).

Um processo de acolhimento realmente eficaz começa antes do primeiro dia de trabalho. De acordo com El-Shamy (2016), este processo inicia-se quando o novo colaborador aceita o emprego, práticas como jogos de acolhimento e atividades estruturadas podem ser levados a cabo. Realçamos as principais:

- i. Chamar o novo colaborador para dar as boas-vindas e responder às possíveis dúvidas que este possa ter;
- ii. Fornecer ao novo colaborador a informação sobre a organização, nomeadamente, boletim informativo, relatório anual, informações sobre produtos e artigos de jornais e revistas relevantes;
- iii. Convidar o novo colaborador para eventos sociais da empresa;
- iv. Convidar o novo colaborador para um almoço com a sua nova equipa de trabalho;
- v. Perceber se o novo colaborador gostaria de ter uma tour mais completa pela organização;
- vi. Notificar o novo colaborador sobre as orientações da organização;

-
- vii. Enviar um email para o novo colaborador sobre as várias atividades de acolhimento da empresa.

O processo de Acolhimento e Integração, pode ser veiculado, segundo Sousa, et al. (2008) através de instrumentos como:

- i. Manual de acolhimento ou documentos similares;
- ii. *Turn around* na organização;
- iii. Formação sobre o acolhimento e integração.

2.4.2. *Manual de Acolhimento*

O Manual de acolhimento é um documento único que contém as informações fundamentais sobre a organização, bem como as suas políticas de funcionamento. A sua disponibilização consiste numa das mais importantes ações do processo de Acolhimento e Integração do novo colaborador (Cunha et al., 2012). Deverá ser um documento de fácil leitura e compreensão. Os seus conteúdos deverão ir de encontro aos objetivos e às características da organização (Maria & Martinho, 2015).

Segundo Cunha et al. (2012), o Manual de Acolhimento deve conter as seguintes informações:

- i. Mensagem do responsável máximo da empresa;
- ii. Apresentação da organização (organograma, história, valores, missão, atividades da organização, áreas de negócio, código de ética, normas e políticas da empresa);
- iii. Regulamentos no domínio das relações de trabalho (horários de trabalho, marcação do ponto, faltas justificadas, feriados, mapas de férias);
- iv. Estruturas representativas dos trabalhadores (delegados sindicais e comissão de trabalhadores);
- v. Benefícios sociais (atribuídos pela segurança social, maternidade/paternidade, doença, reforma, invalidez, morte, acidente de trabalho, etc.);

-
- vi. Serviços de apoio e assistência social (procedimentos de segurança e emergência, deslocação em serviço, refeitório, vestuário, equipamento de proteção individual e políticas de higiene no trabalho);
 - vii. Políticas de GRH (plano de carreiras, sistemas de promoção, prémios, avaliação de desempenho, planos de formação, planos de compensação como seguros e assistência médica);
 - viii. Lista telefónica e eletrónica interna.

O Manual de Acolhimento é assim uma das ferramentas indispensáveis na GRH, uma vez que fomenta o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores (Almeida, 2012). Para Lamy (2010), trata-se de um manual adaptado de acordo com as necessidades de cada organização. Cujo seu principal objetivo deve ser a passagem de informação relativamente à missão e cultura organizacional e direitos e deveres do colaborador.

Por outro lado, assistimos a um cada vez maior recurso às tecnologias de informação como ferramentas para melhorar a produtividade e aumentar a eficiência (Ziden & Joo, 2020). No que diz respeito ao processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, este pode ser previamente planeado com recurso a um portal web, por exemplo (Graybill, Carpenter, Jr, Piorun, & Shaffer, 2013). Segundo os autores, isto pode mesmo acontecer antes do primeiro dia de trabalho dos novos colaboradores e pode incluir instruções, formulários, informações, história e perfil da organização e uma mensagem de boas-vindas do Executivo Principal, políticas, procedimentos e vídeos da empresa. O recurso às tecnologias é uma ferramenta que ajuda a acelerar o processo de integração, pois permite aos novos colaboradores que criem uma rede de colegas antes mesmo de começarem a trabalhar (Edwards, 2009).

Bauer (2010), aponta que um processo de acolhimento com recurso a meios digitais pode não ter as mesmas vantagens que um processo de acolhimento onde as pessoas comparecem pessoalmente, interagem e compreendem o trabalho e a empresa. pode ser menos vantajoso o processo de acolhimento. Por outro lado, segundo Lavoie (2016), esta é uma forma de minimizar o stress normal do momento, pois dá ao novo colaborador uma sensação de pertença à empresa.

Segundo Chillakuri (2020), as novas gerações são cada vez mais ambiciosas, e assim que começam a trabalhar, querem receber feedback em tempo real. O autor refere que estas gerações preferem organizações mais competitivas e que oferecem uma integração digital. Apesar de uma grande parte das organizações já fornecer uma experiência de interação digital, existem processos específicos que são em papel, e como consequência, tornam o processo mais lento.

Independentemente disto, cabe a cada da organização gerir o que entendem que deve estar explícito no manual acolhimento. Esta é uma questão politicamente inócua, pois entende-se que as empresas não querem criar expectativas que podem não ser capazes de cumprir.

2.5. Desafios e Riscos

Experiências passadas

As experiências passadas do recém-chegado colaborador, muitas vezes podem não ir de encontro aos valores da organização. Isto pode tornar-se num sério risco porque pode influenciar o resultado do processo de acolhimento (Jones, 1986). Se diferentes processos de acolhimento levam a diferentes formas de adaptação à organização (Antonacopoulou & Güttel, 2010), torna-se num desafio para a organização preparar o melhor processo de acolhimento para que experiências passadas não se tornem num problema.

Expetativa do Trabalho

De certa forma, o processo de acolhimento pode ser considerado uma revisão de valores e comportamentos pessoais. As expetativas dos novos colaboradores podem ser estruturadas em três partes: expetativa da empresa (desenvolvimento, recompensa); expetativa departamental (colega, superior); expetativa de trabalho (conforto, recompensa, responsabilidades); e expetativas de desempenho da função (função profissional, função da equipa, papel da empresa e papel de inovação) (Wanous, 1984).

Incerteza

A incerteza é um fator que deve ser controlado à medida que o novo colaborador é inserido no processo de acolhimento. Entende-se que no momento de integrar um novo trabalho, os novos colaboradores estão particularmente propensos a obter informações sobre a organização e sobre o trabalho, obter feedback, interagir socialmente para criar uma rede de contactos e conexões, contruir um relacionamento com os seus superiores, negociar mudanças sociais e ideias positivas. A informação diminui a incerteza e dá feedback aos novos colaboradores sobre como alterar os seus comportamentos, e conseqüentemente aumentar o conhecimento dos fatores que afetam os seus resultados no trabalho (Ashford & Black, 1996).

Neste sentido, a principal preocupação deste estudo consiste em compreender se a área de RH, Chefias Intermédias e Colegas têm impacto na forma como os novos colaboradores se sentem acolhidos. Por outro lado, importa verificar qual o papel do Manual de Acolhimento neste processo.

3. Apresentação do Caso

3.1. Breve História da Carclasse

A Carclasse S.A. iniciou a sua atividade em 18/06/1993 e é atualmente um dos concessionários e oficina com maior prestígio no setor automóvel em Portugal. Com quase 30 anos de história, a Carclasse S.A. distingue-se no mercado automóvel pela qualidade, profissionalismo e satisfação que se compromete a oferecer aos seus clientes, quer no momento de venda, quer no serviço após-venda. Inicialmente a trabalhar com a Mercedes-Benz, a empresa cresceu, representando também a Smart, Land Rover, Range Rover e Jaguar. De modo a acompanhar a crescente inovação elétrica e tecnológica, a Carclasse é atualmente um agente de assistência autorizado Tesla.



Figura 2: Marcas Representadas

Fonte: www.carclasse.pt

De modo a conservar a identidade junto do cliente, a Carclasse S.A. possui a sua própria “rent-a-car”. A STERN uma solução interna que garante a mobilidade do cliente, oferecendo-lhe uma viatura de substituição sempre que necessário. Simultaneamente acaba por oferecer um serviço de confiança.

Visão

Conger (1999) definiu a visão como um estado objetivo idealizado para ser alcançado no futuro. A visão organizacional é exclusiva para cada organização com base na liderança, cultura e propósito. A visão da Carclasse S.A. é a seguinte:

“A Carclasse pretende ser líder de mercado com Clientes satisfeitos e colaboradores motivados, rumo à excelência”.

Missão

A missão revela o carácter da organização e compromete os seus membros com a sociedade. Assim, a missão da Carclasse S.A. é:

“A Carclasse tem como Missão ser uma referência na qualidade do serviço prestado ao cliente, no sucesso dos seus resultados e na satisfação das expectativas de uma equipa de excelência”.

Valores

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização (Barrett, 2012). Os valores da Carclasse S.A. são:

“Fidelização e satisfação permanentes dos Clientes; Otimização da rentabilidade para satisfação de toda a Organização; Motivação e realização de todos os membros da Carclasse”.

Comprometendo-se com a realização profissional dos colaboradores, a Carclasse S.A. conta com o empenho, motivação e entrega de todos na satisfação das expectativas de quem procura o seu serviço. Desta forma, procura profissionais ambiciosos e orientados para os clientes. Garantindo que “os valores dos colaboradores são o nosso Valor”.

Com sede em Braga, de modo a alargar a sua base de atuação e assim atingir novos públicos, a Carclasse S.A. tem também estabelecimentos em Famalicão, Guimarães, Viana do Castelo, Barcelos e duas instalações em Lisboa.

3.2. Caracterização do Método de Investigação

Após uma reunião preliminar com a Responsável de RH da Carclasse, identificou-se a necessidade de melhorar e rever os pressupostos do processo em vigor de Acolhimento e Integração dos colaboradores. Para um maior grau de perceção quanto à qualidade do processo, e à necessidade e sentido de intervenção, concluiu-se que a avaliação envolveria os três níveis: Gestão, Chefias Intermédias e Destinatário Final, neste caso, o colaborador. Para melhor aferir perceções e para assegurar a sua relevância, aplicou-se uma restrição temporal, optando-se por incluir apenas os colaboradores admitidos entre 2020 e o primeiro semestre de 2021. Assim, o diagnóstico junto do Destinatário Final (o colaborador) e Chefias Intermédias, foi realizado através da aplicação de inquéritos. O diagnóstico junto de representantes de nível de Gestão foi levado a cabo através de entrevistas.

Optou-se, assim, pelo desenvolvimento de uma abordagem metodológica mista, baseada nas componentes quantitativa e qualitativa, tendo sido desenvolvido e aplicado um questionário a uma população de 98 Colaboradores, admitidos entre 2020 e o primeiro semestre de 2021, dos quais foi possível reunir 90 questionários válidos, com uma amostra de 36 Chefias Intermédias, e uma entrevista a representantes do nível de Gestão, nomeadamente à Administradora da empresa, ao Diretor Geral e à Responsável de Recursos Humanos.

Procedeu-se à aplicação de um teste piloto a 3 pessoas, uma chefia e dois colaboradores, de forma a assegurar a objetividade das questões colocadas nos questionários.

A construção dos questionários passou pela elaboração de raiz de questões relacionadas com o tema. As questões que integram os questionários foram construídas em função das dimensões críticas identificadas no Quadro Teórico, nomeadamente, a autonomia, a satisfação, a retenção e o comprometimento, e os RH, Chefias e Colegas (ver figura 1).

A aplicação dos questionários foi realizada através da deslocação aos estabelecimentos da Carclasse (Braga, Guimarães, Viana do Castelo, Barcelos, Vila Nova de Famalicão e Lisboa).

3.2.1. Questionário – Versão Colaboradores

No que concerne ao questionário aplicado aos colaboradores, e depois de questões de natureza sociodemográfica, a primeira parte respeita ao 'Processo de Admissão', através do qual quisemos apurar se foram facultados aos colaboradores, aquando da sua admissão, os pressupostos que segundo o Quadro Teórico, são essenciais num processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, 'Visita às Instalações da Empresa', 'Contacto com os RH', 'Apresentação à Chefia Direta', 'Apresentação aos Colegas de Secção', e 'Apresentação ao Manual de Acolhimento'.

A segunda parte do inquérito, respeita à 'Interação com os RH', onde se pretendeu apurar o grau de informação transmitida pelos RH, quanto aos Objetivos, História, ADN, Regulamentos Internos e Estrutura da Carclasse.

A terceira parte refere-se à 'Interação com a Chefia', quis-se perceber a avaliação dos colaboradores face ao papel da Chefia no processo de Acolhimento e Integração pelo qual passaram.

Na quarta parte 'Interação com os Colegas', pretendeu-se descobrir qual o papel dos Colegas no processo de Acolhimento e Integração pelo qual os colaboradores inquiridos passaram.

Ainda, nas segunda, terceira e quarta partes pretendeu-se apurar o impacto dos 3 intervenientes no processo de Acolhimento e Integração, os RH, Chefias Intermédias e Colegas, respetivamente, na autonomia, na satisfação, na retenção e no comprometimento.

Na quinta parte, quis-se perceber o grau de importância percebido face às temáticas que são apresentadas no atual Manual de Acolhimento da empresa. Adicionalmente, entendeu-se importante, perceber junto dos colaboradores outros temas que gostariam de ver abordados no Manual de Acolhimento, facultando algumas opções de resposta e um campo de resposta aberto.

Por último, na sexta parte, pediu-se aos colaboradores que avaliassem globalmente o seu processo de Acolhimento e Integração na empresa e na função.

3.2.2. Questionário – Versão Chefias

Relativamente ao questionário aplicado às Chefias, compreendeu-se que para uma avaliação mais consistente do atual processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse, se deveria inquirir as Chefias dos vários departamentos e estabelecimentos. Assim, a aplicação do questionário às Chefias Intermédias, teve como principal objetivo apurar o grau de importância percebido face ao processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores. De uma forma geral, este seguiu os mesmos parâmetros do ‘Questionário – Versão colaboradores’. Desta forma, dividiu-se o em três partes.

A primeira parte diz respeito ao ‘Processo de Admissão de novos colaboradores’, onde se pretendeu apurar o grau de importância percebido face às seguintes situações ‘Visita às Instalações da Empresa’, ‘Contacto com os RH’, ‘Apresentação à Chefia Direta’, ‘Apresentação aos Colegas de Secção’, e ‘Apresentação ao Manual de Acolhimento’.

A segunda parte, por um lado pretendeu efetivamente apurar junto das chefias o seu papel no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores. Por outro lado, quis-se perceber junto das chefias o impacto que julgam ter nas dimensões críticas deste Projeto, autonomia, satisfação, retenção e comprometimento do colaborador.

Por último, na terceira parte ‘Manual de Acolhimento’, pretendeu-se apurar junto das chefias grau de importância percebido face às temáticas que são apresentadas no atual Manual de Acolhimento da empresa. Sendo que também se deu importância a outras temáticas que as Chefias pudessem gostar de ver contempladas, pelo que foram facultadas algumas opções de resposta e um campo de resposta aberto.

3.2.3. Guião de Entrevista e Objetivos

Utilizou-se um guião de entrevista que permitiu perceber qual a importância que o processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores tem para Gestão; entender a necessidade de reformular o atual

processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores; perceber quais as vantagens e expectativas ao nível da Gestão quanto ao novo processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores; perceber quais os aspetos que para a Gestão devem estar consagrados no novo processo de Acolhimento e Integração; e entender a importância dos RH percebida ao nível da Gestão.

Conceito	Pergunta Principal	Objetivo da Pergunta
Importância	Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação e desenvolvimento do colaborador na empresa e no seu trabalho?	Perceber a importância que o processo de acolhimento e integração tem para a Gestão.
Necessidade	Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?	Perceber o porquê da necessidade de reformular o processo de acolhimento e integração em vigor; Porquê agora? Entender as principais lacunas percebidas pela Gestão.
Expectativas	Quais as expectativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?	Perceber quais as vantagens e expectativas percebidas por parte da Gestão quanto ao novo processo de acolhimento e integração
Sugestões	Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?	Perceber quais os são os aspetos do processo de acolhimento do ponto de vista da Gestão. Perceber a importância da área de RH.

Figura 3. Guião de Entrevista

3.3. Questões do Estudo

Este Projeto tem como principal objetivo identificar oportunidades de melhoria no atual processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse. Para o efeito, procurou-se diagnosticar a perceção dos diferentes intervenientes quanto à importância do processo, analisando falhas e aspetos positivos que daqui resultam, permitindo formular recomendações à Gestão sustentadas nos resultados. Partindo deste objetivo, foram formuladas 5 questões, que consolidam uma melhor compreensão do tema:

- i. Qual o papel dos RH no atual processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse?
- ii. Qual o papel das Chefias no atual processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse?
- iii. Qual o papel dos Colegas no atual processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse?
- iv. Qual a avaliação dos colaboradores inquiridos face ao seu processo de Acolhimento e Integração na empresa e função?
- v. Que novos aspetos que devem estar consagrados no novo processo de Acolhimento e Integração?

3.4. Tratamento dos Dados

O tratamento estatístico dos dados obtidos foi realizado através do programa informático IBM SPSS, versão 23, sendo que o teste realizado no SPSS foi o Teste Qui Quadrado de Ajustamento. Foi ainda essencial recorrer, posteriormente, ao Excel e ao Power BI de forma a obter os gráficos que melhor representam a informação recolhida.

Deste modo, a asserção aqui em teste é: Os inquiridos valorizam de igual forma os diferentes intervenientes no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores.

4. Análise de Dados

Nesta fase, serão apresentados os principais resultados obtidos. Para além disso, será possível encontrar a sua descrição pormenorizada através das respetivas tabelas ou figuras. Feita a análise dos dados, seguir-se-á, então, a discussão dos dados alcançados.

Assim, a realização deste estudo compreendeu a análise rigorosa do grau de satisfação dos colaboradores admitidos entre 2020 e no primeiro semestre de 2021 sobre o processo de acolhimento e integração pelo qual passaram. Desta forma, tentou-se perceber o papel da área RH, das Chefias Intermédias e dos Colegas neste processo. Adicionalmente, as Chefias foram inquiridas de forma a ser diagnosticada o papel ativo e o acompanhamento que têm aquando da chegada de um novo colaborador às suas equipas.

4.2. Análise Sociodemográfica

Relativamente aos 90 colaboradores inquiridos, podemos dizer que a maioria são do sexo masculino (77%), os restantes (23%) pertencem ao sexo feminino, como é possível verificar através da figura 4.

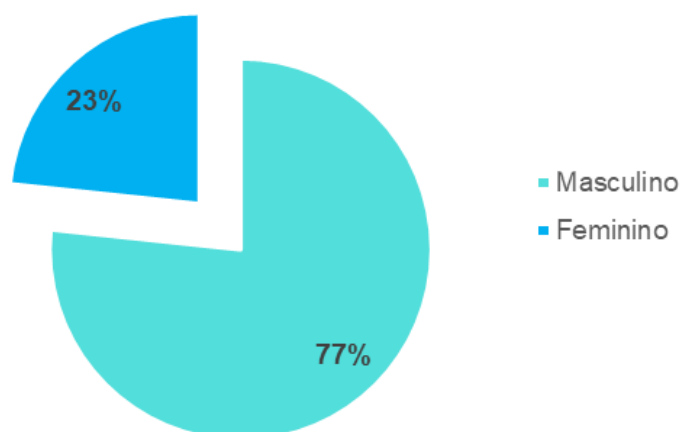


Figura 4: Sexo dos Colaboradores admitidos entre 2020 e 1º semestre de 2021

No que concerne à idade dos colaboradores admitidos, verifica-se que apenas 2% tem mais de 50 anos, e que mais de metade dos inquiridos (56%) pertence à faixa etária mais jovem, entre os 18 e 25 anos. Os restantes, têm entre 26 e 35 anos (16%) e entre 36 e 45 anos (23%).

Idade	N	%
Entre 18 e 25 anos	50	56%
Entre 26 e 35 anos	14	16%
Entre 36 e 45 anos	21	23%
Entre 46 e 49 anos	3	3%
Mais de 50 anos	2	2%
Total	90	

Tabela 2: Idade dos Colaboradores Admitidos entre 2020 e o 1º semestre de 2021

4.2. Análise Socioprofissional

Grande parte dos colaboradores em questão (39%) esta experiência de trabalho já é pelo menos a 4ª experiência de trabalho pela qual passam (figura 5).

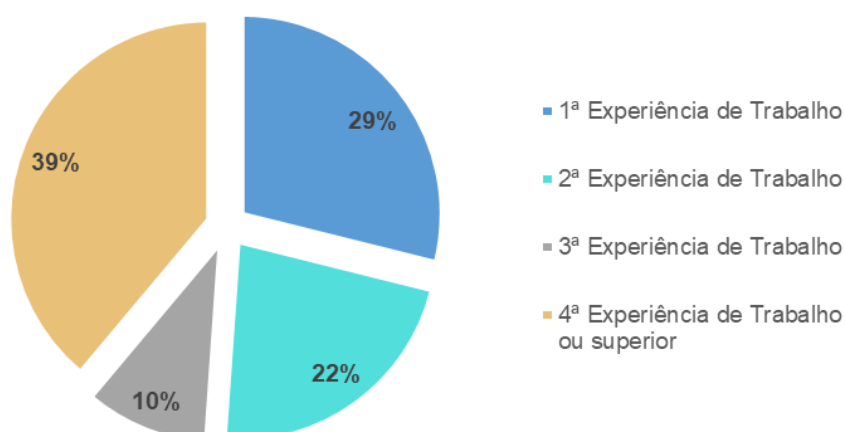


Figura 5: Experiência de Trabalho dos Colaboradores admitidos entre 2020 e 1º semestre de 2021

Em contrapartida, como podemos constatar na figura 5, para 29% dos inquiridos, esta é a sua 1ª experiência de trabalho.

Através da análise da tabela 3, é possível perceber que o estabelecimento de Lisboa se destaca no número de admissões entre 2020 e o primeiro semestre de 2021. Isto é, 32% dos inquiridos, pertencem ao estabelecimento situado em Lisboa. De seguida, destacam-se os estabelecimentos de Guimarães (19%), Famalicão (18%) e Braga (16%). Por último, os estabelecimentos de Barcelos (9%) e Viana (7%).

Estabelecimento	N	%
Lisboa	29	32%
Guimarães	17	19%
Famalicão	16	18%
Braga	14	16%
Barcelos	8	9%
Viana	6	7%

Tabela 3: Colaboradores admitidos entre 2020 e o 1º semestre de 2021 por Estabelecimento

4.3. Avaliação do atual modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível do Destinatário Final

Foi pedido aos colaboradores que avaliassem globalmente a qualidade do seu acolhimento e integração na empresa e na função. A avaliação feita é bastante positiva: mais de metade avalia como “Bom” ou “Muito Bom”, sendo que apenas 1% dos inquiridos avaliou negativamente com “Muito Mau” a integração na empresa e na função (tabela 4).

Avaliação	Na Carclasse	%	Na Função	%
Muito Mau	1	1%	1	1%
Mau	3	3%	1	1%
Nem Muito Bom Nem Muito Mau	17	19%	14	16%
Bom	34	38%	32	36%
Muito Bom	35	39%	42	47%
Total	90		90	

Tabela 4: Avaliação Global do processo de Acolhimento e na Carclasse e Função

Sabemos que aspetos como a visita às instalações da empresa, o contacto com os RH, as apresentações à Chefia, aos Colegas e ao Manual de Acolhimento, devem ser tidos em conta pela Gestão. Por isso, quisemos perceber junto do destinatário final, o colaborador, se efetivamente passaram por estes momentos.

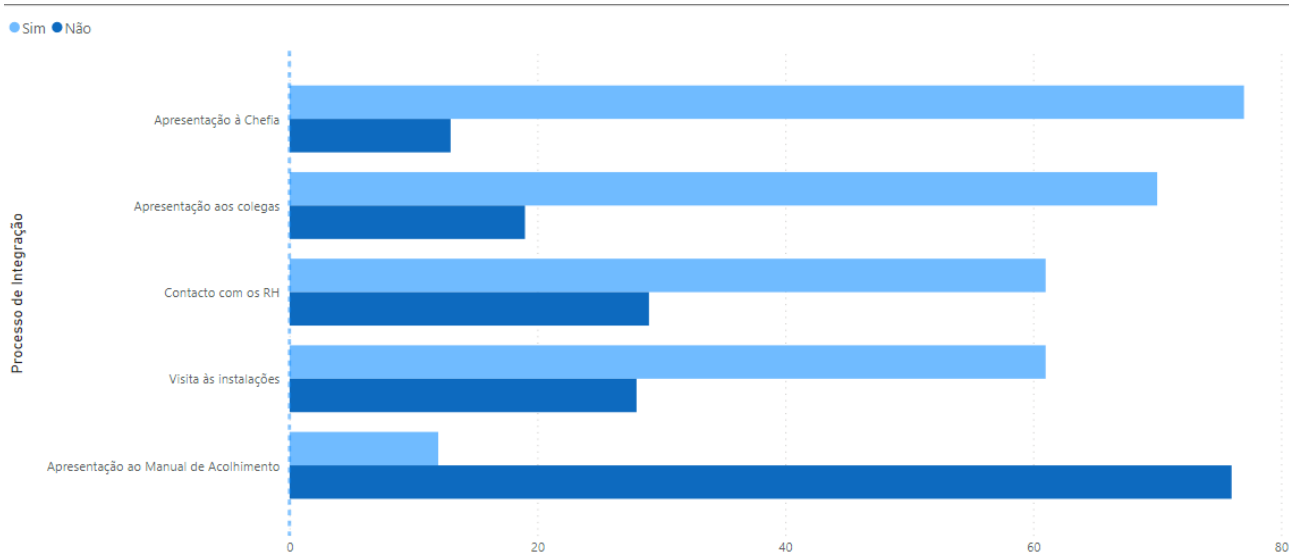


Figura 6: Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

Deste modo, de acordo com as respostas dos inquiridos, conseguimos perceber que a ‘Apresentação ao Manual de Acolhimento’ é o aspeto que deve merecer maior atenção, por parte da Gestão. Isto é, 84% dos colaboradores admitidos no período em análise, admite não lhe ter sido apresentado o referido manual aquando do seu acolhimento e integração. Segue-se o contacto com os

RH, e a visita às instalações da empresa. Aproximadamente 30% dos inquiridos respondeu negativamente nestas duas questões. Por outro lado, a apresentação à Chefia e a apresentação aos Colegas obtiveram respostas positivas, 86% e 78% respetivamente.

Analisando em primeiro lugar o papel dos RH no Acolhimento e Integração de novos colaboradores da Carclasse. Entende-se que, aspetos como os 'Objetivos Gerais da Empresa', bem como a sua 'História', 'ADN', 'Estrutura' e 'Regulamentos Internos', devem ser transmitidos aos novos colaboradores durante o seu processo de Acolhimento e Integração. Pela análise da tabela 5, percebe-se que existem aspetos que os RH devem melhorar.

	Nenhuma Informação	Pouca Informação	Nem Muita Nem Pouca Informação	Informação Considerável	Muita Informação
Objetivos Gerais	10%	9%	20%	39%	22%
História	17%	23%	28%	23%	9%
ADN	14%	26%	27%	26%	8%
Regulamentos Internos	6%	16%	24%	39%	16%
Estrutura	6%	13%	29%	32%	20%

Tabela 5: Papel dos RH no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

Há aspetos que obtiveram uma classificação relativamente baixa, isto é, 'Nenhuma Informação' ou 'Pouca Informação', sendo que a 'História' e 'ADN' da empresa são aqueles que devem ser mais trabalhados no futuro. Por outro lado, todos os aspetos em discussão receberam uma percentagem considerável de aproximadamente 30% de respostas de 'Nem Pouca Nem Muita Informação'. Não obstante, para os colaboradores admitidos entre 2020 e o primeiro semestre de 2021, os RH tiveram um papel considerável na passagem de informação sobre os objetivos gerais, regulamentos internos e estrutura da Carclasse.

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Quando entrei na Carclasse a minha chefia ajudou-me a reduzir os medos de inadaptação.	7%	2%	18%	26%	48%
Quando entrei na Carclasse a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.	1%	2%	12%	11%	73%
A minha chefia contribuiu para o melhor conhecimento da minha função.	2%	3%	12%	26%	57%
O modo como a minha chefia me acolheu influenciou positivamente a forma como encaro as minhas responsabilidades no trabalho.	3%	1%	17%	18%	61%
Vejo na minha chefia um líder.	4%	3%	12%	23%	57%
A minha chefia explicou-me os fatores de desempenho na minha função.	1%	7%	17%	30%	46%
A minha chefia explicou-me os objetivos e normas da minha função.	2%	4%	16%	32%	46%
A minha chefia explicou-me o funcionamento da Carclasse.	2%	6%	18%	27%	48%
A minha chefia explicou-me o ADN da Carclasse.	8%	7%	32%	23%	30%
A minha chefia apresentou-me o Manual de Acolhimento.	52%	8%	20%	8%	12%

Tabela 6: *Papel da Chefia no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores*

Relativamente ao papel da Chefia, de uma forma genérica, podemos constatar que estas têm um papel ativo no Acolhimento e Integração dos novos colaboradores. Em primeiro lugar, 73% dos colaboradores concordam com a afirmação que diz que a sua chefia se mostrou disponível para ajudar. Por outro lado, 61% dos inquiridos afirma que o modo como foram acolhidos pela chefia influenciou a forma como encaram as responsabilidades do seu trabalho. Não obstante, 57% dos inquiridos indica que concordam totalmente com a afirmação que diz que a chefia contribuiu para o melhor conhecimento da sua função e

veem a chefia como um líder. Adicionalmente, 48% dos inquiridos indica que a chefia ajudou a reduzir os medos de inadaptação e que explicou o funcionamento da Carclasse. Neste seguimento, 46% dos colaboradores afirmam que a chefia explicou os objetivos da função, bem como os fatores de desempenho. Por conseguinte, 30% dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação que diz que a chefia explicou o ADN da Carclasse. Em contrapartida, verifica-se que a maior parte dos inquiridos (52%) é da opinião de que a chefia não apresentou o Manual de Acolhimento no processo de acolhimento e integração. Isto vem confirmar a necessidade de reformular/reconstruir o Manual de Acolhimento em vigor na empresa. Como veremos mais à frente, quando questionamos as chefias sobre este Manual, muitas fizeram referência à desatualização do mesmo, e muitas delas nem tinham conhecimento da existência de um Manual de Acolhimento.

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Gosto de trabalhar na minha equipa.	0%	0%	7%	21%	72%
Quando entrei na Carclasse os meus colegas mostraram-se disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	0%	0%	8%	22%	70%
Quando entrei na Carclasse vi nos meus colegas como modelos a seguir.	4%	4%	23%	33%	34%
Os meus colegas contribuíram para o melhor conhecimento da minha função.	1%	0%	19%	31%	49%
O espírito de equipa existente constitui uma fonte de motivação.	2%	3%	20%	20%	54%
Os meus colegas facilitaram a minha integração.	1%	1%	4%	27%	67%

Tabela 7: *Papel dos Colegas no processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores*

Quanto ao papel dos Colegas, podemos dizer que de uma forma geral este tem um impacto bastante positivo. Como podemos ver na tabela 7, mais de

metade dos inquiridos, sensivelmente 70%, considera os colegas de trabalho como modelos a seguir e afirmam que os colegas de trabalho facilitaram a sua integração na empresa, mostrando-se disponíveis para esclarecimento de dúvidas que podiam surgir. Não menos importante, os inquiridos confirmam o gosto pelo trabalho em equipa, e que o espírito de equipa constitui uma fonte de motivação.

Assim, importa verificar qual o impacto que os agentes anteriormente referidos tiveram no acolhimento e integração dos inquiridos. Nomeadamente no que respeita à sua autonomia no trabalho, à sua satisfação, à sua intenção de permanecer na empresa e comprometimento no trabalho.

RH	Nenhum Impacto	Pouco Impacto	Nem Muito nem Pouco Impacto	Algum Impacto	Muito Impacto
Autonomia	17%	16%	27%	22%	19%
Satisfação	11%	12%	29%	30%	18%
Retenção	14%	14%	20%	24%	27%
Comprometimento	14%	11%	23%	24%	27%

Chefias	Nenhum Impacto	Pouco Impacto	Nem Muito nem Pouco Impacto	Algum Impacto	Muito Impacto
Autonomia	0%	10%	10%	30%	50%
Satisfação	3%	4%	14%	34%	43%
Retenção	7%	3%	14%	34%	41%
Comprometimento	2%	4%	12%	33%	48%

Colegas	Nenhum Impacto	Pouco Impacto	Nem Muito nem Pouco Impacto	Algum Impacto	Muito Impacto
Autonomia	1%	6%	20%	31%	42%
Satisfação	0%	2%	14%	32%	51%
Retenção	2%	9%	17%	23%	49%
Comprometimento	1%	7%	18%	26%	49%

Tabela 8: Impacto dos RH, Chefias e Colegas no Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

Assim, no que concerne à autonomia dos colaboradores para o trabalho o interveniente que teve maior impacto foi as Chefias, com 50% de respostas,

seguindo-se os Colegas com 42% e, por último, os RH, com apenas 19%. No que diz respeito à satisfação no trabalho, os Colegas são os maiores responsáveis, pois, 51% dos inquiridos refere que os Colegas têm muito impacto na forma como se sentem satisfeitos no trabalho. As Chefias não ficam muito atrás, com 43% de resposta positiva. Relativamente aos RH, apenas 18% dos colaboradores indica que estes têm muito impacto na sua satisfação no trabalho. Neste seguimento, 49% dos colaboradores responde que os Colegas têm muito impacto na sua intenção de permanecer na empresa. Para este indicador, apenas 27% dos inquiridos respondeu que os RH têm muito impacto. Por último, percebemos que Chefias (49%) e Colegas (49%) têm muito impacto no comprometimento dos novos colaboradores. Os dados permitem constatar que os Colegas são o interveniente com maior impacto no acolhimento e integração dos novos colaboradores. Por outro lado, os RH são o interveniente que mostra ter menos impacto, na autonomia, na satisfação, na intenção de permanecer na empresa e no compromisso dos novos colaboradores para o trabalho.

A asserção em análise visa confirmar se os inquiridos valorizam de igual forma os diferentes intervenientes, RH, Chefias Intermédias e Colegas, no processo de acolhimento e integração. Para isso, serão alvo de teste os atributos: autonomia, satisfação, retenção e comprometimento do colaborador no trabalho. Assim, recorreu-se ao teste Qui Quadrado de Ajustamento.

Asserção: Os inquiridos valorizam de igual forma os diferentes intervenientes no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores.

Num teste Qui Quadrado de Ajustamento devemos confirmar se as condições se verificam, isto é, confirmar os pressupostos: (i) Todos os valores esperados superiores a 1; (ii) 80% dos valores esperados estão acima de 5. Assim, de acordo com a informação presente na tabela 11 é possível indicar que a condição se verifica para todos os atributos, pois nenhuma das categorias tem valor esperado inferior a 5 (ver anexos 6, 7 e 8), podendo avançar com o teste.

H0: A distribuição das categorias segue uma distribuição uniforme.

H1: A distribuição das categorias não segue uma distribuição uniforme.

Test Statistics - RH

	Autonomia	Satisfação	Retenção	Comprometimento
Chi-Square	3,667 ^a	14,556 ^a	5,667 ^a	8,333 ^a
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,453	,006	,225	,080

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18,0.

Tabela 9: Teste Qui Quadrado de Ajustamento – Recursos Humanos

Fonte: SPSS

Relativamente à autonomia, de acordo com o sig (0,453) a decisão acertada é aceitar H0, pois é maior que o nível de significância (0,050). Assim, temos evidências para assumir que há uma distribuição normal no número de respostas às diferentes categorias. Isto significa que não conseguimos medir o impacto dos RH na autonomia dos colaboradores, uma vez que o número observado de respostas nas diferentes categorias é praticamente o mesmo, por exemplo, ‘Nenhum Impacto’ com 15 respostas e ‘Muito Impacto’ verificou um total de 17 respostas (ver anexo 7).

No que concerne à satisfação, como podemos ver na tabela 9, o sig (0,006) é menor do que o nível de significância (0,050). De modo que, a decisão acertada é rejeitar H0, que diz que a distribuição das categorias é uniforme. Logo, existem evidências para afirmar que a distribuição não é uniforme. Podemos ver através dos valores observados que a opção “algum impacto” registou 27 respostas e a opção ‘Muito Impacto’ 17 respostas, contra as 10 respostas de ‘Nenhum Impacto’ e 11 respostas de ‘Nenhum Impacto’.

Em relação à intenção de permanecer na empresa, o sig (0,225) maior que o nível de significância (0,050), indica-nos que a decisão acertada é aceitar H0. Logo, existem evidências para assumir que há uma distribuição normal no número de respostas às diferentes categorias. Isto confirma-se pela análise do número observado de respostas (ver anexo 7), ‘Muito Impacto’ registou 24 respostas, ‘Algum Impacto’ 22 respostas e “Nenhum Impacto” 13 respostas. A diferença não é significativa para afirmarmos que não existe uniformidade.

Quanto ao comprometimento, como podemos ver através do sig (0,080), maior do que o nível de significância (0,050), a decisão acertada é aceitar H0. Assim, as evidências parecem constatar para afirmar que a distribuição das categorias é uniforme. Isto confirma-se pela análise do número observado de

respostas, 'Nem Muito Nem Pouco Impacto' registou 18 respostas, sendo que neste caso o valor residual é nulo, 'Muito Impacto' registou 24 respostas e 'Nenhum Impacto' 13 respostas.

Test Statistics - Chefias Intermédias

	Autonomia	Satisfação	Retenção	Comprometimento
Chi-Square	39,600 ^a	58,667 ^b	51,333 ^b	70,556 ^b
df	3	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 22,5.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18,0.

Tabela 10: Teste Qui Quadrado - Chefias Intermédias

Fonte: SPSS

O valor do sig é o mesmo para todos os parâmetros em análise (tabela 10). Podemos afirmar que o valor do sig (0,000) é menor que o nível de significância (0,050). Logo, os testes permitem indicar que a decisão acertada é rejeitar H0 que diz que a distribuição das categorias segue uma distribuição uniforme em todos os parâmetros em análise.

Relativamente à autonomia, e analisando os valores observados, percebemos que 'Muito Impacto' obteve 45 respostas e 'Nenhum Impacto' apenas 9 respostas. Em relação à satisfação no trabalho 'Muito Impacto' foi assinalado 39 vezes e 'Nenhum Impacto' apenas 3 vezes. Em seguida, no que concerne à questão de permanecer na empresa a opção 'Muito Impacto' foi selecionada 37 vezes e 'Nenhum Impacto' 6 vezes. Por último, quanto ao comprometimento no trabalho 43 colaboradores afirmam que a chefia teve 'Muito Impacto' e apenas 2 responderam 'Nenhum Impacto' (ver anexo 8).

Por outro lado, importa analisar o impacto dos colegas no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.

Test Statistics - Colegas

	Autonomia	Satisfação	Retenção	Comprometimento
Chi-Square	53,222 ^a	49,111 ^b	58,333 ^a	63,222 ^a
df	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 22,5.

Tabela 11: Teste Qui Quadrado – Colegas

Fonte: SPSS

À semelhança do interveniente anterior, nos colegas, o sig (0,000) é inferior ao nível de significância (0,050). Logo, temos evidências para afirmar que a decisão acertada é rejeitar H0 que diz que a distribuição das categorias segue uma distribuição uniforme em todos os parâmetros em análise. Relativamente à autonomia, 38 dos inquiridos respondeu 'Muito Impacto' e 1 respondeu 'Nenhum Impacto'. Em relação à satisfação 46 responderam 'Muito Impacto' e 2 "Nenhum Impacto". Quanto à intenção de permanecer na empresa, 44 dos inquiridos selecionaram a opção 'Muito Impacto' e 2 selecionaram 'Nenhum Impacto'. Por último, quanto ao comprometimento no trabalho, 44 dos inquiridos indicou ter 'Muito Impacto' e um indicou 'Nenhum Impacto' (ver anexo 9). Com isto, percebemos que não há uniformidade na distribuição das respostas.

Desta forma, temos evidências estatísticas suficientes para afirmar que os inquiridos não valorizam de igual forma os diferentes intervenientes no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores.

4.4. Avaliação do atual modelo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível das Chefias Intermédias

Quando questionamos as 36 Chefias Intermédias dos vários estabelecimentos e departamentos da Carclasse, sobre o grau de importância percebido acerca dos aspetos anteriormente analisados, verificamos que, de uma forma geral, consideram importante ou muito importante que os novos colaboradores visitem as instalações da empresa, tenham contacto com os RH, sejam apresentados à chefia direta e colegas de secção e que lhes seja facultado o Manual de Acolhimento, durante o seu processo de acolhimento e integração.

	Importante ou Muito Importante
Visita às instalações da Carclasse	97%
Contacto com os RH	89%
Apresentação à chefia direta	97%
Apresentação aos colegas de secção	97%
Apresentação do Manual de Acolhimento	94%

Tabela 12: Grau de Importância do processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores percebido pelas Chefias Intermédias

Foram selecionadas uma série de afirmações de modo averiguar o grau de concordância das Chefias Intermédias e, para conseqüentemente conseguir perceber o papel destas no processo de Acolhimento e Integração dos novos colaboradores. De um modo geral, as Chefias Intermédias mostram concordar com as afirmações apresentadas. Isto indica que têm um papel ativo no processo de acolhimento dos novos colaboradores (75%), que estão disponíveis para ajudar (89%), que explicam os fatores críticos de desempenho função (81%), bem como os seus objetivos e normas (83%) e o funcionamento da Carclasse (67%) e seu ADN (67%). Por outro lado, quanto à apresentação do Manual de Acolhimento, esta reflete a informação presente na tabela 6. Apesar de Destinatários Finais e Chefias Intermédias considerarem a disponibilização do Manual de Acolhimento fundamental no processo de acolhimento e integração, os colaboradores indicam que não lhe foi apresentado, e as respetivas Chefias vêm confirmar a necessidade de o Manual de Acolhimento ser repensado.

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Nem concordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente
Tenho um papel ativo no processo de acolhimento de novos colaboradores.	3%	0%	3%	19%	75%
Estou sempre disponível para ajudar os novos colaboradores.	0%	0%	3%	8%	89%
Explico aos novos colaboradores os fatores críticos de desempenho na função	0%	0%	3%	17%	81%
Explico aos novos colaboradores os objetivos e normas da função.	0%	0%	6%	11%	83%
Explico aos novos colaboradores o funcionamento da Carclasse.	0%	0%	6%	28%	67%
Explico aos novos colaboradores o ADN da Carclasse.	0%	0%	8%	25%	67%
Apresento aos novos colaboradores o manual de acolhimento.	17%	8%	11%	39%	25%

Tabela 13: Grau de Concordância do processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores percecionado pelas Chefias Intermédias

Conhecido o impacto de cada interveniente percecionado pelos colaboradores, importa perceber o grau de impacto percecionado pelas Chefias, relativamente à sua intervenção no processo de Acolhimento e Integração dos novos colaboradores. De uma forma geral, as Chefias Intermédias consideram ter tido muito impacto no processo de acolhimento dos seus colaboradores, nomeadamente no que concerne ao seu comprometimento no trabalho, à sua satisfação no trabalho, na forma como trabalham autónomos, na sua intenção de permanecer na empresa e na sua integração na equipa. Segundo a figura 7, apenas 3% indica considerar não ter tido qualquer impacto.

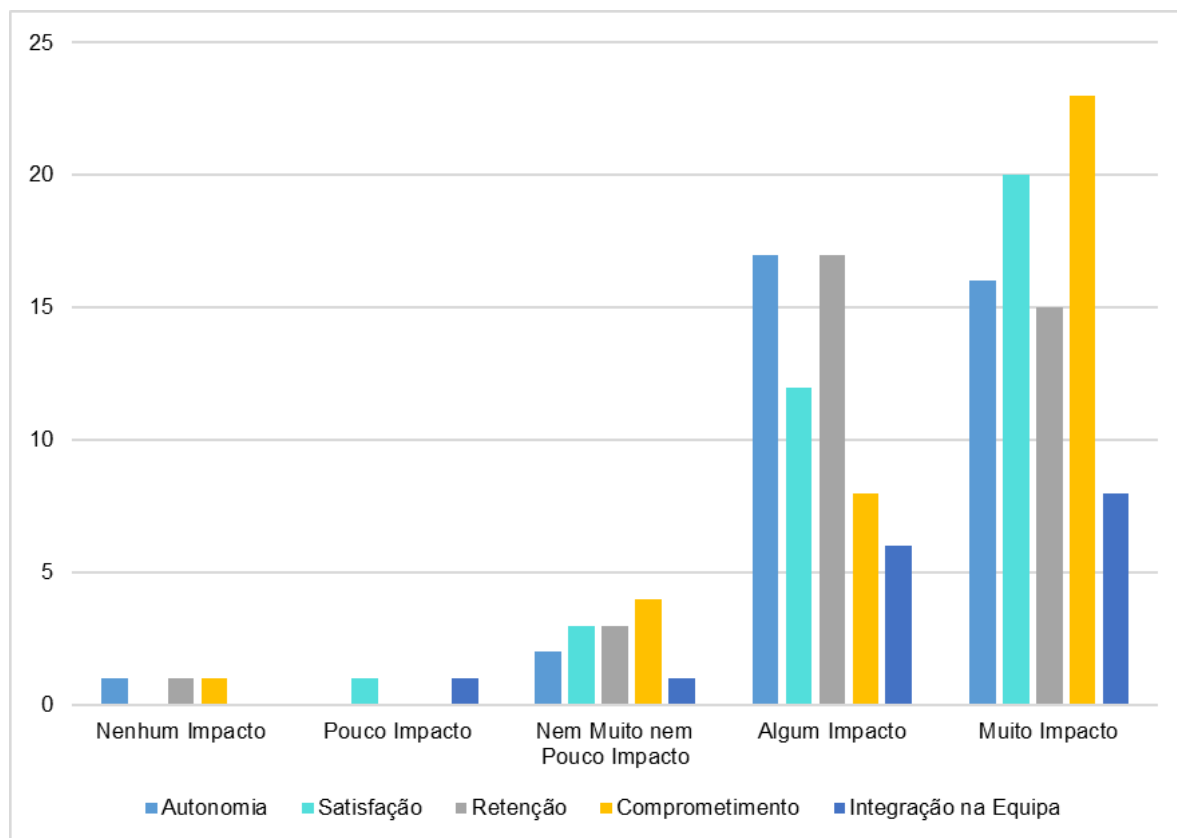


Figura 7: Impacto percecionado pelas Chefias Intermédias

4.5. Manual de Acolhimento

Conseguimos perceber que quer para chefias, quer para colaboradores, o Manual de Acolhimento seria uma mais-valia no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores. De uma forma geral, para ambos os grupos de inquiridos, isto é, colaboradores e chefias, os temas apresentados são muito importantes.

Analisando detalhadamente a tabela 14, percebemos que, 31% dos colaboradores considera muito importante e 46% considera muito importante que no manual de acolhimento esteja disponibilizado um capítulo sobre o ‘Direito a Férias’, para esclarecer os novos colaboradores. Relativamente à ‘Legislação Laboral’, Chefias e Colaboradores concordam que é um tema que não deve faltar no Manual de Acolhimento, sendo que 49% dos colaboradores é da opinião de que é temática ‘Muito Importante’ e 28% considera ‘Importante’, 44% das Chefias respondeu ‘Muito Importante’ e 53% ‘Importante’. No que concerne ao tema das ‘Horas Extra’, 41% dos Colaboradores inquiridos indica que é ‘Muito Importante’

e 26% 'Importante' a presença deste tema no Manual de Acolhimento, as Chefias também são da mesma opinião, 47% indica-nos que é 'Muito Importante' e 32% 'Importante'. O tema da 'Assiduidade' também gera concordância por parte dos inquiridos, segundo 45% dos Colaboradores, este é um tema 'Muito Importante' e de acordo com 33% é um tema 'Importante' e deve constar no Manual de Acolhimento. Adicionalmente, para 85 % das Chefias inquiridas considera o tema da 'Assiduidade' de muita importância. Relativamente ao ADN da Carclasse 36% dos Colaboradores indica ser 'Muito Importante', 34% 'Importante' e 21% admite ser 'Nem Muito Nem Pouco Importante'. Por outro lado, 82% das Chefias indica ser um tema de 'Muita Importância', logo para as Chefias faz todo o sentido que seja um tema presente no Manual de Acolhimento. Também quisemos saber o grau de importância percebido relativamente à 'História da Carclasse', e sem dúvida que para Chefias é um tema de extrema importância, com 83% de resposta. Para os colaboradores inquiridos, 34% respondeu que este é um tema 'Muito Importante' e 31% assinalou a opção 'Importante'. No que concerne ao 'Organograma', 36% dos Colaboradores indica ser 'Muito Importante' e 31% 'Importante', para 68% das Chefias inquiridas este é um tema 'Muito Importante' e para 26% é 'Muito Importante'. Quanto ao tema 'Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho e Ambiente' (HSST) 36% dos Colaboradores inquiridos indica ser um tema 'Muito Importante' e 38% indica ser um tema 'Importante', para as Chefias, 68% considera ser um tema 'Muito Importante' e 26% considera ser um tema 'Importante'. Neste seguimento, quando questionamos colaboradores e Chefias sobre a importância do tema 'Formação' no Manual de Acolhimento, 45% dos Colaboradores indica ser 'Muito Importante' e 33% indica ser 'Importante', para 71% das Chefias este é um tema 'Muito Importante'. Por último, quisemos saber o grau de importância percebido sobre o 'Portal RH', para 44% dos Colaboradores este é um tema 'Muito Importante' e para 41% é um tema 'Importante'. Para 71% das Chefias, a presença de um capítulo no Manual de Acolhimento sobre o funcionamento do 'Portal RH' é 'Muito Importante' e para 26% é importante.

Direito a Férias	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	5%	16%	31%	46%
Chefias Intermédias	0%	3%	9%	47%	41%

Legislação Laboral	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	2%	4%	16%	28%	49%
Chefias Intermédias	0%	0%	3%	53%	44%

Horas Extra	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	4%	6%	23%	26%	41%
Chefias Intermédias	0%	0%	21%	32%	47%

Assiduidade	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	3%	19%	33%	45%
Chefias Intermédias	0%	0%	0%	15%	85%

ADN Carclasse	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	3%	6%	21%	34%	36%
Chefias Intermédias	0%	0%	0%	18%	82%

História Carclasse	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	9%	25%	31%	34%
Chefias Intermédias	0%	0%	13%	46%	83%

Organigrama	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	4%	28%	31%	36%
Chefias Intermédias	3%	0%	6%	24%	68%

HSSTA	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	3%	23%	38%	36%
Chefias Intermédias	0%	0%	6%	26%	68%

Formação	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	3%	19%	33%	45%
Chefias Intermédias	0%	0%	3%	24%	71%

Portal RH	Nada Importante	Pouco Importante	Nem Muito nem Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Utilizador Final	1%	1%	13%	41%	44%
Chefias Intermédias	0%	0%	3%	26%	71%

Tabela 14: Grau de Importância percebido por Colaboradores e Chefias sobre o Manual de Acolhimento

Por outro lado, sabemos que a Gestão quer melhorar o atual modelo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores. A estratégia passa também por criar um novo Manual de Acolhimento que aborde as principais questões que um colaborador procura ver respondidas quando inicia a sua jornada na Carclasse. Como já vimos anteriormente, esse novo modelo deverá abordar questões como o ‘Direito a Férias’, ‘Legislação Laboral’, ‘Horas Extra’, ‘Assiduidade’, ‘ADN’ e ‘História da Carclasse’, ‘Organigrama’, ‘Estrutura da Carclasse’, ‘HSSTA’, ‘Formação’ e ‘Portal RH’. No entanto, importa saber se existem outros temas que, quer Colaboradores quer Chefias, gostariam de ver contemplados no Manual de Acolhimento. Para isso, reunimos alguns temas e pedimos que seleccionassem aqueles que acham mais importantes. São eles, o ‘Assédio’, questões relacionadas com o ‘Subsídio Parental’, ‘Acidentes de Trabalho’ e ‘Eventos da Carclasse’.

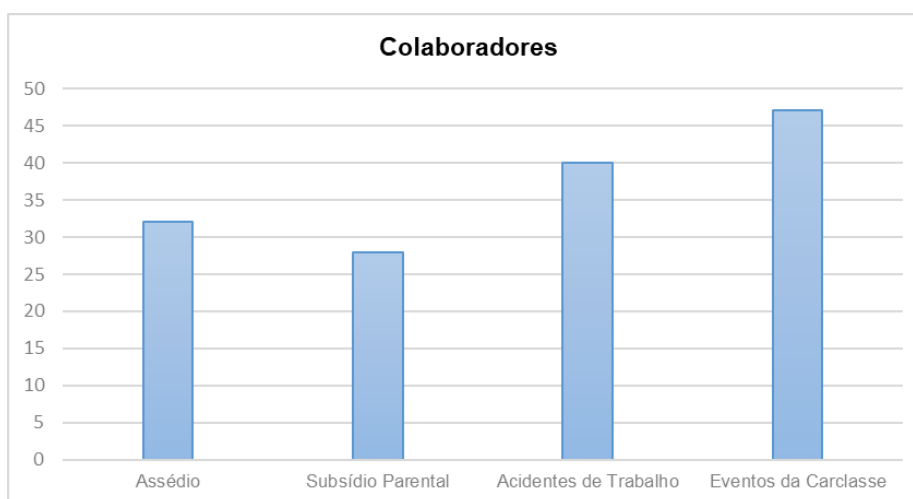


Figura 8: Outros temas a ser contemplados pelo Manual de Acolhimento – Colaboradores

De entre os temas disponibilizados, percebemos pela figura 8, que segundo os Colaboradores o tema ‘Eventos da Carclasse’ é o que mais juntou apoio, com mais de 45 Colaboradores a indicar a preferência. Seguindo-se o tema relacionado com os ‘Acidentes de Trabalho’, o ‘Assédio’ e por último, com pouco mais de 25 respostas, o ‘Subsídio Parental’. No que concerne às Chefias Intermédias, entendemos pela figura 9, que a preferência recai sobre o tema relacionado com os ‘Acidentes de Trabalho’. Isto é, para as Chefias inquiridas, um tema importante a ser contemplado no novo Manual de Acolhimento deve

ser os procedimentos em caso de 'Acidente de Trabalho'. Em segundo lugar, as Chefias apontaram os 'Eventos da Carclasse', só depois o 'Assédio' e por fim, as questões que envolvem o 'Subsídio Parental'.

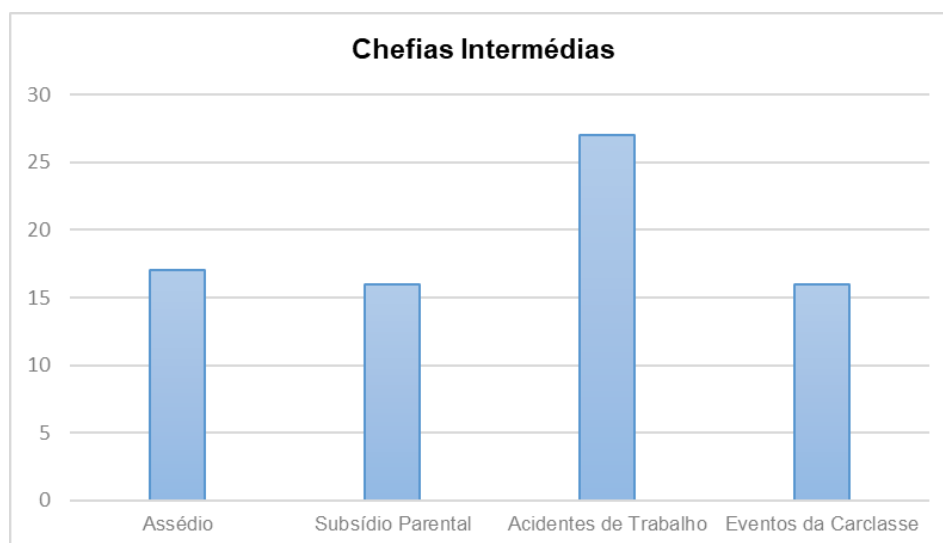


Figura 9: Outros temas a ser contemplados pelo Manual de Acolhimento - Chefias Intermédias

Para além disto, foi disponibilizado no inquérito de ambos os grupos, um campo de resposta aberta, onde poderiam ser sugeridos novos temas. Da parte dos colaboradores, surgiu o tema de como Agir em Caso de Emergência e da parte das chefias intermédias surgiram temas como a Avaliação de Desempenho, Qualidade e Cibersegurança.

4.6. Avaliação do atual modelo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores – Perspetiva ao nível da Gestão

Participaram da discussão a Administradora da Carclasse, O Diretor Geral, e a Responsável de Recursos Humanos. As informações obtidas permitirão aprofundar o objetivo da Gestão, relativamente ao futuro modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores. Neste seguimento, é apresentado a baixo o roteiro de questões, sendo que foram destacadas as principais informações fornecidas.

Pergunta 1: Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação que o colaborador tem no seu trabalho e no seu desenvolvimento na empresa?

Todos os inquiridos realçaram a importância deste processo. A Administradora da Carclasse menciona a relevância dos colegas de secção para que este processo não falhe: *“Acredito que, numa primeira fase, se o acolhimento for devidamente feito por colaboradores da sua secção, bem como, por colaboradores com mais anos de “casa”.(...) Temos de pensar que se toda a adaptação do novo colaborador for mais fácil e tiver apoio contínuo dos colegas nesta primeira fase de adaptação, este conseguirá também adaptar-se melhor ao seu posto de trabalho, e consequentemente isso tem de influenciar o seu desenvolvimento no trabalho e a empresa em si.”*

Por outro lado, o Diretor Geral reforça a extrema importância do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, uma vez que, dele depende a continuidade de um colaborador na empresa: *Um bom processo de acolhimento na empresa, repercutir-se-á num melhor e mais acelerado início de funções do colaborador. A fase de acolhimento pode definir a continuidade, ou não, de um colaborador – colocando em risco a perda de bons recursos.”*

Para a Responsável de RH, quanto melhor um colaborador for integrado e acolhido, maior a sua imersão nos valores da Empresa: *“: O processo de acolhimento é de extrema importância para a integração do colaborador, desde logo porque garante uma imersão nos valores e no ADN da empresa, mas também por ser altamente facilitador nas questões mais complicadas, de foro laboral. Quando as regras internas não são explícitas desde os primeiros momentos, poderemos ter dissabores mais tarde.”*

Pergunta 2: Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?

Estamos cientes de que o atual modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores não corresponde às necessidades de uma empresa em constante crescimento. Posto isto, é importante entendermos o ponto de vista da Gestão.

A Administradora da empresa, realça que é necessário reformular o manual de acolhimento: *“Pelas mais diversas razões, temos de mudar o manual de acolhimento de forma a facilitar a sua consulta, para torná-lo mais apetecível, com imagens dos vários departamentos da empresa, com pequenos vídeos dos colaboradores a dar as boas-vindas aos mais jovens, com o organograma da mesma, etc.”*

O Diretor Geral reconhece a urgente necessidade de, não só reformular o processo de acolhimento existente, mas também *“criar processos de integração de novos colaboradores na empresa. O facto de não existir um devido acolhimento impacta, de uma forma negativa, na adaptação do colaborador ao seu novo local de trabalho.”*

A Responsável RH, remata que a dispersão geográfica da empresa reflete a urgente necessidade de reformulação deste processo e indica que *“A pandemia veio ajudar a que ferramentas como o TEAMS ou a MOODLE se tornassem rapidamente alternativas viáveis para chegar até aos colaboradores, principalmente os que estão mais distantes.”*

Pergunta 3: Quais as expetativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?

Consciente da urgência de uma reformulação no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, devemos conhecer quais são as expetativas da Gestão quanto ao impacto que o novo modelo terá nos futuros novos colaboradores.

A Administradora da Carclasse espera que todos contribuam positivamente para o novo modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores: *“Se todos fizerem os mínimos tanto quem entra como quem é nomeado por exemplo tutor no futuro os novos colaboradores vão se sentir enquadrados na empresa mais rapidamente.”*

Com recurso a um ditado popular: *“Para existir um bom cozido, tem que haver um bom refogado...”*, o Diretor Geral ambiciona que com o esforço de todos e um processo de acolhimento eficaz *“um bom acolhimento aumenta a*

probabilidade de sucesso de determinado colaborador na empresa, diminuindo o risco de perda prematura de recursos.”

Por outro lado, a Responsável de RH mostra-se confiante: *“Espero que haja uma verdadeira imersão no ADN e nos valores da casa e que as pessoas se identifiquem com este ADN e com estes valores, e façam o seu caminho, a sua evolução, tendo por base estes referenciais.”*

Pergunta 4: Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?

No que concerne à questão 4, a Administradora da Carclasse não tem dúvidas de que o novo modelo de acolhimento e integração deverá estar num formato digital, fomentando a aproximação dos colaboradores dos diferentes estabelecimentos. Acrescentando que *“os RH fazem grande parte do processo de recrutamento, por isso, são o primeiro contacto das pessoas na empresa.”*

Para o Diretor Geral o departamento de RH deverá ser a base de todo o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, uma vez que: *“a área de RH tem uma maior sensibilidade para este tema.”*. Realçando que, para que o novo modelo seja eficaz, os novos colaboradores deverão passar por um pequeno período de formação sobre o ADN da empresa.

A Responsável de RH, indica que *“o novo modelo assenta, numa imersão no ADN e nos valores da Carclasse.”* Para além disto, temas como informações de carácter laboral, regras internas, apresentação da empresa e de todos os seus departamentos, missão e objetivos da empresa, mensagem da administração em vídeo, deverão constar no novo modelo de acolhimento e integração, *“Acreditamos que a imagem tem um poder diferente de chegar às pessoas, e queremos que sejam os nossos Administradores os primeiros a dar as boas-vindas.”*

Relativamente à importância dos RH neste processo, a Responsável de RH refere que *“O acolhimento não se faz só com os RH, mas acredito que os RH podem e devem aqui ter um papel primordial. Utilizando uma analogia, podemos ser como os maestros num concerto. Não há música sem músicos, mas sem o maestro a banda fica à toa.”*

5. Discussão de Resultados

Com este projeto pretendeu-se identificar oportunidades de melhoria no atual processo de Acolhimento e Integração de uma empresa do setor automóvel, a Carclasse.

Estudos teóricos e empíricos sobre o processo de Acolhimento e Integração, sugerem que a autonomia do colaborador, a satisfação no trabalho, a intenção de permanecer na empresa, e o comprometimento no trabalho são influenciados pela forma como os RH, as Chefias e os Colegas intervêm no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.

Assim, foi alvo de teste a asserção colocada que os colaboradores inquiridos valorizam de igual forma os diferentes intervenientes no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores. Assim, esta asserção visou confirmar se os RH, Chefias e Colegas tiveram o mesmo impacto no acolhimento e integração dos colaboradores admitidos entre 2020 e o primeiro semestre de 2021, na empresa Carclasse. Como já havia sido referido, os resultados foram obtidos através do preenchimento de um questionário por parte dos colaboradores admitidos no período referido. Foram ainda aplicados questionários às chefias intermédias dos vários departamentos e estabelecimentos que constituem a Carclasse. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas à Gestão, que visaram obter uma análise e concisa do problema em questão.

Assim a asserção apresentada anteriormente foi devidamente testada e sustentada por dados estatísticos, e conseqüentemente, sujeita à validação ou rejeição. Os resultados apresentados evidenciam que os colaboradores inquiridos valorizam de forma diferente o contributo dos diversos intervenientes no seu processo de acolhimento e integração.

Quanto ao papel dos RH, sabemos que esta é uma área nem sempre aproveitada para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores (Ascensão, 2009). A área dos RH é responsável por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, reter e monitorar colaboradores (Chiavenato, 2008). De acordo com a perspetiva de Ziden & Joo (2020), a GRH é o principal agente responsável por todo o processo de integração. A área de GRH deve

facilitar e trabalhar o comprometimento dos colaboradores (Baron e Kreps, 1999). No contexto da Carclasse conseguimos apurar que, no que concerne ao comprometimento, são os Colegas o interveniente com maior influência. Maio (2016) indica que os RH são responsáveis pela satisfação no trabalho, retenção e comprometimento organizacional. Os resultados obtidos neste projeto não parecem sustentar esta formulação, sendo que relativamente à satisfação e à retenção, os Colegas – e não os RH – voltam a ser o interveniente de maior destaque. De acordo com o apurado neste estudo, os RH da Carclasse devem trabalhar para que no futuro modelo de acolhimento e integração haja maior impacto na autonomia (19%), satisfação (18%), retenção (27%) e comprometimento (27%). Sabemos que é intenção da Gestão que este departamento tenha maior protagonismo neste processo. A intervenção passará por garantir que existe um primeiro contacto com os RH nos primeiros dias de acolhimento, pois 30% dos colaboradores referiu não ter tido qualquer contacto com os RH no momento do seu acolhimento.

Relativamente às Chefias, no seu estudo, Chong, Beenen, Gagné, & Dunlop (2020), defenderam que a Chefia está numa posição única para apoiar o processo de acolhimento de novos colaboradores, como nenhum outro interveniente, na medida em que isto está associado ao poder, à confiança, à credibilidade e reputação que transmitem ao colaborador (Silva, 2013). Assim, são capazes de incluir os colaboradores no compromisso organizacional e na sua adaptação ao trabalho e na redução da rotatividade (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013). Logo, ao mesmo tempo que estamos a fomentar colaboradores comprometidos, estamos a trabalhar na retenção de talentos. No contexto da Carclasse, foi possível compreender que quer no comprometimento para o trabalho, quer na sua intenção de permanecer na empresa, os colaboradores inquiridos admitem que os Colegas são o interveniente com maior impacto. As chefias são responsáveis por transmitir conhecimento aos novos colaboradores (Chong, Beenen, Gagné, & Dunlop, 2020), isto conseqüentemente reflete-se na sua autonomia para o trabalho. Isto vai de encontro ao que apuramos com o presente estudo, temos evidências para afirmar que as Chefias são o interveniente com maior influência na autonomia para o trabalho. Em suma, relativamente à realidade da Carclasse, foi possível compreender com o presente estudo o impacto das Chefias na autonomia (50%),

satisfação (43%), retenção (41%) e comprometimento (41%). Mais de metade (57%) dos colaboradores inquiridos vê a sua chefia como um líder e 57% afirma que a sua chefia contribuiu para o melhor conhecimento da função.

Em relação ao papel dos Colegas, são considerados modelos a seguir pelos novos colaboradores. Os colegas são responsáveis por ajudar os novos colaboradores a ajustarem-se ao novo ambiente de trabalho (Pennaforte, 2016). Colaboradores satisfeitos são capazes de transmitir aos novos colegas as ferramentas e valores para estes assumirem o seu papel (Trowler e Knight, 1999). Isto verifica-se precisamente na realidade da Carclasse, os colegas são o interveniente com maior impacto, na satisfação (42%), satisfação (51%), retenção (49%) e no comprometimento (49%). 72% afirma gostar de trabalhar na sua equipa, e 70% indica que no processo de acolhimento e integração contaram com a disponibilidade dos colegas para esclarecimento de dúvidas.

Assim, este trabalho permitiu elaborar um modelo conceptual de base empírica que resulta da aplicação de um questionário no contexto da Carclasse.

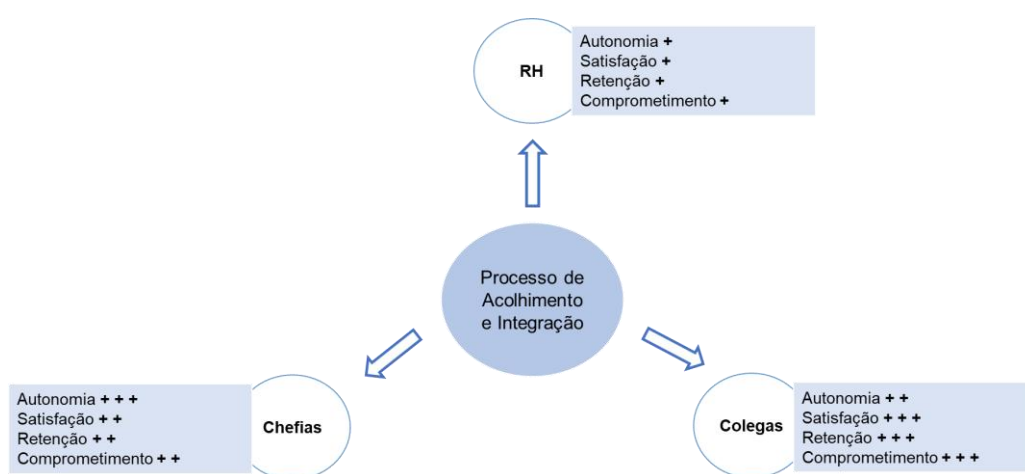


Figura 10: Impacto dos RH, Chefias e Colegas

Fonte: Elaboração Própria

Neste modelo é possível perceber que as Chefias são quem contribui mais para a autonomia no trabalho, seguindo-se os colegas e por fim, os RH. Em relação à satisfação dos colaboradores no trabalho, à intenção de permanecer na empresa e ao comprometimento no trabalho, os Colegas são os principais responsáveis, seguindo-se as chefias e por último, os RH. Assim, é perceptível, por um lado, que são os Colegas, o interveniente com maior impacto no

Acolhimento e Integração de novos colaboradores. Por outro lado, depreende-se que os RH têm reduzido impacto no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, quando comparamos com os restantes intervenientes em discussão.

Desta forma, a principal conclusão deste Projeto recai na convicção de que só é possível aos RH chegarem eficazmente ao novo colaborador através das Chefias e dos Colegas. Entende-se que o objetivo ao nível da Gestão, seja colocar o departamento RH como principal responsável do Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores. No entanto, tem que existir uma distinção entre o que será a responsabilidade dos RH, que é garantir que todo o Processo de Acolhimento e Integração decorre eficazmente, e o que será a influência exercida pelos RH através das Chefias e dos Colegas nos novos colaboradores. Por outro lado, espera-se que esses novos colaboradores que passem por um Processo de Acolhimento e Integração eficaz, sejam capazes de influenciar futuros novos colaboradores e assim funcionarem como um 'agente duplo'.

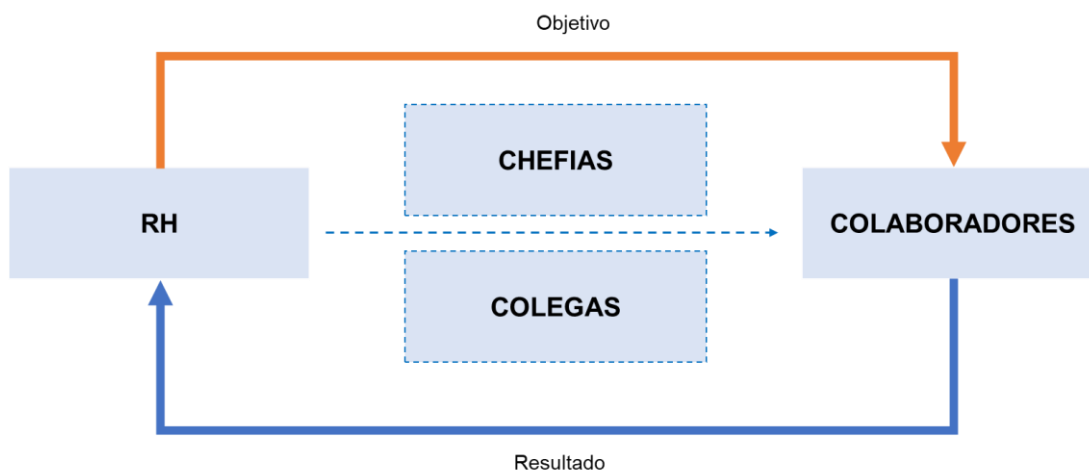


Figura 11: *Relação entre Responsabilidade e Influência dos RH no Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores*

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao Manual de Acolhimento, este deve conter as informações fundamentais sobre a empresa, desde uma mensagem do responsável máximo da empresa, ao organigrama ou aos regulamentos internos. De acordo com Almeida (2012), trata-se de uma ferramenta indispensável para a integração dos novos colaboradores. Cada organização adapta este

documento às suas necessidades. Relativamente à Carclasse, 84% dos colaboradores inquiridos admite não ter tido contacto com o Manual de Acolhimento, inclusive, várias chefias referiram não ter conhecimento da existência deste documento. A verdade é que apesar de estar disponível online, o documento existente é datado de 2007, não reunindo as condições necessárias que seriam previstas, a informação é desatualizada. A Gestão afirma que a reformulação do atual modelo de acolhimento e integração passará pela criação de um Manual de Acolhimento digital, onde constará uma mensagem de boas-vindas do administrador e imagens da empresa para que, apesar da dispersão geográfica, colaboradores dos diferentes estabelecimentos e departamentos se sintam próximos. Para além de temas como, o Direito a Férias, Legislação Laboral, Horas Extra, Assiduidade, ADN e História da Carclasse, Organigrama e estrutura da Carclasse, HSSTA, Formação e Portal de RH, colaboradores e chefias mostraram-se recetíveis para que o novo Manual de Acolhimento contemple também temas como o Assédio, o Subsídio Parental, Acidentes de Trabalho e Eventos da Carclasse.

Com o desenvolver deste Projeto, ficou evidente que para a Gestão da Carclasse, um Processo de Acolhimento e Integração realmente eficaz não pode deixar de lado o facto de os colaboradores entenderem e interiorizarem o ADN da empresa, isto é, a sua cultura organizacional. Quando questionamos os colaboradores, apenas 8% indica ter recebido muita informação sobre o ADN da Carclasse por parte dos RH e 26% afirmou ter recebido informação considerável no seu processo de acolhimento e integração. Por outro lado, 67% das chefias afirmou explicar o ADN da Carclasse aos novos colaboradores e 30% dos colaboradores indicou concordar totalmente e 23% declarou concordar um pouco.

Sumariamente, um processo de Acolhimento e Integração eficaz deve facilitar os esforços individuais em direção dos objetivos organizacionais. Quanto melhor estiver formado e integrado o novo colaborador mais este estará orientado para responder aos objetivos da organização. O sucesso de um processo de acolhimento está visível nos seus reflexos (Caetano e Vala, 2000). Na forma como um colaborador se sente autónomo, satisfeito e motivado no trabalho, quanto melhor a interiorização da cultura maior o sucesso que este pode atingir.

6. Considerações Finais

O processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores tem vindo a constituir-se como um tema de cada vez maior interesse por parte dos estudiosos e gestores das organizações. A forma como o processo de Acolhimento e Integração está inserido na área funcional de GRH, no papel do líder e da equipa de trabalho tem efeito na autonomia para o trabalho, no comprometimento dos colaboradores, na satisfação no trabalho, na retenção e consequentemente na forma como os colaboradores se identificam com a organização.

Este Projeto surgiu da oportunidade de diagnosticar a perceção dos diferentes intervenientes quanto à importância do processo de Acolhimento e Integração e, por sua vez, analisar as falhas e aspetos positivos que daqui resultam, e consequentemente realizar uma proposta de intervenção. Este não é um tema do momento, pois tem havido nos últimos anos, cada vez mais estudos que refletem a sua preocupação empírica. Contudo, os resultados e ilações que aqueles permitem, constituem uma boa ilustração empírica não só da revisão teórica e seus postulados, mas também das suas limitações.

Por isso, é importante salientar as principais conclusões deste estudo. O sucesso de um processo de acolhimento e integração de novos colaboradores mede-se pela forma como ele se reflete nos colaboradores. RH, Chefias e Colegas são responsáveis por receber, acolher e integrar o novo colaborador.

A Gestão deve garantir que aspetos como os fatores críticos de desempenho da função, o funcionamento da Carclasse, ADN, História, Organigrama e responsabilidades do trabalho são passados ao novo colaborador. Ao nível das chefias, estas devem passar por um período de formação sobre acolhimento e integração de novos colaboradores, devem também ser sensibilizadas para a importância e sensibilidade deste processo. Posteriormente, seria também uma mais-valia que as Chefias acompanhassem a sua equipa e a sensibilizassem para a importância do acompanhamento de novos colegas. No que concerne ao papel dos RH, este departamento deve garantir que é feito um primeiro contacto com o novo colaborador, seja presencial ou digital, e deve assegurar que é transmitido o ADN da Carclasse ao novo

colaborador, para que este possa compreender e adquirir os valores da empresa e consequentemente aplicá-los em prol dos objetivos da organização.

Relativamente ao Manual de Acolhimento, este deve reunir a principal informação de apresentação da Carclasse, desde uma mensagem do administrador, a uma abordagem de temas como o Direito a Férias, o Organigrama, o funcionamento da Formação, o funcionamento do Portal RH, contactos dos principais departamentos de suporte, etc. É fundamental assegurar que o novo colaborador tem desde o primeiro dia acesso a esta ferramenta e que esta seja atual e dinâmica. Dado o crescimento da Carclasse, seria importante a existência de um Manual de Acolhimento destinado a novos colaboradores estrangeiros, um manual com imagens informativas e adaptado noutra língua facilitaria a integração desses colaboradores logo nos primeiros dias de trabalho.

Este estudo permitiu a elaboração de um modelo concetual de base empírica que merece uma reflexão. São os Colegas o interveniente com maior impacto ao nível da satisfação, retenção e comprometimento no trabalho. As Chefias são o interveniente responsável pela forma como os novos colaboradores se sentem autónomos no trabalho. Sendo que, os RH são o interveniente que registou ter menor impacto nas dimensões, relativas à autonomia, satisfação, retenção e comprometimento. Assim, entende-se que só é possível os RH chegarem ao novo colaborador eficazmente, por meio dos Colegas e das Chefias, que são quem acompanha diariamente o novo colaborador.

Apesar dos ganhos obtidos com este estudo, é importante refletir sobre algumas limitações, nomeadamente, a dificuldade em reunir todos os questionários, primeiro pela dispersão geográfica da empresa, foram necessárias algumas deslocações aos estabelecimentos da Carclasse. Por outro lado, foi necessário combater resistência por parte de alguns colaboradores que num primeiro momento não entenderam o objetivo do estudo e o seu anonimato.

Este estudo poderá servir de base teórica para investigações futuras, porquanto permitiu relevar aspetos importantes, nem sempre acautelados na literatura. O modelo conceptual desenvolvido poderá ser testado noutros contextos empresariais, ou mesmo na própria Carclasse, após implementação do novo modelo de acolhimento e integração de novos colaboradores. Isto

passaria pela adoção de um instrumento de avaliação de eficácia do novo processo que, simultaneamente, avaliaria oportunidades de melhoria do processo e a sua representatividade nos diferentes departamentos.

Em suma, este trabalho permitiu dar a conhecer uma realidade quanto à percepção sobre os processos de Acolhimento e Integração de novos colaboradores. Os resultados obtidos permitem sugerir que um investimento no processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores por parte das empresas tem resultados ao nível da autonomia, retenção, satisfação e comprometimento percebido dos colaboradores. As empresas têm poder para influenciar os seus colaboradores e conseguir uma força de trabalho mais comprometida, aplicada e satisfeita, e isso pode ser promovido e assegurado desde o primeiro dia de trabalho. Obviamente que isto se refletirá na sua forma de trabalho e na concretização dos objetivos da empresa.

7. Referências Bibliográficas

- Acevedo J. M. & Yancey G. (2011). Assessing New Employee Orientation Programs. *Journal of Workplace Learning*, 23.
- Almeida, H. de. (2012). Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da Estratégia à prática. *Faro: Sílabas e Desafios*.
- Anderson, N. R., Cunningham-Snell, N. A., & Haigh, J. (1996). Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(4), 169–183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00052.x>
- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization. *Society and Business Review*, 5(1), 22–47. <https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Arachchige, B. J. H. (2014). Absence of Induction and Its Impact on the Organization. *IUP Journal of Management Research*, 13(2), 7–16. Retrieved from <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?auth=shibb&url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=96886169&site=ehost-live>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Retrieved December 6, 2020, from https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. 249.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Oncordia University, Montreal, Quebec, Canada*.

Avoidable turnover costing employers big | Employee Benefit News. (n.d.). Retrieved March 14, 2021, from https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?brief=00000152-14a7-d1cc-a5fa-7cffccf00000&utm_content=socialflow&utm_campaign=ebnmagazine&utm_source=twitter&utm_medium=social

Baron, K. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers* (Wiley). *Harvard Business Publishing*.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria, VA: *SHRM Foundation*.

Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization Research: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(January), 149–214.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Third Edition. *Columbia University Press*, New York,.

Becker, H. S. (1960). NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT'. *Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.4259/ibk.29.428>

Brondani, J. P. (2010). *Relacionamento Interpessoal E O Trabalho Em Equipe: Uma Análise Sobre a Influência Na Qualidade De Vida No Trabalho*. 38.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391809>

Bullis, C., & Bach, B. W. (1986). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *Western Journal of Communication*, 53(9), 1689–1699.

Caetano, António e Vala, J. (1994). *Socialização organizacional*.

Caetano, A. . V. J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos*

e técnicas. *Editora RH*;

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review. Article.*

Changhong Lu, S., & Tjosvold, D. (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 245–254.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.05.002>

Charlie Gaston. (n.d.). How Does Socialization Impact Human Relations in the Workplace? Retrieved February 6, 2021, from <https://smallbusiness.chron.com/socialization-impact-human-relations-workplace-10303.html>

Chiavenato, I. (2008). *Gestao de Pessoas*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=5XUALBIDdQwC&pgis=1>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D. (2020). Satisfying Newcomers' Needs: The Role of Socialization Tactics and Supervisor Autonomy Support. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>

Cohen, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537–556.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Editora Sílabo, Lda.

Daskalaki, M. (2012). *Recontextualizing New Employee Induction : Organizational Entry as a Change Space*.

<https://doi.org/10.1177/0021886310395899>

Derven, M. (2008). Management onboarding. *Journal of Training and Development*.

Edwards, G. (2009). The benefits of great onboarding. *Personnel Today*, 22.

El-Shamy, S. (2016). Dynamic Induction: Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process. *A Gower Book*.

Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 3, 433–452.

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *In Academy of Management Review*, 6, 309–318.

Fiona Anderson-Gough, C. G. and K. R. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Economist (United Kingdom)*, Vol. 405.

Gary, W. (1998). *New Teacher Induction: A study of selected New Teacher Induction Models and Common Practices*. In Midwestern Education Research Association, 14-17.

Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Jr, J. O., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218.
<https://doi.org/10.1108/01435121311310897>

Gregory, A. (1998). In Through The Out Door? Works Management. *Findlay Publications*.

Hebden, J. E. (1967). s Culture: The Socialization of Graduate Trainees. *Organizational Dynamics*.

Hendricks, K., Louw-potgieter, J., Town, C., Africa, S., Louw-potgieter, J., Town, C., & Africa, S. (2012). *A theory evaluation of an induction programme*. 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>

Jahya, A., Alias, N. E., Othman, R., & Romaiha, N. R. (2019). A Three-Factor

Model of Organizational Socialization Tactics: Impact on Job Satisfaction among Engineers in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 663–675.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6342>

John P. Wanous, Arnon E. Reichers, S. D. M. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective. *The Academy of Management Review*, 19.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 No.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>

Korte, R. (2007). The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes. *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*, 1–8.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2012). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*.
<https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212017>

Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206.

Lamy, J. (2010). *A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações*.

-
- Lashley, C. & Best, W. (2002). 'Employee induction in licensed retail organisations.' *Internatio*, No. 1, 6-13.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos. *Análise Psicológica*.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Maio, T. L. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O impacto das Organizações*. Lisboa.
- Manzoor, M., & Naeem, H. (2011). Relationship of organization socialization with organizational commitment and turnover intention: Moderating role of perceived organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(1981), 515–529.
- Maria, D., & Martinho, M. (2015). *Acolhimento , Integração e Socialização Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente Acolhimento , Integração e Socialização Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente*. (Doctoral Dissertation)
- Maslow, A. (1970). *Personality, Motivation and. Article*, (New York: Harper Row Publishers).
- Matthew A. Koschmann, P. (n.d.). 1. Socialization, Norms, and Roles - Module 2 | Coursera. Retrieved February 7, 2021, from Universidade do Colorado em Boulder website: <https://www.coursera.org/lecture/teamwork-skills-effective-communication/1-socialization-norms-and-roles-fK4MB>
- Melo, E. C., & Zampieri, Fabrício Mologni, J. R. D. (n.d.). *Processos de Acolhimento, Integração e Socialização - Promoção do envolvimento no âmbito organizacional*.
- Mendrico, R. A. R. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional*. 71.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market

orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.008>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology, University*, 16. Retrieved from <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf><http://audacityblog.info/wordpress/wp-content/uploads/2011/03/Meyer-Allen-Empl-Commitment-Survey.pdf>

Minicucci, A. (2001). *Relações Humanas. Artcile, 6ª ed*(São Paulo).

Lourenço, L. (2010). *Mourinho – A Descoberta Guiada*. Prime Books

Nascimento, D. C. D. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional* (Doctoral Dissertation).

Neagu, E. R., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Management and Economics*.

Oliveira, N., Silva, M. L., & Castro, C. C. de. (2014). As contribuições de Heider e Lévi-Strauss para teoria da grupabilidade: uma reflexão à luz da estrutura das relações de redes de empresas. *ID on Line REVISTA DE PSICOLOGIA*, 8(22), 202. <https://doi.org/10.14295/idonline.v8i22.272>

Onboardia | Onboarding Platform for New Hires and Employees. (n.d.). Retrieved January 11, 2021, from <https://www.onboardia.com/>

Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a Culture that Thrives in the Workplace. *Organizational Development Review*, 51(1), 28–36.

Pé, M.; Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management. 2 nd Edition*.

Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Etic - Encontro De Iniciação Científica*, 1, 1–22. Retrieved from <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>

-
- Pennaforte, A. (2016). The influence of proactive socialization behaviors and team socialization on individual performance in the team. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(4), 413–421.
- Peretti, J.-M. (1998). Recursos Humanos. 2.^a ed. Lisboa: Sílabo.
- Peter Drucker. (2005). Peter Drucker Manage Yourself and Then Your Company : Set an Example. *Iedc*.
- Ribeiro, O. de P. (1996). Millenium revista do Instituto Politécnico de Viseu. *Millenium*, 169–184. Retrieved from <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/411>
- Runola, J., & Legrand, N. (2013). *EMPLOYEE INDUCTION – developing an induction process for a company providing services in sports and leisure time activities EMPLOYEE INDUCTION*.
- Salau, O. P., Falola, H. O., & Akinbode, J. O. (2014). Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 47–52. <https://doi.org/10.9790/487x-16464752>
- Santos, V. M. dos;, Silva, A. O., Pinto, T. M., Batalha, E. C. S. ;, Silva, C. F., Lucena, C. G., ... Calderón, P. A. L. (1996). Estratégias de Socialização : a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. *SEGeT*, 1–13. Retrieved from http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias de Socializacao.pdf
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 109–119. <https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247>
- Shirley T. Morton. (1993). Socialization-Related Learning, Job Satisfaction, and Commitment for New Employees in a Federal Agency. *Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- Silva, M. I. da. (2013). *O Papel do Líder no Acolhimento e Integração do Colaborador: Contribuições para o Empenhamento Organizacional*. 112.

Retrieved from
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12975/1/Dissertação M-GRH -
O Papel do Líder no Acolhimento e Integração do Colaborador - Maria Isabel
da Silva 14808241.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12975/1/Dissertação_M-GRH_-_O_Papel_do_Líder_no_Acolhimento_e_Integração_do_Colaborador_-_Maria_Isabel_da_Silva_14808241.pdf)

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*.

Sprogøe, J. & Elkjaer, B. (2002). Induction – organizational renewal and the maintenance of status quo. *Society and Business Review*, 5, No. 2, 130-143.

Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650–676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>

Taylor, S. (2005). *People Resourcing. 3rd Edition. HRM in practice. London*.

Trowler, P., & Knight, P. (1999). Organizational socialization and induction in universities: Reconceptualizing theory and practice. *Higher Education*, 37(2), 177–195. <https://doi.org/10.1023/A:1003594512521>

Ulukapı Yılmaz, H., & Yılmaz, A. (2016). The effect of organizational socialization on organizational commitment: Mediation role of psychological empowerment. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 6204. <https://doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4206>

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 209–264 (Greenwich, CT: JAI.), 25–47. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511902574.005>

Verlander, E. G., & Evans, M. R. (2007). Strategies for improving employee retention. *Clinical Leadership and Management Review*, 21(2).

Wangui, C. K. (2010). *PERCEIVED FACTORS THAT INFLUENCE LABOUR TURNOVER AT ZAIN KENYA. SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI*.

Yee, P. O. H. U. I., & Yao, L. I. U. (2017). Organizational Socialization, Job Autonomy and Job Performance in Public Secondary Schools of Malaysia:

Organizational Citizenship Behavior as Mediator. *International Journal of Business and Administration Research Review*, (August), 328–340.

Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). *Exploring Digital Onboarding for Organisations : A Concept Paper*. 13(9), 734–750.

Lavoie, A. (2016). Why Take Onboarding Digital: 3 Benefits You Need To Know About [Blog Post] Visitado a 22 de março 2021 através de <https://talentculture.com/why-take-onboarding-digital-3-benefits-you-need-to-know-about/>

ANEXOS



Carclasse

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Ano letivo 2020/2021

**O Processo de Acolhimento e
Integração de Novos Colaboradores -
um Estudo de Caso numa empresa do
Setor Automóvel**

Patrícia Araújo

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor A. A. Sousa

O Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

No âmbito de um trabalho académico, está a ser realizado um estudo sobre o Processo de Acolhimento e Integração de Novos colaboradores, tendo como público alvo os colaboradores admitidos em 2020 e no primeiro semestre de 2021 e as Chefias da Carclasse. O principal objetivo é recolher informação que permita melhorar este processo nesta empresa.

Este inquérito é anónimo, estando assegurada a confidencialidade e os dados dos inquiridos. As informações recolhidas serão usadas para fins estritamente estatísticos/académicos.

Assinale com um (X) a resposta pretendida. Se se enganar, risque e volte a responder. Não há respostas certas nem erradas. Responda com sinceridade e atenção às questões que lhe forem sendo apresentadas.

A aplicação deste inquérito demorará cerca de 5 minutos.
Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Caracterização Profissional

1. Estabelecimento:

Braga	
Guimarães	
Barcelos	
Viana	
Famalicão	
Lisboa	
Expo	

2. Departamento:

Departamento Administrativo (Áreas de Suporte)	
Departamento Comercial	
Departamento Após-Venda	
Departamento de Peças	

PARTE I – PROCESSO DE ADMISSÃO DE NOVOS COLABORADORES

1. Na qualidade de chefia, por favor indique o grau de importância percebido face ao conjunto de situações abaixo apresentadas no processo de integração de novos colaboradores. Sendo que 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Nem Muito Nem Pouco Importante; 4 – Importante; 5 – Muito Importante

	1	2	3	4	5
Visita às instalações da Carclasse					
Contacto com os RH					
Apresentação à chefia direta					
Apresentação aos colegas de secção					
Apresentação do Manual de Acolhimento					

PARTE II – PAPEL DE CHEFIA

1. Por favor indique o seu grau de concordância face ao conjunto de situações abaixo apresentadas. Sendo que 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo um pouco; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo um pouco; 5 – Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5
Tenho um papel ativo no processo de acolhimento de novos colaboradores.					
Estou sempre disponível para ajudar os novos colaboradores.					
Explico aos novos colaboradores os fatores críticos de desempenho na função					
Explico aos novos colaboradores os objetivos e normas da função.					
Explico aos novos colaboradores o funcionamento da Carclasse.					
Explico aos novos colaboradores o ADN da Carclasse.					
Apresento aos novos colaboradores o manual de acolhimento.					

2. Indique o impacto percecionado do seu papel enquanto chefia nos seguintes aspetos. Sendo que 1- Nenhum impacto; 2- Pouco Impacto; 3- Nem Muito nem Pouco Impacto; 4- Algum Impacto; Muito Impacto.

	1	2	3	4	5
Quanto à autonomia dos novos colaboradores no trabalho.					
Quanto à satisfação dos novos colaboradores no trabalho.					
Quanto à intenção dos novos colaboradores de permanecer na empresa.					
Quanto ao comprometimento dos novos colaboradores no trabalho.					
Quanto à integração na equipa.					

PARTE III – MANUAL DE ACOLHIMENTO

1. Por favor indique o grau de importância percecionado face ao conjunto de temáticas apresentadas no Manual de Acolhimento da empresa. Sendo que 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Nem Muito Nem Pouco Importante; 4 – Importante; 5 – Muito Importante

	1	2	3	4	5
Direito a Férias					
Legislação Laboral					

Horas Extra					
Assiduidade					
ADN Carclasse					
História da Carclasse					
Organigrama					
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente					
Formação					
Portal RH					

2. Indique outros temas que gostaria de ver abordados no manual de acolhimento.

	1	2	3	4	5
Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho					
Proteção Parentalidade – Subsídio Parental					
Acompanhamento em Acidentes de Trabalho					
Eventos na Empresa					

Outros:



Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Ano letivo 2020/2021

**O Processo de Acolhimento e
Integração de Novos Colaboradores
- um Estudo de Caso numa empresa
do Setor Automóvel**

Patrícia Araújo

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor A. A. Sousa

Versão colaboradores

O Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

No âmbito de um trabalho académico, está a ser realizado um estudo sobre o Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores, tendo como público alvo os colaboradores admitidos na Carclasse em 2020 e no primeiro semestre de 2021. O principal objetivo é recolher informação que permita melhorar este processo nesta empresa.

Este inquérito é anónimo, estando assegurada a confidencialidade e os dados dos inquiridos. As informações recolhidas serão usadas para fins estritamente estatísticos/académicos.

Assinale com um (X) a resposta pretendida. Se se enganar, risque e volte a responder. Não há respostas certas nem erradas. Responda com sinceridade e atenção às questões que lhe forem sendo apresentadas.

A aplicação deste inquérito demorará cerca de 10 minutos.
Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Caracterização Sociodemográfica

1. Idade:

Entre 18 e 25 anos	
Entre 26 e 35 anos	
Entre 36 e 45 anos	
Mais de 50 anos	

2. Sexo:

Masculino	
Feminino	

Caracterização Profissional

3. Trabalhar nesta empresa é a sua:

1ª Experiência de Trabalho	
2ª Experiência de Trabalho	
3ª Experiência de Trabalho	
4ª Experiência de Trabalho ou superior	

4. Estabelecimento:

Braga	
Guimarães	
Barcelos	
Viana	
Famalicão	
Lisboa	
Expo	

5. Departamento:

Departamento Administrativo (Áreas de Suporte)	
Departamento Comercial	
Departamento Após-Venda	
Departamento de Peças	

PARTE I – PROCESSO DE ADMISSÃO

Aquando do processo de admissão na Carclasse, foi-lhe facultada:

Visita às instalações da empresa	
Contacto com os RH	
Apresentação à chefia direta	
Apresentação aos colegas de secção	
Apresentação ao manual de acolhimento	

PARTE II – INTERAÇÃO COM OS RH

1. Por favor avalie o grau de informação que lhe foi transmitida pelos RH no processo de acolhimento. Sendo que 1- Nenhuma informação; 2- Pouca informação; 3- nem muita nem pouca informação; 4- Informação considerável; 5- Muita Informação.

	1	2	3	4	5
Quanto aos objetivos gerais da Carclasse					
Quanto à história da Carclasse					
Quanto ao ADN da Carclasse.					
Quanto aos regulamentos internos da Carclasse					
Quanto à estrutura da Carclasse					

2. Indique o impacto dos RH no seu trabalho quanto aos seguintes aspetos. Sendo que 1- Nenhum impacto; 2- Pouco Impacto; 3- Nem Muito nem Pouco Impacto; 4- Algum Impacto; 5- Muito Impacto.

	1	2	3	4	5
Quanto à autonomia no trabalho					
Quanto à satisfação no trabalho					
Quanto à intenção de permanecer na Carclasse					
Quanto ao comprometimento no trabalho					

PARTE III – INTERAÇÃO COM A CHEFIA

3. Por favor indique o seu grau de concordância face às situações abaixo apresentadas. Sendo que 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo um pouco; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo um pouco; 5 – Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5
Quando entrei na Carclasse a minha chefia ajudou-me a reduzir os medos de inadaptação.					
Quando entrei na Carclasse a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.					
A minha chefia contribuiu para o melhor conhecimento da minha função.					
O modo como a minha chefia me acolheu influenciou positivamente a forma como encaro as minhas responsabilidades no trabalho.					
Vejo na minha chefia um líder.					
A minha chefia explicou-me os fatores de desempenho na minha função.					
A minha chefia explicou-me os objetivos e normas da minha função.					
A minha chefia explicou-me o funcionamento da Carclasse.					
A minha chefia explicou-me o ADN da Carclasse.					
A minha chefia apresentou-me o Manual de Acolhimento.					

4. Indique o impacto da interação com a sua chefia quanto aos seguintes aspetos. Sendo que 1- Nenhum impacto; 2- Pouco Impacto; 3- Nem Muito nem Pouco Impacto; 4- Algum Impacto; Muito Impacto.

	1	2	3	4	5
Quanto à autonomia no trabalho.					
Quanto à satisfação no trabalho.					
Quanto à intenção de permanecer na empresa.					
Quanto ao comprometimento no trabalho.					

PARTE IV – INTERAÇÃO COM OS COLEGAS

1. Por favor indique o seu grau de concordância face às afirmações abaixo apresentadas. Sendo que 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo um pouco; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo um pouco; 5 – Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhar na minha equipa.					
Quando entrei na Carclasse os meus colegas mostraram-se disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.					
Quando entrei na Carclasse vi nos meus colegas como modelos a seguir.					
Os meus colegas contribuíram para o melhor conhecimento da minha função.					
O espírito de equipa existente constitui uma fonte de motivação.					
Os meus colegas facilitaram a minha integração.					

2. Indique o impacto do papel dos seus colegas nos seguintes aspetos. Sendo que 1- Nenhum impacto; 2- Pouco Impacto; 3- Nem Muito nem Pouco Impacto; 4- Algum Impacto; Muito Impacto.

	1	2	3	4	5
Quanto à autonomia no trabalho.					
Quanto à satisfação no trabalho.					
Quanto à intenção de permanecer na empresa.					
Quanto ao comprometimento no trabalho.					

PARTE V – MANUAL DE ACOLHIMENTO

3. Por favor indique o grau de importância percebido face às temáticas apresentadas no Manual de Acolhimento da empresa. Sendo que 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Nem Muito Nem Pouco Importante; 4 – Importante; 5 – Muito Importante

	1	2	3	4	5
Direito a Férias.					
Legislação Laboral.					
Horas Extra.					
Assiduidade.					
ADN Carclasse.					
História da Carclasse.					
Organigrama.					
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente.					
Formação.					
Portal RH.					

4. Indique outros temas que gostaria de ver abordados no Manual de Acolhimento.

	1	2	3	4	5
Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho.					
Proteção Parentalidade – Subsídio Parental.					
Acompanhamento e informações úteis em Acidentes de Trabalho.					
Eventos e Atividades na Empresa.					

Outros:

PARTE VI – AVALIAÇÃO GLOBAL NA CARCLASSE E NA FUNÇÃO

1. Por favor avalie globalmente o processo de acolhimento. Sendo que 1- Muito Mau; 2- Mau; 3- Nem bom nem mau; 4- Bom; 5- Muito Bom.

	1	2	3	4	5
Avaliação global do processo de acolhimento e integração na Carclasse					

	1	2	3	4	5
Avaliação global do processo de acolhimento e integração na função.					

Anexo 3: Guião das Entrevistas

Conceito	Pergunta Principal	Objetivo da Pergunta
Importância	Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação e desenvolvimento do colaborador na empresa e no seu trabalho?	Perceber a importância que o processo de acolhimento e integração tem para a Gestão.
Necessidade	Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?	Perceber o porquê da necessidade de reformular o processo de acolhimento e integração em vigor; Porquê agora? Entender as principais lacunas percecionadas pela Gestão.
Expetativas	Quais as expetativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?	Perceber quais as vantagens e expetativas percecionadas por parte da Gestão quanto ao novo processo de acolhimento e integração
Sugestões	Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?	Perceber quais os são os aspetos do processo de acolhimento do ponto de vista da Gestão. Perceber a importância da área de RH.

Pergunta 1: Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação que o colaborador tem no seu trabalho e no seu desenvolvimento na empresa?

Resposta: *Para mim como o próprio nome indica o processo de acolhimento é importante principalmente quando o colaborador chega a uma organização e precisa de ser acolhido, ser bem recebido por todos. Acredito que, numa primeira fase, se o acolhimento for devidamente feito por colaboradores da sua secção, bem como, por colaboradores com mais anos de casa...no fundo, colegas que já conhecem o ADN da organização e o seu modo de trabalhar, será mais fácil a adaptação dessa nova pessoa.*

Temos de pensar que se toda a adaptação do novo colaborador for mais fácil e tiver apoio contínuo dos colegas nesta primeira fase de adaptação, este conseguirá também adaptar-se melhor ao seu posto de trabalho, e consequentemente isso tem de influenciar o seu desenvolvimento no trabalho e a empresa em si. Nas organizações há algumas categorias profissionais que podem trabalhar de forma mais isolada, mas há outros postos de trabalho que interagem com todas as secções, tais como, RH, Informática, Contabilidade... daí que para estas pessoas que se envolvem com toda a organização no desempenho das suas funções, seja ainda mais importante um bom acolhimento na fase inicial.

Pergunta 2: Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?

Resposta: *Tendo em consideração que o atual processo de acolhimento e integração da Carclasse mesmo sendo simples e de fácil leitura haverá quem não o conheça. Pelas mais diversas razões, temos de mudar o manual de acolhimento de forma a facilitar a sua consulta, para torná-lo mais apetecível, com imagens dos vários departamentos da empresa, com pequenos vídeos dos*

colaboradores a dar as boas vindas aos mais jovens, com o organograma da mesma, etc.

Com esta interação indireta talvez torne o documento mais apetecível, digamos assim. Esta fase é fundamental, ler um pouco da história e do presente da empresa. Depois passamos para a parte do tutor que se estiver familiarizado com a empresa e se for pró-ativo conseguirá ajudar o novo colaborador. Por entender que não podemos perder pessoas, é por isso que temos de reformular o processo, para ser simples, célere e eficaz.

Pergunta 3: Quais as expetativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?

Resposta: Na minha opinião tendo em consideração que o processo de acolhimento e integração e, mais concretamente, o manual de acolhimento já apresenta a organização de uma forma ligeira, talvez os vídeos a explicar o que diz o Manual seja uma forma de as pessoas se interessarem mais por este processo, visto que, hoje em dia o papel pode ser mais massudo.

Se todos fizerem os mínimos tanto quem entra como quem é nomeado por exemplo tutor no futuro os novos colaboradores vão se sentir enquadrados na empresa mais rapidamente.

Pergunta 4: Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?

Resposta: Penso que de um modo geral, temos sim de atualizar o modelo que já existe. Tem de ser uma modelo que espelhe a atual realidade da empresa e o crescimento da mesma. Se o fizermos já estamos a mudar e a permitir a mudança. Como referi o novo processo deve ser mais digital, conter vídeos das instalações da empresa e permitir que a aproximação dos colaboradores dos diferentes estabelecimentos. Para haver logo uma interação indireta com os colegas.

Tendo em consideração que os RH fazem grande parte do processo de recrutamento, por isso, são o primeiro contacto das pessoas na empresa, na minha opinião devem ser ponto de referência também no início do processo de acolhimento. Nomeadamente, sendo um dos departamentos que devem dar sempre as boas vindas aos novos colaboradores seja de forma presencial ou online.

Pergunta 1: Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação que o colaborador tem no seu trabalho e no seu desenvolvimento na empresa?

Resposta: Um bom processo de acolhimento na empresa, repercutir-se-á num melhor e mais acelerado início de funções do colaborador. A fase de acolhimento pode definir a continuidade, ou não, de um colaborador – colocando em risco a perda de bons recursos.

Pergunta 2: Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?

Resposta: Dada a quase inexistência de um processo de acolhimento, para além de reformular, será também necessário criar processos de integração de novos colaboradores na empresa. O facto de não existir um devido acolhimento impacta, de uma forma negativa, na adaptação do colaborador ao seu novo local de trabalho.

Pergunta 3: Quais as expectativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?

Resposta: “Para existir um bom cozido, tem que haver um bom refogado...”

Devidamente comparado, um bom acolhimento aumenta a probabilidade de sucesso de determinado colaborador na empresa, diminuindo o risco de perda prematura de recursos.

Pergunta 4: Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?

Resposta: Sem dúvida que o Dep. RH terá que ser a base de todo um processo de acolhimento de um novo recurso, mas sempre em conjunto com a

direção da área que recruta. O Dep. de RH tem uma maior sensibilidade para este tema. Em relação a novos aspetos: no acolhimento deveria existir um “pequeno período” de formação onde é explicado ao novo colaborador o espírito e ADN de empresa.

Pergunta 1: Para si, que importância e influência deve ter o processo de acolhimento na prestação que o colaborador tem no seu trabalho e no seu desenvolvimento na empresa?

Resposta: O processo de acolhimento é de extrema importância para a integração do colaborador, desde logo porque garante uma imersão nos valores e no ADN da empresa, mas também por ser altamente facilitador nas questões mais complicadas, de foro laboral. Quando as regras internas não são explícitas desde os primeiros momentos, poderemos ter dissabores mais tarde.

Não diria, contudo, que este processo tem grande influência no desenvolvimento do colaborador na empresa. Não do ponto de vista formativo ou evolutivo.

Pergunta 2: Porque é que entende que é necessário reformular o atual processo de acolhimento e integração?

Resposta: Porque está completamente desatualizado e há informações que necessariamente têm de ser transmitidas. E também porque não está sistematizado ou devidamente difundido. A dispersão geográfica da Carclasse foi até agora o grande entrave à reformulação deste processo.

A pandemia veio ajudar a que ferramentas como o TEAMS ou a MOODLE se tornassem rapidamente alternativas viáveis para chegar até aos colaboradores, principalmente os que estão mais distantes. Este fator veio facilitar a escolha do novo formato de onboarding.

Pergunta 3: Quais as expectativas que tem quanto ao impacto que o novo processo de acolhimento e integração terá nos futuros novos colaboradores?

Resposta: Eu espero acima de tudo que o sintam como diferenciador. Que marque positivamente a Carclasse como empresa que caminha na inovação,

na tecnologia, na informação clara e concisa, sem subterfúgios. Espero que haja uma verdadeira imersão no ADN e nos valores da casa e que as pessoas se identifiquem com este ADN e com estes valores, e façam o seu caminho, a sua evolução, tendo por base estes referenciais.

Pergunta 4: Que novos aspetos considera que devem estar consagrados no novo processo de acolhimento e integração? Os RH devem ter maior protagonismo? Porquê?

Resposta: O novo modelo assenta, como já disse anteriormente, numa imersão no ADN e nos valores da Carclasse. O acolhimento é construído a partir desse referencial. São transmitidas as matrizes internas sobre as quais os colaboradores devem pautar o seu comportamento.

Os inquéritos que realizaste no âmbito do teu mestrado deram-nos a perspetiva do colaborador e do que ele/a é importante saber quando entra na Carclasse. Essa informação, quando transmitida numa primeira fase, funciona como um facilitador da sua integração. São, para além das informações de carácter laboral, regras internas que pautam a nossa conduta enquanto colaboradores. Demos também grande ênfase à apresentação da Carclasse, de todas as suas unidades e de todos os seus departamentos. Estes são apresentados numa lógica de Missão e objetivos. Há também uma mensagem da Administração em vídeo. Acreditamos que a imagem tem um poder diferente de chegar às pessoas, e queremos que sejam os nossos Administradores os primeiros a dar as boas-vindas.

O acolhimento não se faz só com os RH, mas acredito que os RH podem e devem aqui ter um papel primordial. Utilizando uma analogia, podemos ser como os maestros num concerto. Não há música sem músicos, mas sem o maestro a banda fica à toa.

Anexo 7: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - RH

Quanto à autonomia no trabalho - RH

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	15	18,0	-3,0
Pouco Impacto	14	18,0	-4,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	24	18,0	6,0
Algum Impacto	20	18,0	2,0
Muito Impacto	17	18,0	-1,0
Total	90		

Quanto à satisfação no trabalho - RH

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	10	18,0	-8,0
Pouco Impacto	11	18,0	-7,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	26	18,0	8,0
Algum Impacto	27	18,0	9,0
Muito Impacto	16	18,0	-2,0
Total	90		

Quanto à intenção de permanecer na Carclasse - RH

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	13	18,0	-5,0
Pouco Impacto	13	18,0	-5,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	18	18,0	0,0
Algum Impacto	22	18,0	4,0
Muito Impacto	24	18,0	6,0
Total	90		

Quanto ao comprometimento no trabalho - RH

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	13	18,0	-5,0
Pouco Impacto	10	18,0	-8,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	21	18,0	3,0
Algum Impacto	22	18,0	4,0
Muito Impacto	24	18,0	6,0
Total	90		

Anexo 8: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - Chefias

Quanto à autonomia no trabalho - Chefias

	Observed N	Expected N	Residual
Pouco Impacto	9	22,5	-13,5
Nem Muito nem Pouco Impacto	9	22,5	-13,5
Algum Impacto	27	22,5	4,5
Muito Impacto	45	22,5	22,5
Total	90		

Quanto à satisfação no trabalho - Chefias

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	3	18,0	-15,0
Pouco Impacto	4	18,0	-14,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	13	18,0	-5,0
Algum Impacto	31	18,0	13,0
Muito Impacto	39	18,0	21,0
Total	90		

Quanto à intenção de permanecer na empresa - Chefias

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	6	18,0	-12,0
Pouco Impacto	3	18,0	-15,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	13	18,0	-5,0
Algum Impacto	31	18,0	13,0
Muito Impacto	37	18,0	19,0
Total	90		

Quanto ao comprometimento no trabalho - Chefias

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	2	18,0	-16,0
Pouco Impacto	4	18,0	-14,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	11	18,0	-7,0
Algum Impacto	30	18,0	12,0
Muito Impacto	43	18,0	25,0
Total	90		

Anexo 9: Valores Observados e Esperados – Teste Qui Quadrado - RH

Quanto à autonomia no trabalho - Colegas

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	1	18,0	-17,0
Pouco Impacto	5	18,0	-13,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	18	18,0	0,0
Algum Impacto	28	18,0	10,0
Muito Impacto	38	18,0	20,0
Total	90		

Quanto à satisfação no trabalho - Colegas

	Observed N	Expected N	Residual
Pouco Impacto	2	22,5	-20,5
Nem Muito nem Pouco Impacto	13	22,5	-9,5
Algum Impacto	29	22,5	6,5
Muito Impacto	46	22,5	23,5
Total	90		

Quanto à intenção de permanecer na empresa - Colegas

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	2	18,0	-16,0
Pouco Impacto	8	18,0	-10,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	15	18,0	-3,0
Algum Impacto	21	18,0	3,0
Muito Impacto	44	18,0	26,0
Total	90		

Quanto ao comprometimento no trabalho - Colegas

	Observed N	Expected N	Residual
Nenhum Impacto	1	18,0	-17,0
Pouco Impacto	6	18,0	-12,0
Nem Muito nem Pouco Impacto	16	18,0	-2,0
Algum Impacto	23	18,0	5,0
Muito Impacto	44	18,0	26,0
Total	90		