



Sílvia Santos

Reestruturação do Processo de Acolhimento e Integração de Novos Trabalhadores na Administração Regional de Saúde do Centro

Coimbra, outubro de 2023



Sílvia Santos

Reestruturação do Processo de Acolhimento e Integração de Novos Trabalhadores na Administração Regional de Saúde do Centro

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e supervisão de Sofia Oliveira.

Coimbra, outubro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

PENSAMENTO

“A ciência nunca resolve um problema sem criar pelo menos outros dez”.

(George Bernard Shaw)

DEDICATÓRIA

Aos **meus...** os **meus** que me pertencem, os **meus** a quem pertenço, e aos que, pertencendo a outros, são também um bocadinho **meus...**

AGRADECIMENTOS

Esta foi uma viagem em que decidi embarcar sozinha, mas que jamais teria terminado se não tivesse ao meu lado aqueles que me acompanharam nesta aventura e que me foram dando alento e força para continuar.

Foi, de facto, uma jornada difícil de dois longos anos, em que muita vida, que deveria ser prioritária, teve de ficar um bocadinho suspensa. E por isso tenho de pedir desculpa aos meus filhos, Sofia e Duarte, e ao meu marido, Miguel, que foram os principais lesados neste processo, esperando que compreendam que é também por eles que me proponho a desafios como este.

Lamento igualmente não ter podido estar mais presente numa fase tão difícil em que a minha mãe e o meu pai mais precisaram de mim.

Por isso, o meu primeiro agradecimento vai para eles e restante família, por terem aguentado o barco sem mim, dando-me tempo e espaço para que eu pudesse continuar a minha luta.

Logo depois vêm as minha amigas, de sempre e para sempre, que me foram apoiando, quer com uma palavra de apoio e de encorajamento quando tantas vezes me apeteceu desistir, quer quando me desculparam e compreenderam por não poder estar mais presente. A elas, e elas sabem quem são, o meu profundo obrigada...

Não menos importante foi a cumplicidade criada com os colegas da turma, em especial a Eduarda, colega de muitas e muitas horas de trabalho, as Sandras, a São e o João, com quem partilhei milhentas angústias mas também inúmeros sorrisos, momentos que irei sempre recordar.

Quero também deixar o meu agradecimento à Dra. Sofia Oliveira e à Dra. Maria Alzira Vaz, da ARSC, por se terem mostrado disponíveis e interessadas desde o meu primeiro contacto sobre a realização deste trabalho.

Para último, não por ser menos importante mas pelo destaque que merece, quero manifestar a minha sincera admiração pelo senhor que me acompanhou e orientou na elaboração deste

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

trabalho, o Professor António Calheiros, um profissional exímio e um ser humano como poucos. Foi um “orientador” na verdadeira aceção que a palavra merece: orientou, ensinou, questionou, disciplinou, desafiou, instigou a fazer mais e melhor...

Sei que fui uma privilegiada por o ter como meu orientador e como não sei a quem agradecer por tal fortúnio, agradeço-lhe a ele e a Deus, ou a qualquer outro Ser ou Força que me tenha colocado no seu caminho...

OBRIGADA!

RESUMO

O processo de Acolhimento e Integração é uma ferramenta de GRH que visa a otimização da inclusão de novos trabalhadores, promovendo a sua identificação com a cultura organizacional, a satisfação e bem-estar no trabalho, a motivação, comprometimento e desempenho, e reduzindo, consequentemente, a insatisfação, o absentismo e a rotatividade.

O principal objetivo do presente trabalho, *Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC*, foi munir a organização de ferramentas que promovam e facilitem o processo de A&I.

Através da observação direta da autora do presente trabalho, enquanto funcionária da Instituição, da aplicação de um questionário aos trabalhadores mais recentes na ARSC e de entrevistas realizadas à Diretora do DRH e à Coordenadora da GA, foi possível concluir, por um lado, que o processo atualmente existente consiste no envio de um email aos novos contratados e numa ou noutra medidas desestruturadas, e, por outro lado, que existem ferramentas valorizadas pelos trabalhadores e pelas entrevistadas, suscetíveis de implementação na ARSC.

Foi assim desenvolvido um vídeo de apresentação da ARSC e um manual de A&I, bem como se procedeu à estruturação de um protocolo de boas-vindas, que se espera impactarem positivamente na conexão dos novos trabalhadores à organização.

Palavras-chave: *Gestão de Recursos Humanos, Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração.*

ABSTRACT

The Onboarding process is a HRM tool that aims to optimize the inclusion of new employees, promoting their identification with the organizational culture, job satisfaction and well-being, motivation, engagement and performance, and consequently reducing dissatisfaction, absenteeism and turnover.

The main objective of this work, *Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC*, was to provide the organization with tools that promote and facilitate the Onboarding process.

Through the direct observation of the author of this work, as an Institution employee, the application of a questionnaire to the most recent ARSC employees and interviews conducted with the HRD Director and the GA Coordinator, it was possible to conclude, on the one hand, that the current process consists of sending an email to the new hires and in one or another unstructured measures, and, on the other hand, that there are tools valued by the workers and the interviewees, which can be implemented in the ARSC.

Thus, a video presentation of the ARSC and an Onboarding manual were developed, as well as the structuring of a welcome protocol, which is expected to have a positive impact on the connection of new employees to the organization.

Keywords: *Human Resources Management, Organizational Socialization, Onboarding.*

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1. CAPÍTULO I – Revisão da Literatura.....	3
1.1. Conceito de Socialização Organizacional	3
1.2. Fases da Socialização Organizacional	7
1.3. Práticas de Socialização Organizacional	10
1.3.1. O Protocolo de Boas-Vindas	15
1.3.2. O Vídeo de Apresentação da Instituição	16
1.3.3. O Manual de Acolhimento.....	17
1.3.4. Mentoria.....	19
1.4. Principais erros cometidos pelas organizações no A&I.	20
1.5. Boas Práticas de A&I	23
2. Capítulo II – Metodologia	27
2.1. Método de Recolha de Informação.....	27
2.1.1. Observação Direta do Participante	28
2.1.1.1. A Observação da Participante.....	29
2.1.2. Inquérito por Questionário.....	30
2.1.2.1. Questionário enviado aos Trabalhadores.....	31
2.1.3. Inquérito por Entrevista	39
2.1.3.1. Entrevista à Diretora do DRH.....	40
2.1.3.2. Entrevista à Coordenadora da GA	44
3. Capítulo III – Estudo Aplicado.....	48
3.1. A Administração Regional de Saúde do Centro.....	48

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

3.1.1. Missão e Atribuições, Visão e Valores	49
3.1.2. Os Serviços Centrais	50
3.1.2.1. O Departamento de Recursos	52
3.2. Proposta de Reestruturação do Acolhimento e Integração na ARSC.....	54
3.2.1. As Boas-Vindas à ARSC	55
3.2.2. Vídeo de Apresentação da ARSC	55
3.2.3. Manual de Acolhimento e Integração da ARSC.....	56
4 Capítulo IV - Discussão.....	57
CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS.....	71
ANEXO 1	72
ANEXO 1. Emails e Guião do Inquérito por Questionário dos Trabalhadores.....	73
ANEXO 2	78
ANEXO 2. Guião da Entrevista Semiestruturada à Diretora do DRH e à Coordenadora da GA	79
ANEXO 3	81
ANEXO 3. Email de Acolhimento usado na ARSC.....	82
ANEXO 4	83
ANEXO 4. Protocolo de Boas-Vindas	84
ANEXO 5	86
ANEXO 5. Manual de Acolhimento e Integração.....	87
ANEXO 6	107
ANEXO 6. Vídeo Institucional.....	108

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Resultados Possíveis do Processo de Socialização	7
Figura 2- Três Estádios da Socialização Organizacional	9
Figura 3 - Modelo Inform-Welcome-Guide	12
Figura 4 – Modelo dos 4 C's e dos Níveis de Estratégia de Onboarding.....	13
Figura 5 - Onboarding: Modelo dos 10 Passos.....	24
Figura 6 - Universo de Trabalhadores Contactados	32
Figura 7 - Caracterização dos Inquiridos.....	33
Figura 8 – O pré-onboarding	34
Figura 9 – Onboarding.....	35
Figura 10 - Opiniões sobre as Práticas de A&I (análise quantitativa).....	36
Figura 11 – Opiniões sobre as Práticas de A&I (análise qualitativa)	38
Figura 12 – O acompanhamento do Onboarding.....	39
Figura 13 - Região de Saúde do Centro.....	49
Figura 14 - Organograma da ARSC	52

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

A&I – Acolhimento e Integração

ARSC – Administração Regional de Saúde do Centro

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GA – Gestão Administrativa

LTFP – Lei do Trabalho em Funções Públicas

R&S – Recrutamento e Seleção

SNS – Serviço Nacional de Saúde

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas das Figuras

ACeS - Agrupamento de Centros de Saúde

AO – Assistente Operacional

AT – Assistente Técnico

BM – Baixo Mondego

BV – Baixo Vouga

CB – Cova da Beira

DICAD – Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências

DL – Dão Lafões

DSP – Departamento de Saúde Pública

PIN – Pinhal Interior Norte

PL – Pinhal Litoral

SC – Serviços Centrais

TS – Técnico Superior

INTRODUÇÃO

Depois de escolher uma pessoa, é preciso não esquecer que o processo de recrutamento e seleção não terminou aí, sendo necessário desencadear todo um conjunto de práticas que vão permitir a sua eficaz inclusão organizacional (Calheiros, 2019). Falamos do processo de Acolhimento e Integração (A&I) de novos trabalhadores que não pode consistir apenas na receção dos mesmos e na simples entrega e preenchimento de formulários de apresentação, acompanhamento até ao seu posto de trabalho e apresentação informal aos colegas; se assim acontecer, é uma grande oportunidade que se perde (Bradt & Vonnegut, 2009).

De acordo com LaShaw, citado em Singh et al. (2022), um processo de acolhimento e integração de novos colaboradores bem planeado e estruturado constitui atualmente a grande necessidade das organizações, na medida em que diminuirá o custo de integração e promoverá a retenção dos funcionários. Assumindo que existem custos elevados associados ao recrutamento e seleção de novos trabalhadores, Riordan et al. (2001) justificam o interesse generalizado, quer de investigadores, quer de gestores, relativamente à questão do A&I de novos trabalhadores, por estes reconhecerem o seu impacto na rotatividade de funcionários. Um maior investimento neste processo resultará na diminuição dos custos inerentes ao preenchimento de uma vaga numa organização e reduzirá também a rotatividade de funcionários (Bauer et al., 2007). A mesma opinião é partilhada por Haave et al. (2020), que defendem que enquadrar adequadamente os recém-chegados reduz a rotatividade e poupa dinheiro a uma empresa.

Como é referido por Machado e Portugal (2013), as organizações falham muitas vezes por não darem aos seus novos colaboradores toda a atenção que lhes devia ser prestada, uma vez que as práticas de A&I não são devidamente planeadas. Ainda assim, é já prática comum em diversas organizações a criação de *kits* ou manuais de acolhimento que possam, de uma forma mais prática e estruturada, fornecer aos novos trabalhadores toda a informação de que os mesmos necessitam e facilitar-lhes o processo de socialização (Calheiros, 2019).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

O tempo investido na criação de um plano de integração bem estruturado é tempo ganho e não perdido, pois, ao ser apresentado ao novo funcionário um plano bem definido e documentado, este vai adquirir maior confiança para se “revelar” mais rapidamente (Bradt & Vonnegut, 2009).

De acordo com o exposto anteriormente, definiu-se então que o principal objetivo do presente trabalho de projeto é munir a organização de ferramentas de gestão de RH que promovam e facilitem o processo de A&I de novos colaboradores, otimizando a sua inclusão e identificação com a cultura organizacional, e, consequentemente, diminuir a rotatividade. A elaboração de um vídeo de apresentação da ARSC e de um manual de A&I para facultar ao novo colaborador constituem, portanto, os objetivos específicos deste trabalho de projeto, o que representará uma reestruturação das práticas atualmente existentes, tal como referido no título deste trabalho.

Para tal, começar-se-á, no primeiro capítulo, por apresentar uma reflexão sobre o que diz a literatura científica sobre a temática, apresentando também as conclusões retiradas de estudos de caso efetuados e que sustentaram a elaboração dos materiais referidos no parágrafo anterior. No segundo capítulo, procurar-se-á apresentar e justificar a escolha da metodologia usada no presente trabalho, de forma a que, no terceiro capítulo, e após uma breve resenha sobre a missão, visão, valores e atribuições da instituição e da sua estrutura organizacional, sejam também apresentadas as ferramentas desenvolvidas para aplicação na mesma.

Por fim, será efetuada uma discussão sobre os aspetos abordados, as dificuldades sentidas na execução do presente trabalho, bem como serão apresentadas as principais conclusões.

1. CAPÍTULO I – Revisão da Literatura

O primeiro capítulo destina-se a apresentar a revisão da literatura efetuada, tendo em vista o principal objetivo geral deste trabalho de projeto, que consiste na reestruturação das práticas de A&I na ARSC.

Assim, e por ser uma área com particular destaque no processo de A&I, refletir-se-á nos próximos pontos acerca do estado da arte da temática da socialização organizacional, das suas fases, bem como sobre algumas das práticas existentes. Serão também abordadas, à luz da literatura científica existente, as temáticas da implementação de sistemas de A&I, os principais erros cometidos pelas organizações, e, por oposição, exemplos de boas práticas.

1.1. Conceito de Socialização Organizacional

Quando chega a uma nova organização, ou quando inicia novas funções dentro de uma organização, qualquer funcionário terá de passar pelo processo de socialização organizacional, processo esse inerente ao de A&I (Vieira, 2014).

Nessa ocasião, há uma nova relação entre o empregador e funcionário que desponta. Essa relação baseia-se, naturalmente, na troca entre o serviço prestado pelo funcionário e o vencimento pago pelo empregador, mas, como qualquer relacionamento interpessoal, vai para além disso. Existem as obrigações e expetativas criadas por ambas as partes que constituem aquilo a que os investigadores chamam de *contrato psicológico*, em que os funcionários formulam a sua ideia acerca de como poderão beneficiar enquanto membros da organização e o empregador, por sua vez, analisa a medida em que o funcionário vai permitir à organização atingir os objetivos que pretende (Cropanzano & Mitchell, 2005; Rousseau, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014, citados em Caldwell & Peters, 2018). Segundo Rousseau, 1995, citado em Sousa et al. (2006), a interação e ajustamento que ocorrem entre as competências, aptidões, valores de um novo colaborador, por um lado, e a cultura organizacional, constituída pelas suas

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

crenças e rotinas, por outro lado, bem como as expectativas criadas por ambas as partes, representam a constituição de um contrato psicológico entre ambos, o qual será uma importantíssima componente no processo de A&I. Quando os empregadores apostam numa cultura organizacional baseada na confiança, honram os princípios inerentes ao contrato psicológico firmado, demonstrando que estão verdadeiramente comprometidos com o sucesso do funcionário, que estão atentos às suas necessidades, preocupando-se em lhes proporcionar um processo de integração eficiente e eficaz (Beer, 2009, citado em Caldwell & Peters, 2018).

Não raras vezes, um funcionário recém chegado não representa de imediato produtividade; é preciso dar-lhe um tempo, que pode ir de 6 a 12 meses, para que represente efetivamente um ativo da organização (Brooks, 1995; Sharma & Stol, 2020; Sim & Holt, 1998). Outros investigadores referem que esse período pode ir até 24 meses (Filstad, 2016; Jakobsen, 2003, citados em Haave et al., 2020), concluindo, contudo, que quanto mais tempo demora o processo, mais oneroso o mesmo se torna para a organização. “Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização” (Sousa et al., 2006, p. 76).

Para Machado e Portugal (2013, p. 23) “quem chega (de novo) deve ser alertado para o que pode esperar e para o que dele é esperado. Estes cuidados são importantes porque evitam situações imprevistas, melindres desnecessários, frustrações inesperadas, desgaste da imagem da organização e, porventura, custos decorrentes da não integração e adaptação dos novos elementos”. A chegada do recém-contratado a um novo local de trabalho traz associado o fator *stress* e ansiedade, o qual pode inibir a sua produtividade, fator esse que também não pode ser descurado num processo de A&I (Bourne, 1967; Maanen & Schein, 1979).

Não obstante o referido acima, as organizações nem sempre atribuem a este processo a importância que o mesmo tem, não despendendo tempo nem recursos para a sua devida preparação e planeamento (Sousa et al., 2006). Cada vez mais os líderes das organizações têm de olhar para os funcionários como um real recurso de uma organização e reconhecer que estes são a chave para a criação de valor e de qualidade (Caldwell & Caldwell, 2016).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Todas as organizações reconhecem as vantagens de ter funcionários verdadeiramente comprometidos. Para tal, podem ter de reajustar as suas políticas de socialização, procurando pôr em prática as que mais contribuam para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, nem que isso implique que seja dada maior importância às práticas que lhes despertem emoções positivas, em detrimento de práticas que se destinem simplesmente a fornecer-lhes qualquer tipo de informação (Saks & Gruman, 2011). Estes autores, Saks e Gruman, (2011), num estudo que testou a relação entre as práticas de socialização e o *work engagement* de recém-contratados, concluíram que as práticas sociais foram as que mais significativamente se relacionaram com a variável em causa, pelo que a sua implementação constitui uma mais-valia para a promoção do *work engagement*, contribuindo também para o bem-estar e saúde psicológica dos funcionários, o que, naturalmente, se traduz também em eficácia e competitividade das organizações.

A socialização tem um impacto vital na aclimatização dos trabalhadores e na consequente retenção e *engagement*, tornando-se numa área que é cada vez mais importante explorar e entender (Allen & Shanock, 2013; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Meglich & Thomas, 2021).

É importante que os novos membros sejam integrados nos seus papéis, aprendendo os valores, as normas e os padrões que são pretendidos pela organização, os quais, em regra, englobam os seus objetivos básicos e os meios a partir dos quais os mesmos são alcançados, as responsabilidades que cada um tem dentro da organização, os padrões de comportamento tidos como necessários para que o seu papel seja desempenhado eficazmente e todo um conjunto de regras que garantem que a identidade e integridade da organização se mantêm (Chiavenato, 1995). Ainda segundo Chiavenato (1995, p. 225), este “processo de socialização organizacional é conhecido como programa de integração de novos empregados”.

De acordo com Klammer e Gueldenberg (2019), alguns investigadores defendem que, antes de ocorrer a fase de aculturação organizacional, o recém-contratado deve passar por uma fase de “desaprendizagem” e de esquecimento dos valores organizacionais pré-existentes, o que funciona como um requisito para que possa, posteriormente, haver a (re)aprendizagem na nova organização. Defendem, portanto, o modelo *aprende-*

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

desaprende-reaprende, processo que, na sua opinião, promove o rejuvenescimento e renovação das organizações, facilitando a consequente aquisição de novos conhecimentos ou comportamentos, enfatizando também o papel significativo desse modelo como elemento facilitador da mudança organizacional (Azmi, 2008; Becker, 2008).

Para Nunes e Vala (2007, p. 135), “o processo de socialização organizacional é, reconhecidamente, o que mais contribui para a adopção, pelos novos elementos, da cultura de uma determinada organização”. De acordo com Falcione e Wilson, 1995, (citados em Rodrigues, 2018, p. 19) este é “o processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social do que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional pleno”.

De acordo com alguns estudos, durante os primeiros dezoito meses numa nova organização, existe um risco acrescido de saída do novo trabalhador, o que, muitas vezes, acaba por ser uma consequência de uma integração ineficaz (Calheiros, 2019).

Nunes e Vala, (2007) esquematizam aqueles que podem ser os resultados possíveis do processo de socialização, quando o mesmo é bem sucedido ou, pelo contrário, quando fracassa, conforme exemplificado na figura 1.

Possíveis resultados de um processo de socialização eficaz	Possíveis resultados de um processo de socialização fracassado
Satisfação profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel a desempenhar	Ambiguidade e conflito na adoção do papel a desempenhar
Forte motivação no trabalho	Reduzida motivação no trabalho
Compreensão da cultura e sentimento de controlo	Mal-entendidos, tensões, impressão de ausência de controlo
Forte investimento no trabalho	Pouco investimento no trabalho
Adesão à organização	Falta de adesão à organização
Estabilidade do pessoal	Absentismo e rotatividade do pessoal

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Prestação de elevada qualidade	Prestação medíocre
Interiorização dos valores	Rejeição dos valores

Figura 1 - Resultados Possíveis do Processo de Socialização
Fonte - adaptado de Hellriegel et al, 1993, citados em Nunes e Vala (2007)

Na opinião de Klein e Heuser (2008), os diversos autores poderão ser agrupados consoante as suas perspetivas diferenciadas sobre o processo de socialização e sobre qual o elemento principal no mesmo. Assim, alguns defendem que o sucesso ou insucesso do processo assenta essencialmente na proatividade do recém-contratado e no seu comportamento durante o mesmo. Outros entendem, por exemplo, que a chave estará na escolha correta do tipo de práticas de socialização utilizadas. Noutra perspetiva, existem autores que entendem que o cerne da questão passará pelo correto planeamento das várias fases em que decorre a socialização. Existem ainda os que entendem que a comunicação interpessoal é o elemento chave. No entanto, a tendência é para analisar o fenómeno da socialização numa perspetiva holística, em que todos os elementos acima mencionados constituem o seu papel no processo.

No presente trabalho, será dado maior destaque às fases ou estágios da socialização e às práticas existentes, aspetos sobre os quais versarão os pontos seguintes.

1.2. Fases da Socialização Organizacional

Bilhim (2007) compara o novo colaborador a um cliente interno de uma organização, defendendo que o seu acolhimento ocorre em duas fases: uma fase que designa de antecipatória, em que sugere que, antes de iniciar funções, o novo colaborador visite a organização para que possa ter uma perceção da sua natureza e possa ter uma antevisão mais real da função que vai desempenhar, passando então, de forma mais consciente, à segunda fase, em que ocorre o ajustamento à comunidade organizacional. É neste segundo momento que lhe são enunciadas as normas e o que se espera do seu desempenho e em

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

que é também desencadeado um conjunto de práticas de acolhimento, as quais serão discriminadas no ponto seguinte.

Por outro lado, em Cunha et al. (2012), tendo por base Feldman, 1976 e 1981, Van Maanen e Schein, 1979, Sanders e Yanouzas, 1983, Fisher, 1986, Wanous et al., 1992, e Anderson e Ostroff, 1997, é referida a existência de alguma convergência na literatura científica relativamente à definição de três fases no processo de socialização, em vez de duas, e definem-nas desta forma: o pré-ingresso, o encontro e a metamorfose. Para a sua explicação recorrem a uma analogia militar, pelo que ao *pré-ingresso* corresponderá o momento da inspeção, o *encontro* será o momento em que o militar ingressa e, por último, a *metamorfose* inicia-se quando esse militar já é membro da organização.

De acordo com estes autores, a fase de pré-ingresso é comparada à fase em que ocorre a “atração” entre a organização e o candidato. Começa ainda antes da seleção dos candidatos, uma vez que estes trazem consigo um conjunto de informações já detidas sobre a realidade empresarial, bem como a própria imagem que já construíram da organização para a qual foram recrutados. Para a construção dessa imagem, têm bastante relevância todas as expectativas que os elementos responsáveis pelo recrutamento e seleção induzem nos candidatos, com a intenção de captar o interesse dos mais qualificados. Contudo, é importante que essa informação seja coerente com o que podem de facto oferecer, para não levar ao seu desapontamento, quando iniciam funções, e consequente intenção de sair (Cunha et al., 2012).

“A fase do encontro enceta-se quando o indivíduo assume as novas funções. É durante esse período (...) que o recém-chegado começa a aprender as competências necessárias para ao exercício da função, colhe ensinamentos mais concretos acerca da cultura organizacional, compreende o que dele é esperado”. (Cunha et al., 2012, p. 336). É a fase de “namoro”.

As fases anteriores terminam quando se dá a metamorfose do trabalhador e este é assumido em pleno como membro da organização. Significará, portanto, que o novo colaborador está confortável na organização e no seu cargo, sentindo-se acolhido pelos restantes pares e confiante no sucesso do seu desempenho. Pretende-se que esta fase resulte numa vinculação emocional do trabalhador com a organização, num “casamento”,

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

e que perdure durante toda a sua permanência na organização. Quando este vínculo se perde, ocorre o desejo de sair, conforme exemplificado na figura 2.

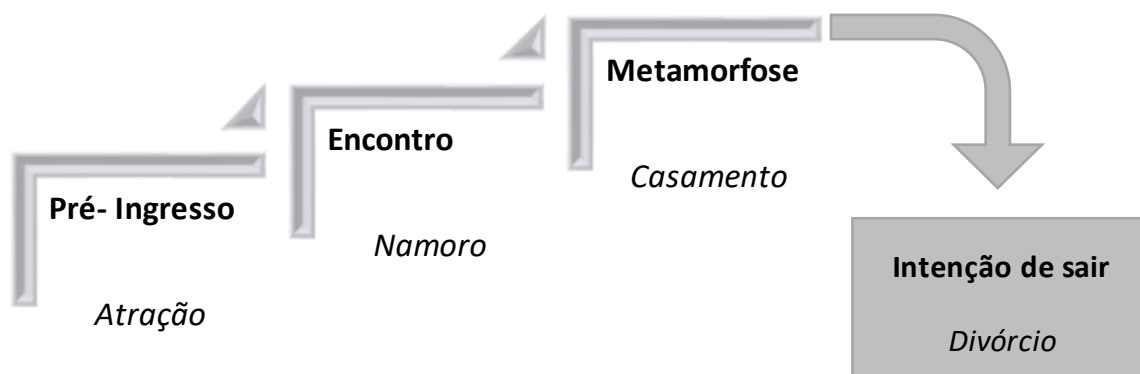


Figura 2- Três Estádios da Socialização Organizacional
Fonte - adaptado de Bilhim et al, 2012

Para Mosquera (2007) existem também três fases no processo de socialização: a *antecipatória*, a de *encontro* e a de *mudança e aquisição*.

Embora com designações diferentes para a primeira e a terceira fases, este modelo vai ao encontro do explicitado anteriormente. Também esta autora alerta para os perigos do empolamento das expectativas criadas nos candidatos, defendendo que as entrevistas de seleção devem ser o mais realistas possível para evitar o *turnover*. Quanto à segunda fase, Mosquera delimita-a entre o momento de admissão do trabalhador e o fim do seu período experimental. Encaixa aqui os programas específicos de acolhimento, nomeadamente o manual de acolhimento, a atribuição de um tutor ou orientador e as ações a desenvolver no primeiro dia na organização. Fundamentada em Young e Lundberg, 1996, alerta “para o facto de, pelo menos no primeiro dia de trabalho, a organização dever dar mais ênfase ao que é importante para os novos membros e não para a organização; ou seja, mais do que dar muitas informações sobre a organização, esta deve preocupar-se em fazer com que o novo elemento se sinta bem recebido e apoiado do ponto de vista emocional”

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

(Mosquera, 2007, p. 313). Tal como no modelo anterior, também Mosquera defende que, na última fase, o recém-contratado passa a ser um membro efetivo da organização.

O sucesso destes três estágios do processo vai afetar a produtividade, a dedicação dos novos trabalhadores e a sua decisão de permanecer ou não na organização (Chatman, citada em DeCenzo & Robbins, 2001).

1.3. Práticas de Socialização Organizacional

O tipo de processo de socialização organizacional utilizado irá depender de alguns fatores da organização, como, por exemplo, a dimensão da mesma, bem como de fatores diretamente relacionados com os próprios recém-contratados, como a percentagem de novas contratações, a diversidade dos contratados, entre outros (Cooper-Thomas & Anderson, 2002).

Como referido no ponto anterior, Bilhim (2007) defende que, num segundo momento do processo de integração, é desencadeado um conjunto de práticas de acolhimento que integram:

- ✓ entrevista com o responsável hierárquico;
- ✓ informação transmitida oralmente sobre a organização em geral e o departamento em particular;
- ✓ visita a diversos locais da organização;
- ✓ entrega de um manual de acolhimento;
- ✓ informação sobre segurança;
- ✓ apresentação aos quadros e restantes trabalhadores;
- ✓ informações sociais;
- ✓ formação;
- ✓ entrevistas de acompanhamento;
- ✓ informação audiovisual;
- ✓ designação de um responsável pela integração;
- ✓ apadrinhamento por um colega.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

De acordo com alguns autores, as práticas de socialização podem ser agrupadas em três categorias (sociais, contexto e conteúdo) e em seis dimensões (formais/informais, coletivas/individuais, sequenciais/aleatórias, fixas/variáveis, seriais/disjuntivas e de desinvestidura/de investidura) (Cunha et al., 2012; Jones, 1986). As práticas que são individuais, informais, variáveis, aleatórias e disjuntivas, constituem o grupo de táticas de socialização individualizadas, as quais promoverão o desempenho de um papel inovador e, por oposição, as restantes serão mais institucionalizadas e poderão levar a comportamentos mais passivos (Jones, 1986; Maanen & Schein, 1979).

Klein e Heuser, 2008, baseados no modelo de socialização originalmente desenvolvido por Chao et al., 1994, subdividem o processo em doze áreas de conteúdo: Linguagem, História, Proficiência na Tarefa, Relações de Trabalho, Relações Sociais, Estrutura, Política, Objetivos e Estratégia, Cultura e Valores, Regras e Políticas, Navegação e Incentivos. Os autores deste modelo consideraram existir uma lacuna na literatura respeitante a práticas específicas de orientação de novos trabalhadores, contrariamente ao que existe sobre as táticas organizacionais desenvolvidas por Van Maanen e Schein. Assim, compilaram em três categorias, *Inform*, *Welcome* e *Guide*, uma lista de atividades de socialização, a que chamaram de *práticas de orientação*, designação que, na sua opinião, é mais abrangente do que simplesmente *práticas* ou *táticas*, abrangendo também programas e políticas organizacionais. Este modelo exclui o papel da proatividade do recém-contratado mas inclui as atividades e ações que as organizações devem levar a cabo para que essa proatividade possa ser evidenciada (Klein & Heuser, 2008).

Desenvolveram, então, o modelo *Inform-Welcome-Guide*, representado na figura 3.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

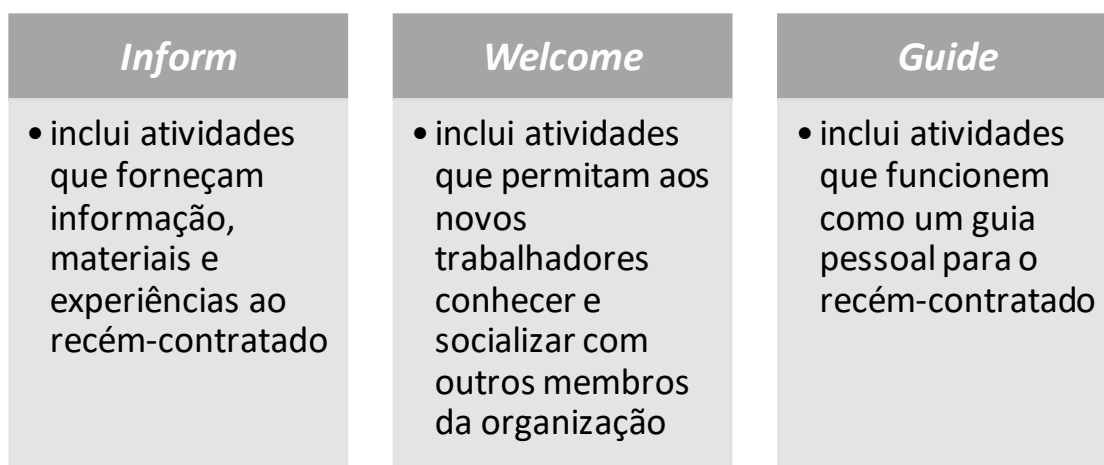


Figura 3 - Modelo Inform-Welcome-Guide
Fonte – elaboração própria (adaptado de Klein & Heuser, 2008)

Como sistematizado na figura 3, na primeira categoria, *Inform*, são englobadas todas as atividades que se destinam a promover a comunicação, a disponibilização de materiais e o acompanhamento do recém contratado. Como exemplos deste tipo de atividades, os autores sugerem que, ainda durante o recrutamento, sejam facultados folhetos informativos sobre os benefícios e as oportunidades facultadas pela organização, bem como a realização de sessões de perguntas e respostas que possam dar aos novos contratados as respostas de que necessitam, criação de secções específicas na página de internet da organização, entre outras. Entram ainda, neste primeiro grupo, atividades que se destinem a dar formação em contexto de trabalho ao novo colaborador, seja online, em sala ou até no local de trabalho, tendo em vista a aquisição das habilidades e conhecimentos necessários para a execução das novas tarefas.

No segundo grupo, *Welcome*, pretende-se essencialmente criar oportunidades de socialização com outros membros da organização. Os autores sugerem também o telefonema de boas-vindas por parte das chefias de topo.

Na última categoria, *Guide*, o objetivo é atribuir ao novo trabalhador um mentor ou *buddy* que possa ser uma espécie de guia neste processo de integração, bem como definir alguém que supervisione todo o processo.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Numa outra perspetiva, Bauer (2010) desenvolveu o modelo “4Cs”, segundo o qual a integração compreende quatro níveis: conformidade, esclarecimento (*clarification*), cultura e conexão (Becker & Bish, 2021), representado na figura 4.

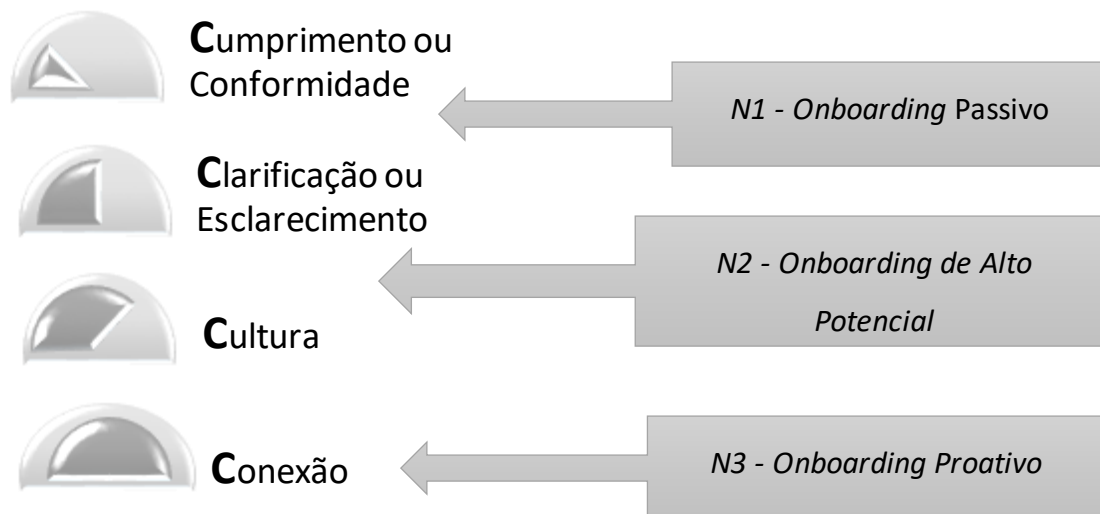


Figura 4 – Modelo dos 4 C's e dos Níveis de Estratégia de Onboarding
Fonte – elaboração própria (adaptado de Bauer, 2010)

Assim, no primeiro nível, conformidade ou cumprimento, faz-se essencialmente a transmissão das regras e regulamentos da instituição. No segundo, ocorre o esclarecimento ou clarificação daquilo que representa o novo emprego dos recém admitidos, incluindo também, de acordo com a autora, as expetativas a ele subjacente. No terceiro nível, ocorre uma das fases mais importantes, aquela em que é transmitida a cultura da instituição, em que o recém trabalhador acolhe como suas as normas organizacionais, quer sejam elas formais ou informais. Por fim, no último nível, o recém chegado adquire efetivamente uma conexão à organização, tendo já criadas relações interpessoais dentro da mesma (Bauer, 2010). Neste quarto nível, o objetivo é fomentar a criação de vínculos e relacionamentos interpessoais, que permitam a construção de uma rede de informações essenciais para o bom desempenho do novo colaborador (Petrilli et al., 2022).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Num estudo efetuado em 2017 (Meyer & Bartels, 2017), em que se pretendeu demonstrar que os participantes cujo processo de integração atingiu o nível mais alto, Conexão, teriam atitudes de trabalho significativamente mais positivas, concluiu-se que os mesmos demonstraram níveis mais altos de satisfação no trabalho, comparativamente com os que, na sua integração, não atingiram esse nível. Concluíram também que essa satisfação no trabalho estava correlacionada com as ligações interpessoais criadas durante o processo de integração.

Contudo, existem também autores que defendem que essas relações não trazem apenas aspetos positivos, pois consideram que as mesmas poderão remeter para um excesso de confiança no local de trabalho que pode condicionar e enviesar a observação do recém-chegado e promover a adoção de um comportamento laboral arriscado, sob a influência dos funcionários mais antigos na organização (Liu et al., 2020).

De acordo com Bauer (2010), e conforme representado na figura 4, a maioria das organizações acaba por não conseguir levar a cabo estes quatro níveis, pelo que “cataloga” o *onboarding* praticado em 3 diferentes graus: *onboarding* passivo, *onboarding* de alto potencial ou *onboarding* proativo, acrescentando que apenas 20% das organizações se enquadra nesta classificação, ou seja, cumpre os quatro níveis de *onboarding* anteriormente descritos. As que praticam *onboarding* proativo estarão a implementar o processo de *onboarding* de forma sistemática e numa abordagem estratégica de gestão de recursos humanos.

O modelo dos 4C's não se limita ao facto de o recém-chegado ter de assimilar de forma eficaz os novos conhecimentos, reforçando também as ações que a organização terá de promover, de forma a criar a existência de oportunidades para desenvolver o conhecimento informal sobre a organização e facilitar a ocorrência da conexão (Becker & Bish, 2021).

Concluiu-se ainda com este estudo que, quando comparados os resultados com as organizações que não passam do segundo nível, Esclarecimento, a introdução do quarto nível, Conexão, combinado com os outros três, aumenta significativamente o *engagement* (Meyer & Bartels, 2017). Permitiu ainda concluir que os funcionários que tiveram a oportunidade de criar ligações internas com outros funcionários vivenciaram maior

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

satisfação no trabalho e tiveram uma maior perceção de que a organização lhes dava suporte organizacional, na medida em que estes sentem maior apoio dentro do núcleo da organização, conclusão que corrobora o estudo realizado em 2013 por Allen e Shanock, em que se destacou que as interações sociais com outros elementos mais antigos na organização, durante o *onboarding*, estavam positivamente correlacionadas com a perceção de suporte por parte da organização (Allen & Shanock, 2013; Meyer & Bartels, 2017). Conforme defendido por Meyer e Bartels (2017), pode-se então afirmar que as organizações que integram os quatro níveis nos seus programas de A&I podem prever um impacto mais poderoso nas atitudes dos seus funcionários.

1.3.1. O Protocolo de Boas-Vindas

O primeiro dia numa organização é aquele em que o trabalhador atinge o pico máximo de ansiedade inerente ao processo. Assim, por mais variadas que possam ser as atividades planeadas para este momento, o seu objetivo principal deverá ser, naturalmente, a redução dessa ansiedade. Deverá ter-se em atenção a quantidade de informação a transmitir, sob pena de exponenciar ainda mais o estado de insegurança e ansiedade do novo trabalhador. Como já referido no ponto 1.2., o grande foco de atenção neste dia deve ser o colaborador recém-chegado (Mosquera, 2007).

A mesma opinião é partilhada por Godinho et al. (2023), que referem que essa ansiedade faz com que o primeiro dia seja sempre o mais difícil, pois o funcionário não sabe o que vai encontrar, pelo que o processo de acolhimento deve ser desenvolvido de forma a deixar o novo trabalhador mais confortável e menos ansioso.

Sousa et al. (2006) destacam a importância do *turn around* pela empresa que proporcione um primeiro contacto do novo colaborador com o responsável máximo da organização, defendendo que essa atividade transmite uma mensagem de reconhecimento da importância que ele representa e reforça a sua motivação.

Também Cunha et al., (2012) se referem à visita das instalações da organização, pois desta forma proporciona-se ao novo trabalhador o conhecimento da mesma no seu todo,

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ficando desde logo com uma noção da *big picture* onde se insere o seu trabalho. Sugerem ainda que a visita possa ser orientada pelo responsável máximo da empresa ou, no caso das de maior dimensão, pelo diretor dos RH acompanhado por um futuro colega.

Mosquera (2007) sugere uma estrutura-tipo para o primeiro dia numa organização, o acolhimento inicial. A autora seleciona algumas ações a desenvolver, tais como a receção, a apresentação aos superiores hierárquicos diretos e de topo, a apresentação da empresa, visionamento de um filme sobre a empresa, informação sobre as normas internas de funcionamento, informações gerais sobre as instalações, o cumprimento de formalidades administrativas. Reserva ainda o momento de apresentação aos colegas, a visita às instalações e ao posto de trabalho. Refere, ainda, que um dos erros frequentes é esquecer o novo colaborador logo após este momento de acolhimento inicial.

Cunha et al. (2012) salientam também a necessidade de fazer a avaliação deste processo após algum tempo, como por exemplo 3 meses, realizando um *follow-up* no decorrer desse tempo para avaliar a necessidade de eventuais medidas corretivas e reorientar o processo, caso seja necessário, tendo sempre em vista que o principal objetivo é a permanência do colaborador na organização.

1.3.2. O Vídeo de Apresentação da Instituição

A literatura sobre a implementação de vídeos nas organizações não é muito vasta, mas, ainda assim, foi possível identificar algumas referências a *vídeo institucional*, *vídeo corporativo* ou *vídeo de integração*, como sendo um método prático, simples e rápido “de divulgar a imagem de uma instituição de forma atrativa, sem qualquer objetivo de venda de produto, mas sim de disseminação para promover a fidelidade à instituição” (Pinto, 2022).

Adami e Wilczynski (2015), referem-se ao vídeo de integração como um meio muito utilizado quer para o estabelecimento de um novo vínculo com o trabalhador recentemente contratado, quer para consolidação do vínculo existente com os restantes

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

trabalhadores. Apresenta-o também como sendo o cartão de visitas da organização, que dá a conhecer os seus principais aspetos, como a missão, visão e valores.

Na página web da Agência *Vision*, define-se *vídeo institucional* como um “documento audiovisual (...) que pode ser disponibilizado no site da organização, apresentado em reuniões com clientes, parceiros e fornecedores ou divulgado nas redes sociais (...) sintetiza a identidade da empresa de uma forma dinâmica, visual e de fácil compreensão” (Agência Vision, 2023).

Outro site dedicado ao tema, *Click and Play Studio*, embora mais orientado para o que define como *vídeo marketing*, ou seja, cujo objetivo principal é a divulgação da sua marca, alega que o vídeo institucional pode “colocar em palavras concretas e imagens memoráveis o que pode parecer intangível” (Click and Play Studio, 2023).

A elaboração deste tipo de vídeo, por norma, é constituída por três fases: a pré-produção, a produção e a pós-produção e é muitas vezes assente numa estrutura algo tipificada, denominada “Estrutura de Três Atos” (“*Three-Act Structure*”), que “oferece uma base para qualquer produção (...) O início tem de conseguir captar o espectador, por isso não pode ter uma exibição fraca ou desinteressante. O meio, deve ser capaz de desenrolar e dificultar a narrativa do princípio para que o conteúdo não seja considerado vago. E o fim, deve revelar algum objetivo a concluir” (Pinto, 2022).

1.3.3. O Manual de Acolhimento

“O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades” (Sousa et al., 2006, p. 80).

É um documento, digital ou não, normalmente desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos, facultado aos novos trabalhadores, que agrega a informação mais relevante sobre a organização, bem como os benefícios, direitos e deveres imputados aos mesmos, ajudando o novo colaborador a conhecer melhor a organização (Bueno, 2005, citado em Caracitas, 2022).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Estudos recentes confirmam que, não obstante o processo de acolhimento esteja a mudar, inclusivamente no formato dos manuais de acolhimento, esta continua a ser uma importante ferramenta na integração organizacional, sendo o seu conteúdo essencial na socialização e disseminação da cultura organizacional (Godinho et al., 2023).

Tal como aconteceu relativamente ao programa de Boas-Vindas, Mosquera (2007) refere igualmente que um manual de acolhimento deve obedecer a uma estrutura-tipo, obviamente ajustada ao tipo de organização em causa, que contemple:

- ✓ as boas-vindas à organização;
- ✓ a apresentação da organização e os seus regulamentos;
- ✓ informação sobre a relação de emprego e as estruturas representativas dos trabalhadores;
- ✓ os seus benefícios sociais e os serviços de apoio e assistência social;
- ✓ a política de gestão de recursos humanos.

Contudo, alerta para que, na sua elaboração, se tenha o cuidado de equilibrar a quantidade de informação com a pertinência da mesma, de forma a não criar um documento pouco apelativo e demasiado extenso, não esquecendo a atualidade da informação prestada.

Cunha et al., (2012) fazem referência a uma estrutura de manual mais elaborada, defendendo que o mesmo deve conter a mensagem do responsável máximo, o organograma, os produtos, serviços e mapa da organização, o código de ética da organização, mapa de férias, informação sobre o plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bónus), sobre o plano de carreiras e de formação, bem como procedimentos de segurança e emergência e lista telefónica e eletrónica interna. Deve ainda contemplar cópias do manual de políticas da organização, da descrição e dos objetivos da função, de documentos de avaliação, bem como informação sobre as respetivas datas, das publicações-chave da organização, e de outros documentos relevantes.

Este documento, segundo estes autores, deve fazer parte de um *kit* que consistirá num conjunto de documentos informativos sobre a vida da organização, não deixando, porém, de se referirem também ao potencial “perigo” de prestar informação excessiva logo no primeiro dia do novo colaborador na empresa, sugerindo que a mesma poderá ser doseada

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ao longo de vários dias, salientando a necessidade de coerência entre o seu conteúdo e as características da organização. Acrescentam ainda o elemento “atualidade”, sugerindo que as organizações aproveitem as novas tecnologias informáticas para a prestação de informação aos seus colaboradores, a qual deve “ser útil, atraente, organizada, clara, simples, consistente, com boa aparência visual, vivaz, tecnicamente rigorosa e credível” (Cunha et al., 2012, p. 355).

1.3.4. Mentoria

A atribuição de um mentor, tutor ou orientador no processo de A&I é uma das práticas a que as organizações recorrem frequentemente, pois o reconhecimento do papel importante que têm nas organizações tem vindo a crescer. É, regra geral, um colega do mesmo nível hierárquico ou superior ao do novo trabalhador, com mais idade e com mais experiência (Mosquera, 2007).

As definições de mentoria são diversas mas, de acordo com Baldoni, 2003, citado em Cunha et al. (2012, p. 345), um mentor é “um amigo, um colega, um conselheiro, todos num só”.

Um mentor será um excelente apoio ao novo funcionário, na medida em que lhe pode transmitir muita informação sobre a organização e promover a sua socialização na mesma. De acordo com um estudo de Ostroff e Kozlowski (1993), os novos funcionários integrados com recurso à mentoria adquirem mais informação sobre as suas organizações do que aqueles a quem não são atribuídos mentores.

O mentor é também a pessoa a quem o novo funcionário pode recorrer para fazer questões que evita colocar ao seu superior hierárquico, com receio que as mesmas possam revelar incompetência (Allen et al, 2006, citados em Mosquera, 2007).

Num estudo de caso realizado por Klinghoffer et al. (2019), constatou-se que, após a primeira semana de trabalho, os novos contratados a quem foi atribuído um “*buddy*”, ou mentor, revelaram um grau de satisfação relativamente à sua experiência de integração

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

maior em 23%, em comparação com os que não tiveram um “*buddy*” atribuído e, após 90 dias, essa percentagem aumentou para os 36%.

Existem, no entanto, alguns riscos para ambas as partes deste processo, que importa ter em conta na hora de decidir atribuir ou não um mentor aos recém-contratados. Mosquera, (2007), baseia-se em Greenberg e Baron, 1995, e apresenta alguns desses riscos, quer para o mentor, quer para o *mentorando*. Alerta, então, no caso do novo funcionário, para alguns aspetos menos positivos:

- ✓ dependência excessiva do seu tutor, o que pode torná-lo menos autónomo;
- ✓ desempenho de trabalhos que seriam da competência do próprio mentor, que o possam sobrecarregar;
- ✓ falso sucesso, que possa dever-se apenas ao mentor;
- ✓ o fracasso do mentor poder refletir-se negativamente no percurso do novo trabalhador;
- ✓ mau aconselhamento por parte do mentor.

Para o mentor, por sua vez, é referida a possibilidade de haver uma sobrecarga de trabalho, se acumular estas com as suas funções habituais, e o perigo de o fracasso do novo trabalhador poder afetar a sua imagem na organização.

Como aspetos positivos, destaca a questão de o mentor se sentir útil, ser reconhecido em caso de sucesso do seu orientando e ver nele um aliado e elemento produtivo na organização.

Conclui-se, portanto, que uma mentoria eficaz pode trazer resultados bastante positivos, contudo uma má mentoria pode ser destrutiva (Scandura, 1998, citado em Rose Ragins et al., 2000).

1.4. Principais erros cometidos pelas organizações no A&I.

Apesar de ainda negligenciado por diversas organizações, o processo de gestão de recursos humanos constitui um dever ético e moral para com os seus funcionários (Caldwell & Caldwell, 2016). De acordo com o mesmo autor, a *International Public Management Association for Human Resources* refere que a orientação de novos funcionários é uma das áreas em que se investe menos atenção e que revela mais

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

fragilidades, criando sentimentos de insegurança e desapontamento, ao invés de ajudar a que os mesmos se sintam mais motivados e entusiasmados (Saks & Gruman, 2012, citados em Caldwell & Caldwell, 2016)

Embora seja evidente a evolução existente na área nas últimas décadas, são ainda recorrentes os casos em que os responsáveis pelas políticas de GRH não as planeiam ou aplicam corretamente aquando da integração de novos funcionários, o que muitas vezes impacta de forma bastante negativa no prestígio das organizações, dos seus líderes e profissionais e nos próprios funcionários em processo de integração (Caldwell & Caldwell, 2016; Lengnick-Hall et al., 2009).

As organizações continuam a estar muito focadas nos resultados da organização, descurando as necessidades dos novos funcionários (Bauer, 2010; Snell, 2006, citados em Caldwell & Peters, 2018).

Mosquera elenca alguns dos erros mais frequentes cometidos durante o acolhimento que podem induzir no recém-contratado sentimentos de não pertença à organização e abandono, se o acolhimento for demasiado rápido, com pouco envolvimento dos superiores hierárquicos, ou se for abandonado logo após o acolhimento inicial, autoestima profissional ferida, se lhe forem atribuídas tarefas demasiado simples, ou a criação de ansiedade excessiva, se, por outro lado, lhe forem atribuídas tarefas demasiado complexas ou lhe for fornecida demasiada informação logo nos primeiros dias (Mosquera, 2007).

Na literatura científica são inúmeros os autores que analisam o processo de integração na perspectiva do recém-contratado, mas também na perspectiva do funcionário que assume novo cargo dentro da mesma organização, nomeadamente quando passam a desempenhar cargos de liderança. Um desses autores é Berard (2013) que, embora reconheça que o processo de integração, seja ele do recém-contratado ou do trabalhador que muda de funções, envolva tradicionalmente uma sequência de atividades, alega que para que este seja eficaz, tem de ser adaptado à organização, reconhecendo que não haverá uma “receita” única que possa ser aplicada de igual forma a todas as situações. Identifica ainda um conjunto de fatores que frequentemente fracassam o processo de integração, que designa como “armadilhas comuns”, que iniciam desde logo com uma má gestão das expectativas dos candidatos ainda na fase de recrutamento, uma aculturação mal sucedida,

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

mau acolhimento por parte dos colegas, falta de feedback, falta de credibilidade na nova função, ou uma experiência de integração pouco estratégica.

Petrilli et al. (2022) referem-se a uma “instrumentalização” da chegada do novo trabalhador, remetendo para a diferenciação entre os conceitos de “capacidade de agir” e o de “*pouvoir d'agir*”. Os autores defendem que limitar-se a facultar as informações necessárias, dar feedback e espaço de ação suficiente ao recém-chegado não é suficiente para desencadear o seu “*pouvoir d'agir*” o que, muitas vezes, torna o processo de integração mais infrutífero. A “capacidade de agir”, refere-se apenas ao que o indivíduo pode teoricamente fazer na organização com base nas competências, independentemente do contexto, ao passo que o “*pouvoir d'agir*”, por sua vez, atenta sobre o indivíduo e o contexto, colocando-o no centro do cenário e destacando as características específicas das situações concretas em que a pessoa atua (Clot, 1997, Rabardel, 2005, citados em Petrilli et al., 2022).

Também Craft (2021) alerta para esta dicotomia entre o individual e o institucional, referindo o facto de muitas práticas de *onboarding* assentarem fundamentalmente na perspetiva da organização e não do indivíduo, indicando como mais compensatórias as que promovem a discussão de políticas, segurança e comunicação dentro da organização, como a mentoria, oportunidades de socialização e de conexão dos funcionários dentro da organização, a implementação de atividades específicas e de programas de A&I que vão para além do primeiro mês.

Peltokorpi et al. (2022) afirmam que foram envidados vários esforços no sentido de tentar perceber como é que as diferenças individuais influenciam o processo de socialização, partindo da pergunta de quais seriam as melhores táticas de socialização para os recém-contratados, tendo esta pergunta ficado sempre sem resposta. Na sua opinião a pergunta correta deveria ser “Para quem é que determinadas táticas de socialização são mais ou menos benéficas?”, pois a resposta a esta pergunta permitiria perceber de forma mais precisa que táticas se ajustariam mais ou menos a cada recém-contratado. Concluíram, no entanto, que nem todos os novos trabalhadores reagem de igual forma às abordagens de socialização organizacional.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Um dos exemplos de práticas sem sucesso foi divulgado num estudo que analisou o impacto da “praxe” dos novos trabalhadores como uma forma de socialização alternativa aos processos de A&I mais usuais. Concluiu-se que o grupo sujeito a essa forma de integração revelou maiores níveis de tensão, de intenção de rotatividade e baixos níveis de *engagement* (Meglich & Thomas, 2021).

Segundo Cooper-Thomas e Anderson (2002), a investigação tem incidido apenas num conjunto limitado de riscos, pelo que as conclusões obtidas sobre o processo de socialização organizacional são incompletas.

1.5. Boas Práticas de A&I

Quando o novo funcionário percebe que existe um processo de A&I bem estruturado, fica com a percepção de que a organização valoriza o seu bem-estar e investe nos seus funcionários (Rhoades & Eisenberger, citados em Meyer & Bartels, 2017).

Conforme representado na figura 5, Caldwell e Peters (2018) apresentam um modelo de dez passos para uma correta integração dos novos trabalhadores, identificando como essa forma de integração concentra em si as melhores práticas de A&I e, simultaneamente, fortalece a capacidade de uma organização honrar os contratos psicológicos e as expectativas dos funcionários. (Bauer, 2010; Caldwell & Peters, 2018).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

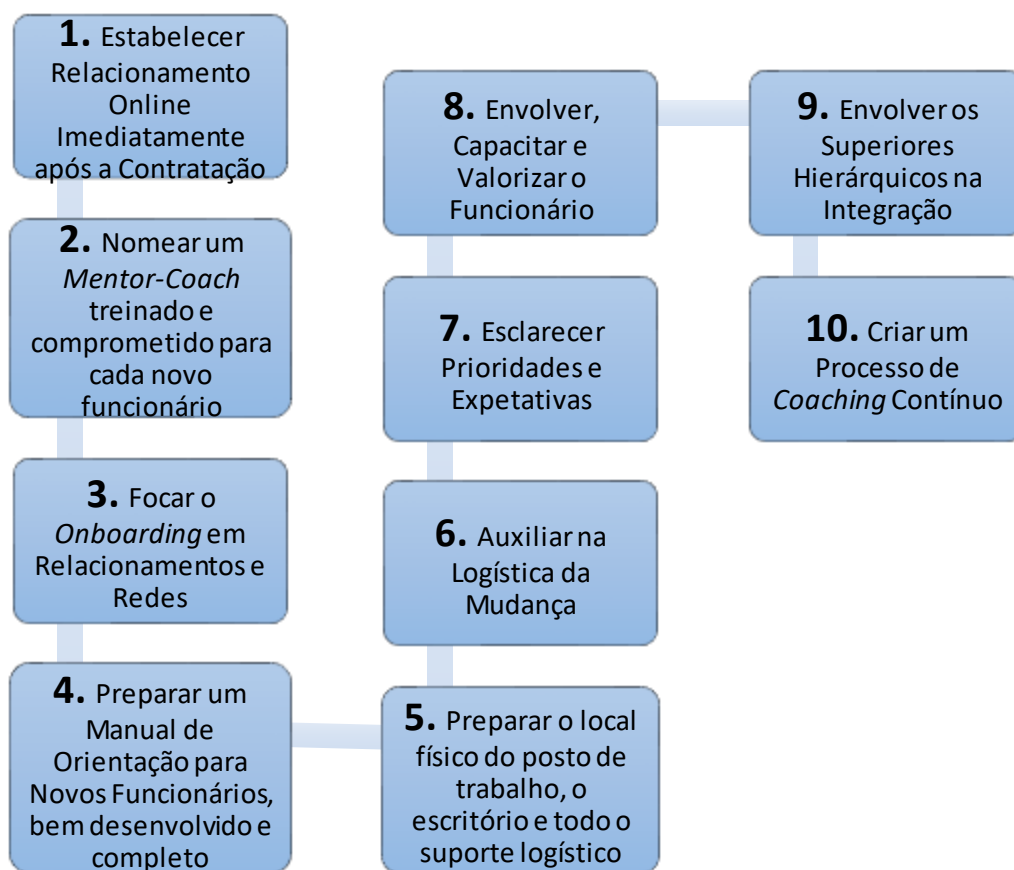


Figura 5 - Onboarding: Modelo dos 10 Passos
Fonte: elaboração própria (adaptado de Caldwell & Peters, 2018)

Assim, no primeiro passo, e ainda antes do início de funções, devem iniciar-se contactos online para criar um relacionamento personalizado imediato com um novo funcionário, permitindo simultaneamente que este aprenda muito sobre a organização (Kouzes & Posner, 2012, citados em Caldwell & Peters, 2018).

No segundo passo ou etapa, surge o *mentoring*, o qual pode também começar online antes da chegada do funcionário, e pode ser altamente eficaz para ajudar os funcionários. Os estudos empíricos demonstraram que a mentoria eficaz melhora as atitudes de trabalho, o envolvimento e o comportamento dos funcionários (Bierema & Hill, 2005, citados em Caldwell & Peters, 2018; Van Dyne & Pierce, 2004).

Como terceiro passo, deve a organização promover os relacionamentos entre o novo funcionário e o pessoal-chave e supervisores da organização. Incentivá-los a entrar em

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

contacto e a dar as boas-vindas ao funcionário, compartilhar informações e ajudá-lo a familiarizar-se com o pessoal e com os valores da organização transmite a mensagem de que ele é importante para o sucesso da organização (Brown, 2007; Rousseau, 1992, citados em Caldwell & Peters, 2018).

Posteriormente, em quarto lugar, deve ser facultado um manual que forneça todas as informações de que o novo funcionário necessita: conhecer a cultura da organização, os valores, a missão e história da organização; compreender os benefícios e políticas dos funcionários; identificar as suas principais funções e de que forma pode criar valor na organização. Este manual deve constituir uma fonte clara e bem organizada de informações importantes e ser consistente com as expectativas inerentes ao contrato psicológico do funcionário (Sutton & Griffin, 2004).

A meio desta sequência, em quinto lugar, o responsável pelo A&I deve preparar todos os detalhes administrativos e logísticos importantes antes da chegada do novo colaborador, demonstrando que a organização se preocupou em o receber convenientemente (Marks, 2007, citado em Caldwell & Peters, 2018).

Na sexta etapa dá-se lugar a que a organização possa auxiliar o novo contratado, se for o caso, na procura de casa, na procura de escola para os filhos ou quaisquer outras questões logísticas inerentes à mudança de trabalho, demonstrando que o empregador tem consciência e respeita o equilíbrio trabalho-família (Dewe et al, 2010, citado em Caldwell & Peters, 2018).

Em sétimo lugar, após a chegada do novo funcionário à organização, o supervisor deve reunir com ele e esclarecer as responsabilidades do trabalho e quais os resultados pretendidos. Deve ainda explicar o processo de avaliação de desempenho e ouvir as opiniões pessoais do funcionário, os seus objetivos e principais preocupações. Este encontro facilita a criação de uma relação de confiança com o novo funcionário e aumenta o seu comprometimento (Leana & Van Buren III, 1999).

Na etapa número oito, o foco deve incidir no desenvolvimento da autoeficácia e da confiança do funcionário, o que poderá diminuir o *stress* inerente à mudança, facilitar a sua integração na organização e melhorar o seu desempenho, tornando-o mais

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

comprometido e, conseqüentemente, mais capaz de contribuir com ideias criativas, agregar valor organizacional e melhorar a produtividade da organização (Saks, 2006; Smith et al., 2016).

Depois, na nona etapa, é tempo de demonstrar que também os superiores hierárquicos estão envolvidos na integração. Quando estes se envolvem ativamente no processo de orientação de novos funcionários demonstram-lhes que estão comprometidos com os valores organizacionais e que atuam de acordo com esses valores (Schein, 2010; Kouzes & Posner, 2012, citados em Caldwell & Peters, 2018) .

O último passo refere-se ao facto deste processo não se encerrar nos primeiros dias e à continuidade deste processo. O mentor e o supervisor do funcionário devem identificar os recursos disponíveis para ajudar o funcionário a alcançar resultados de desempenho ao longo do tempo (Bachkirova et al, 2011, citados em Caldwell & Peters, 2018).

Em suma, este processo de 10 passos transmite ao novo funcionário a mensagem de que a organização o valoriza, que se preocupa com o seu sucesso e que preparou cuidadosamente o seu processo de *onboarding* por forma a que este represente uma agradável e gratificante experiência (Caldwell & Peters, 2018).

Num estudo realizado na Microsoft (Klinghoffer et al., 2019), que envolveu mais de 600 colaboradores do total de 120 000 funcionários da organização, os investigadores concluíram que não é necessário um manual muito elaborado para que a integração dos novos trabalhadores seja bem-sucedida. Apesar de defenderem que será importante ter um plano de integração multidimensional, concluem que o principal é o novo contratado ter quem lhe dê apoio, destacando o papel que terá um tutor/mentor, os *onboarding “buddies”*, neste processo.

Não obstante constitua um exemplo de boas práticas a existência de um processo bem formalizado, em que estão claramente definidas questões como a informação a prestar, quem a presta e quando, será ainda mais importante demonstrar de forma bastante vinculada a preocupação existente com o bem-estar do novo trabalhador, transmitindo-lhe a ideia de que foi bem recebido e apoiado durante todo o processo (Watts-Davis, 1983, citado por Mosquera, 2000; Young & Lundberg, 1996, citados por Caracitas, 2022).

2. Capítulo II – Metodologia

Este capítulo destina-se a apresentar a metodologia usada para o desenvolvimento deste trabalho. Consistirá na explicitação dos métodos de recolha de informação utilizados, ou seja, a observação direta do participante, o questionário por inquérito e o questionário por entrevista. Fará também parte deste capítulo a análise dos resultados obtidos através de cada um desses métodos.

2.1. Método de Recolha de Informação

Segundo Gil (2008), método pode ser definido como um caminho para se chegar a um fim. Acrescenta que:

Muitos pensadores do passado manifestaram a aspiração de definir um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento (...) porém, os cientistas e os filósofos da ciência preferem falar numa diversidade de métodos, que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir. (Gil, 2008, p. 9)

Na opinião de Coutinho, Batista e Sousa, 2011, citados em Sá et al. (2021), o método escolhido irá depender da questão em estudo e determinará a escolha das técnicas de recolha de dados a usar para chegar a um resultado. A definição do método de recolha de informação num trabalho científico constitui uma etapa que exige cautela e rigor, na medida em que, se implementada incorretamente, poderá comprometer a qualidade da investigação (Sá et al., 2021).

Tendo em vista que o objetivo principal do presente trabalho consiste na reestruturação do processo de A&I existente na ARSC, entendeu-se pertinente a seleção das técnicas de recolha referidas na introdução deste capítulo, na medida em que são técnicas que se complementarão, permitindo uma investigação empírica mais credível e rigorosa.

2.1.1. Observação Direta do Participante

Na opinião de Gonçalves (2004), esta é uma técnica diferente das demais por permitir reunir um conjunto de informações sobre comportamentos e acontecimentos em tempo e contexto reais. Segundo o mesmo autor, “entre as técnicas mais praticadas na Sociologia, a título principal ou auxiliar, a observação pertence ao rol das que melhor se adequam ao estudo da realidade social” (Gonçalves, 2004, p. 66).

Embora seja uma técnica bastante usada, apresenta algumas desvantagens, como o são a limitação da sua abrangência e a dependência da subjetividade e desempenho do investigador. É preciso ter consciência de que o investigador assume o papel principal na investigação e que esta irá inevitavelmente variar de acordo com o investigador, com quem é investigado e com a questão a investigar (Gonçalves, 2004). Também consciente das suas vantagens e desvantagens, (Gil, 2008) refere que, ainda assim, no âmbito das ciências sociais, este método possibilita um elevado grau de precisão.

A observação como técnica de recolha de dados, permite o estabelecimento de um contacto pessoal do investigador com o objeto de investigação e o respetivo acompanhamento do quotidiano dos sujeitos, permitindo a captação da realidade empírica (Lüdke e André, 1986, e Goode e Hatt, 1979, citados em Lima et al., 1999). De acordo com Correia (2009, p. 31), é “uma técnica de eleição para o investigador que visa compreender as pessoas e as suas actividades no contexto da acção, podendo reunir na Observação Participante, uma técnica de excelência que lhe permite uma análise indutiva e compreensiva”.

O recurso a este método de investigação pelo observador participante, ou seja, aquele que se integra em determinado grupo, deve ser complementado com outros métodos para que seja possível analisar a problemática sob outras perspetivas. No entanto, esta metodologia permite “obter uma perspetiva holística e natural das matérias a serem estudadas” (Mónico et al., 2017, p. 731).

2.1.1.1. A Observação da Participante

A autora do trabalho de projeto pertence ao quadro de pessoal da ARSC, exercendo funções no DRH, pelo que pode constatar *in loco* que o atual processo de A&I em uso não está assente num plano devidamente estruturado e delineado, uma vez que está limitado a um email de boas-vindas (anexo 3), não existindo um protocolo que defina claramente o processo de A&I e a sua implementação. Este email dá as boas-vindas ao novo trabalhador, informando simultaneamente da existência de uma plataforma, o *WebRhv*, onde o mesmo poderá aceder aos recibos de vencimento e a outros dados, como por exemplo a avaliação de desempenho.

Como referido, a autora vivenciou na primeira pessoa o processo de A&I existente na ARS. Sentiu na primeira pessoa as suas limitações, embora atenuadas pela experiência e boa vontade dos superiores diretos, e foi precisamente esse sentimento e o facto de outros colegas manifestarem a mesma opinião que lhe deram a motivação para o desenvolvimento do presente trabalho.

As dificuldades manifestam-se a vários níveis, e referindo-se particularmente ao DRH uma vez que não conhece os outros Departamentos, desde logo devido ao espaço físico (in)existente. Embora seja acautelada a chegada de novos trabalhadores, a verdade é que não existem condições para lhes criar um novo posto de trabalho individual, devidamente preparado para o receber, com o material necessário para o desempenho das suas funções, pelo que o mais frequente é ser usado um posto “transitório” até que a situação fique mais definida.

Embora o *turn-around* seja prática comum no DRH, e tenha acontecido no seu caso, este limitou-se à vista de espaços comuns, como as casas de banho, o local de refeições, o estacionamento, a identificação dos locais onde estão as máquinas de água e de café e os equipamentos para registo biométrico.

O DRH funciona no rés-do-chão da sede, não sendo prática comum fazer uma visita aos restantes departamentos existentes no edifício nem ao Conselho Diretivo, o que leva a

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

que os vários funcionários se vão cruzando ocasionalmente nos espaços comuns sem que se reconheçam como membros da mesma instituição.

Assim, aquilo que inicialmente era apenas um sentimento, uma opinião, foi posteriormente ganhando conteúdo e foi-se materializando à medida que os conceitos que lhe estão subjacentes foram estudados nas aulas do Mestrado e à medida que foi ganhando consciência de que se tratava, efetivamente, de uma área da Gestão de Recursos Humanos que poderia ser trabalhada.

2.1.2. Inquérito por Questionário

Ghiglione e Matalon, 2001, e Carmo e Ferreira, 2008, citados em Sá et al., (2021), “referem-se ao inquérito como um processo em investigação que visa a obtenção de respostas expressas pelos participantes no estudo (via escrita/oral), podendo ser implementado com o recurso a entrevistas ou a questionários”. Referem ainda que, a classificação do inquérito, por entrevista ou por questionário, dependerá dos graus de diretividade, de interação do investigador e do próprio ato de inquirição.

Assim, atendendo a estes três fatores, para a realização do presente trabalho de projeto, foram selecionados o inquérito por questionário e o inquérito por entrevista como técnicas de recolha de informação, na medida em que o inquérito que foi realizado junto dos profissionais da ARSC consistiu num ato com menor diretividade e interação do investigador, em oposição à realização dos inquéritos por entrevista realizados à Diretora do DRH e da Coordenadora da GA, abordados mais adiante, no ponto 2.1.3..

Segundo Dias, 1994, citado em Sá et al. (2021), esta técnica de investigação revela potencialidades no estudo de situações e comportamentos sociais, relacionadas com o estudo do comportamento humano, com fenómenos ocorridos no passado, bem como permite a captação de dimensões subjetivas não alcançáveis com outras técnicas de investigação.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

De acordo com Gonçalves, (2004), p. 78, o inquérito por questionário é “aparentemente fácil e simples de aplicar, relativamente rápido, padronizado e rotinizado, prodiga dados comparáveis, generalizáveis e passíveis de análises quantitativas”.

Pese embora o inquérito por questionário se associe mais, em teoria, a estudos de investigação de natureza quantitativa, a prática revela existirem algumas potencialidades no seu uso para análise qualitativa, na medida em que poderá possibilitar a auscultação de número significativo de indivíduos, a quantificação dos dados obtidos e análises estatísticas (Sá et al., 2021).

Seguindo o preconizado por Gonçalves (2004), procurou-se elaborar um questionário com uma linguagem clara, evitando perguntas longas e tendenciosas, composto maioritariamente por questões abertas, dando liberdade ao inquirido de responder livremente, o que permite fazer uma recolha de informação mais vasta, embora evitando conteúdo mais pessoal que pudesse suscitar alguma desconfiança. Tratando-se de uma amostra probabilística, deve o questionário ser precedido de um contacto prévio, pelo que houve um primeiro contacto através do envio de *email* aos colaboradores, tendo igualmente sido devidamente esclarecido o papel do inquirido e efetuado o apelo à sua colaboração (Gonçalves, 2004).

Pretendia-se com este inquérito obter informação sobre o processo de A&I experienciado pelos trabalhadores mais recentes da ARSC e auscultar as suas opiniões sobre as ferramentas a desenvolver no presente trabalho.

2.1.2.1. Questionário enviado aos Trabalhadores

Foram selecionados para responder ao questionário os trabalhadores das carreiras gerais da ARSC que haviam iniciado funções após 01/01/2022, tendo os mesmos sido contactados via email. O questionário foi elaborado no Google Forms e o respetivo link enviado aos 77 colaboradores que reuniam os requisitos anteriormente mencionados, distribuídos conforme representado na figura 6.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

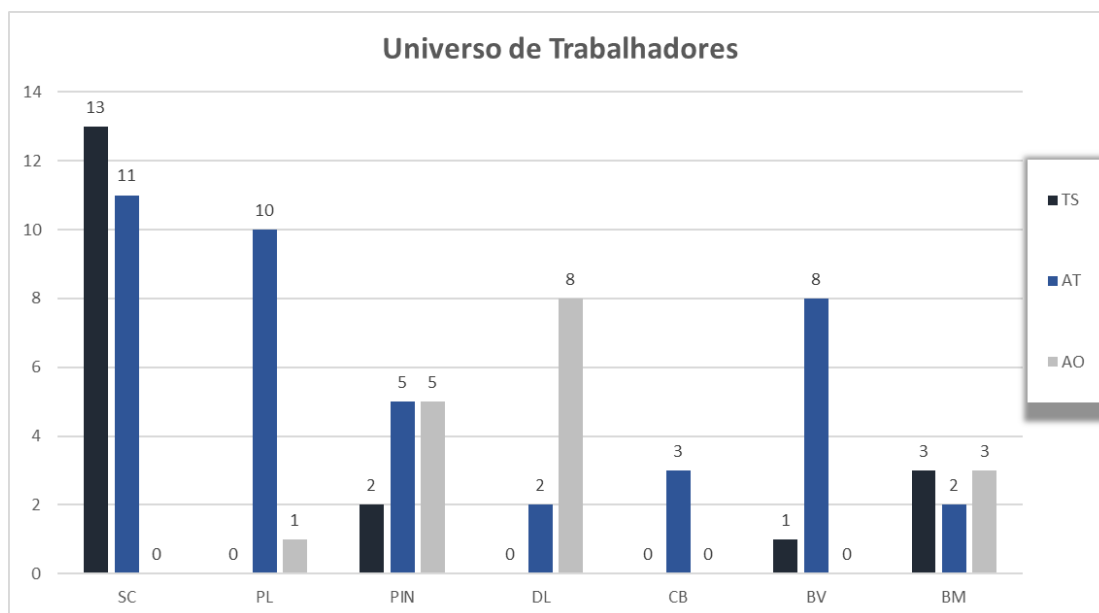


Figura 6 - Universo de Trabalhadores Contactados
Fonte – elaboração própria

Os emails foram personalizados e enviados a cada profissional a 16 de maio de 2023. Tendo apenas 45% dos profissionais respondido, a 24 de maio foi enviado um segundo email a apelar novamente ao preenchimento do inquérito e com a indicação que no final desse mês o mesmo seria encerrado, para que pudessem os dados ser recolhidos e trabalhados. Responderam 47 profissionais (61%).

Foram efetuadas 27 perguntas, sendo que as primeiras 6 destinavam-se apenas à caracterização demográfica e constituíram o Grupo I. As restantes foram agrupadas em mais três grupos distintos, sendo o Grupo II referente ao Pré-Onboarding, o III ao Onboarding e o IV ao Acompanhamento do Onboarding. Por último, foi reservada ainda uma pergunta referente a outras questões ou opiniões que os respondentes pretendessem apresentar. Este documento constituirá o anexo 1 deste trabalho. Os dados foram tratados em excel.

No que diz respeito à caracterização do universo de inquiridos, os dados encontram-se representados na figura 7.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

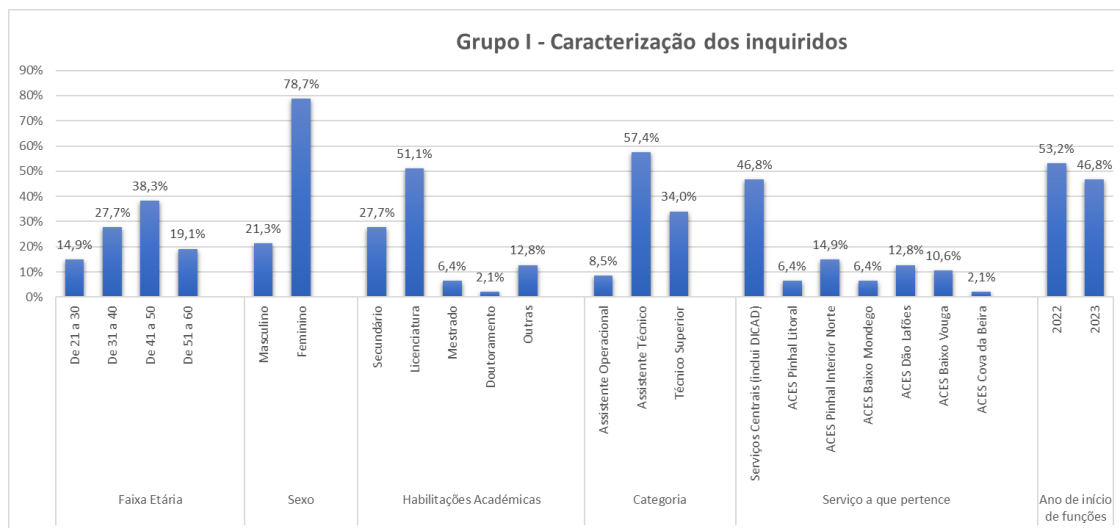


Figura 7 - Caracterização dos Inquiridos
Fonte – elaboração própria

Como se pode verificar no gráfico, 66% por inquiridos têm entre 31 e 50 anos, sendo que a 38,3% está entre os 41 e os 50. Não há trabalhadores com idades iguais ou inferiores a 20 nem superiores a 61, e apenas 14,9% têm entre 21 e 30. Apesar de ser uma amostra constituída por trabalhadores que haviam iniciado funções na ARS desde 01/01/2022, existe ainda uma parcela significativa de trabalhadores entre os 51 e os 60 anos (19,1%).

Relativamente ao sexo, verificou-se uma predominância do sexo feminino, com 78,7% dos inquiridos, e 21,3% do sexo masculino.

No que diz respeito às Habilitações Académicas, 51,1% dos respondentes possuem uma Licenciatura, 27,7% detêm o 12.º ano de escolaridade, 6,4% com o grau de Mestre e 2,1% (1 profissional) o de Doutor. Para além destes, 12,8% possuem outras habilitações, como Curso Técnico Superior Profissional, Curso Tecnológico nível IV, Curso Tecnológico nível V e ou Pós-Graduação.

Quanto à categoria, a maioria dos respondentes são Assistentes Técnicos, com uma representatividade de 57,4%, seguidos dos Técnicos Superiores, com 34% e, por último, os Assistentes Operacionais, com 8,5%.

No gráfico apresentado na figura 7, é também possível verificar as percentagens dos respondentes de acordo com o local de trabalho, sendo a maior parcela dos Serviços

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Centrais, com 46,8%. No extremo oposto, está o ACES Cova da Beira, com 2,1%. Naturalmente, estes valores estão também diretamente relacionados com a distribuição de trabalhadores apresentada na figura 6.

Por último, foi questionada qual a data de início de funções, sendo que 53,2% dos trabalhadores haviam iniciado funções no decorrer de 2022 e 46,8% iniciaram já no presente ano de 2023.

O Grupo II – o pré-onboarding reunia 3 questões referentes às práticas de A&I usadas antes do início de funções na ARSC e de que forma foram percebidas pelos trabalhadores. As respostas estão esquematizadas no gráfico que constitui a figura 8.

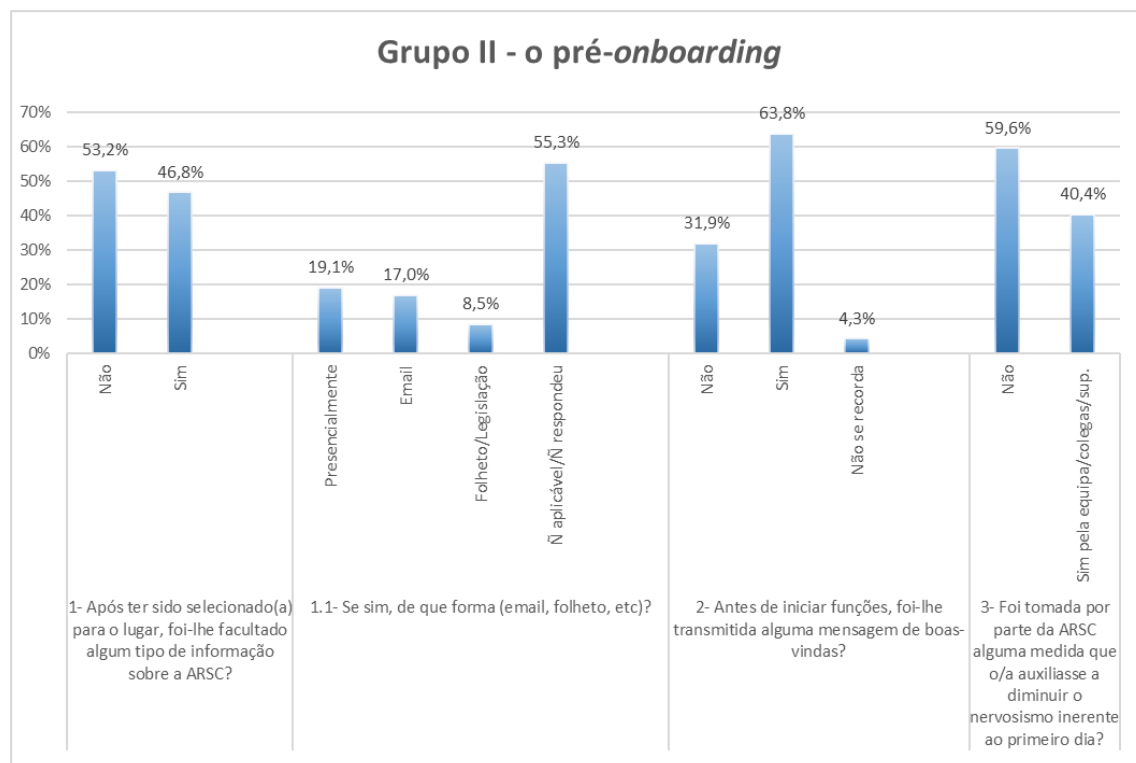


Figura 8 – O pré-onboarding
Fonte – elaboração própria

Quanto à pergunta 1, que questionava se após a seleção havia sido facultado algum tipo de informação sobre a ARSC, as respostas estão muito equilibradas, tendo 46,8% respondido que sim e 53,2% respondido que não. Quanto à forma como lhes havia sido

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

disponibilizada a informação, 19,1% dizem ter sido presencialmente, 17% por email e 8,5% através de um folheto ou legislação.

Relativamente ao facto de lhes ter sido enviada uma mensagem de boas-vindas, 63,8% dizem ter recebido, 31,9% dizem não ter recebido e 4,3% não se recorda. Ainda no mesmo grupo, questionou-se se havia sido tomada por parte da ARSC alguma medida para diminuir o nervosismo inerente ao primeiro dia, ao que 59,6% dos respondentes afirmaram não ter sido. Os restantes 40,4% afirmaram terem sido tomadas medidas, acrescentando que foram acolhidos pelas chefias diretas, pela equipa de trabalho ou por colegas que atenuaram o nervosismo.

No Grupo de questões referentes ao tipo de práticas de A&I usadas quando os trabalhadores iniciam funções na ARSC, no *Onboarding*, obtiveram-se os resultados apresentados na figura 9.

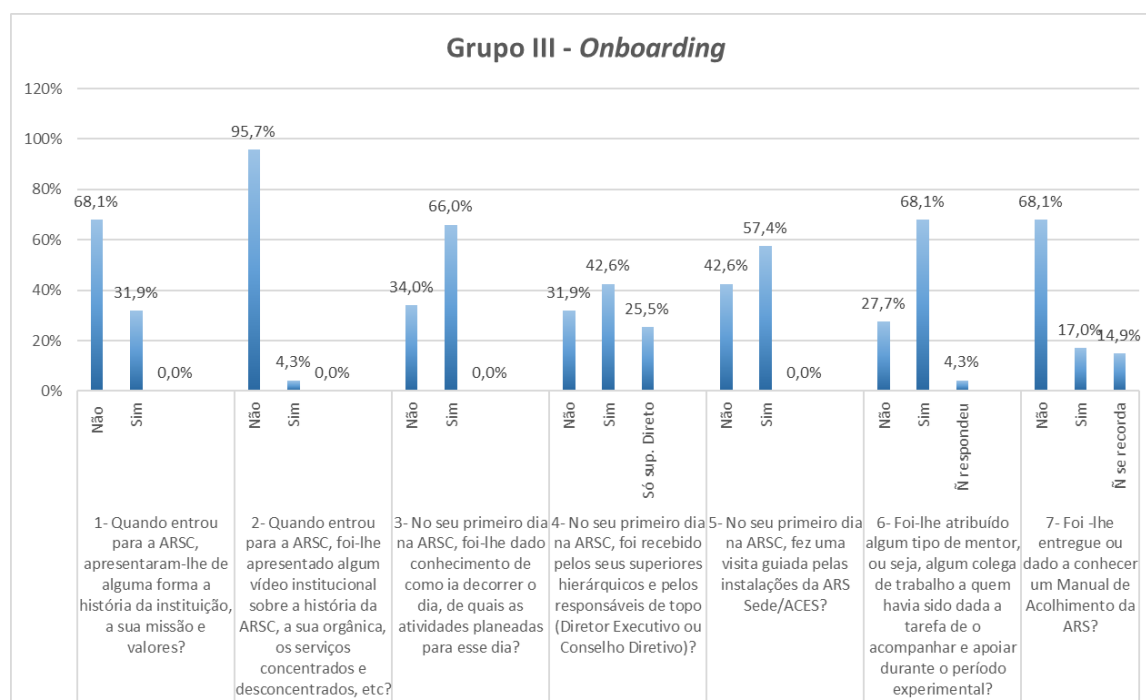


Figura 9 – Onboarding
Fonte – elaboração própria

Assim, no conjunto de questões efetuadas, podem identificar-se aqui dois grupos: um em que as respostas foram maioritariamente negativas, e outro em que as respostas foram maioritariamente positivas. No grupo de perguntas em que a maioria respondeu

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

afirmativamente está a referente às atividades do primeiro dia de funções, com 66%, bem como a referente à receção pelos superiores hierárquicos, em que 68,1% afirmam ter sido recebidos pelo menos pelo superior hierárquico direto. Neste grupo pode-se igualmente incluir a que diz respeito à visita guiada pelas instalações, a que 57,4% responderam que sim, e, por último, a questão referente à atribuição de um mentor, com uma expressão afirmativa de 68,1%.

Já as questões referentes à apresentação da história da instituição, missão e valores, apresentação de um vídeo institucional e a entrega de um manual de A&I, as respostas demonstram uma expressão negativa, com 58,1%, 95,7% e 68,1%, respetivamente.

As questões 8 e 9 destinavam-se, essencialmente, a avaliar qual a opinião dos recém-trabalhadores relativamente às práticas de A&I em análise. As figuras 10 e 11 apresentam as análises quantitativa e qualitativa das respostas obtidas.

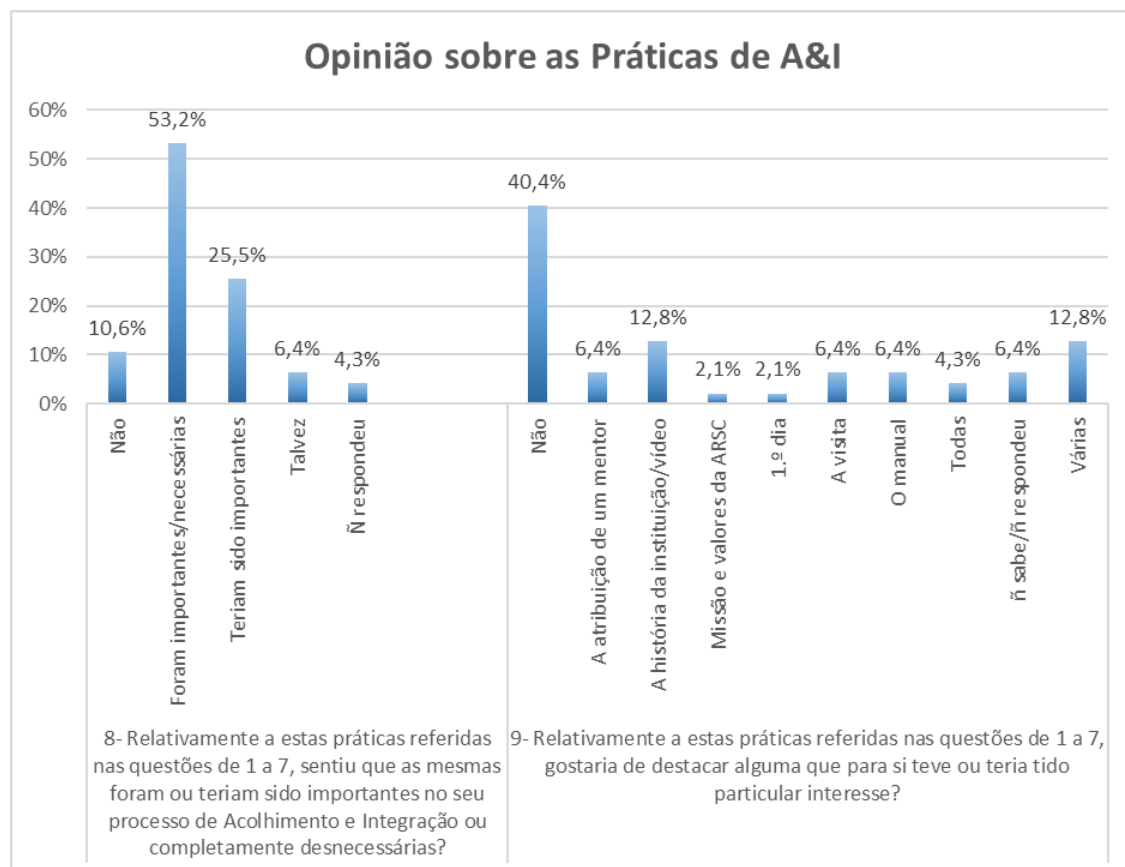


Figura 10 - Opiniões sobre as Práticas de A&I (análise quantitativa)

Fonte – elaboração própria

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Questão	Respostas
8- Relativamente a estas práticas referidas nas questões de 1 a 7, sentiu que as mesmas foram ou teriam sido importantes no seu processo de Acolhimento e Integração ou completamente desnecessárias?	“Sim, teriam facilitado a integração e adaptação ao serviço.”; “Sim, teriam sido importantes”; “Importantes”; “Necessárias e fundamentais para quem nunca trabalhou no estado”; “Penso que era importante ser apresentada ao Conselho Diretivo e ter outro tipo de acompanhamento pelo/a Diretor/a”; “Foram importantes e suficientes”; “Sim, pese embora a informação esteja disponível na página institucional da web.”; “Relativamente à questão 1 e 2, considero necessárias, uma vez que o facto de ter analisado a organização em casa me permitiu perceber melhor o âmbito do meu trabalho. As restantes, considero mesmo fundamentais para uma melhor integração, sendo que não tenho nada a apontar da 7, dado não saber do que se trata no manual de acolhimento da ARS.”; “As práticas dadas foram o suficiente para me integrar na equipa. Num primeiro o funcionário/estagiário está muito nervoso, por isso se lhe for dada muita informação apenas o vai deixar mais stressado e não vai reter nada do que lhe foi dito. Mais vale pouca informação. E gradualmente informam do que vem no Guia de Acolhimento.”; “Importantes e necessárias”
9- Relativamente a estas práticas referidas nas questões de 1 a 7, gostaria de destacar alguma que para si teve ou teria tido particular interesse?	“Seria importante conhecer a dinâmica e organização do serviço tanto através de um manual como de um vídeo.”; “Ter um tipo de mentor”; “A história da instituição”; “A 3”; “Sim, a 7”; “A história e o vídeo”; “A visita”; “O mais importante foi a disponibilidade de toda a equipa para responder às minhas questões e dúvidas. Teria sido interessante conhecer os dirigentes máximos.”; “Todas”; “Como já trabalhava nas funções por conta de uma empresa, eu própria não perguntei nada mas também nunca ninguém me informou de nada, talvez tivesse sido importante ter essas informações.”; “O acolhimento”; “Missão e valores da ARSC”;

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

	“Sim. Eram necessários alguns dias para conhecer a instituição e também para a realização de formação específica.”; “Bom acolhimento”.
--	--

Figura 11 – Opiniões sobre as Práticas de A&I (análise qualitativa)
Fonte – elaboração própria

Nestas duas questões, será de salientar que apenas 10,6% dos respondentes entendem as práticas de A&I como não importantes, sendo que 78,7% afirmam que as práticas referidas foram ou teriam sido importantes e necessárias. Embora 40,4% dos inquiridos não tenha destacado nenhuma das medidas em particular e 6,4% não tenham respondido, 53,2% destacam uma ou mais práticas, essencialmente a informação sobre a história da ARSC, com 12,8% das respostas, e a atribuição de um mentor, a visita às instalações e o manual de A&I, cada uma com 6,4% de respostas.

No último grupo de questões, pretendia-se saber qual o tipo de acompanhamento prestado durante o processo de A&I na ARSC ao longo do período experimental e na sua conclusão, tendo por base o tempo de duração do período experimental, o qual está definido no art.º 49.º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, Lei do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), que, dependendo da categoria e situação jurídica, poderá ir de 15 dias a 1 ano. Assim, como se poderá ver na figura 12, 78,7% consideram que o tempo de que dispõem é suficiente para se adaptarem ao novo posto de trabalho. No que diz respeito à existência de momentos de contacto social, 48,9% referem terem existido e 59,6% entendem que os mesmos são importantes ou necessários. No momento da conclusão do período experimental, 29,8% afirmam que o mesmo não foi assinalado, No entanto, 19,1% referem que esse momento foi assinalado através de email ou reunião informal com o superior direto. Os restantes ainda não concluíram ou não se lhes aplica. Ainda assim, 42,6% consideram que essa conclusão foi ou deveria ter sido assinalada.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

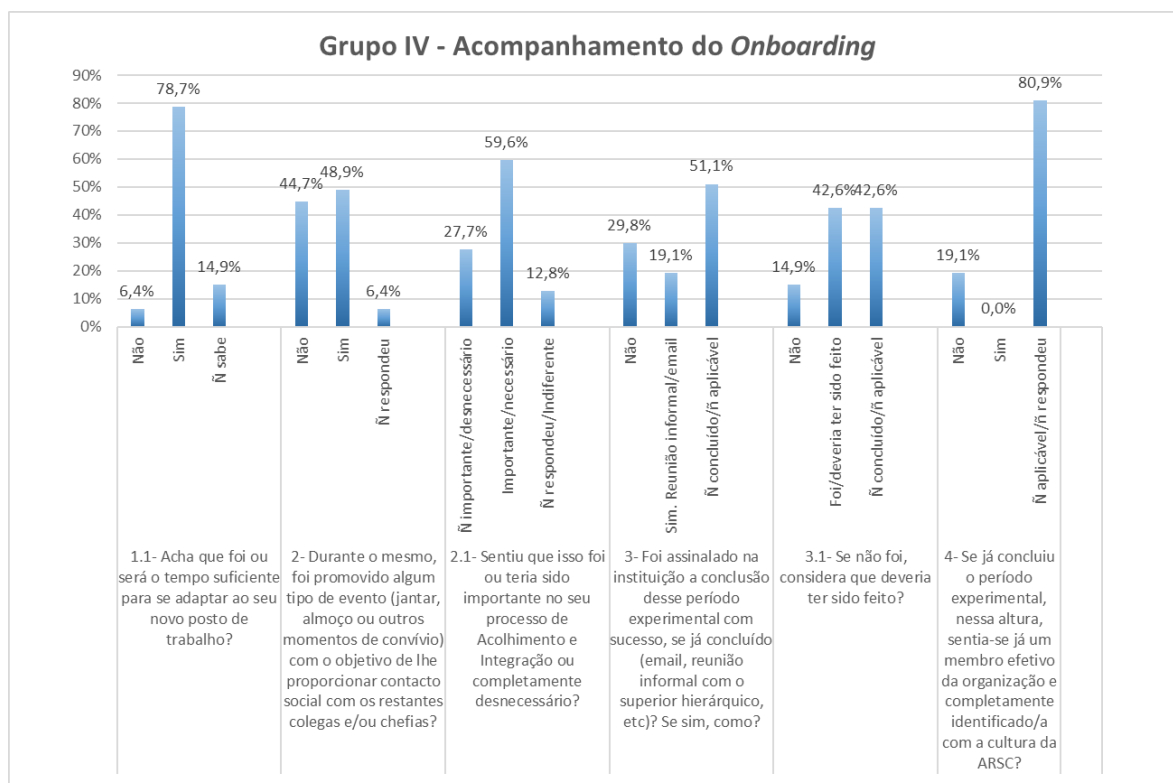


Figura 12 – O acompanhamento do Onboarding

Fonte – elaboração própria

2.1.3. Inquérito por Entrevista

No que diz respeito ao inquérito por entrevista, de acordo com Silvestre et al. (2014), é uma técnica que tem demonstrado ser adequada sempre que se pretenda efetuar uma observação mais profunda do meio em que se insere o estudo em causa, permitindo a sua compreensão e interpretação.

A entrevista representa uma das formas mais flexíveis de recolher dados, sendo que as mais estruturadas são as que permitem um maior controlo sobre as respostas a serem obtidas, uma vez que existe uma sequência fixa de perguntas. Este tipo de entrevista concentra várias vantagens, tais como a rapidez e baixos custos, permitindo também o tratamento quantitativo e análise estatística dos dados, não exigindo elevados níveis de preparação dos investigadores (Gil, 2008).

Numa entrevista estruturada, a preparação do seu roteiro ou guião torna-se semelhante à elaboração de um questionário, podendo um ser convertido no outro. Há autores que a

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

designam de *questionário de contacto direto*. No entanto, no caso da entrevista, o entrevistador deve previamente definir claramente como a vai iniciar, quanto tempo vai demorar e em que local ou circunstâncias a vai realizar. Deve igualmente atentar em elaborar as questões de forma simples e clara e a ordená-las de forma a que envolva o respondente e mantenha o seu interesse na realização da mesma (Gil, 2008).

Neste âmbito, foram realizadas entrevistas à Diretora do Departamento de Recursos Humanos da ARSC e à Coordenadora da Gestão Administrativa do DRH, cujo teor será exposto nos pontos seguintes.

2.1.3.1. Entrevista à Diretora do DRH

A entrevista à Diretora do Departamento de Recursos Humanos do DRH, Dra. Maria Alzira Vaz, foi realizada presencialmente, na ARSC, tendo estado também presente o Professor António Calheiros, orientador do presente trabalho de projeto.

O guião da entrevista constitui o anexo 2, contudo, será neste ponto apresentado o resumo das respostas prestadas pela entrevistada.

Com a primeira questão, pretendia-se saber qual a importância que o processo de A&I representa para a entrevistada, tendo sido pela mesma salientado o facto de os novos trabalhadores representarem um “refrescamento” de uma instituição, pois entende que é no momento da sua integração que possuem maior espírito crítico, sendo de extrema importância que a organização demonstre abertura para acolher os contributos novos que esses trabalhadores trazem com eles, para que se sintam valorizados e felizes na nova organização.

Esta referência da entrevistada à importância desses contributos novos foi destacada pelo Professor António Calheiros, tendo questionado a Diretora do DRH se, na sua opinião, o processo de A&I, enquanto elemento demonstrativo da cultura institucional, pode contribuir para que os novos trabalhadores se sintam mais confortáveis em demonstrar o que têm para oferecer à instituição. A Dra. Maria Alzira reforçou o facto de a instituição

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

receber muitos grupos de novos trabalhadores, tendo de estar recetiva relativamente às novas ideias, não se podendo fechar dentro da sua própria cultura, sob pena de anular o “sangue novo” que está a chegar e que representará uma mais-valia para a instituição. Salienta também o papel dos dirigentes neste processo.

Quando questionada sobre o processo de A&I atualmente existente na ARSC, a entrevistada refere que, dada a dimensão da entidade, existem diferentes realidades dentro da ARSC, parecendo-lhe que seria interessante fazer um estudo que averiguasse os motivos que possam estar na origem de existirem, em determinados serviços, taxas muito altas de rotatividade de funcionários, não excluindo a possibilidade de a mesma se prender com algum fracasso no acolhimento. É de opinião que, nos serviços onde o processo de A&I decorre com sucesso, o mesmo se deve essencialmente ao papel dos dirigentes. Ainda assim, não deixa de referir que é um processo “desestruturado”, daí reconhecer a importância do teor do presente trabalho. Apela também à necessidade de investir em mais formação na área comportamental, sobretudo em carreiras que envolvam o atendimento ao público. Dá o exemplo da elevada taxa de rotatividade do grupo profissional da carreira médica em determinados serviços, que, na sua opinião, poderia ser atenuada se fossem desencadeados determinados mecanismos no acolhimento destes profissionais, complementados posteriormente com medidas que lhes permitissem sentir maior apoio e segurança.

No que diz respeito às ferramentas que se pretendem implementar, nomeadamente o vídeo institucional, o protocolo de boas-vindas e o manual de acolhimento, a Diretora do DRH considera que haverá abertura por parte da ARSC para que sejam adotadas pela instituição.

Relativamente ao envolvimento da gestão de topo no processo de A&I, no caso, o Conselho Diretivo, refere que o conselho que estiver no cumprimento do seu mandato, aquando da criação das ferramentas, terá de reconhecer a sua importância para partir para a sua implementação, garantindo que as propostas apresentadas saiam do papel, acrescentando que o atual Conselho Diretivo demonstrou abertura e interesse quando, oportunamente, foi informado do desenvolvimento do presente trabalho. Ainda relativamente ao seu envolvimento no processo, e mais especificamente na receção

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

propriamente dita dos novos trabalhadores, refere que existirá todo o interesse por parte do Conselho Diretivo em receber os recém-contratados, uma vez que alguns elementos já manifestaram algum descontentamento por não reconhecerem alguns rostos com que se cruzam na instituição, uma vez que não lhes foram apresentados. Sugere que no final do mês, por exemplo, sejam apresentados ao Conselho Diretivo os trabalhadores que iniciaram funções durante esse mês.

Foi também questionada acerca das fontes que considera mais fidedignas para elaboração do vídeo institucional, tendo a entrevistada referido que a legislação existente sobre a criação da ARSC, sobre os seus regulamentos e estatutos, configura o suporte documental mais fidedigno para reconstituição da história da instituição. Contudo, sugere que esta informação possa ser complementada, se necessário, com o testemunho de alguns elementos que fizeram parte da ARSC desde a sua criação.

Quando foi solicitada a opinião da entrevistada sobre a atribuição de um mentor no processo de A&I, esta estabelece uma comparação com a figura de “padrinho”, tendo referido que seria uma medida interessante, uma vez que lhe parece que o mesmo serviria para auxiliar o novo trabalhador em questões que às vezes o mesmo se inibe de colocar ou até desconhece a quem poderá recorrer.

No que diz respeito à conclusão do processo, que os diversos autores defendem que ocorre quando o novo trabalhador está totalmente identificado com a cultura organizacional, foi solicitado à entrevistada para identificar os fatores que possam dificultar a aculturação dos novos trabalhadores, tendo a mesma referido que existem dois fatores determinantes: a realização profissional e a satisfação com a forma como se trabalha na instituição. Seria de melhorar, na sua opinião, as condições de trabalho e mecanismos de reconhecimento, o que não é um processo fácil, sobretudo na administração pública, onde existem poucas ferramentas de motivação. Volta a referir o papel fundamental do dirigente neste processo, defendendo que existe um conjunto de comportamentos, que vai para além das competências técnicas, que contribuem para que o trabalhador se sinta bem onde está. Considera que, se o dirigente for um bom líder, essa será uma ferramenta chave para que o novo colaborador se sinta bem na instituição; será uma dádiva constante em que o trabalhador sente satisfação em dar o seu contributo na organização e, como retorno,

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

reconhece que esse seu contributo foi apreciado e valorizado. Existe uma conjugação de interesses entre o colaborador e a instituição que se traduz nessa aculturação do trabalhador, em que o mesmo se sente em casa e veste a camisola da organização. A dimensão da instituição também é referida pela entrevistada como um dos fatores dificultadores da aculturação, dando o exemplo de uma medida que um dos elementos do Conselho Diretivo pretendia implementar para que as pessoas se conhecessem num ambiente descontraído e informal, um Encontro de Natal, e que não foi possível concretizar por inviabilidade logística e orçamental, dada, como se disse, a dimensão da instituição e o elevado número de trabalhadores. A entrevistada lamenta estes constrangimentos existentes na administração pública que não permitem que sejam desencadeadas algumas ferramentas que considera que seriam muito importantes.

Também ainda relativamente a este momento de conclusão do processo de A&I, e tendo em conta, por um lado, que diversos autores defendem que o momento deve ser assinalado, e, por outro lado, o facto de na administração pública o trabalhador efetivar-se como membro de uma instituição quando termina o período experimental, foi solicitada a opinião da entrevistada relativamente a esta questão. A Diretora do DRH destacou a importância que tem o ato de publicação em Diário da República da conclusão do período experimental, passando o novo trabalhador a fazer parte dos mapas de pessoal na instituição, pelo que, relativamente a outras medidas que pudessem ser tomadas, considera que teria interesse ouvir a opinião dos próprios trabalhadores sobre a importância que dariam a outros tipos de reconhecimento.

Acerca de outras ferramentas que entende que poderiam ser implementadas, para além das já referidas, sugere, por exemplo, receber um grupo de trabalhadores num anfiteatro, com a projeção do vídeo sobre a instituição, estando presente alguém da gestão de topo para lhes dar as boas-vindas, demonstrando a importância dada à entrada de pessoas novas na instituição e o que se espera deles.

Não havendo mais questões a colocar nem mais informação a acrescentar por parte da entrevistada, e depois de efetuados os agradecimentos, foi concluída a entrevista.

2.1.3.2. Entrevista à Coordenadora da GA

Como referido anteriormente, a recolha da opinião da supervisora deste trabalho e coordenadora da Gestão Administrativa do DRH, Dra. Sofia Oliveira, através da realização de uma entrevista, faz parte da metodologia utilizada no desenvolvimento do presente trabalho, cujo teor é de seguida descrito.

Relativamente à primeira questão, a entrevistada referiu que é de opinião que o processo de acolhimento e integração de um trabalhador numa organização é de extrema importância, não só para o trabalhador, mas também para a própria organização, na medida em que, quanto mais bem acolhido e integrado for o trabalhador, mais fácil será a sua adaptação aos procedimentos existentes, às regras da organização, à equipa e à própria cultura e conhecimento organizacional e institucional, facilitando, assim, o seu processo de integração, o sucesso na execução das tarefas e partilha dentro do seio da equipa, fazendo-o sentir parte integrante da organização.

No que diz respeito ao processo de A&I atualmente existente na ARS, a entrevistada diz não existir atualmente um protocolo de Acolhimento e Integração definido e instituído, pelo que o acolhimento dos trabalhadores tem ficado ao critério de quem os recebe e integra. No caso particular da Gestão Administrativa, entende que a mesma é composta por uma equipa que, emocionalmente, acolhe e integra com muita facilidade os novos colegas. No que diz respeito a regras e procedimentos, refere que se trata de uma equipa em crescimento, a adquirir *Know-how* (“muito esforçada, empenhada e com vontade em adquirir conhecimento e fazer bem e cada vez melhor”), em virtude de terem entrados novos recursos humanos, na sequência da saída de elementos, alguns com muita antiguidade na organização, que levam consigo também parte do conhecimento, sendo algum dele institucional. Acrescenta ainda que a inexistência de um manual de procedimentos dificulta a passagem de conhecimento. Assim, entende que a equipa faz um esforço acrescido, pois simultaneamente realiza as tarefas diárias e transmite conhecimento sobre os procedimentos e tarefas existentes, dispondo de pouco tempo para integrar os novos recursos humanos, acabando por sobrecarregar os recém-chegados com

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

a transmissão de muita informação em pouco tempo, dificultando-lhes, inadvertidamente, de alguma forma, o processo integrativo.

Quando questionada sobre as ferramentas que se pretendem implementar com este trabalho, nomeadamente, um vídeo de apresentação da ARSC, um protocolo de boas-vindas e um manual de acolhimento, a entrevistada responde que as considera uma mais-valia para o acolhimento de novos trabalhadores em qualquer organização e, em particular, na ARSC, IP, na medida em que essas ferramentas e estratégias, quando atrativas, permitem garantir o sucesso do processo de integração dos trabalhadores, por poderem disponibilizar um conjunto de informações essenciais sobre a estrutura da organização, consciencializando-os para a visão, missão e valores da instituição, transparecendo uma imagem real dos serviços, promovendo, assim, uma admissão mais facilitadora, enriquecedora, e trabalhadores mais conscientes das tarefas a desenvolver e das regras a cumprir.

Quanto ao possível envolvimento do Conselho Diretivo neste processo, entende que qualquer política de desenvolvimento numa instituição só pode ter sucesso e credibilidade com o envolvimento da gestão de topo.

Relativamente à realização do vídeo institucional, a entrevistada diz concordar com a estrutura prevista. Sugere que, para além do Diário da República, onde será possível recolher informação de relevada importância, designadamente sobre a extinção das estruturas anteriormente existentes e a criação de novas estruturas até aos dias de hoje, constituição dos diversos Conselho de Administração e Diretivos, a autora do trabalho possa recorrer à também à pessoa responsável pela divulgação da informação na ARSC, IP, a qual poderá indicar algumas referências e locais onde possam existir suportes documentais respeitantes à história da instituição. Sugere ainda os dirigentes dos Serviços Centrais e dos ACES como fontes que possam prestar um importante contributo.

Questionada também relativamente à figura de mentor ou *buddy*, entende que pode ser um facilitador nos primeiros dias após a entrada do novo trabalhador, dando-lhe reforço positivo. Na sua opinião, pode ajudar partilhando informação sobre o funcionamento da equipa/organização, tirar algumas dúvidas que o trabalhador possa ter sobre o funcionamento dos serviços, pode apresentá-lo a outros trabalhadores e, por exemplo,

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

convidá-lo para almoçarem no espaço reservado para esse efeito na instituição. Entende que possa ser uma figura interessante, na medida em que pode também auxiliar o trabalhador no processo de adaptação à cultura da organização, fazendo-o sentir parte dela. Porém, deve, na sua opinião, evitar relações de dependência, pois pode subverter o objetivo da figura de mentor. Nesse contexto, considera mais pertinente a passagem pelos diversos serviços, ainda que seja só uma manhã ou uma tarde, permitindo que os novos trabalhadores adquiram uma visão, ainda que pouco profunda, do que é desenvolvido.

Quanto aos fatores que poderão dificultar a aculturação, refere existirem inúmeros, desde a comunicação, a liderança, a inadaptação, as dificuldades que o trabalhador começa a sentir, desencadeando desmotivação inicial, etc. Na sua opinião, a equipa é o ponto chave na equação, que deve auxiliar o trabalhador, desmistificando essas dificuldades e ajudando-o a perceber que é um processo que leva o seu tempo, dando-lhe um reforço positivo. Deve ser criado um sentimento de pertença, definidos objetivos, atribuir papéis e responsabilidades, escolher modos de comunicação e estimular a sua participação na equipa. Na sua opinião, devem igualmente ser promovidas reuniões para partilha de dificuldades e identificação de pontos positivos que devem ser mantidos e/ou melhorados.

Para assinalar na instituição a conclusão do período experimental dos trabalhadores, sugere, por exemplo, a publicação através de uma newsletter, com a fotografia do trabalhador, do local de trabalho e com a informação de que o mesmo concluiu com sucesso o período experimental, passando a fazer parte do mapa de pessoal da organização. Outra sugestão seria a realização de um almoço, reforçando o acolhimento e a integração do trabalhador na equipa e organização e como que selando um compromisso entre as partes.

Como sugestão de outras práticas que poderiam ser implementadas, refere as atividades de *Team Building*, por alegadamente assegurarem um ambiente de trabalho melhor e conduzirem a uma maior produtividade dos trabalhadores, pois trabalhar em equipa é promover o desenvolvimento de todos como um só.

Por último, foi perguntado à entrevistada se gostaria de acrescentar alguma informação que não tivesse sido abordada, tendo a mesma informado que gostaria de saber o que sentiu a autora deste trabalho quando entrou na ARSC, IP, no que respeita aos temas aqui

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

abordados, tendo a mesma referido que existiram contornos pessoais na sua mudança da organização anterior para a ARSC que dificultaram muito a sua integração no que diz respeito à componente emocional, pese embora tenha sentido o apoio de algumas colegas e da chefia direta. No entanto, no que diz respeito à integração na execução de tarefas, salientou o procedimento adotado, também referido anteriormente pela entrevistada, que é o facto de se possibilitar ao novo colaborador um contacto “rotativo”, apenas como observador, com as diversas áreas da GA do DRH, o que lhe proporciona uma visão generalizada do funcionamento do serviço e lhe permitirá, posteriormente, poder desenvolver o trabalho que lhe vier a ser atribuído de forma mais segura e fundamentada. Destacou ainda a importância da existência de manuais de procedimentos que exemplificam variadíssimas tarefas que têm de ser desenvolvidas na GA, que são um excelente suporte para quem inicia funções naquele serviço.

3. Capítulo III – Estudo Aplicado

Neste capítulo serão apresentados os materiais elaborados no âmbito do presente trabalho de projeto, contudo, começar-se-á por fazer uma apresentação da instituição onde se pretende que o mesmo seja aplicado, para que melhor se contextualizem as práticas e técnicas escolhidas para o processo de A&I dos novos trabalhadores.

3.1. A Administração Regional de Saúde do Centro

Conforme referido no diploma que aprova a orgânica das Administrações Regionais de Saúde (Decreto-Lei n.º 22/2012 do Ministério da Saúde, 2012), as ARS são institutos públicos integrados na administração indireta do Estado, dotados de autonomia administrativa, financeira e património próprio (...) prosseguem as suas atribuições, sob superintendência e tutela do membro do Governo responsável pela área da saúde.

Ainda de acordo com o mesmo Decreto-Lei, as ARS têm as seguintes sedes:

- a) ARS do Norte, (Porto);
- b) ARS do Centro, (Coimbra);
- c) ARS de Lisboa e Vale do Tejo, (Lisboa);
- d) ARS do Alentejo, (Évora);
- e) ARS do Algarve, (Faro).

As ARS dispõem ainda de serviços desconcentrados designados por Agrupamentos de Centros de Saúde (ACeS).

A ARSC engloba os ACeS Baixo Mondego, Baixo Vouga, Cova Beira, Dão Lafões, Pinhal Interior Norte e Pinhal Litoral, conforme figura 13.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

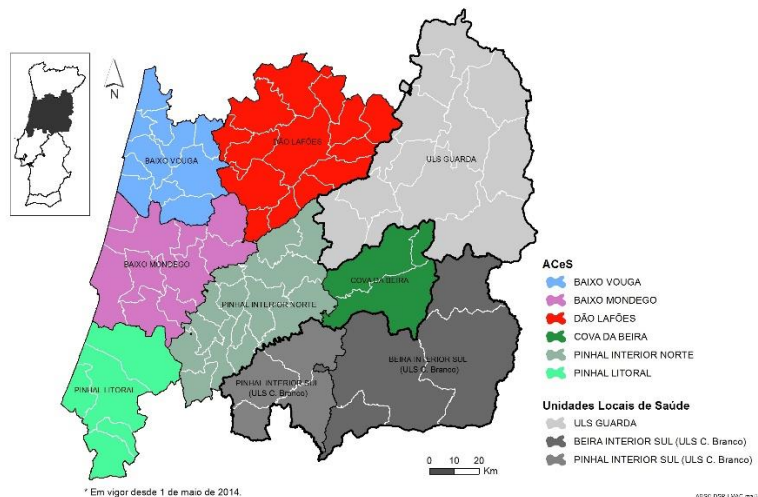


Figura 13 - Região de Saúde do Centro
Fonte – Mapa cedido por Dra. Sandra Lourenço (DSP)

3.1.1. Missão e Atribuições, Visão e Valores

Conforme referido na página web da ARSC, as “(...) ARS, I. P., têm por missão garantir à população da respetiva área geográfica de intervenção o acesso à prestação de cuidados de saúde de qualidade, adequando os recursos disponíveis às necessidades em saúde e cumprir e fazer cumprir o Plano Nacional de Saúde na sua área de intervenção.

São atribuições de cada ARS, I.P.:

- ✓ Assegurar, na respetiva área geográfica, a prossecução das atribuições do Ministério da Saúde;
- ✓ Coordenar, orientar e avaliar a execução da política de saúde na respetiva região de saúde, de acordo com as políticas globais e sectoriais, com vista à otimização dos recursos disponíveis;
- ✓ Colaborar na elaboração do Plano Nacional de Saúde e acompanhar a respetiva execução a nível regional;

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- ✓ Desenvolver e fomentar atividades no âmbito da saúde pública, de modo a garantir a proteção e promoção da saúde das populações;
- ✓ Assegurar a adequada articulação entre os serviços prestadores de cuidados de saúde de modo a garantir o cumprimento da rede de referência;
- ✓ Desenvolver e consolidar a rede de cuidados continuados integrados e supervisionar o seu funcionamento de acordo com as orientações definidas.”(ARSC, n.d.)

No cumprimento da sua missão, a ARSC desenvolve a sua atividade tendo em conta os seguintes valores:

- ✓ Transparência;
- ✓ Excelência;
- ✓ Equidade;
- ✓ Qualidade.

A Visão da ARSC consiste no objetivo de “ser uma Instituição que se diferencie, num SNS sustentável, por uma prestação de cuidados de excelência e enfoque no cidadão” (Plano de Atividades 2022, ARSC, n.d.).

3.1.2. Os Serviços Centrais

O Regulamento Interno da ARSC foi aprovado em 2013 (Deliberação n.º 400/2013 da Administração Regional de Saúde do Centro, I. P., 2013), procedendo-se, assim, à regulamentação da sua estrutura organizacional, contendo as normas que definem a organização e funcionamento desta entidade.

Assim, são **órgãos da ARSC**:

- a) **O Conselho Diretivo** - composto por um presidente, um vice-presidente e dois vogais, nomeados por despacho conjunto do primeiro-ministro e do ministro da saúde, sob proposta deste;
- b) **O fiscal único** - é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da ARSC;

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

c) **O conselho consultivo** - é o órgão de consulta, apoio e participação na definição das linhas gerais de atuação da ARSC e nas tomadas de decisão do Conselho Diretivo.

É também definida a Estrutura da ARSC, representada na figura 14, constituída por cinco Departamentos e quatro Unidades Orgânicas Flexíveis.

Departamentos:

- a) Departamento de Saúde Pública;
- b) Departamento de Planeamento e Contratualização;
- c) Departamento de Gestão e Administração Geral;
- d) Departamento de Recursos Humanos;
- e) Departamento de Instalações e Equipamentos.

Unidades orgânicas flexíveis:

- a) Unidade de Investigação e Planeamento em Saúde, integrada no Departamento de Saúde Pública;
- b) Unidade de Estudos e Planeamento, integrada no Departamento de Planeamento e Contratualização;
- c) Unidade de Aprovisionamento, Logística e Património, integrada no Departamento de Gestão e Administração Geral;
- d) Gabinete de Sistemas de Informação e Comunicações.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

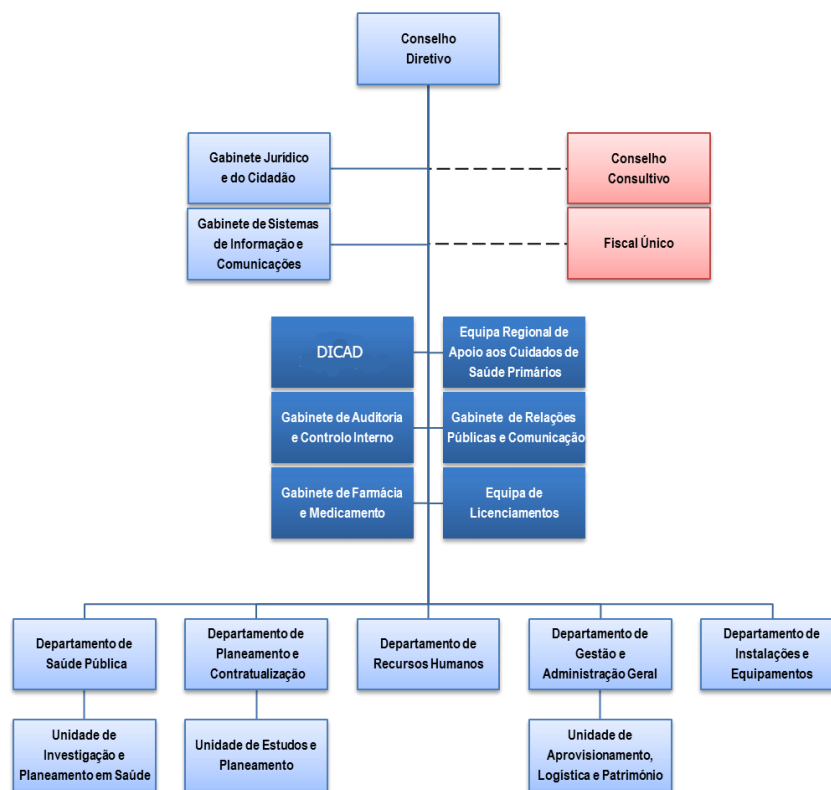


Figura 14 - Organograma da ARSC

Fonte - Administração Regional de Saúde do Centro, I.P – SNS

3.1.2.1. O Departamento de Recursos Humanos

Naturalmente, é ao Departamento de Recursos Humanos que compete a responsabilidade pelo processo de A&I na ARSC, não obstante, terem de ser envolvidas as chefias de outros departamentos ou dos serviços desconcentrados, dependendo do posto de trabalho que o recém-contratado irá ocupar. Ainda assim, convém clarificar quais as competências e áreas funcionais atribuídas ao DRH, as quais serão discriminadas nos pontos seguintes.

3.1.2.1.1. Competências do DRH

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Os Estatutos da ARSC encontram-se regulamentados por de 2012 e 2013 (Portaria n.º 164/2012 dos Ministérios das Finanças e da Saúde, 2012; Portaria n.º 214/2013 dos Ministérios das Finanças e da Saúde, 2013), e no Artigo 6.º, Departamento de Recursos Humanos, são referidas as competências do respetivo Departamento:

1 - Ao Departamento de Recursos Humanos, abreviadamente designado por DRH, compete:

- a) Assegurar o planeamento, a gestão e a administração dos recursos humanos a nível regional;
- b) Assegurar a coordenação do sistema de avaliação de desempenho a nível regional;
- c) Promover a qualificação e valorização profissional dos recursos humanos da área da saúde da região, identificando necessidades, propondo planos de formação profissional e organizando ações de formação;
- d) Emitir parecer sobre os projetos de mapas de pessoal das instituições do SNS da região;
- e) Promover, nos serviços públicos prestadores de cuidados de saúde, a aplicação de instrumentos de avaliação da prestação da atividade profissional, propondo medidas para a adequação de distribuição de recursos humanos;
- f) Assegurar, ao nível regional, uma base de dados de recursos humanos atualizada e desenvolver estudos de gestão previsional de recursos humanos do SNS;
- g) Propor os mapas de vagas para os internatos médicos, bem como para as restantes profissões de saúde de acordo com a previsão de necessidades em recursos humanos para a região;
- h) Elaborar, propor e acompanhar as candidaturas, no âmbito dos programas cofinanciados para a área da formação profissional;
- i) Assegurar os procedimentos relativos à gestão e administração de pessoal da ARSC, I. P.

2 - Compete ainda ao DRH, no âmbito de intervenção, proceder à difusão das normas e orientações técnicas e de outros instrumentos de apoio técnico à atividade dos estabelecimentos de saúde, apoiar a sua implementação e monitorizar a sua execução.

3.1.2.1.2. As Áreas Funcionais

No Artigo 6.º da Portaria n.º 164/2012 de 22 de maio alterada pela Portaria n.º 214/2013 de 27 de junho, que regulamentaram os Estatutos da ARSC foram referidas as competências do DRH, já enumeradas atrás, no entanto, no Regulamento Interno é especificada a sua organização e áreas funcionais, que se transcrevem de seguida.

O DRH está organizado em três áreas funcionais, de acordo com a especificidade de conhecimentos técnicos e administrativos requeridos:

- a) Planeamento e gestão de recursos humanos;
- b) Formação;
- c) Gestão administrativa.

Como referido acima, compete então ao DRH assegurar o planeamento, a gestão e a administração dos recursos humanos a nível regional, e será nesta área funcional que se enquadra o tema deste trabalho.

3.2. Proposta de Reestruturação do Acolhimento e Integração na ARSC

Neste ponto e seguintes serão apresentadas as ferramentas elaboradas para levar a cabo os objetivos deste trabalho, as quais constarão como anexos ao presente trabalho.

Em todas as ferramentas elaboradas, que servirão de complemento ao *email* já existente, procurou-se o equilíbrio entre a informação técnica fornecida e o estabelecimento de proximidade com os novos colaboradores, optando por formatos intuitivos e apelativos.

3.2.1. As Boas-Vindas à ARSC

Consiste num *flyer* informativo de todas as atividades propostas para o primeiro dia na ARSC, a ser entregue pelo superior hierárquico direto ao trabalhador no momento da receção, o qual fará parte de um pequeno *kit* com alguns materiais.

É o primeiro material de A&I a ser disponibilizado ao trabalhador e constitui o anexo 4. Foi elaborado tendo em conta a estrutura sugerida pela literatura científica, adaptado à realidade da organização, e consiste na programação do primeiro dia de trabalho na ARSC, tendo também um espaço reservado para o agendamento, acordado entre o superior hierárquico e o novo colaborador, das reuniões de *follow-up* e de avaliação do processo de acolhimento, a identificação do mentor, bem como para definir o dia em que será recebido pelo Conselho Diretivo.

3.2.2. Vídeo de Apresentação da ARSC

A disponibilização de um vídeo de apresentação tem que ver com o facto de a ARSC ser uma instituição de grande dimensão, com diversos serviços desconcentrados, muito distanciados geograficamente, não sendo viável fazer a sua apresentação real aos novos colaboradores. A existência de um vídeo institucional permitirá ao novo colaborador adquirir, de uma forma rápida e simples, uma visão geral da constituição da instituição para a qual iniciou a sua prestação de trabalho.

O vídeo de apresentação da ARSC ao novo trabalhador, embora de carácter totalmente amador, foi elaborado de forma a ir ao encontro do defendido na literatura existente sobre a temática, elaborando um conteúdo que compile a informação básica e essencial sobre a instituição, de forma sintética e apelativa, cativando o interesse do recém-contratado pela organização a que passou a pertencer. Trata-se de, no fundo, de vender a marca da instituição aos seus principais clientes internos: os seus funcionários.

O vídeo (disponível em <https://youtu.be/CVsj8y76E-E>) será apresentado ao novo colaborador no primeiro dia na ARSC. Se assim o entender o Conselho Diretivo, ficará

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

também disponível para todos os trabalhadores na *intranet* da ARSC. Desejavelmente, havendo feedback positivo, a ARSC poderá mais tarde produzir uma versão mais profissional.

3.2.3. Manual de Acolhimento e Integração da ARSC

A elaboração de um manual de acolhimento (anexo 5) constituía igualmente um dos objetivos específicos deste trabalho de projeto, enquanto documento agregador da informação necessária à rápida integração do novo trabalhador e, simultaneamente, enquanto ferramenta facilitadora do seu acolhimento.

Procurou-se elaborar um manual visualmente apelativo, respeitando o equilíbrio entre as diferentes estruturas apresentadas no ponto 1.3.3. do presente trabalho, ajustando-a à realidade da instituição, e tendo havido o cuidado de não aglomerar demasiada informação:

Assim, foram incluídos os seguintes campos:

- ✓ boas-vindas à organização;
- ✓ a missão e atribuições da ARSC;
- ✓ a estrutura organizacional;
- ✓ os serviços centrais;
- ✓ os serviços desconcentrados;
- ✓ direitos e deveres do trabalhador;
- ✓ remuneração;
- ✓ período experimental;
- ✓ absentismo;
- ✓ horário de trabalho e pausas;
- ✓ férias;
- ✓ avaliação de desempenho.

Foi igualmente incluída a referência aos diplomas legais referentes à organização. Não se incluiu neste documento informação sobre a história da ARSC, visto que existirá o vídeo que complementarará este documento.

4 Capítulo IV - Discussão

Neste capítulo será efetuada uma reflexão crítica sobre o desenvolvimento deste trabalho, nomeadamente sobre os conceitos analisados e a metodologia usada, abordando também as principais dificuldades e limitações sentidas, bem como apresentadas algumas recomendações para trabalhos futuros.

O A&I de novos trabalhadores é, como foi possível verificar pela revisão de literatura efetuada, um passo fundamental para a aculturação dos mesmos e para a sua permanência na organização. É consabido que as taxas de rotatividade são altas durante os primeiros tempos em exercício de funções num novo local de trabalho, ou numa nova função, o que se traduz em despesa para a organização, na medida em que desperdiça todo o investimento feito no processo de R&S desse trabalhador (Bauer et al., 2007; Calheiros, 2019; Haave et al., 2020; Riordan et al., 2001).

Neste sentido, facilmente se perceberá o interesse dos diversos autores no estudo desta temática e na investigação das metodologias que demonstrem resultados mais rápidos e eficientes na integração de novos trabalhadores. Como se pode igualmente verificar pela revisão de literatura apresentada, dada a mudança a que as organizações estão continuamente expostas pelos mais diversos motivos, esta temática continua a suscitar o interesse dos investigadores (Singh et al., 2022).

A ARSC é uma organização que engloba cerca de cinco mil trabalhadores, distribuídos por diversos serviços distanciados territorialmente, nalguns casos, a centenas de quilómetros da sede, pelo que o investimento num processo de A&I mais estruturado e definido constitui, de facto, uma necessidade da instituição. Acresce ainda a esta realidade o facto de estar em curso uma reestruturação do SNS e dos organismos que dele fazem parte, que se prevê entrar em vigor em 2024, e que consistirá, ao que tudo indica, num processo de mudança estrutural bastante significativo. Assim, assume ainda mais pertinência a conceção de um modelo de A&I que defina claramente o papel dos envolvidos no processo, a montante, e facilite a inclusão dos novos trabalhadores, a jusante.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Assim, definiu-se como principal objetivo deste trabalho a apresentação de uma proposta de reestruturação do processo de A&I de novos trabalhadores na ARSC atualmente existente. Para esse fim, começou a autora por contextualizar a temática, explicando depois a metodologia usada para, no final, apresentar a sua proposta para o processo de A&I da ARSC.

A metodologia usada neste trabalho permitiu confirmar que o processo de A&I atual demonstra várias fragilidades, confirmadas pela experiência da autora do presente trabalho e pela informação recolhida através dos inquéritos aplicados aos trabalhadores, à Diretora do DRH e à Coordenadora da GA, que reconheceram a importância do processo e a necessidade da sua reestruturação.

O facto de a autora ter um duplo papel enquanto trabalhadora e investigadora, permitiu a análise dos dados na perspetiva da “primeira pessoa” e a observação e constatação da realidade existente na instituição, informação que, no entanto, depois foi complementada com os resultados obtidos através das demais técnicas de recolha de dados.

Com os inquéritos aplicados, constatou-se que, apesar de não haver um procedimento claramente definido, existe por parte da instituição alguma preocupação com a chegada de novos elementos, visto que existia já um email de Boas-Vindas enviado aos recém-contratados, o qual resultou de uma proposta da Coordenadora da GA, Dra. Sofia Oliveira, validada pela Diretora do DRH, Dra. Maria Alzira Vaz, e, como é referido por alguns respondentes, foram-lhes facultadas informações sobre a ARSC e existiu o acompanhamento por parte de colegas ou chefias diretas, quer com a transmissão de conhecimentos, quer pelo desenvolvimento de medidas de socialização. Destaca-se também aqui a significativa percentagem de trabalhadores que referem ter-lhes sido atribuído um mentor, o que revelará que, apesar de não protocolado, existirá por parte dos responsáveis diretos o recurso a colegas que assumem esse papel, que será, muito provavelmente o colega que irá trabalhar mais diretamente com o recém-contratado e que terá de lhe transmitir os conceitos necessários para o desempenho das suas novas funções. Contudo, este dado não foi confirmado, uma vez que essa questão não foi incluída nos inquéritos realizados. Ainda assim, a nomeação inequívoca do trabalhador que vai

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

assumir esse cargo constará do *flyer* a atribuir ao recém-contratado, de forma a oficializar essa relação de tutoria que se pretende estabelecer.

Foi igualmente constatado que essas medidas resultam, no entanto, da iniciativa de um ou outro superior hierárquico, consciente da importância deste processo, não representando um procedimento devidamente institucionalizado e executado com o devido rigor, que comprove ao trabalhador que a sua receção foi devidamente preparada, contrariando o preconizado na literatura (Rhoades & Eisenberger, citados em Meyer & Bartels, 2017).

É também reconhecido que a ARSC, enquanto instituição pública naturalmente dependente da tutela e com uma estratificação hierárquica muito diversificada e vincada, depara-se com muitas dificuldades na execução deste processo. Conforme foi referido pela Diretora do DRH, existem restrições orçamentais que inviabilizam o desenvolvimento de práticas que promoveriam a aculturação dos novos funcionários com a instituição e uma integração mais bem-sucedida. Outra dificuldade prende-se com questões logísticas, dado tratar-se de uma instituição, como já referido, com muitos trabalhadores e com locais de trabalho muito dispersos geograficamente, não esquecendo que se trata também de uma instituição com trabalhadores inseridos em carreiras especiais, o que, por si só, determina que este processo tenha posteriormente de ser complementado e adaptado à realidade funcional de cada uma dessas carreiras. Ainda assim, o teor deste trabalho, embora direccionado especificamente às carreiras gerais da administração pública, poderá ser implementada na receção e integração inicial desses trabalhadores.

Teria sido importante recolher a opinião dos restantes diretores de Departamento e Diretores Executivos dos ACeS, comparando os resultados, contudo essa seria uma tarefa demasiado demorada para o período de tempo disponível, uma vez que existem muitos Departamentos e ACeS. Por outro lado, a existência de algum desequilíbrio no número de trabalhadores nuns e noutros Departamentos/ACES poderiam enviesar as conclusões.

Os objetivos específicos, por sua vez, assentavam na elaboração de um vídeo de apresentação da ARSC, de um Protocolo de Boas-Vindas e de um Manual de Acolhimento, ferramentas que, apesar de poderem vir a necessitar de atualização por

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

força da referida reforma do SNS, constituem uma mais-valia para a ARSC, bem como para qualquer organização que lhe venha a dar lugar, pelo que se considera que os mesmos foram atingidos. Ainda assim, embora se considere que o vídeo cumpre com o seu principal objetivo, dar a conhecer a organização e alguns factos interessantes ao novo trabalhador, o mesmo consiste apenas numa proposta do que efetivamente poderia ser feito por uma equipa/empresa especializada, com a recolha de imagens internas reais da instituição e dos seus membros, o que o tornaria o seu conteúdo ainda mais apelativo.

Uma das limitações sentidas foi precisamente o facto de o vídeo e os restantes documentos que fazem parte deste trabalho, pese embora terem sido elaborados de forma a corresponderem ao difundido na literatura, estejam limitados às ferramentas disponíveis na internet com livre acesso e à limitada disponibilidade de tempo para a realização deste trabalho.

Outra limitação tem que ver com o facto de não ter sido possível à autora do presente trabalho de projeto assumir um papel mais próximo e interventivo junto dos profissionais que iniciaram funções na ARSC durante o período de realização do mesmo, por não fazer parte das suas funções, o que, a ser possível, poderia ter facultado a recolha de informações pertinentes para o desenvolvimento de um trabalho ainda mais ajustado à realidade organizacional.

Com efeito, esta é uma temática que justificaria a afetação de mais recursos, humanos, técnicos e financeiros, à sua implementação na organização, o que naturalmente se manifestaria na qualidade dos documentos apresentados, por exemplo, com a colaboração do Gabinete de Sistemas de Informação e Comunicações, e na consequente promoção do sucesso do processo de A&I na ARSC. Este Gabinete poderia também publicitar na Intranet uma mensagem de Boas-Vindas aos novos colaboradores, identificando-os com uma fotografia, bem como a conclusão do período experimental dos novos colaboradores, como sugerido pela Dra. Sofia Oliveira, assinalando assim o facto de os mesmos passarem a fazer parte dos mapas de pessoal da Instituição. Uma vez que todos os funcionários da ARSC recebem diariamente uma síntese noticiosa elaborada pela responsável do Gabinete de Relações Públicas, poderia também ser esse um dos canais a ser utilizado para dar as Boas-Vindas ao novo trabalhador. Idealmente, deveria existir uma equipa

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

constituída por elementos do DRH, em articulação com os restantes Departamentos e Serviços Desconcentrados, cujas funções fossem imputadas à efetiva Gestão de Pessoas, promovendo um processo de *onboarding* de qualidade. Seria igualmente importante acautelar no orçamento da instituição uma verba para afetar a este processo, permitindo a dinamização regular de práticas de socialização institucional, incluindo a visita aos vários serviços desconcentrados.

Em trabalhos futuros, seria importante aplicar as medidas propostas, recolhendo depois o *feedback* dos vários profissionais envolvidos, o integrado e o “integrador”, bem como analisado o seu impacto na identificação com a organização e na intenção de rotatividade.

Considera-se, portanto, que o presente trabalho reúne elementos suficientes para sustentar uma reestruturação do processo de A&I, podendo servir de base a uma nova forma de receber, acolher e integrar os profissionais que venham a iniciar funções a fazer parte desta instituição, otimizando a sua identificação organizacional (Sousa et al., 2006).

CONCLUSÃO

A investigação sobre o tema do A&I não é recente. Desde há muito que os investigadores lhe reconhecem elevada relevância no contexto organizacional, relacionando-o com muitas outras variáveis como a identificação com a cultura organizacional, a satisfação e bem-estar no trabalho, a motivação, comprometimento e desempenho, o absentismo e a rotatividade, entre outras. Foram desenvolvidas diversas teorias quanto às fases em que este processo decorre, às práticas que podem ser desenvolvidas e às ferramentas que o podem auxiliar.

Poder-se-á concluir que, apesar do número de fases defendido pelos diversos autores, existem dois momentos claramente distintos no processo de A&I dos novos trabalhadores: um que antecede o dia em que o trabalhador inicia efetivamente funções numa organização, e outro que se inicia nesse mesmo dia. De facto, enquanto candidato a um posto de trabalho de uma organização e envolvido num processo de R&S, há uma série de informações que se vão recolhendo e expetativas que se vão criando. Contudo, é a partir do momento em que inicia funções que todas essas ideias se vão materializando, podendo vir a corresponder ou não às expetativas criadas. É precisamente esse contexto que imprime ao primeiro dia numa organização a dimensão que tem, momento em que o sentimento de ansiedade atinge o seu auge, numa simbiose dos pré-conceitos criados com os receios relativamente ao que se seguirá.

Um protocolo de A&I bem definido é aquele que assenta nos objetivos da sua organização, mas cujo enfoque é dado a esse novo trabalhador, atenuando esse sentimento, demonstrando que a sua chegada à organização foi preparada e é bem-vinda e que a sua preocupação é corresponder às expetativas que o mesmo traz, tornando-o membro efetivo o mais depressa possível, logo, mais rentável e produtivo.

A reestruturação do processo de A&I na ARSC que se propõe com este trabalho foi definida de acordo com as conclusões obtidas através da revisão de literatura efetuada, conjugada com a realidade institucional e os resultados obtidos através da metodologia usada.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Foi definido um protocolo de A&I assente em quatro pontos principais: o email de boas-vindas já existente para o momento que antecede a chegada do recém-contratado, a programação do primeiro dia na organização que envolve a gestão de topo e prevê os momentos de *follow-up* e de conclusão da integração, e a disponibilização de um vídeo institucional e de um manual de acolhimento, como ferramentas facilitadoras da sua conexão com a organização e transformação em membro efetivo da mesma.

Considera-se, assim, que foram atingidos os objetivos definidos no início do presente trabalho, contudo seria importante poder acompanhar em que medida é que este processo será implementado e que resultados poderá trazer à instituição, nomeadamente, no que diz respeito à aculturação, ao sentimento de pertença e à permanência na mesma, e de que forma esses fatores se traduzem em resultados positivos para a ARSC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adami, A. C., & Wilczynski, K. (2015). *PRODUÇÃO DO VÍDEO INSTITUCIONAL DA EMPRESA TÃO TÃO DISTANTE PERSONAGENS*. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
- Agência Vision. (2023, April 4). *Vídeo institucional: por que sua empresa deveria investir em um*. <https://Agencia.Vision/Blog/Video-Institucional/>.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- ARSC. (n.d.). <https://Www.Arscentro.Min-Saude.Pt>.
- Azmi, F. T. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240–259. <https://doi.org/10.1108/09555340810871437>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success* (1st ed.). SHRM Foundation. www.shrm.org/foundation.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker, K. (2008). Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: Three Australian case studies. *International Journal of Technology Management*, 42(1–2), 89–89–106. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.018062>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Berard, J. (2013). *Accelerating leadership development : Practical solutions for building your organization's potential*. (pp. 262–270). John Wiley & Sons, Incorporated.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3rd ed.). Universidade Técnica de Lisboa - ISCSP.
- Bourne, P. G. (1967). Some observations on the psychosocial phenomena seen in basic training. *Psychiatry*, 30(2), 187–196.
<https://doi.org/10.1080/00332747.1967.11023507>
- Bradt G, & Vonnegut M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons, Inc.
- Brooks, F. P. (1995). *The Mythical Man-Month Essays on Software Engineering (Anniversary Edition)* (2nd ed.). ADDISON-WESLEY.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47.
<https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da Teoria à Prática*. Editora RH.
- Caracitas, R. (2022). *Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores numa IPSS: Proposta de Reformulação*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos - Edição Compacta* (3rd ed.). Atlas.
- Click and Play Studio. (2023, April 4). *Vídeo Institucional de Empresa: como fazer?*
<https://Clickandplay.Pt/Video-Institucional-de-Empresa-Como-Fazer/>.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423–437. www.bps.org.uk
- Correia, M. da C. B. (2009). A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE ENQUANTO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO. *Pensar Enfermagem*, 13(2), 30–36.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- Craft, A. R. (2021). Onboarding and Training New Electronic Resources Personnel in Libraries: An Overview of Literature and Resources. *Serials Review*, 47(3–4), 182–186. <https://doi.org/10.1080/00987913.2021.1988423>
- Cunha, M. P. R., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2nd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos* (6th ed.). LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Decreto-Lei n.º 22/2012 do Ministério da Saúde, Diário da República: II série, n.º 21 513 (2012).
- Deliberação n.º 400/2013 da Administração Regional de Saúde do Centro, I. P., Diário da República: II série, n.º 35 6797 (2013).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Editora Atlas, SA.
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Gonçalves, A. (2004). *MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO SOCIAL I Programa, Conteúdo e Métodos*.
- Haave, H., Vold, T., & Kaloudis, A. (2020). The importance of tacit and explicit knowledge transfer in an onboarding programme. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2020-December*, 300–307. <https://doi.org/10.34190/EKM.20.075>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 860–888. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279–336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D. (2019). *Every New Employee Needs an Onboarding “Buddy.”*
- Leana, C. R., & Van Buren III, H. J. (1999). ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL AND EMPLOYMENT PRACTICES. In *Academy of Management Review* (Vol. 24, Issue 3).
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lima, M. A. D. da S., Almeida, M. C. P., & Lima, C. C. (1999). A UTILIZAÇÃO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA NA PESQUISA EM ENFERMAGEM. 20, 130–142.
- Liu, S., Bamberger, P., Wang, M., Shi, J., & Bacharach, S. B. (2020). When onboarding becomes risky: Extending social learning theory to explain newcomers’ adoption of heavy drinking with clients. *Human Relations*, 73(5), 682–710. <https://doi.org/10.1177/0018726719842653>
- Maanen, J. van, & Schein, E. H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*.
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações*. Escolar Editora.
- Meglich, P., & Thomas, B. (2021). Welcome Aboard! Earning Your Place on the Crew. *Economic and Business Review*, 23(2), 100–114. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1009>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa Em Ciências Sociais*, 3, 724–733.
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3rd ed., pp. 301–324). Editora RH.
- Nunes, F., & Vala, J. (2007). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3rd ed., pp. 119–149). Editora RH.
- Ostroff, C., & Kozlowski, Steve. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170–183.
- Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G., & Rubenstein, A. L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human Relations*, 75(1), 177–202. <https://doi.org/10.1177/0018726720986843>
- Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Pinto, S. M. B. (2022). *Da Conceção à Concretização de Vídeos Institucionais: Estágio na Jworks*. Politécnico do Porto.
- Portaria n.º 164/2012 dos Ministérios das Finanças e da Saúde, Diário da República: I série, n.º 99 2684 (2012).
- Portaria n.º 214/2013 dos Ministérios das Finanças e da Saúde, Diário da República: I série, n.º 122 3806 (2013).
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., & Vandenberg, R. J. (2001). The Effects Of Pre-entry Experiences And Socialization Tactics On Newcomer Attitudes And Turnover Author(s). *Self Source: Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159–176.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

<http://www.jstor.org/stable/40604342>
http://www.jstor.org/stable/40604342?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Rodrigues, P. (2018). *Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social*. Universidade do Minho.

Rose Ragins, B., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). MARGINAL MENTORING: THE EFFECTS OF TYPE OF MENTOR, QUALITY OF RELATIONSHIP, AND PROGRAM DESIGN ON WORK AND CAREER ATTITUDES. *Management Journal*, 43(6), 1177–1194.

Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados: Metodologias de Investigação* (1st ed., Vol. 2). UA Editora.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402.
<https://doi.org/10.1108/02683941111139001>

Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Word knowledge building Meta-evaluation of a Guide of Semi-structured interview - Da palavra à construção de conhecimento Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada. In A. P. Costa, L. P. Reis, F. N. Souza, & R. Luengo (Eds.), *Libro de Actas de 3.º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa* (Vol. 3, pp. 321–325).

Sim, S. E., & Holt, R. C. (1998). The Ramp-Up Problem in Software Projects: A Case Study of How Software Immigrants Naturalize. *Proceedings of the 20th International Conference on Software Engineering, Software Engineering, 1998. Proceedings of the 1998 International Conference On*, 361–370.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

- Singh, J. K., Shree, S., & Dange, P. (2022). Examining Onboarding Experience through the Lens of New Employees' Expectations after Covid-19: An Empirical Study. *CARDIOMETRY*, 23, 780–787.
<https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.780787>
- Smith, S. S., Peters, R., & Caldwell, C. (2016). Creating a Culture of Engagement -- Insights for Application. *Business and Management Research*, 5(2).
<https://doi.org/10.5430/bmr.v5n2p70>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel Edições Técnicas.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493–514.
<https://doi.org/10.1348/0963179042596487>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.
<https://doi.org/10.1002/job.249>
- Vieira, A. (2014). *Socialização e o Ajustamento Pessoa-organização*. ISEG.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXOS

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 1

ANEXO 1. Emails e Guião do Inquérito por Questionário dos Trabalhadores.

Email enviado a 16/05/2023

Estimado/a colega
(nome),

Chamo-me Sílvia Santos, trabalho do DRH da ARSC desde julho de 2021 e encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISCAC. Nesse âmbito, estou a realizar um trabalho de Projeto, sob a supervisão da Dra. Sofia Oliveira e orientação do Senhor Professor António Calheiros, que visa a reestruturação do processo de Acolhimento e Integração atualmente existente na ARSC.

A sua opinião assume um papel fundamental do desenvolvimento deste trabalho.

Após obtida autorização do Conselho Diretivo da ARSC a 09/03/2023, estou a contactar por esta via os trabalhadores das carreiras gerais que tenham iniciado funções na ARSC a partir de 01/01/2022, no sentido de lhes solicitar o preenchimento do questionário disponível no *link* abaixo, referente ao processo de acolhimento e integração que experienciaram na ARSC.

Não terá de se preocupar com o que vai responder. Não há respostas certas nem erradas e **garantimos total anonimato e confidencialidade das mesmas.**

O tempo de resposta estima-se que não seja superior a 20 minutos.

Caso aceda a esta solicitação, agradeço o preenchimento do questionário **até ao dia 23/05/2023.**

Estou disponível para esclarecimento de quaisquer dúvidas que pretenda clarificar e, desde já, apresento o meu sincero agradecimento pela sua disponibilidade.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

<https://docs.google.com/forms/d/1c1IkRS2UUrYxr8X0MPz57Q0dGgR27Jt0YElbksoS4mw/edit>

Questionário

Na sequência do email que lhe foi enviado, solicito a sua resposta às questões abaixo.

Reforço que não terá de se preocupar com o que vai responder. Não há respostas certas nem erradas e garantimos total anonimato e confidencialidade das mesmas.

O tempo de resposta estima-se que não seja superior a 20 minutos.

Caso aceda a esta solicitação, agradeço o preenchimento deste questionário até ao dia 23/05/2023.

Estou disponível para esclarecimento de quaisquer dúvidas que pretenda clarificar e, desde já, apresento o meu sincero agradecimento pela sua disponibilidade

Sílvia Santos

Email: xxxxxx@arscentro.min-saude.pt

Grupo I - Caracterização da amostra

O primeiro grupo de questões destina-se exclusivamente ao tratamento estatístico dos elementos da amostra.

- 1- Qual é a sua faixa etária?
- 2- Sexo?
- 3- Habilitações académicas?
- 4- Categoria?
- 5- O local onde presta funções pertence a ...?
- 6 – Em que data iniciou funções nesta instituição?

Grupo II - O pré-onboarding

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Com este grupo de questões pretende-se saber que tipo de práticas de A&I foram usadas antes de iniciar funções na ARSC e de que forma foram percecionadas por si.

1- Após ter sido selecionado(a) para o lugar, foi-lhe facultado algum tipo de informação sobre a ARS?

1.1- Se sim, de que forma (email, folheto, etc)?

2- Antes de iniciar funções, foi-lhe transmitida alguma mensagem de boas-vindas?

3- Foi tomada por parte da ARSC alguma medida que o/a auxiliasse a diminuir o nervosismo inerente ao primeiro dia?

Grupo III - O onboarding

Com este grupo de questões pretende-se saber que tipo de práticas de A&I foram usadas quando iniciou funções na ARSC e de que forma foram percecionadas por si.

1- Quando entrou para a ARSC, apresentaram-lhe de alguma forma a história da instituição, a sua missão e valores?

2- Quando entrou para a ARSC, foi-lhe apresentado algum vídeo institucional sobre a história da ARSC, a sua orgânica, os serviços concentrados e desconcentrados, etc?

3- No seu primeiro dia na ARSC, foi-lhe dado conhecimento de como ia decorrer o dia, de quais as atividades planeadas para esse dia?

4- No seu primeiro dia na ARSC, foi recebido pelos seus superiores hierárquicos e pelos responsáveis de topo (Diretor Executivo ou Conselho Diretivo)?

5- No seu primeiro dia na ARSC, fez uma visita guiada pelas instalações da ARS Sede/ACES?

6- Foi-lhe atribuído algum tipo de mentor, ou seja, algum colega de trabalho a quem havia sido dada a tarefa de o acompanhar durante o período experimental?

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

7- Foi-lhe entregue ou dado a conhecer um Manual de Acolhimento da ARS?

8- Relativamente a estas práticas referidas nas questões de 1 a 7, sentiu que as mesmas foram ou teriam sido importantes no seu processo de Acolhimento e Integração ou completamente desnecessárias?

9- Relativamente a estas práticas referidas nas questões de 1 a 7, gostaria de destacar alguma que para si teve ou teria tido particular interesse?

Se sim, qual?

Grupo IV - O acompanhamento do *onboarding*

Com este grupo de questões pretende-se saber como decorreu o seu processo de A&I na ARSC ao longo do período experimental e de que forma se sentiu na sua conclusão (se já concluído).

1- Quanto tempo de período experimental teve ou vai ter?

1.1- Acha que foi o tempo suficiente para se adaptar ao seu novo posto de trabalho?

2- Durante o mesmo, foi promovido algum tipo de evento (jantar, almoço ou outros momentos de convívio) com o objetivo de lhe proporcionar contacto social com os restantes colegas e/ou chefias?

2.1- Sentiu que isso foi ou teria sido importante no seu processo de A&I ou completamente desnecessário?

3- Foi assinalado na instituição a conclusão desse período experimental com sucesso (email, reunião informal com o superior hierárquico, etc)?

3.1- Se sim, como?

3.2- Se não, considera que deveria ter sido feito?

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

4- Se já concluiu o período experimental, nessa altura, sentia-se já um membro efetivo da organização e completamente identificado/a com a cultura da ARSC?

Grupo V - Outras questões

1- Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante e que não tenha sido abordada?

Email enviado a 24/05/2023

Bom dia,

Na sequência do email enviado a 16/05/2023 e atendendo a que, até ao momento, apenas 48% dos colegas responderam, venho mais uma vez solicitar o preenchimento do questionário abaixo até ao dia 29/05/2023, reforçando que a sua opinião é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Após a data agora indicada, terei de encerrar o questionário, não sendo possível o seu preenchimento.

Caso já tenha respondido, agradeço desde já a sua colaboração e solicito que ignore o pedido agora efetuado.

Relembro que estou disponível para esclarecimento de quaisquer dúvidas que pretenda clarificar.

<https://docs.google.com/forms/d/1c1IkRS2UUrYxr8X0MPz57Q0dGgR27Jt0YElbksoS4mw/edit>

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 2

ANEXO 2. Guião da Entrevista Semiestruturada à Diretora do DRH e à Coordenadora da GA

1 - De acordo com a literatura científica sobre Acolhimento e Integração, as organizações falham muitas vezes por não darem aos seus novos colaboradores toda a atenção que lhes devia ser prestada, uma vez que as práticas de A&I não são devidamente planeadas. É também referido que um maior investimento neste processo resultará na diminuição dos custos inerentes ao preenchimento de uma vaga numa organização e reduzirá também a rotatividade de funcionários.

Qual a importância que atribui ao processo de acolhimento e integração?

2 - Como descreve e avalia o processo de A&I atualmente existente na ARS?

3 – Qual a sua opinião relativamente às ferramentas que se pretendem implementar com este trabalho, nomeadamente um vídeo de apresentação da ARSC, um protocolo de boas-vindas e um manual de acolhimento? Considera que são ferramentas que podem ser adotadas pela ARSC na integração de novos trabalhadores futuramente?

4 – Existem também diversos autores que consideram importante o envolvimento dos gestores de topo no processo de A&I dos novos trabalhadores, nomeadamente, através da sua receção no primeiro dia de trabalho. Conhecendo a realidade da ARSC, entende que seria possível o envolvimento do Conselho Diretivo neste processo?

5 - Nas entrevistas realizadas aos trabalhadores que iniciaram funções nesta ARSC a partir de 01/01/2022, quando questionados sobre as diferentes práticas de A&I, a apresentação da história da Instituição foi um dos pontos mais referidos. Sendo um dos objetivos deste trabalho, como também já referido nesta entrevista, a realização de um vídeo institucional que integre uma breve apresentação da dimensão geográfica da ARSC, apresentando todos os serviços que a ela pertencem, a história da sua criação, conselhos

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

diretivos já existentes, algumas curiosidades sobre a instituição, terminando com a reestruturação prevista, gostaria de saber se concorda com esta estrutura e qual ou quais as fontes mais fidedignas para a obtenção desta informação.

6 – Outra prática bastante referida, foi a atribuição de um mentor ou *buddy*. O que acha desta medida?

7 - Na revisão de literatura que efetuei, considera-se que o processo de acolhimento só está concluído quando o recém-contratado se identifica com a cultura organizacional. Na sua opinião, na ARSC, que fatores poderão dificultar essa aculturação e o que acha que poderá ser feito para os atenuar?

8 - Também é defendido por diversos autores que, quando concluído o processo de A&I, deve esse facto ser assinalado na instituição. Sabendo que nas instituições públicas, por norma, tem-se por referência a duração do período experimental, como acha que o momento poderia ser assinalado na ARSC, para além da necessária publicação em DR?

9 - Para além das práticas referidas, existe mais alguma que entende que deveria ser implementada?

10 – Por último, resta-me perguntar-lhe se gostaria de acrescentar mais alguma informação que não tenha sido abordada.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 3

ANEXO 3. Email de Acolhimento usado na ARSC

De: Departamento de Recursos Humanos <[xxxxxxxxxx](#)>

Enviada: 5 de janeiro de 2023 11:28

Para: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx >

Cc: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx >

Assunto: Mensagem de Acolhimento

Ex.mos(a) Senhor (a)

O Departamento de Recursos Humanos, em nome da ARS Centro, IP, deseja-lhe as boas vindas.

Vimos, deste modo, informar V. Ex.ªs que a ARS Centro, I.P. dispõe de uma funcionalidade informática que permite a cada colaborador extrair o seu talão de vencimento, a declaração anual de IRS e atualizar os dados pessoais através da intranet – WebRHV.

Para esse efeito, poderá clicar no seguinte link de acesso [aqui](#) ou aceder, através do site da ARSC,IP, no sitio da intranet.

As Credenciais de acesso à *WebRHV* são:

Login: 02 seguido do número mecanográfico, que é composto por seis dígitos. (02000000)

Password: NIF (que deverá alterar após o primeiro acesso)

Dispõem, também, de um portal que lhe permite ir acompanhando o registo da sua assiduidade, através da plataforma SISQUAL. Para o efeito, deve aceder [aqui](#).

O **login e password** de acesso correspondem ao seu número mecanográfico (**sem 0 à esquerda**).

A password deverá ser alterada após o primeiro acesso.

Ficamos ao dispor para prestar o apoio de que necessitem, em questões que ultrapassem as atribuições dos serviços de recursos humanos de cada ACES, devendo indicar o seu número mecanográfico.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Alzira Vaz

Diretora do Departamento de Recursos Humanos

Administração Regional de Saúde do Centro, I.P.

Departamento de Recursos Humanos

Alameda Júlio Henriques

3000-457 Coimbra

Tel.: 239 796 800

drh@arscentro.min-saude.pt

www.arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 4

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 4. Protocolo de Boas-Vindas

A ARSC

Missão

Garantir à população da respetiva área geográfica de intervenção o acesso à prestação de cuidados de saúde de qualidade, adequando os recursos disponíveis às necessidades em saúde e cumprir e fazer cumprir o Plano Nacional de Saúde na sua área de intervenção.

Visão

Ser uma Instituição que se diferencie, num SNS sustentável, por uma prestação de cuidados de excelência e enfoque no cidadão.

Valores

- Transparência
- Excelência
- Equidade
- Qualidade

CONTACTOS

SERVIÇOS CENTRAIS

Alameda Júlio Henriques S/n,
Apartado 1087
3001-553 Coimbra

TEL: 239 796 800 | FAX: 239 796 815

secretariado.ca@arscentro.min-saude.pt





Bem-Vindo(a)!



Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

O 1.º dia na ARSC

Manhã

Hora	Atividade
9h	Receção no átrio da ARSC pelo responsável direto
9h 15m	- Entrega do <i>kit</i> de Boas-Vindas - Apresentação da Instituição - Visionamento do Vídeo Institucional
10h	- Preenchimento de Formulários - Informações Gerais
11h	Apresentação ao Dir. Departamento/ Unidade
11h 30m	Apresentação aos colegas e ao mentor

Tarde

Hora	Atividade
14h	Entrega do Manual de A&I
14h 30m	Visita às Instalações
15h 30m	- Informações sobre as funções a desempenhar - Integração no posto de trabalho

Mentor: _____

Receção pelo CD

Dia ____/____/____
Hora: _____

Avaliação da Integração

Próximas Reuniões

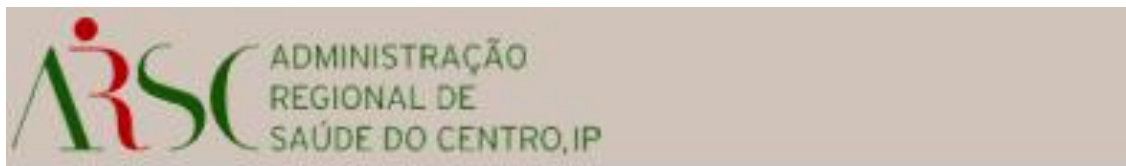
Dia ____/____/____
Local: _____
Hora: _____
Com: _____

Dia ____/____/____
Local: _____
Hora: _____
Com: _____

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 5

ANEXO 5. Manual de Acolhimento e Integração



Manual de Acolhimento e Integração



2023 | EDIÇÃO N.º 1

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

"Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização"

Sousa et al., 2006

QUEREMOS DESDE JÁ FELICITÁ-LO/A PELA INTEGRAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO (ARSC) E DESEJAR-LHE AS BOAS VINDAS A ESTA EQUIPA, FAZENDO VOTOS PARA QUE TENHA MUITO ÊXITO.

ESTE MANUAL FOI CRIADO PARA FACILITAR A SUA INTEGRAÇÃO NA ARSC.

TEM COMO OBJETIVO PRINCIPAL CONTEXTUALIZÁ-LO/A, DE FORMA NÃO EXAUSTIVA, NÃO DISPENSANDO A LEITURA DE OUTROS DOCUMENTOS INTERNOS QUE O/A DOTARÃO DE UM CONHECIMENTO MAIS APROFUNDADO

NÃO HESITE EM COLOCAR QUESTÕES E NÃO SE ESQUEÇA DE CONSULTAR REGULARMENTE A INTRANET PARA SE MANTER ATUALIZADO/A RELATIVAMENTE AO QUE DIZ RESPEITO AO SEU LOCAL DE TRABALHO



Sozinhos vamos mais depressa, juntos vamos mais longe!



Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC



Missão, Visão, Valores e Atribuições	Pág. 3
A Estrutura Organizacional	Pág. 4
Os Serviços Centrais	Pág. 5
Os serviços Desconcentrados	Pág. 6
Direitos e Deveres	
Remuneração e Período Experimental	Pág. 12
Absentismo	Pág. 13
Horário de Trabalho	Pág. 14
Férias	Pág. 15
Marcação de Férias	Pág. 16
Avaliação de Desempenho	Pág. 17
Formação	Pág. 18

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC



Valores

- Transparência
- Excelência
- Equidade
- Qualidade

Missão da ARSC

Garantir à população da respetiva área geográfica de intervenção o acesso à prestação de cuidados de saúde de qualidade, adequando os recursos disponíveis às necessidades em saúde e cumprir e fazer cumprir o Plano Nacional de Saúde na sua área de intervenção.

Atribuições

- Assegurar, na respetiva área geográfica, a prossecução das atribuições do Ministério da Saúde;
- Coordenar, orientar e avaliar a execução da política de saúde na respetiva região de saúde, de acordo com as políticas globais e setoriais, com vista à optimização dos recursos disponíveis;
- Colaborar na elaboração do Plano Nacional de Saúde e acompanhar a respetiva execução a nível regional;
- Desenvolver e fomentar atividades no âmbito da saúde pública, de modo a garantir a proteção e promoção da saúde das populações;
- Assegurar a adequada articulação entre os serviços prestadores de cuidados de saúde de modo a garantir o cumprimento da rede de referenciação;
- Desenvolver e consolidar a rede de cuidados continuados integrados e supervisionar o seu funcionamento de acordo com as orientações definidas.

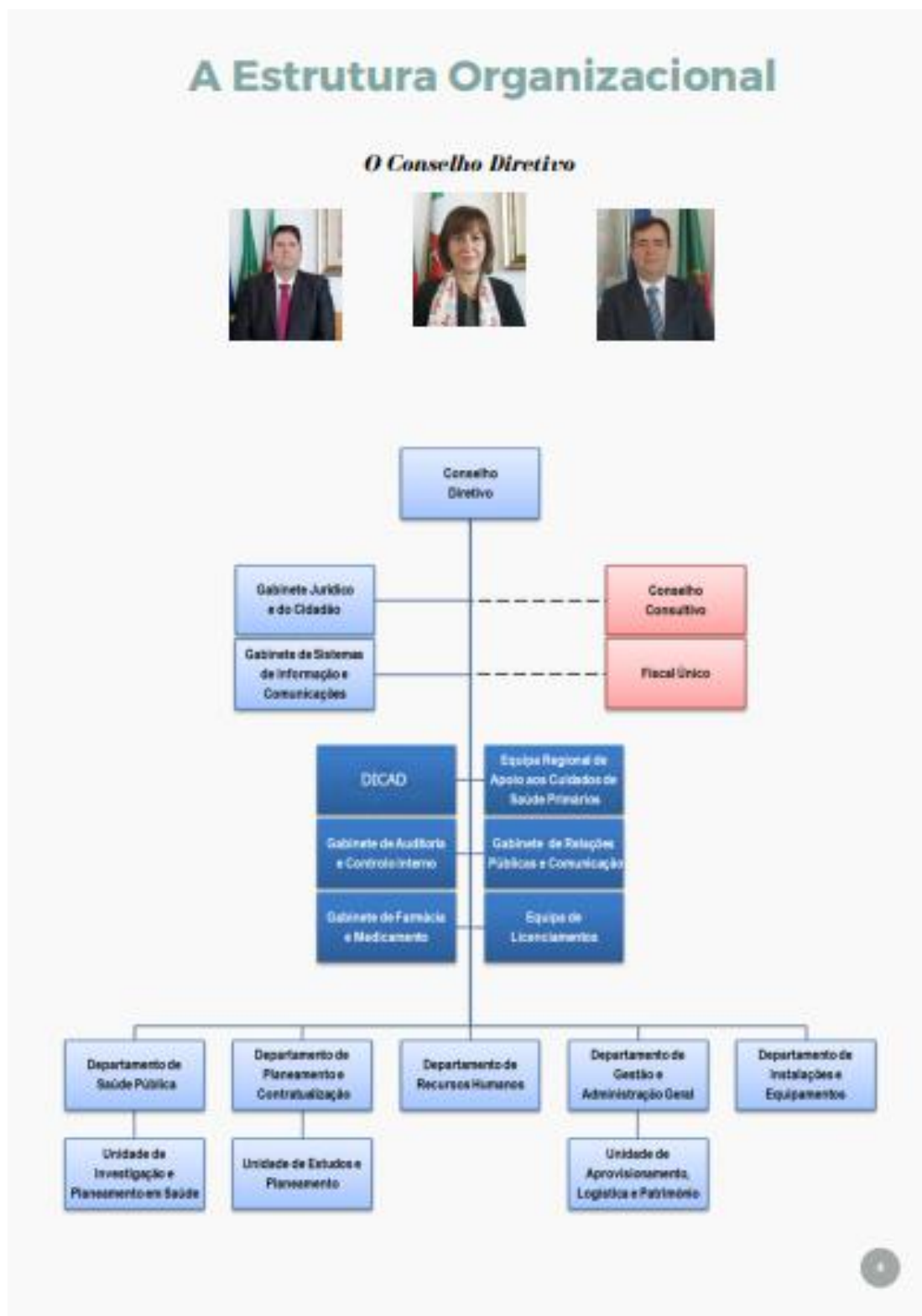
Visão

Ser uma Instituição que se diferencie, num SNS sustentável, por uma prestação de cuidados de excelência e enfoque no cidadão.



3

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC



Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Os Serviços Centrais



SEDE



**DEPARTAMENTO DE
GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO
GERAL**



**COMUNIDADE
TERAPÉUTICA
ARCO-ÍRIS (DICAD)**



**UNIDADE DE
ALCOOLOGIA
(DICAD)**



**UNIDADE DE
DESABITUAÇÃO
(DICAD)**



SERVIÇOS CENTRAIS

*Alameda João Henriques S/n. Apartado 1087
3001-353 Coimbra.*

TEL: 239 796 800 / FAX: 239 796 813

secretariado.ra@arscentro.mim-saude.pt

Resistantes Contactos Serviços Centrais em <https://www.arscentro.mim-saude.pt/gerais/>

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

Os Serviços Desconcentrados

ACeS Baixo Mondego

DIRETOR EXECUTIVO
JOSÉ LUÍS SACADURA
BISCAIA SILVA PINTO



Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este não é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dívidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento devem ser colocadas ao DRH dos Serviços Centrais da ARS.

No entanto, todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratados diretamente com a UAG deste ACeS.



Contactos

Morada: Av. Bissaya Barreto, nº 52, 2º e 3º andar
3000-075 Coimbra
Telefone: 239 793 360

<https://bicsp.min-saude.pt/pt/blufc/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: secretariado.acesbm@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ACeS Baixo Vouga

DIRETOR EXECUTIVO
PEDRO NELSON
CASTELO BRANCO DE
ALMEIDA



Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dúvidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento, bem como todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratadas diretamente com a UAG deste ACeS.



Contactos

Morada: Av. Dr. Lourenço Peixinho, 42, 4.^o
3804-502 Aveiro
Telefone: 234 401 200

<https://bicsp.min-saude.pt/pt/biufs/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: secdir.bc@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ACeS Cova da Beira

DIRETOR EXECUTIVO
ANTÓNIO JOSÉ DOS
SANTOS SILVA



Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este não é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dívidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento devem ser colocadas ao DRH dos Serviços Centrais da ARS.

No entanto, todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratados diretamente com a UAG deste ACeS.



Contactos

Morada: Av. 25 de Abril - Edifício do antigo posto médico

6200-034 Covilhã

Telefone: 275 330 360

<https://bicsp.min-saude.pt/pt/biufs/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: acesbeira@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ACeS Dão Lafões

DIRETORA EXECUTIVA
RITA MARIA FERREIRA
FIGUEIREDO



Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dúvidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento, bem como todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratadas diretamente com a UAG deste ACeS.



DÃO LAFÕES
ACES AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE

Contactos

Morada: Av. António José de Almeida - Edifício MAS
3514-511 Viseu
Telefone: 232 419 900

<https://blcsp.min-saude.pt/pt/blufs/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: secretariado.dl@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ACeS Pinhal Interior Norte

**DIRETOR EXECUTIVO
VICTOR HUGO
FERREIRA BERNARDO**



Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este não é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dívidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento devem ser colocadas ao DRH dos Serviços Centrais da ARS.

No entanto, todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratados diretamente com a UAG deste ACeS.



Contactos

Morada: Av. Coelho da Gama, n.º 34
3200-200 Lousã
Telefone: 239 077 000

<https://hisp.min-saude.pt/pt/hinfos/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: sec.diracespin@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ACeS Pinhal Litoral



DIRETO EXECUTIVO
MARCO ALEXANDRE
SANTOS NEVES

Se o seu local de trabalho pertence a este ACeS, deve ter em conta que...

Este é um ACeS com processamento de vencimentos, pelo que as dúvidas que existam relativamente ao seu recibo de vencimento, bem como todos os assuntos referentes a assiduidade, devem ser tratadas diretamente com a UAG deste ACeS.



Contactos

Morada: Av. Heróis de Angola, 59 - Apartado 3000
2401-903 Leiria
Telefone: 244 812 200

<https://bicxp.min-saude.pt/pt/biufs/2/20020/Pages/default.aspx>

Email: serdir.pl@arscentro.min-saude.pt

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

NO MOMENTO DA SUA CONTRATAÇÃO É-LHE CONFIADO UM POSTO DE TRABALHO...

DIREITOS E DEVERES

As relações laborais que a ARSC mantém com os seus colaboradores são reguladas pela Lei de Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

REMUNERAÇÃO

Todos os trabalhadores têm direito à retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade.

A remuneração é devida com o início do exercício de funções e cessa com a extinção do vínculo de emprego público.

O direito à remuneração apenas pode ser, total ou parcialmente, suspenso nas situações e condições legalmente previstas.

A remuneração base é o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório da posição remuneratória onde o trabalhador se encontra na categoria de que é titular (ou do cargo exercido em comissão de serviço).

Na fixação da remuneração base dos trabalhadores com vínculo de emprego público é utilizada a tabela remuneratória única (TRU).

PERÍODO EXPERIMENTAL

O compromisso contratual só será definitivo após o decurso de um período experimental cuja duração está definida no Art.º 49.º da LTFP.

O período experimental começa a contar-se a partir do início da execução da prestação pelo trabalhador, não sendo tidos em conta os dias de faltas, ainda que justificadas, de licença e de dispensa, bem como de suspensão do vínculo.

"Seja a mudança que você quer ver no mundo"
- Gandhi -

A ARSC valoriza a preocupação em manter os locais limpos, sejam no interior ou no exterior do edifício. Agradecemos que considere este estabelecimento como o seu próprio espaço.

Não se esqueça do política dos R's!





PODERÁ CONSULTAR O SEU RECIBO DE VENCIMENTO ATRAVÉS DA WEBRHV

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

FALTAS (ABSENTISMO)



Entre os diversos deveres do trabalhador constam a assiduidade e a pontualidade, bem como o de prestar serviço nos locais e nos momentos previamente determinados.

"Falta" é a ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período que lhe foi fixado como horário de trabalho.

A falta pode ser qualificada como justificada ou injustificada.

São consideradas faltas justificadas as referidas nos n.º 2 e n.º 3 do Art.º 134.º e do Art.º 135.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

As faltas ao trabalho implicam: necessidade de comunicação prévia (com a antecedência mínima de 5 dias) da falta ao trabalho, ou, sendo imprevisível, logo que possível (entenda-se o mais breve possível) através do preenchimento do documento "Comunicação de falta"; apresentação, no prazo máximo de 5 dias após a falta ao trabalho, de prova inequívoca do motivo de ausência e tempo considerado indispensável.

As faltas justificadas não determinam a perda ou prejuízo de quaisquer direitos do/a trabalhador/a, exceto a perda de remuneração, nos casos que por lei sejam consideradas justificadas e determinem a perda de remuneração

O não cumprimento do disposto nos pontos anteriores torna as faltas injustificadas, com todas as consequências legalmente previstas (desconto na antiguidade, perda do direito de retribuição).

As faltas injustificadas ao trabalho são em qualquer caso consideradas infração disciplinar e, como tal, a prática pode determinar a instauração de um procedimento disciplinar.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC



HORÁRIO DE TRABALHO

Deve consultar o Regulamento de Duração e Organização de Trabalho (RDOT), na íntegra, que se encontra disponível na página da ARSC. Destacam-se, no entanto, alguns pontos:

- Em regra, a modalidade normal de horário de trabalho diário praticado nos serviços da ARSC é a de horário flexível, existindo dois períodos de presença obrigatória (plataformas fixas):
 - a) Das 10 horas às 12 horas;
 - b) Das 14 horas e 30 minutos às 16 horas e 30 minutos;
- Todas as entradas e saídas, incluindo o intervalo para o almoço, terão de ser registadas eletronicamente no sistema biométrico de controlo de assiduidade.
- É considerada ausência ao serviço a falta de marcação de ponto não justificada pelo respetivo superior hierárquico;
- Os pedidos de justificação de faltas e de concessão de dispensas são apresentados em impressos próprios, visados pelo respetivo superior hierárquico e enviados ao serviço de pessoal competente;
- Mediante autorização prévia do superior hierárquico, o eventual saldo positivo apurado e visado no final do mês, pode ser considerado como crédito a ser utilizado no mês seguinte até ao máximo de período igual à duração média diária do trabalho.

PAUSAS

A pausa para almoço ocorre entre as 12h e as 14h 30m, não podendo, no entanto, ser inferior a uma hora, nem superior a duas.

A ARS Sede dispõe de um espaço para as refeições, com vários equipamentos (frigorífico, micro-ondas, torradeira, loiças). Existem também máquinas de café e uma fonte de água.



Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC



FÉRIAS

Os trabalhadores, salvo no ano de admissão ou se o seu contrato tiver uma duração inferior a 6 meses, têm direito a gozar um período anual de férias remunerado correspondente a 22 dias úteis, não se contando, para esse efeito, os sábados, domingos e feriados, vencendo-se esse direito no dia 1 de janeiro de cada ano civil.

No ano da contratação, os trabalhadores, salvo se o contrato for a termo e com uma duração inferior a seis meses, têm direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis, que podem ser gozados, caso o ano entretanto termine, até 30 de junho do ano seguinte.

Os trabalhadores com contrato que não atinja seis meses, têm igualmente direito a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato.

A duração do período de férias é acrescida de mais um dia por cada 10 anos de antiguidade na Função Pública



Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

MARCAÇÃO DO PERÍODO DE FÉRIAS

A marcação do período de férias deve ser feita por mútuo acordo, entre o superior hierárquico de cada serviço.

Na falta de acordo, caberá ao superior hierárquico a marcação do período de férias, desde que enquadrado entre 1 de maio e 31 de outubro.

Na marcação de férias os períodos mais pretendidos devem, sempre que possível, ser rateados, beneficiando os trabalhadores alternadamente, em função dos períodos gozados nos dois anteriores.

As férias devem ser gozadas seguidas, podendo todavia, ser acordado o seu gozo interpolado, desde que salvaguardado no mínimo, um período de 10 dias úteis consecutivos.

A alteração do período de férias, pode ser solicitada por qualquer das partes e deve ser feita por mútuo acordo e comunicada através do documento "Alteração da Marcação de Férias", disponível na Intranet.

MAPA DE FÉRIAS

O MAPA DE FÉRIAS DEFINITIVO, ONDE CONSTAM O INÍCIO E O TERMO DO(S) PERÍODO(S) DE FÉRIAS DE CADA TRABALHADOR, DEVERÁ SER ELABORADO E AFIXADO NOS LOCAIS DE TRABALHO ATÉ AO DIA 15 DE ABRIL DE CADA ANO.

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

INTEGRA TRÊS COMPONENTES:

- O SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP 1);
- O SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP 2);
- O SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP 3).

17

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

O sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos.

Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados.



Consulte o Cronograma SIADAP em

https://www.dgaep.gov.pt/upload/DocTecnica/flyers/Flyer_cronograma_SIADAP_V_1_fev_2021.pdf

Ao longo do seu percurso profissional na ARSC, terá reuniões com o seu superior hierárquico, para, em conjunto, avaliarem os seus desempenhos, as suas competências e necessidades de Formação



Bem-Vindo!



Este manual deve ser complementado com a consulta de:

Decreto-Lei n.º 22/2012 de 30 de janeiro - aprova a orgânica das Administrações Regionais de Saúde (ARS)

Deliberação n.º 400/2013 de 19 de fevereiro - Regulamento Interno da ARSC

Portaria n.º 164/2012 de 22 de maio, alterada pela Portaria n.º 201/2013 de 27 de junho - Estatutos da ARSC

Fontes: web

2023 | EDIÇÃO N.º 1

ARSC
DGAEP
DRE
Google Maps

Reestruturação do Processo de A&I de Novos Trabalhadores na ARSC

ANEXO 6

ANEXO 6. Vídeo Institucional

Disponível em <https://youtu.be/CVsj8y76E-E>

