



Andreia Filipa Figueiredo Pinto

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

Coimbra, outubro de 2023



Andreia Filipa Figueiredo Pinto

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

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 da Professora Margarida 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.

“Carpe diem. Seize the day, boys. Make your lives extraordinary.”

John Keating de Clube dos Poetas Mortos (1989)

Para o avô Américo e para a avó Lena.

AGRADECIMENTOS

A finalização deste percurso não podia acontecer sem agradecer aqueles que contribuíram para que isto fosse possível.

Ao meu Diogo, há oito anos escolhi-te e voltava-te a escolher todos os dias. Obrigada, por todas as vezes em que o teu abraço foi casa e por me chamares à realidade e não me deixaste desistir.

À minha irmã, por todas as vezes em que insistiu comigo para que eu me sentasse à secretária e tentasse mais uma vez, e que sempre me disse que sabia que eu conseguia. Espero que saiba que eu também sei que ela consegue tudo aquilo que quiser.

Aos meus pais que viraram mundos e fundos para que a filha deles pudesse conhecer mais do mundo do que aquilo que eles puderam. Para a minha mãe que chorou comigo quando eu achei que não ia conseguir e para o meu pai que me perguntava milhares de vezes se estava quase.

Ao meu avô Américo e à minha avó Lena que nunca largaram a mão dos meus pais e que permitiram à neta voar. A vossa sabedoria da vida vai sempre guiar-me e vou sempre passar aos outros o amor que me deram.

À professora Margarida Oliveira, por nunca ter desistido de mim, e por me ter incentivado a continuar independentemente das dificuldades. Ser-lhe-ei sempre grata.

À Daniela, à Mafalda e à Margarida por sempre estarem do meu lado há tantos anos e terem me ajudado e apoiado para que isto fosse possível.

À Brenda e à Mariana, por toda a ajuda, amizade e pelas noites mal dormidas para fazermos os trabalhos porque eu tinha estado a trabalhar durante o dia.

À Liliana, por ter partilhado comigo as dores e angústias do último ano de mestrado e me fazer sempre ver o lado positivo.

À Lena, à Sofia e à Ana, por no meio de todo o caos conseguirem ser as melhores colegas de trabalho que eu podia ter pedido. Serei para sempre a vossa estagiária.

A todos os professores que fizeram parte do meu percurso e me fizeram crescer.

Por último obrigada à EPTOLIVA, por me ter permitido crescer como profissional e como pessoa, e por me ter dado todas as ferramentas para que este projeto fosse possível.

RESUMO

Os recursos humanos são os principais responsáveis pelo sucesso e prosperidade das organizações no mundo atual de evolução e mudança constante. É de acordo com este facto que as organizações devem cada vez mais investir no seu capital humano desde o primeiro momento em que estes entram pela porta da organização, permitindo que se sintam acolhidos e valorizados, como um membro efetivo da estrutura organizacional, focando-se assim no seu acolhimento e integração. Este é o foco principal deste projeto, que tem como objetivo contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração de uma escola profissional do ensino secundário, a EPTOLIVA. Constatou-se que a escola não desenvolve atualmente práticas de acolhimento e integração dos novos colaboradores, sendo uma organização com elevada rotatividade de colaboradores, pelo que necessita de um processo de acolhimento e integração que possa responder às necessidades organizacionais.

Para o efeito, realizou-se um estudo qualitativo, sob a forma de entrevistas semiestruturadas, obtendo-se uma amostra total de 12 entrevistados (10 colaboradores e 2 elementos da direção). Isto permitiu uma visão holística da realidade atual da organização relativamente à forma como acolhem e integram colaboradores. Os resultados deste trabalho permitem concluir que a EPTOLIVA carece de um processo estruturado e adaptado de acolhimento e integração de novos colaboradores. Consequentemente, com este projeto, foi possível apresentar e entregar à organização uma proposta de implementação, com ações concretas e instrumentos que devem ser aplicados aquando do acolhimento e integração de novos colaboradores na organização, contribuindo assim para a melhoria das suas práticas nesta área da gestão estratégica de recursos humanos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; acolhimento e integração; organizações; novo colaborador; escola; EPTOLIVA.

ABSTRACT

Human resources are primarily responsible for the success and prosperity of organisations in today's world of constant evolution and change. It is in line with this fact that organisations must increasingly invest in their human capital from the first moment they walk through the door of the organisation, allowing them to feel welcomed and valued as an effective member of the organisational structure, thus focusing on their welcoming and integration. This is the main focus of this project, which aims to contribute to improving the reception and integration practices of a secondary vocational school, EPTOLIVA. It was found that the school does not currently have practices in place for welcoming and integrating new employees. As an organisation with a high turnover of employees, it needs a welcoming and integration process that can respond to organisational needs.

To this end, a qualitative study was carried out in the form of semi-structured interviews, obtaining a total sample of 12 interviewees (10 employees and 2 members of management). This provided a holistic view of the organisation's current reality in terms of how it welcomes and integrates employees. The results of this work lead to the conclusion that EPTOLIVA lacks a structured and adapted process for welcoming and integrating new employees. Consequently, with this project, it was possible to present and deliver to the organisation a proposal for implementation, with concrete actions and tools that should be applied when welcoming and integrating new employees into the organisation, thus contributing to the improvement of its practices in this area of strategic human resources management.

Keywords: human resources management; welcoming and integration; organisations; new employees; school; EPTOLIVA.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	4
1.1 Acolhimento e Integração como um Processo Integrante da Socialização de Colaboradores.....	4
1.1.1 Conceito de Socialização Organizacional	4
1.2 Acolhimento e Integração.....	6
1.2.1 Instrumentos de Acolhimento e Integração.....	11
Capítulo II – Apresentação da Entidade Alvo do Projeto	31
2.1 A EPTOLIVA.....	31
2.1.1 Breve História.....	32
2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos da EPTOLIVA	33
2.1.3 Oferta Formativa.....	34
2.1.4 Estrutura Organizacional da EPTOLIVA.....	35
2.1.5 Breve Caracterização do Capital Humano.....	38
Capítulo III – Metodologia.....	43
3.1 A Abordagem Metodológica Adotada.....	43
3.1.1 Tipo de Amostragem	45
3.1.2 Procedimentos de Recolha dos Dados.....	46
3.1.3 Análise de Conteúdo das Entrevistas	47
Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas.....	49
4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	49
4.2 Resultados da Análise das Entrevistas.....	50
4.2.1. Responsável pelo Acolhimento Inicial.....	50
4.2.2 Atividades no 1º Dia na Organização.....	51

4.2.3 Transmissão de Informação.....	53
4.2.4 Documentos e Materiais Entregues	54
4.2.5 Contacto com os Colegas	57
4.2.6 Mentoria	59
4.2.7 <i>Feedback</i>	61
4.2.8 Acompanhamento e Avaliação do Processo.....	63
Capítulo V – Proposta de Processo de Acolhimento e Integração na EPTOLIVA.....	65
5.1 E-mail de Boas-vindas.....	65
5.2 Programa de 1º Dia na Organização.....	66
5.3 EPTO <i>Kit</i>	66
5.4 Manual de Acolhimento	67
5.5 Programa de Mentoria	68
5.6 Questionário de <i>Feedback</i> do Processo de Acolhimento e Integração.....	68
5.7 Acompanhamento e Avaliação do Novo Colaborador	69
Capítulo VI – Discussão	72
CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Erros a Evitar no Acolhimento	10
Figura 2 - O Primeiro Dia na Organização.....	17
Figura 3- Benefícios e Riscos da Mentoria	24
Figura 4 - Ficha de Acompanhamento e Avaliação	29
Figura 5 - Elementos Identificativos da EPTOLIVA	32
Figura 6 – Organograma ADEPTOLIVA e EPTOLIVA	37
Figura 7 - Colaboradores da EPTOLIVA por Departamento.....	38
Figura 8 - Género dos Colaboradores da EPTOLIVA	39
Figura 9 - Idade dos Colaboradores da EPTOLIVA	39
Figura 10 - Habilitações Académicas dos Colaboradores da EPTOLIVA.....	40
Figura 11 - Antiguidade dos Colaboradores na EPTOLIVA	41
Figura 12 - Vínculo Contratual dos Colaboradores da EPTOLIVA	41
Figura 13 - Frases Mais Representativas Relativas ao Responsável pelo Acolhimento Inicial.....	51
Figura 14 - Frases Mais Representativas Relativas ao 1º Dia na Organização	52
Figura 15 - Frases Mais Representativas Relativas ao Primeiro Dia na Organização ...	53
Figura 16 - Frases Mais Representativas Relativas à Transmissão de Informação.....	54
Figura 17 - Frases Mais Representativas Relativas à Entrega de Documentos e Materiais	55
Figura 18 - Frases Mais Representativas Relativas à Entrega de Documentos e Materiais	56
Figura 19 - Frases Mais Representativas Relativas ao Contacto com os Colegas	58
Figura 20 - Frases Mais Representativas Relativas ao Programa de Mentoria	59
Figura 21 -Frases Mais Representativas Relativas ao Feedback.....	62
Figura 22 - Frases Mais Representativas Relativas ao Acompanhamento e Avaliação .	63

INTRODUÇÃO

Na atualidade a mudança tem vindo a assumir cada vez mais um papel determinante na evolução das organizações, tornando assim a gestão do conhecimento no seu principal desafio. A gestão do conhecimento implica que os colaboradores sejam vistos como geradores de conhecimento e conseqüentemente impulsionadores da evolução organizacional (Figueiredo & Paiva, 2018). Deste modo, e perante as mudanças económicas, sociais e políticas recorrentes, a gestão de recursos humanos mostra-se essencial, na contratação de colaboradores com potencial para lidar com o panorama incerto e imprevisível que as organizações enfrentam (Ferreira & Vargas, 2014). A constante mudança do mundo exige que as organizações mudem e evoluam simultaneamente, todavia isso não se verifica no que respeita ao acolhimento e integração dos novos colaboradores. A maioria das organizações quando realizam o acolhimento e integração dos novos colaboradores continuam a aplicar programas generalizados e estáticos, que não se adaptam às individualidades dos novos elementos (Jeske & Olson, 2021). Assim sendo, as organizações necessitam de se atualizar regularmente no que respeita à integração de novos colaboradores possibilitando o seu crescimento e evolução (Duarte, 2015). Este processo visa que estes possam mais rapidamente tornar-se membros pertinentes e ativos na organização, contribuindo para o sucesso desta, favorecendo assim o seu sentimento de pertença (Chillakuri, 2020). Isto é fator essencial para que o processo de recrutamento e seleção possa mostrar sucesso, pois caso o processo falhe a organização terá prejuízos (Duarte, 2015; Perrot et al., 2014; Sousa et al., 2006). Este processo é fundamental para demonstrar se as organizações conseguem selecionar os recursos humanos adequados para as suas necessidades, uma vez que estes vão estar diretamente relacionados com o alcance dos seus objetivos. Após a sua seleção a organização deve ter o compromisso de integrar o novo elemento na sua estrutura (Ferreira & Vargas, 2014).

A integração dos novos colaboradores caracteriza-se pela sua complexidade e dinamismo, levando ao conhecimento e adaptação quer da organização, quer do colaborador e à procura constante dos objetivos de ambas as partes (Duarte, 2015; Ferreira & Vargas, 2014; Jeske & Olson, 2021). É um processo que representa uma oportunidade para a aprendizagem mútua, conduzindo à atualização da organização, alterando a sua cultura, e favorecendo a mudança nos indivíduos que a integram, não sendo, portanto, um processo unilateral, mas sim um processo de socialização de normas e valores organizacionais (Bilhim, 2006; Jeske & Olson, 2021). Neste processo os novos

colaboradores vão assimilar conhecimentos, comportamentos e norma organizacionais, porém trazem consigo experiências, perspetivas e competências novas mas também elementos que vão influenciar e ser influenciados, já que estes possuem individualidades que afetam a sua integração e permanência na organização (Bauer & Erdogan, 2014; Chillakuri, 2020; Tsipursky, 2023).

O processo de acolhimento e integração assume-se como um dos principais pilares da gestão de recursos humanos. As organizações reconhecem a importância deste, porém continua a ser um processo desvalorizado pelos gestores e fracamente organizado, já que é visto como algo subentendido e automático na entrada dos novos colaboradores. As organizações tendem deste modo a dispensar pouco tempo ao seu desenvolvimento, ignorando assim o facto de que a correta integração do novo colaborador é essencial para a sua motivação e permanência duradoura (Chillakuri, 2020; Duarte, 2015; Sousa et al., 2006, Tsipursky, 2023). Quando o processo de acolhimento e integração falha o novo colaborador torna-se menos comprometido com a organização e menos produtivo, sentindo-se negligenciado, desconfortável e desorientado (Tsipursky, 2023).

Face ao exposto, olhando ao contexto da Escola Profissional em causa neste projeto, na qual não se diagnosticou a existência de qualquer tipo de acolhimento e integração de novos colaboradores, verifica-se a necessidade de desenvolver um processo de acolhimento e integração de raiz. Trata-se de uma organização que pela sua estrutura necessita de todos os anos contratar novos colaboradores para responder à constante atualização dos cursos profissionais que lecionam e ao crescimento acentuado dos últimos anos da entrada de um número mais elevado de alunos, exigindo assim a contratação de novos docentes e não docentes. As contratações feitas acabam por ser bastante diversificadas pelo que se torna essencial ter em conta as diferentes individualidades que cada novo elemento traz consigo, de modo a lhe proporcionar a melhor experiência possível no seu ingresso na organização.

Deste modo o objetivo geral da elaboração deste projeto é a contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA através da criação de um processo de acolhimento e integração, adequado às necessidades e expectativas da escola, de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores, assegurando que se mantenham na organização, sendo membros ativos e participativos da mesma, cooperando para o seu sucesso e evolução. Assim sendo, o presente projeto desenvolverá um processo de acolhimento e integração baseado

em diferentes instrumentos de acolhimento a ser aplicados no momento de ingresso de um novo colaborador e após a sua permanência na empresa como: programa de primeiro dia na organização, manual de acolhimento, programa de mentoria, questionários de *feedback* e fichas de avaliação do processo de acolhimento e integração.

Para cumprir o objetivo definido, este projeto encontra-se dividido por seis capítulos que por sua vez se subdividem em secções. Após a introdução que apresenta o projeto e conduz o leitor sobre o que pode encontrar, segue-se o primeiro capítulo dedicado ao enquadramento teórico da temática em estudo. Neste aborda-se de forma breve a socialização de modo a introduzir o tema seguinte, e foco principal do projeto, o acolhimento e integração dos colaboradores numa organização. O segundo capítulo apresenta a entidade alvo do projeto, abordando a sua história, a sua estrutura e o seu capital humano. No terceiro capítulo é desenvolvida a abordagem metodológica abordada e os seus constituintes. A este segue-se o quarto capítulo onde é elaborada a análise de conteúdo recolhida através da metodologia utilizada. No quinto capítulo é apresentado o projeto desenvolvido e as suas variadas vertentes. No último capítulo é apresentada a discussão de resultados obtidos na análise de conteúdo. O projeto termina com a conclusão, que visa resumir todo o trabalho desenvolvido ao longo das várias secções. Após isto são apresentadas as referências bibliográficas das obras da literatura consultadas, às quais se seguem os anexos, onde constam elementos de suporte que foram desenvolvidos no âmbito deste projeto.

Capítulo I – Revisão da Literatura

Neste capítulo é efetuada uma abordagem ao conteúdo teórico respeitante ao projeto a desenvolver. Assim sendo, é abordada a socialização organizacional de forma breve, uma vez que o acolhimento e integração é parte integrante da segunda fase do processo de socialização organizacional. O foco principal deste capítulo está no acolhimento e integração de colaboradores e as suas ferramentas, como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento, a formação de acolhimento e integração, o programa de mentoria, o *feedback* do processo e o acompanhamento e avaliação deste.

1.1 Acolhimento e Integração como um Processo Integrante da Socialização de Colaboradores

Com o término do processo seletivo, os novos colaboradores dão entrada na organização e passam a fazer parte desta. Nesta altura as organizações têm a responsabilidade de os integrar, iniciando assim a sua socialização organizacional (Chiavenato, 2010). A socialização organizacional apesar de iniciar ainda durante o processo de recrutamento e seleção, adquire maior relevância no momento do ingresso do colaborador na organização e prolonga-se no processo de acolhimento e integração do novo membro (Rego et al., 2015). Esta é uma fase de incerteza para o colaborador, sendo um momento de mudança e aprendizagem, pelo que a socialização organizacional é essencial, tanto para o colaborador como para a organização (Bauer & Erdogan, 2011; Bauer & Erdogan, 2014; Scott et al., 2021).

1.1.1 Conceito de Socialização Organizacional

O conceito de socialização surge inicialmente com Van Maanen e Schein, nos anos 70. Estes mencionavam que existia um processo que definiam como a transição dos novos membros de *outsiders* para *insiders*, definindo assim o processo de socialização organizacional (Maanen & Schein, 1979).

A socialização organizacional trata-se de um processo de aprendizagem através do qual um novo membro passa a fazer parte da organização, estando integrando e sendo ativo nesta. Durante este processo o novo colaborador adquire conhecimentos sobre funcionamento, comportamentos, normas e valores organizacionais, havendo uma sintonização entre aquilo que o colaborador traz para a organização e aquilo que ela espera deste, sendo que acaba por ser um processo de influência mútua entre ambas as partes

(Bauer & Erdogan, 2011; Bauer & Erdogan, 2014; Cardoso, 2016; Mosquera 2002). Este processo de aprendizagem deve levar a que o colaborador fique integrado na organização e faça a transição do papel de *outsider* para o papel de *insider*, criando laços com a organização e com os seus membros, permitindo-lhe ser parte ativa do meio onde está a ser integrado (Ashforth, Sluss & Saks, 2007; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Bauer & Erdogan, 2014; Scott et al., 2021). Este processo adquire o seu auge nos momentos do acolhimento e integração do novo elemento (Bilhim, 2006; Mosquera, 2002; Rego et al., 2015).

O processo de socialização prolonga-se ao longo da permanência do colaborador na organização, sendo dividido em três fases: a fase antecipatória ou pré-encontro, a fase de encontro e a fase de metamorfose ou ajustamento (Duarte, 2015; Rego et al., 2015; Camara et al., 2016). É na fase de encontro se trata do momento em que ocorre o acolhimento e integração do novo colaborador.

A primeira fase do processo de socialização ocorre durante o período que antecede a entrada do novo colaborador, ou seja, durante o processo de recrutamento e seleção, e até mesmo antes deste. Durante este tempo o indivíduo recolhe informação sobre a organização, como o “modo como funciona, sua estrutura, métodos de trabalho, pessoas com que vai relacionar-se” (Camara et al., 2016, p.183). A segunda fase do processo de socialização diz respeito à fase de encontro. Esta fase decorre após a fase de pré-encontro, ou seja, após o processo de recrutamento e seleção e dá início ao processo de acolhimento e integração do novo colaborador. Este depois de ser selecionado, dá início às suas funções na organização, e é então que este começa a sua etapa de aprendizagem sobre o contexto organizacional e aquilo que é esperado dele (Rego et al., 2015). Por norma esta fase tem início no momento da entrada do novo colaborador e vai até ao final do período experimental, podendo ainda prolongar-se para além deste (Mosquera, 2002). Esta fase é de extrema importância, já que é um período de elevado stress e incerteza para o novo colaborador, onde ele é confrontado com o quadro organizacional e acaba por perceber se corresponde ao não às expectativas que criou. Deste modo acaba por poder influenciar diretamente a permanência dele ou não na organização. O abandono da organização ocorre quando existe um “desajustamento de expectativas, em que os recém-admitidos consideram impossível a continuação da sua relação laboral com a nova organização, optando por abandoná-la” (Duarte, 2015, p.185). Rego et al. (2015), menciona ainda que o novo colaborador pode sentir-se abandonado e perdido, naquilo que o autor denomina

como “selva organizacional” (p.334). Isto pode ocorrer especialmente quando o processo de acolhimento e integração do novo colaborador não é bem concebido e implementado (Duarte, 2015). Contudo se durante esta fase existir uma eficaz integração do novo colaborador, a sua incerteza e stress, causados pela mudança, irão ser minorados e o seu compromisso com a organização passa a sobrepor-se (Rego et al., 2015). Para se verificar o resultado desta fase as organizações deverão fazer uma avaliação do processo de acolhimento e integração no final do mesmo, tanto ao nível do novo colaborador e da sua adaptação, como ao nível organizacional, sobre como esta lidou com a entrada do novo membro (Mosquera, 2002).

A Metamorfose ou fase de Ajustamento é a terceira fase que sucede a fase de encontro. Nesta fase o novo colaborador já se adaptou à organização e desempenha normalmente a sua função, claro está que isto só acontecerá se a fase anterior for bem-sucedida, já que caso isto não se verifique este não se irá adaptar eficazmente (Camara et al., 2016).

Efetuada a ligação intrínseca entre a socialização organizacional e o acolhimento e integração de colaboradores para compreensão do seu surgimento, aborda-se de seguida o processo de acolhimento e integração, evidenciando a sua importância e modo como este deve ser desenvolvido nas organizações.

1.2 Acolhimento e Integração

O processo de entrada de um novo colaborador para a organização, não se finda no processo de recrutamento e seleção, prolonga-se no tempo dando lugar ao processo de acolhimento e integração, e por isso os gestores necessitam de fornecer desde então uma imagem realista ao novo colaborador daquilo que será a organização (Chillakuri, 2020). Este processo permite que exista uma redução do impacto que advém da entrada para um novo trabalho, tanto para o novo colaborador como para a organização, potenciando a performance do recém-admitido (Calheiros, 2019). Assim sendo, após a seleção deste e aquando da sua entrada, a organização tem a responsabilidade de promover condições, que permitam o desenvolvimento da sua integração, de modo que mais rapidamente se sinta parte integrante do meio organizacional. Neste âmbito, é fundamental que se tenha em conta a importância que os diferentes elementos organizacionais têm para o sucesso do acolhimento e integração de novos membros, sejam eles colegas, chefias ou diretores, uma vez que atuam de forma participativa no processo (Sousa et al., 2006).

As ações desenvolvidas para o acolhimento e integração de novos colaboradores variam entre as organizações no que respeita ao nível das novas contratações, aos procedimentos realizados, aos conteúdos abordados, ao tempo despendido, ao orçamento, a e à sua forma, pois pode ocorrer de modo formal ou informal. Quando se trata de ações desenvolvidas de forma intencional e programada, pela organização, estamos perante o plano formal. No entanto, se o acolhimento e integração resultar de interações do dia a dia entre o novo colaborador e outros elementos da organização, ações estas que não foram planeadas, estamos perante a vertente informal. Importa salientar que a organização deverá combinar ambas para obter os melhores resultados (Chillakuri, 2020, Jeske & Olson, 2021; Rego et al., 2015). De acordo com Carucci (2018) a organização deverá ter em conta três dimensões no momento de integração do novo elemento sendo elas: “the organizational, the technical, and the social” (p.2). Cesario e Chambel (2019) mencionam também três componentes a ter em conta durante o processo: “corporate welcome, management welcome and coworkers welcome” (p.1466). Com estas dimensões e estes componentes assegurados, de acordo com os autores, o novo colaborador terá mais tendência a manter-se na organização e progredir nesta.

No que respeita aos objetivos do acolhimento e integração Calheiros (2019) menciona que estes passam pelo: desenvolvimento de comportamentos enquadrados com o desempenho da sua função; evolução das competências e conhecimentos relativos à função; e a moldagem com os valores e normas organizacionais. Já para Chiavenato (2010), o acolhimento de novos colaboradores pauta-se pela transmissão de informações relacionadas com a cultura organizacional, a função a desempenhar e as expectativas de ambas as partes. Este autor coloca ênfase no fenómeno da aculturação, referindo que é o principal fator para o sucesso do desempenho da função do novo colaborador. A aculturação trata-se de o recém-admitido, assimilar normas e valores partilhados pelos restantes membros organizacionais.

O processo de acolhimento e integração tem vindo a ser cada vez mais tido como essencial para o desenvolvimento das organizações, dado que permite que o novo membro necessite de menos tempo de adaptação, facilitando a sua aprendizagem e trabalho autónomo de modo que este comece a obter resultados mais rapidamente, tornando-se assim mais produtivo (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007; Cardoso, 2016; Becker & Bish, 2021). Este processo deve “dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-

lo para a missão da organização” (Sousa et al., 2006, p.79). Assim sendo, pode dizer-se, de forma resumida, que a integração de um novo elemento deve ter como resultados: diminuir a ansiedade, dando-lhe segurança; promover o sentimento de pertença à organização, incentivando assim a sua vontade de se manter na organização; e permitir que o novo colaborador tenha capacidades para contribuir de forma efetiva para a empresa (Duarte, 2015). Chiavenato (2010) refere ideias semelhantes, afirmando que o acolhimento e integração do novo colaborador é vantajoso na diminuição da ansiedade e da rotatividade, permitindo ainda a redução do desperdício de tempo e a regulação das expectativas do novo colaborador. Porém para que isto se concretize é necessário que o processo de acolhimento e integração seja bem executado e tenha sucesso (Sousa et al., 2006).

O processo de acolhimento e integração trata-se de uma ligação entre a organização, os seus elementos e o novo colaborador, sendo importante salientar que desde que o novo colaborador começa a interação com a organização ele já cria uma imagem sobre esta, imagem essa que irá influenciá-lo (Nifadkar, 2020). Assim, é essencial, que durante o período de acolhimento e integração exista uma apresentação recíproca, quer da parte do novo colaborador para com a organização, quer vice-versa, sendo fundamental “aferir as expectativas das partes relativas ao seu contributo para a consecução dos objetivos e, simultaneamente, depurar imagens menos fundamentadas ou idealizadas sobre qualquer um dos componentes da díade” (Duarte, 2015, p.179). Os programas de acolhimento e integração devem não só fornecer suporte ao novo colaborador como também aos gestores que estão responsáveis pela sua integração (Ellis et al., 2017). Este processo precisa de ser visto como uma entre ajuda de ambas as partes, não devendo ter como objetivo somente a integração, já que um novo elemento traz consigo inovação, que irá impulsionar a organização (Becker & Bish, 2021).

Apesar de o processo de acolhimento e integração ser focalizado no novo membro, é importante que não se descurem também as preocupações relativamente aos membros que já faziam parte da organização, dado que, o processo em causa também traz inseguranças e incertezas para estes (Sousa et al., 2006). O novo elemento representa um desconhecido para os elementos pré-existentes, mostrando-se ao mesmo tempo como uma oportunidade e um desafio, quer para os colegas, quer para as chefias, o que leva a que muitas vezes estes se coloquem numa posição defensiva e de desconfiança (Sousa et al., 2006; Cardoso, 2016; Jeske & Olson, 2021). Deste modo, torna-se primordial, para o

sucesso do processo de acolhimento e integração, que sejam criados momentos de socialização e criação de laços entre o novo colaborador e os colegas (Jeske & Olson, 2021). Existem já organizações que desenvolvem situações de interação, ainda durante o processo de recrutamento e seleção, onde colegas se vão encontrar com potenciais novas admissões (Saks et al., 2007). Para além disto, podem ainda ser realizadas explicações sobre o papel que o novo colega terá na organização, bem como reuniões informais com os futuros colegas, numa fase antecipatória da entrada do novo elemento (Sousa et al., 2006). Quando ambos se conseguem perceber como alguém de confiança, isso refletir-se-á nas interações do dia-a-dia levando a que o novo colaborador se sinta mais confortável e menos ansioso (Nifadkar, 2020). Para além das interações diretas do novo membro com os seus colegas, é fundamental que estes últimos tenham acesso às informações essenciais sobre a nova admissão, de modo a poderem previamente esclarecer dúvidas e receios que podem vir a influenciar e prejudicar o processo de acolhimento e integração, ou até mesmo conduzir à rejeição do novo integrante (Cardoso, 2016). Por outro lado, também é importante incentivar o novo elemento a estabelecer relações com os seus colegas, dando espaço para que este os possa questionar, observar, e criar oportunidades de convívio (Ellis et al., 2017). Os colegas do novo membro representam um papel importante na sua integração devendo por isso ser preparados para o receber, como referem Cesario & Chambel (2019) “the way in which the team helps the newcomer feel comfortable and demonstrates that he is not considered a threat makes a difference” (p.1467).

A entrada para uma nova equipa faz-se acompanhar de entusiasmo, mas também stress, é um período em que o indivíduo passa por uma experiência, na qual tem de aprender uma nova função, enquanto desenvolve novas relações sociais e profissionais, pelo que é essencial que a organização seja capaz de lhe dar suporte durante o processo (Klinghoffer, Young & Haspas, 2019). É basilar que o processo de acolhimento seja eficaz de modo a evitar a saída precoce do novo elemento, o que causaria prejuízo para a organização, quer seja de recursos, quer seja de tempo (Scott et al., 2021). Por conseguinte, o desenvolvimento e gestão de um processo de acolhimento e integração eficaz e eficiente, permite que os gastos feitos com o recrutamento e seleção tenham retorno, o que torna este processo uma função relevante no que respeita à gestão de recursos humanos (Becker & Bish, 2021).

Face ao exposto, fica evidente que é essencial desenvolver um processo de acolhimento e integração que traga sucesso na entrada do novo colaborador, e consequentemente durante a sua estadia na organização. Para que isto aconteça, é muito importante contornar e prever fatores que comumente atrapalham o bom desempenho de um processo deste cariz, pelo que se reproduz na Figura 1 alguns dos erros mais comuns e quais as suas repercussões diretas de acordo com Mosquera (2002). Quando a integração dos novos colaboradores falha, estes acabam por não permanecer muito tempo na organização, não criando ligação com esta, abandonando-a nos primeiros meses ou no período máximo de dois anos, o que terá custos elevados quer seja por despesas com recrutamento, quer seja por possíveis indemnizações (Cardoso, 2016).

Erros	Repercussões Possíveis no Recém-admitido
Esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial	Sentimentos de abandono e desproteção
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Diretor de Recursos Humanos e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico	Perceção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não-pertença à organização
Um acolhimento rápido pelo Diretor de Recursos Humanos e envio imediato para o seu posto de trabalho	Sentimento de não-pertença à organização
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples	Autoestima profissional ferida
Atribuição de tarefas iniciais demasiado complexas	Gera uma ansiedade excessiva que poderá inibir a aprendizagem
Fornecer logo nos primeiros dias de trabalho grande quantidade de informações	Grande ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações

Figura 1- Erros a Evitar no Acolhimento
Fonte: Mosquera, 2002, p.315

De acordo com Becker & Bish (2021), “understanding the pivotal role of learning in the successful integration of newcomers into an organization will optimize a wide range of short-term and longer-term individual and organizational outcomes” (p.2). Para que a aprendizagem ocorra é então necessário que a organização elabore um plano específico de oportunidades para o novo elemento aprender, enquanto partilha os seus conhecimentos, permitindo à empresa evoluir (Becker & Bish, 2021).

1.2.1 Instrumentos de Acolhimento e Integração

Apresentam-se agora alguns instrumentos de acolhimento que as organizações utilizam durante o processo de entrada do novo elemento e que têm como objetivo facilitar o seu processo de integração (Cardoso, 2016).

Por norma as organizações dão preferência à informação através de documentos, sejam eles físicos ou digitais, como é o caso do manual de acolhimento, dos vídeos informativos ou dos *flyers* (Duarte, 2015). No entanto, é essencial sublinhar que estes não são suficientes, devendo por isso a organização alargar os meios utilizados (Cesario & Chambel, 2019).

Fornecer ao novo colaborador documentos sobre as políticas e as vivências da organização é muito importante para o acolhimento do novo colaborador (Rego et al., 2015). É, no entanto, desejável que essa documentação não seja simplesmente entregue, mas também comentada pelo responsável do acolhimento do novo membro (Mosquera, 2002). A distribuição destes documentos e informações trazem diversas vantagens para o processo de acolhimento e integração que de forma mais generalizada se podem traduzir em: facilitação da integração do novo elemento; maior eficiência na assimilação de informações e na adaptação à organização; melhor rentabilização do tempo, quer para os elementos organizacionais, quer para o novo colaborador; contornar a falta de informação que pode ser justificativa para determinados comportamentos desviantes do novo colaborador (Rego et al., 2015). Porém, os instrumentos de acolhimento e integração não se esgotam nos documentos físicos, podendo assumir formas muito variadas. Assim sendo de seguida são apresentados os seguintes instrumentos de acolhimento e integração: programa de acolhimento, manual de acolhimento, formação de acolhimento e integração, mentor, fichas de *feedback* e ficha de acompanhamento e avaliação do processo de acolhimento e integração.

1.2.1.1 Programa de Acolhimento

Tendo em conta o período de ansiedade e instabilidade que a entrada numa nova organização acarreta, passou a desenvolver-se cada vez com mais regularidade programas de acolhimento específicos no momento da nova admissão, sejam eles mais formais ou mais informais. Estes variam consoante a organização que os elaborou, no entanto, o seu objetivo é comum, fornecer ao novo elemento um sistema de desenvolvimento e apoio profissional, contribuindo para a diminuição do estado ansioso causado pela sua

contratação e permitindo uma integração mais rápida, iniciando a sua adaptação à cultura e procedimentos organizacionais (Mosquera, 2002; Duarte, 2015; Calheiros, 2019). O programa pauta-se normalmente por um conjunto de atividades programadas pela organização, que visam facilitar o processo de acolhimento e integração das admissões recentes (Bauer, 2010; Calheiros, 2019). Este programa leva a que o novo colaborador fique familiarizado com aspetos organizacionais como a cultura, os costumes, a estrutura, os produtos, os serviços, os objetivos e a missão da organização (Chiavenato, 2010).

Os programas de acolhimento e integração formais, acabam por se desenvolver em dois sentidos: um que diz respeito ao conhecimento da cultura, valores, história, estrutura e objetivos da organização e ou outro que diz respeito à vertente social, aumentando assim o sentimento de pertença, através da apresentação dos outros elementos da organização. Este programa, como documento formal, quando é baseado num roteiro de atividades calendarizadas para a integração do novo colaborador permite traçar objetivos, deveres, e assistência às novas admissões, possibilitando assim alcançar o sucesso, já que presta esclarecimentos sobre o que deverão fazer e qual o auxílio que podem esperar (Bauer, 2010). Bauer e Elder (2006, citados por Bauer, 2010) sublinham que os programas que geralmente se mostram mais eficazes, são aqueles que são escritos, são do conhecimento amplo de todos os elementos organizacionais e são escoltados de forma regular e consistente ao longo do tempo. Porém é importante sublinhar que cada indivíduo tem o seu ritmo, sendo por isso essencial que o programa também seja flexível e se adapte às aprendizagens do novo elemento (Tsipursky, 2023).

Relativamente aos elementos que devem ser chamados a participar do programa de acolhimento e integração, Cardoso (2016) enumera os seguintes: novo colaborador, colegas, responsável da empresa, responsável de recursos humanos e chefia.

O programa de acolhimento irá fornecer ao colaborador informações essenciais para que possa obter sucesso no desempenho da sua função, contribuindo também para o sentimento de pertença deste para com o seu novo emprego (Bauer & Erdogan, 2011). Estas informações passam por alguns aspetos essenciais, como a cultura, as expectativas da empresa e a função do colaborador (Ivancevich, 2008). Para Duarte (2015), é fundamental que neste programa se realize a apresentação do colaborador à organização, para que assim possa deixar de ser um desconhecido para esta e para os seus elementos. Este acrescenta ainda que nas informações do programa de acolhimento deverão ser tidos em conta elementos da política de recursos humanos como: “remunerações, assiduidade,

avaliação de desempenho, promoção e desenvolvimento, políticas de higiene e segurança” (p.186). Estas informações permitem que as dúvidas básicas do novo colaborador diminuam, o que favorece a fluência do trabalho (Bauer & Erdogan, 2011).

De acordo com Scott et al. (2021), a criação de um programa de acolhimento que tenha a inclusão de aspetos formais, com um desenho sequenciado de etapas, tem vindo a demonstrar eficácia, no que diz respeito a aspetos como a cultura da empresa, informação sobre o desempenho da função e sobre os processos da empresa. Ashforth et al. (2007) corrobora ideia semelhante, na medida em que os aspetos formais do programa permitem a transmissão das informações mais importantes de forma estruturada, para que esta possa ser assimilada pelo novo colaborador. Scott et al. (2021) acrescenta ainda que é importante que os programas incluam também etapas com atividades de socialização, e que tenham em consideração os aspetos de diferenciação individuais entre colaboradores, dado que é um fator que pode influenciar a adequação do programa de acolhimento. Durante todo o processo de acolhimento e integração a vertente informal vai estar sempre presente, principalmente através das interações entre os diferentes elementos organizacionais (Sousa et al., 2006).

Deste modo é pertinente que a organização antes de implementar um programa de acolhimento e integração tenha em consideração algumas perguntas essenciais: qual a informação que deverá ser fornecida sobre a organização, a função do trabalhador e os seus colegas; quem irá transmitir essa informação; e em que momento o irá fazer (antes da admissão, no dia de entrada ou depois?) (Watts-Davies, 1983, citado por Mosquera, 2002). Com estas perguntas respondidas poder-se-á partir para a construção do programa.

No que respeita aos elementos prévios constituintes de um programa de acolhimento, são vários os autores que mencionam diferentes tópicos, sendo que alguns acabam por coincidir entre si e por isso, caberá à organização perceber o que melhor se adapta às suas necessidades. Alguns destes elementos prévios passam pela: preparação do espaço físico em que o colaborador irá desempenhar a sua função, bem como a preparação dos seus materiais e equipamentos; a preparação dos documentos administrativos a preencher; e o fornecimento de informação e esclarecimento de dúvidas à equipa que irá trabalhar com o recém-admitido (Sousa et al., 2006; Cardoso, 2016). Para além disto, é primordial que a chefia reserve tempo para estar presente no acolhimento, de modo que esta função não seja delegada a alguém com menos preparação, deixando assim o colaborador numa posição de vulnerabilidade (Cardoso, 2016).

O programa de acolhimento não deve, no entanto, saturar o novo colaborador com demasiada informação num curto espaço de tempo, devendo esta ser gradualmente fornecida, para que não exista sobrecarga, que possa vir a contribuir para o aumento da ansiedade e insegurança deste (Mosquera, 2002; Rego et al., 2015). Ivancevich (2008) refere a mesma ideia, mencionado que se deverá privilegiar “um procedimento mais sistemático e dirigido” (p.398) sublinhando alguns aspetos a serem tidos em conta para que isso aconteça. De acordo com este mesmo autor, em primeiro lugar, devem ser transmitidas as informações mais essenciais, e só depois as políticas gerais da organização, permitindo assim uma assimilação de informação mais confortável ao novo membro. Em segundo lugar, deve-se privilegiar a vertente humana do acolhimento e integração, sendo para isso necessário transmitir-se informações sobre os seus colegas, e deixar o novo elemento à vontade para que sempre que necessário coloque questões e peça conselhos. Em terceiro lugar, pode ser atribuído um mentor, ou seja, um colega mais experiente ou um supervisor, para que o novo colaborador possa ter um contacto mais imediato durante o processo. Em quarto lugar o autor menciona que a apresentação do novo elemento aos seus colegas deverá ser feita de forma gradual, para que o mesmo comece a ficar mais próximo destes. Por fim em quinto lugar, não se deverá exigir demasiado desempenho na sua função enquanto este não se encontrar adaptado à sua nova realidade.

No que diz respeito à estrutura de um programa de acolhimento, não existe um padrão *standard*, sendo que, tal como já mencionado anteriormente, caberá à organização perceber o que melhor se adequa à sua realidade. O programa deve iniciar-se a partir do momento em que o novo colaborador dá entrada na organização, prolongando-se depois no tempo, tendo duração variável, entre uma a duas semanas, consoante os objetivos organizacionais (Rego et al., 2015). Por norma contém, uma composição de entrevistas e/ou reuniões iniciais, entrega de documentação, que pode ser antes ou após o ingresso na organização, apresentações mútuas, formação inicial e visitas às unidades da empresa, que podem ser feitas pelo diretor de recursos humanos ou pela chefia do novo elemento (Sousa et al., 2006; Duarte, 2015).

Ainda sobre a estrutura que deve ser tida em conta, Rego et al. (2015), aprofunda ainda mais os tópicos, mencionando alguns que são comuns aos diferentes programas de acolhimento independentemente da função a ser desempenhada. Em primeiro lugar sublinha a importância de, num primeiro momento se fornecer apenas a

informação e documentação essencial. De seguida deve ser feita uma reunião informal com o superior direto, reunião essa que não deverá ultrapassar a duração de 20 minutos, isto leva a que o novo colaborador olhe para o seu superior como alguém disponível para o ajudar. O autor refere ainda a importância de existir conciliação entre a parte técnica, como seguros, documentos a entregar, entre outros e a parte relacional, ou seja, conversas diretas, apresentações em vídeo, entre outros. Isto permite transmitir a ideia de que a organização é constituída por pessoas e não apenas burocracias. Em alguns casos o programa de acolhimento deverá fornecer ao novo colaborador um glossário que contenha palavras e gírias próprias da organização, podendo esta atividade ser desenvolvida por um colaborador experiente ou mais antigo. Por fim o autor, reforça, a atribuição de um mentor, porém diferencia-se destes quando menciona que, na escolha do mentor, se deverá privilegiar a compatibilidade de personalidades em detrimento da sua experiência ou antiguidade na organização.

Segundo Rego et al. (2015) e Calheiros (2019) o programa de acolhimento, vai desde o momento em que são dadas as boas-vindas ao novo colaborador até à avaliação do programa. Assim sendo, eles defendem que este deverá ter na sua base as seguintes fases: boas-vindas, encontro com a chefia e colegas, preenchimento de documentação, políticas, regras e assuntos disciplinares, visita às infraestruturas da organização, deveres e responsabilidades da função e acompanhamento e avaliação do processo. As fases de acordo com Rego et al., (2015) descrevem-se em seguida:

- Boas-vindas ao novo colaborador – podem acontecer através do representante máximo no caso das pequenas empresas, ou pelo responsável de recursos humanos ou chefia direta em médias e grandes empresas. Nesta fase podem ainda exhibir-se materiais, como vídeos e entregar-se documentos, como o *kit* de boas-vindas e/ou manual de acolhimento;
- Encontro com chefia e colegas – apresentação do novo colaborador ao seu chefe, no caso de não ter sido apresentado na fase de boas-vindas, e aos colegas de trabalho. Isto permitirá a inserção do novo colaborador na sua nova equipa, reforçando o seu sentimento de pertença;
- Documentação – Preenchimento de documentação variada relacionada com aspetos de remuneração, segurança social e contabilidade;

- Políticas, regras e assuntos disciplinares – Esclarecimento verbal sobre os tópicos essenciais, apesar de estes deverem constar também no manual de acolhimento, de modo a evitar mal-entendidos;
- Visita às infraestruturas da organização – o novo colaborador, apesar de trabalhar num determinado setor, deverá conhecer a organização de forma geral. Esta visita pode ter como guia o responsável máximo da organização, o responsável de recursos humanos ou um colega. Na visita ao setor de trabalho do colaborador este deverá ser guiado pelo responsável dessa área;
- Deveres e responsabilidades da função – esclarecimento sobre a função a ser desempenhada, de modo a complementar a informação obtida sobre esta durante o processo de recrutamento e seleção. Nesta fase deverão ser transmitidos conteúdos como objetivos da função, modo de funcionamento, modo de execução de tarefas, entre outros;
- Acompanhamento do processo – realização da avaliação do processo após o período de permanência do novo colaborador. Tem como objetivos verificar se existiram progressos e determinar ações de melhoria ou correção para futuros programas de acolhimento e integração. Este seguimento pode ser feito também durante o decorrer do processo de acolhimento e integração, de modo a fazer alterações que permitam ao novo colaborador evoluir e assim permanecer na organização.

Dos elementos mencionados anteriormente alguns são realizados logo no primeiro dia de admissão do novo elemento. Tal como nos refere Bauer (2010), o dia mais importante para um novo colaborador é o seu primeiro dia na organização, sendo tão importante o programa escrito como uma saudação calorosa ao novo elemento. Deste modo, é fundamental que o primeiro dia na organização não seja deixado ao acaso e seja cuidadosamente preparado. Tendo em conta isto, apresenta-se na Figura 2 uma proposta base para desenvolver o primeiro dia na organização de acordo com Mosquera (2002).

Horário	Ações a Desenvolver	Pessoas Envolvidas
09h00	Boas Vindas e Receção	Diretor/Técnico de Recursos Humanos
09h15	Apresentação da Empresa: História Missão, Objetivos	

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

	Funcionamento, Organização (mostrar organograma) Negócio Atividade Mercado de Implantação Dispersão Geográfica	
10h00	Visionamento de um filme sobre a Empresa	
10h30	Intervalo para Café	
11h00	Normas Internas de Funcionamento: Legislação Laboral Normas disciplinares e regulamentos internos (entrega de um exemplar) Política de Remunerações e Regalias Sociais Higiene e Segurança no Trabalho	Diretor/Técnico de Recursos Humanos
12h00	Informações Gerais: Refeitório Transportes Instalações sanitárias/balneários Marcação de ponto, cartão de identificação	
13h00	Almoço	
14h00	Apresentação ao Superior Hierárquico Direto: Posicionamento na Estrutura Informação sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar Conhecimento do plano de formação	Diretor/Técnico de Recursos Humanos
14h30	Apresentação às outras hierarquias	Superior Hierárquico Direto
15h00	Apresentação aos colegas	
15h30	Visita às instalações	
16h00	Integração no posto de trabalho: Prevenção e Segurança Especificidades do posto de trabalho	

*Figura 2 - O Primeiro Dia na Organização
Fonte: Mosquera, 2002, pp.313 e 314*

A Figura 2 não é uma descrição exaustiva do primeiro dia de acolhimento, pelo que a organização deverá realizar este tendo em conta a sua realidade, necessidades e características. No que respeita à condução do programa, esta pode variar entre diferentes elementos da organização, porém quando se trata de pequenas organizações os responsáveis das diversas áreas realizam o processo de acolhimento e integração. Em organizações com sindicatos, estes podem também participar na condução do programa (Ivancevich, 2008). No entanto, é também importante o envolvimento do responsável de

recursos humanos na orientação do processo de modo que este possa transmitir as expectativas da organização para com o contributo do novo membro segundo os objetivos organizacionais (Sousa et al., 2006). Importa salientar também que os gestores ou chefes devem deixar bem claro quais as funções do novo colaborador, reservando tempo suficiente para responder a questões ou esclarecer dúvidas que este possa ter (Cesario & Chambel, 2019).

Perante o explanado, pode-se dizer que, de forma resumida, um programa de acolhimento de sucesso deve: preparar o essencial antes da chegada do novo colaborador; envolver as diversas partes interessadas; apostar no primeiro dia deste na organização; aplicar programas de acolhimento e integração formais; desenvolver um programa participativo que seja aplicado de forma consistente e supervisionado ao longo do tempo; e por último ser claro nas informações transmitidas (Bauer, 2010).

1.2.1.2 Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é um dos instrumentos mais comuns quando se fala no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores. Este consiste num documento físico ou digital elaborado com o objetivo de servir de guia no processo de acolhimento e integração e permitir uma assimilação da cultura mais rapidamente, transmitindo assim uma imagem aproximada daquela que é a realidade da organização e representando uma mais-valia para as primeiras semanas na organização (Cardoso, 2016; Gregory et al., 2022). Porém, o manual nem sempre é facultado diretamente ao colaborador, isto acontece quando este se encontra em formato digital, ou colocado na página de internet da organização. Quando a decisão de divulgar desta forma o manual de acolhimento é tomada, é essencial que a organização tenha em conta determinados aspetos, como é o caso de a página da internet ser intuitiva e estar organizada, para que o novo colaborador consiga facilmente chegar ao manual. Para além dos aspetos técnicos a organização deverá também ter em conta a literacia informática do recém-admitido, pois isto poderá levar a que este tenha dificuldade em aceder ao manual e a outros instrumentos informáticos. Fornecer o manual de ao colaborador é essencial para o acolhimento e integração deste (Rego et al., 2015).

Por norma, o manual é uma publicação elaborada pelo departamento de recursos humanos, que é fornecida aos colaboradores recém-admitidos, transmitindo-lhes informações relativamente a: “organização; regulamentos no domínio das relações de

trabalho; estruturas representativas dos trabalhadores; benefícios sociais; serviços de apoio e assistência social; política de gestão de recursos humanos” (Mosquera, 2002, p.316). Esta ideia é reforçada por Rego et al. (2015), que refere que este documento disponibiliza ao novo colaborador uma imagem geral da organização, devendo abordar assuntos como: “a sua história, as suas políticas (salariais, de avaliação de desempenho, de promoção, de diversidade, de higiene e segurança), os padrões de conduta, os benefícios, a localização das instalações” (p.353). Para este autor, o manual de acolhimento e integração, deve assim abordar as especificidades e objetivos organizacionais. Ideia semelhante é referida por Calheiros (2019) que menciona que este deve abordar informação que possa responder às principais dúvidas de um novo elemento, fazendo-o sentir-se bem-vindo e acolhido e também abordar os principais elementos da cultura organizacional. Porém, esta informação deve ser trabalhada de modo a não se tornar excessiva, elaborando-se assim um documento demasiado longo sob pena de se tornar desinteressante.

Este instrumento é fundamental, uma vez que ao ser fornecida informação escrita ao novo colaborador, a organização pode assegurar que este tem a possibilidade de consultar essa mesma informação. Já que, durante o processo de acolhimento, as informações são transmitidas maioritariamente através de meios audiovisuais ou orais, o manual deverá assumir uma função complementar a essas fontes de informação, pois estas podem não ser captadas na totalidade. Deste modo a organização trabalha ativamente para evitar deturpações na apreensão das mensagens transmitidas ao novo membro (Mosquera, 2002; Cardoso, 2016)

Tendo em conta o descrito, é possível perceber que as ideias de diferentes autores se complementam, isto acontece também relativamente aos conteúdos e estratégias deste tipo de manual, já que esta publicação deve ser única e transmitir o essencial da organização. De modo a alcançar este objetivo, são vários os autores que apresentam uma estrutura base com os conteúdos essenciais que devem constar do manual. Seguidamente, apresentam-se de forma consolidada os conteúdos a abordar no manual com base nos autores (Calheiros, 2019; Cardoso, 2016; Rego et al., 2015; Chiavenato, 2010; Sousa et al., 2006 & Mosquera, 2002):

- Boas-vindas – breve introdução ao manual de acolhimento, que transmita uma mensagem de boas-vindas à organização pelo responsável máximo e que apresente o manual e os seus objetivos;

- Apresentação da Organização – este tópico deverá apresentar um historial resumido da organização e a sua evolução histórica, incluindo informações sobre a sua origem, missão, visão, valores, objetivos estratégicos e competências;
- Processos Administrativos – diz respeito à vertente burocrática do processo de acolhimento e integração. Neste tópico deverá constar informações sobre formulários a ser preenchidos, documentos a entregar nos serviços administrativos, marcação da medicina no trabalho, entre outros;
- Estrutura Organizacional – será neste tópico do manual de acolhimento que deverá ser apresentado o organograma da organização. Este terá como objetivo ajudar o novo colaborador a perceber a estrutura hierárquica e facilitar futuros contactos entre departamentos. Assim sendo, deverá ainda contar com uma descrição dos diferentes departamentos, onde conste as funções e responsabilidades de cada área e os seus representantes;
- Políticas da Organização: este tópico deverá abordar questões relativas à formação, evolução na carreira, direitos e deveres do trabalhador, avaliação de desempenho e regalias e outros benefícios. Para além disto, deverá ainda transmitir ao colaborador as informações necessárias sobre horário de trabalho, férias, faltas, seguros entre outros, transmitindo deste modo as principais políticas de recursos humanos da organização;
- Sindicatos e Outros Apoios: o manual de acolhimento deverá apresentar ao novo colaborador quais as suas opções relativamente a aspetos sindicais e outros apoios, como é o caso do contrato coletivo de trabalho, sendo que estes são parte ativa nos estabelecimentos das relações de trabalho e da sua regulamentação a diferentes níveis como férias, faltas e remuneração;
- Informações Gerais: neste tópico deve-se dar a conhecer no manual de acolhimento aspetos mais gerais sobre o funcionamento da organização, que não sejam mencionados noutra parte do mesmo. Assim sendo, este tópico pode englobar assuntos como, serviços informáticos, meios de comunicação interna, contactos e localizações das infraestruturas, serviço de cantina e bar, cartões da empresa, transportes disponibilizados e a descrição do programa de acolhimento.

Ao construir um Manual de Acolhimento, deve-se procurar o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação. Deve-se incluir apenas a informação indispensável para o novo colaborador se sentir integrado na organização,

evitando-se criar um documento que, por ser demasiado extenso, se torne pouco apelativo. É preciso não esquecer que o processo de integração não se esgota no momento da admissão e, a qualquer momento, poderão ser dadas, ao novo colaborador, informações mais detalhadas sobre determinado tema que se julgue oportuno (Mosquera, 2002).

1.2.1.3 A Formação de Acolhimento e Integração

Quando ocorre a entrada de um novo elemento numa organização, esta necessita que este crie um sentimento de pertença e uma identidade que lhe permita integrar-se mais eficaz e eficientemente. Um dos instrumentos utilizados durante o processo de acolhimento e integração que tem isto como objetivo é a formação inicial (Sousa et al., 2006). Este tipo de formação permite ao recém-admitido integrar-se na cultura e dia a dia da organização, através de conteúdos que variam consoante as necessidades organizacionais, podendo estes ser conteúdos técnicos ou comportamentais (Cardoso, 2016). A formação facilita a entrada do novo elemento na vida organizacional, já que permite a este perceber como atuar proactivamente para a sua integração, incentivando-o assim durante este processo (Bauer, 2010). De acordo com Mosquera (2002), de forma resumida pode dizer-se que a formação inicial trabalha para: “dar a conhecer a organização e o negócio, fornecer a formação técnica necessária ao início da função; informar o novo elemento sobre qual o seu papel no seio da organização; formar e desenvolver o espírito de empresa e contribuir para a integração do novo membro na cultura organizacional” (pp. 317 e 318).

Assim sendo, a formação de acolhimento e integração acaba por complementar outros instrumentos, que unicamente fornecem informações sobre a organização, já que a formação permite que o novo colaborador adquira novos conhecimentos e competências, técnicas e comportamentais que lhe serão essenciais no desempenho das suas tarefas e na sua permanência na organização (Saks & Gruman, 2014). Apesar de a formação técnica fornecer informação relativamente a conteúdos do desempenho da função do novo elemento, que lhe permitirão ser mais produtivo, a formação comportamental é também essencial uma vez que permite ao colaborador adquirir competências e conhecimentos em áreas como comunicação, trabalho em equipa, motivação, liderança e empreendedorismo. Conhecimentos esses que contribuirão ativamente para o sucesso da organização e do desenvolvimento individual do recém-admitido (Sousa et al., 2006). Esta formação poderá acontecer em contexto de sala, quando se tratar de um processo de acolhimento e integração de vários colaboradores ou

poderá acontecer de forma individual (Cardoso, 2016), e no que respeita à sua duração esta pode variar entre dias ou semanas (Mosquera, 2002).

1.2.1.4 Mentor

Outro meio utilizado durante o processo de acolhimento e integração é a atribuição de um mentor ao novo colaborador. O mentor assume um papel muito relevante no que diz respeito à adaptação de um novo elemento no seio da organização (Klinghoffer et al., 2019; Mosquera, 2002). A mentoria trata-se da designação de um membro da organização experiente para fornecer apoio ao novo elemento, treino e motivação, preparando-os assim para o desempenho da sua nova função, permitindo que este se sinta acolhido e valorizado (Tsipursky, 2023; Rego et al., 2015). Programas de mentoria permitem criar interações informais com colegas, o que contribuirá para a adaptação do recém-admitido na cultura e no ambiente da organização, dado que o mentor é uma fonte de informação que fornece conhecimentos técnicos, sociais e políticos, podendo ainda aconselhar o novo elemento durante a sua integração, de modo que esta seja bem-sucedida (Bauer, 2010). Assim sendo, os mentores acabam por ser uma fonte de informação humana que complementa outros instrumentos de acolhimento e contribuem para a aprendizagem do novo colaborador (Saks & Gruman, 2014). De acordo com Saks & Gruman (2014, p. 15) o mentor “is frequently available to provide help, guidance, support, feedback, and assistance”, fazendo assim com que o nível de produtividade durante o primeiro ano do colaborador seja mais elevado. Importa no entanto referir que, as organizações tendem a tornar o mentor um instrumento mais formalizado de modo a evitar que o desenvolvimento do novo colaborador fique ao acaso. Porém, nem sempre a formalização deste instrumento é o ideal, pelo que deve ser ponderada a estratégia a adotar (Calheiros, 2019). De qualquer modo, os programas de mentoria são vistos como muito relevantes no que diz respeito à integração de um novo elemento, uma vez que facilitam este processo (Cardoso, 2016; Gregory et al., 2022).

Os mentores são elementos com mais antiguidade e/ou experiência, devendo ser elementos com competência, entusiasmo e empenho, para que este instrumento de acolhimento e integração seja o mais eficaz possível (Calheiros, 2019). Quando isto não acontece, e os mentores são o oposto do mencionado, o programa de mentoria vai levar a que o novo colaborador não seja devidamente integrado, o que por si conduzirá ao abandono precoce da organização. Assim sendo, o membro escolhido para realizar a mentoria deverá ser cautelosamente selecionado, necessitando de ter a formação essencial

para desempenhar este papel (Rego et al., 2015). Esta escolha poderá ser efetuada por diferentes elementos, sendo por norma efetuada pelo superior hierárquico, pelo departamento de recursos humanos ou pelo diretor da organização. O mentor não poderá pertencer a um nível hierárquico inferior ao do novo elemento, devendo ter poder dentro da organização (Mosquera, 2002). Apesar de o chefe da equipa ser visto como uma boa escolha para o programa de mentoria, e de ser por norma ele o mentor escolhido de forma formal, não se podem esquecer os mentores que se estabelecem no desempenho da função. Estes são também relevantes para o processo de acolhimento e integração, dado que as informações chegam ao novo colaborador através de colegas de equipa, o que pode levar a que este as apreenda mais eficazmente (Gregory et al., 2022).

Quando um recém-admitido tem ao seu dispor um mentor para o ajudar no seu processo de entrada para a organização, terá muito mais à vontade para colocar questões que, noutro caso, se iria sentir intimidado de fazer ao seu gestor, assim sendo o mentor fornece-lhe uma estrutura que lhe permite ganhar confiança e integrar-se política e socialmente. Ao ser designado um mentor para acompanhar o processo de acolhimento e integração, a organização está ainda a permitir que o novo colaborador possa gerir as suas expetativas, enquanto adquire conhecimento sobre práticas, recursos e acontecimentos organizacionais (Bauer & Erdogan, 2011). Para além disto, a proximidade estabelecida entre mentor e mentorando, leva a que este último consiga observar ativamente tarefas semelhantes às suas o que poderá levar a uma maior confiança deste no seu desempenho profissional, contribuindo assim para a sua produtividade (Saks & Gruman, 2014). Klinghoffer et al. (2019), resume três componentes que são positivamente favorecidos com a atribuição de um mentor sendo eles, o conhecimento do contexto organizacional, a satisfação do colaborador e a produtividade. Atribuir um mentor ao novo colaborador permite-lhe ter acesso ao contexto organizacional que não irá encontrar em documentos e livros, como o caso de normas culturais ou regras pré-estabelecidas que não estão regulamentadas em documento físico. Para além do novo elemento, o mentor também beneficia desta relação, já que esta lhe permite demonstrar as suas competências de liderança e gestão (Klinghoffer et al., 2019).

Contudo, a atribuição de um mentor a um novo elemento não traz apenas benefícios, sendo essencial que a organização tenha em conta os prós e contras deste instrumento antes de tomar uma decisão. Assim, apresenta-se na Figura 3 os benefícios e os riscos da mentoria, tanto para o mentor como para o mentorando.

	Benefícios	Riscos
Mentorando	Psicossociais: É lhe fornecido apoio afetivo o que irá possibilitar uma mais eficaz integração na organização;	Psicológicos: Criação de dependência face ao mentor, capaz de provocar problemas na sua autonomia;
	Funcionais: Maior rapidez na obtenção de informações sobre a sua função e sobre a organização; Suporte técnico especializado; Ter ao seu dispor um elemento experiente capaz de lhe esclarecer dúvidas;	Funcionais: Sobrecarga, por parte do mentor, com trabalhos que seriam da sua responsabilidade;
	Carreira: Usar a ligação estabelecida com o mentor para progressão na carreira;	Carreira: O sucesso ou o insucesso do mentorando estar diretamente associado com os fracassos ou conquistas do mentor;
Mentor	Psicológicos: Sentimento de que é útil e valorizado;	Funcionais: Excesso de trabalho, derivado da manutenção das suas funções habituais com o acréscimo das funções de mentor
	Funcionais: Espera que a sua ajuda traga sucesso ao novo colaborador e faça com que ele tenha produtividade;	Carreira: Reputação afetada quando o novo colaborador tem insucesso no desempenho das suas funções.
	Político Sociais: Mérito pelos êxitos do novo colaborador; Expetativa de criação de um aliado dentro da organização.	

Figura 3- Benefícios e Riscos da Mentoria
 Fonte: Mosquera, 2002, pp.319 e 320

É essencial que as organizações, apesar de terem conhecimento das vantagens que a atribuição de um mentor ao novo colaborador pode trazer, também tenham em atenção os possíveis riscos que daí possam advir. Assim sendo, devem realizar uma “análise de

custos e benefícios tendo em consideração os dispêndios de tempo, recursos humanos e dinheiro”, antes de optarem por este instrumento (Mosquera, 2002, p. 322).

1.2.1.5 Feedback

É essencial que os novos colaboradores recebam informação sobre o seu desempenho na nova função, para que assim possam saber como melhorar ou aperfeiçoar para poder existir evolução. Para que isto aconteça é essencial que exista o *feedback*, dado quer por colegas quer pela chefia (Saks & Gruman, 2014). É comum que no desempenho de uma nova função o colaborador cometa erros, porém sem o *feedback* de outros este não irá conseguir interpretar essa informação e, conseqüentemente, não irá alterar o seu modo de agir (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011). Este tipo de sistema em que o colaborador é ativamente informado de como está a ser o seu desempenho, leva a que este esteja mais motivado e desenvolva níveis mais elevados de resiliência (Saks & Gruman, 2014).

O *feedback* pode ser ativamente procurado pelo novo colaborador, já que este lhe permite ter uma aprendizagem mais rápida e eficiente, pois conseguirá perceber onde tem de realizar mudanças, aproximando-o da cultura e expectativas da empresa (Bauer & Erdogan, 2011). Deste modo, existe um comportamento pró-ativo, onde o colaborador questiona e procura informação sobre assuntos relacionados com a sua função, as expectativas e os procedimentos da organização para que consiga atribuir sentido à sua nova realidade profissional (Bauer et al., 2007). Para além desta procura pró-ativa, o novo colaborador pode optar por absorver informação através da observação direta ou de materiais informativos como site e manual de acolhimento da organização, de modo a conseguir perceber se o seu desempenho vai ao encontro da realidade organizacional (Bauer, 2010).

Já no que respeita à transmissão de *feedback* a partir da própria empresa este pode ser realizado de diferentes formas, como é o caso das reuniões de um para um, o *feedback* imediato e o *feedback* de 360°. As reuniões de um para um, consistem em reuniões regulares com um colaborador de cada vez. Estas iniciam-se com a entrada do novo colaborador e prolongam-se no tempo, mesmo quando o colaborador já é experiente, servem para fornecer *feedback* de modo que o colaborador receba a informação essencial para refletir sobre o seu desempenho. O *feedback* imediato, tal como o nome indica, é o *feedback* que é fornecido no momento exato em que está a ocorrer o desempenho de

determinada tarefa. Já o *feedback* a 360° é um *feedback* que é fornecido por diferentes partes, quer seja chefias, colegas ou até mesmo membros de fora da organização, como é o caso daqueles que usufruem dos seus serviços, ou aqueles que são parceiros desta. Este tipo de *feedback* permite que o novo colaborador perceção como é visto pelos outros e permite ainda que conflitos entre partes sejam resolvidos mais rapidamente (Bauer, 2010).

Apesar de se ter mencionado o *feedback* para o novo colaborador evoluir no desempenho da sua função, é necessário referir um outro tipo de *feedback* dos programas de acolhimento, ou seja, aquele que ocorre do novo colaborador para a organização. Nestes casos é solicitado ao colaborador que transmita as suas opiniões sobre o desenvolvimento do programa, sendo normalmente lhe solicitado que responda a um questionário sobre o seu acolhimento. Esta metodologia permite à organização melhorar a relação custos/benefícios do programa, sendo uma ferramenta usada para avaliar o processo, conteúdo que se aborda no próximo tópico (Mosquera, 2002). O *feedback* fornecido pelo novo colaborador representa um contributo importante para a organização, levando a perceber o que funcionou e o que não funcionou, permitindo assim que se possa reformular e atualizar o processo de acolhimento e integração. As alterações feitas ao processo através do *feedback* do próprio colaborador vão contribuir para que este se mantenha pertinente e eficaz, levando à maior satisfação dos colaboradores que podem vir a passar pelo mesmo processo no futuro (Jeske & Olson, 2021; Tspursky, 2023).

1.2.1.6 Acompanhamento e Avaliação

É essencial que o processo de acolhimento e integração seja regularmente avaliado e reorientado (Tspursky, 2023). Este processo deve ser acompanhado e avaliado tendo como objetivos principais, aferir a evolução do recém-admitido, permitindo que sejam feitos ajustamentos, quando necessário, e ainda verificar se este deverá permanecer na organização (Sousa et al., 2006). Para além disto, a avaliação do novo colaborador permite que exista uma discussão de ideias entre a organização e o novo membro, para que se possa evoluir através de melhoria do programa de acolhimento e integração ou da correção de erros, aferindo problemas e oportunidades através das expetativas não só dos novos colaboradores, como da equipa e dos restantes elementos organizacionais (Jeske & Olson, 2021; Sousa et al., 2006). Tendo em conta que as organizações devem sempre procurar a evolução dos seus programas de acolhimento para os seus futuros colaboradores, a avaliação assume um papel muito importante, já que permite que as organizações percebam e reflitam sobre os aspetos do programa que precisam de se

alterados. Estas informações deverão ser partilhadas com os membros já existentes da organização e que já passaram pelo programa de acolhimento e integração (Scott et al., 2021).

A avaliação de um novo elemento deve ser elaborada tendo em conta as especificidades da organização, tendo assim em consideração os objetivos e o perfil da função do novo colaborador.

É normalmente realizada pelo responsável do colaborador e por outros membros da hierarquia. Estes após a avaliação atribuem uma nota quantitativa e/ou qualitativa que vai influenciar se o colaborador permanece ou não na organização. Para além da avaliação do colaborador é essencial que a organização também realize a avaliação do próprio programa de acolhimento de modo a aferir como este foi percecionado pelo novo elemento (Mosquera, 2002).

Para que isto aconteça é essencial que a organização defina instrumentos e metodologias que possibilitem verificar o desempenho e qualidade do recém-admitido, de modo que “na hora da decisão não restem apenas informações avulsas que não refletem o seu real valor” (Cardoso, 2016, p.163). Assim, apresentam-se alguns meios que a organização pode usar para realizar o acompanhamento e avaliação do novo colaborador, sendo eles: a ficha de acompanhamento e avaliação, a entrevista a meio do período experimental (ou contrato a termo certo) e a entrevista no final desse mesmo período (Cardoso, 2016).

No que respeita à ficha de acompanhamento e avaliação, esta deverá ser elaborada tendo em consideração os objetivos e perfil do cargo do novo elemento, dado que irá ser composta pelos campos a ser avaliados, qual a avaliação do desempenho do recém-admitido e por fim irá ser a base para a definição do parecer sobre a permanência ou não deste na organização. Para que a ficha cumpra a sua função esta deverá abordar conteúdos sobre: competências técnicas; competências comportamentais; potencial de desenvolvimento; expetativas relativas à superação dos aspetos menos positivos; e proposta relativa à sua contratação (Sousa et al., 2006; Cardoso, 2016). A ficha de avaliação deverá ser parcialmente adaptada tendo em conta a função, pois tópicos como as competências técnicas ou comportamentais vão variar consoante os objetivos da função a desempenhar (Sousa et al., 2006). Apresenta-se na Figura 4, um modelo de ficha de acompanhamento e avaliação de Cardoso (2016, p.164),

Nome:

Empresa:

Função: Gestor de Marketing

Assinale com um “x” o grau correspondente a cada fator

Competências Técnicas	Não Satisfaz	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Gestão Orçamental				
Técnicas de Marketing				
Técnicas de Marketing Digital				
Metodologias de Análise Quantitativa e Qualitativa				
Análise Estatística				
<i>Microsoft Office</i>				
Domínio da Língua Francesa				
Competências Comportamentais				
Aceitação Pelos Colaboradores				
Capacidade de Liderança				
Capacidade de Organização				
Sentido de Responsabilidade				
Capacidade de Comunicação e negociação				
Ponderação e Controlo				
Orientação ao Cliente				
Orientação aos Resultados				
Potencial de Desenvolvimento				
Liderança				

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

Gestão Financeira				
Técnicas de Venda Online				
Expetativas Relativas à Superação dos Aspetos Menos Positivos				
<p>Especifique os aspetos menos positivos desta avaliação que considera superáveis através de formação ou experiência profissional e aqueles que considera estruturais da sua personalidade, pelo que dificilmente superáveis:</p> <p>Superáveis: _____</p> <p>Não Superáveis: _____</p>				
Proposta Relativa à Sua Contratação				
<p>Tendo em conta a presente avaliação propõe-se:</p> <p>Admissão Efetiva <input type="checkbox"/> Novo Contrato a Termo Certo <input type="checkbox"/> Desvinculação da Empresa <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">____/____/____</p> <p>Assinatura do Responsável Data</p>				

Figura 4 - Ficha de Acompanhamento e Avaliação
Fonte: Cardoso, 2016, p.164

Já a entrevista pode adquirir duas colocações temporais, ou seja, a meio do período experimental, ou do contrato a termo certo e/ou no final desses mesmos períodos. No que respeita à primeira, esta trata-se de uma entrevista formal de análise e orientação sobre as medidas a adotar e alterações a fazer até ao final do período experimental ou do contrato a termo certo. Durante esta, o novo colaborador deve ser auscultado, para que ele próprio possa aferir a sua autoavaliação, abordando os aspetos positivos e negativos até então enfrentados e ainda permite que este clarifique questões que lhe tenham surgido. Por outro lado, a entrevista neste período deve também levar à comunicação do responsável do novo colaborador sobre a sua avaliação, mencionando os aspetos em que diverge ou coincide com a autoavaliação deste. A acrescer a isto deverá, neste momento, ser comunicado ao novo colaborador as perspetivas de continuação ou não na organização, tendo em conta o seu desempenho até então, sendo este espaço também adequado para que se aconselhe quais as mudanças ou melhorias a ser efetuadas até ao final do período experimental ou do contrato a termo certo (Cardoso, 2016).

A entrevista que se seguirá, será a entrevista no final do período experimental ou do contrato a termo certo. O processo desta irá assemelhar-se muito ao anterior, iniciando-se com a autoavaliação do novo colaborador, baseada na sua autoavaliação anterior e no questionamento a este sobre as suas expectativas de permanência na organização. Com estes passos alcançados cabe então à chefia informar a sua avaliação final e qual a decisão relativamente à sua continuação na empresa. Caso o parecer final seja positivo, o colaborador deverá ser parabenizado pelo seu desempenho incentivando a que continue o seu bom trabalho, provando-se a este que a organização confia nele e o valoriza. Se por outro lado o parecer for negativo, o colaborador deverá ver esclarecidos os motivos dessa decisão e a organização deverá aconselhá-lo sobre outras opções profissionais (Cardoso, 2016).

Sintetizando, as organizações com um processo de acolhimento e integração de bem-sucedido, estão mais predispostas ao crescimento e sucesso (Ellis et al., 2017). O acolhimento e integração é uma das temáticas organizacionais que mais preocupa os gestores, porém eles continuam a não investir suficientemente neste, mas quando os gestores investem neste processo e têm em conta quer as suas componentes técnicas, quer as sociais os benefícios são notórios e cruciais (Carucci, 2018). Quando um novo colaborador ingressa numa organização este vai enfrentar aspetos de stress positivos e negativos, já que se trata de um processo onde este enfrenta uma enorme mudança. Os aspetos positivos conduzem à melhoria e evolução, porém, é essencial ter controlo através de uma correta integração, pois podem levar ao abandono e afastamento social (Ivancevich, 2008; Mosquera, 2002). A organização deve levar a cabo “ações ativas de acolhimento, acompanhamento e avaliação que clarifiquem a relação entre as partes e cimentem o compromisso recíproco” (Cardoso, 2016, p.152). Posto isto, o desenvolvimento de um processo de acolhimento e integração mostra-se essencial para a EPTOLIVA, organização em foco neste projeto. Que como se pode verificar nos próximos capítulos, necessita de tomar especial atenção no que respeita à entrada de novos colaboradores, fornecendo-lhe as ferramentas necessárias para que possam crescer na organização.


Capítulo II – Apresentação da Entidade Alvo do Projeto

Este capítulo pretende fazer uma breve apresentação e caracterização da entidade alvo do presente projeto. Neste sentido, inicia-se com a apresentação da entidade, em seguida a sua breve história, a sua missão visão e valores. Finaliza-se com a caracterização dos serviços que presta, a sua oferta formativa, estrutura, com ênfase no departamento de recursos humanos, área alvo da intervenção do presente projeto e a caracterização atual do capital humano da organização.

2.1 A EPTOLIVA

A EPTOLIVA – Escola Profissional de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil, é a entidade alvo do presente projeto e trata-se de uma escola profissional privada sem fins lucrativos, pertencente à ADEPTOLIVA – Associação para o Desenvolvimento do Ensino Profissional dos Concelhos de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil. Atua nos concelhos de Oliveira do Hospital, Tábua e Arganil, não tendo atualmente instalações neste último concelho. A sua principal atividade fica assim localizada na região interior do Distrito de Coimbra, a denominada Região da Beira Serra, não obstante participa em atividades no resto do país e no estrangeiro (Projeto Educativo 2020-2023, 2020). Atualmente dispõe de instalações no concelho de Oliveira do Hospital, onde se encontra a sua sede, concentrando-se aí os seus principais serviços, tendo ainda no município de Tábua as instalações do seu Polo.

Relativamente aos elementos que permitem identificar a escola, os mesmos podem ser verificados na Figura 5.

Denominação Social	EPTOLIVA – Escola Profissional dos Concelhos de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil
Logótipo	
Entidade Proprietária	ADEPTOLIVA – Associação para o Desenvolvimento do Ensino Profissional dos Concelhos de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil
Capital Social (2022)	106 684, 14€
Natureza Jurídica	Associação sem fins lucrativos

Número de Identificação de Pessoa Coletiva	504 739 980
Classificação de Atividades Económicas	85591 – Formação Profissional
Contactos Telefónicos	<p>Sede - Oliveira do Hospital Telemóvel: 967 498 487 Telefone: 238 605 210</p> <p>Polo – Tábua Telemóvel: 961 693 438 Telefone: 235 413 865</p>
E-mail	geral@eptoliva.pt
Redes Sociais	<p>Facebook https://www.facebook.com/eptoliva/</p> <p>Instagram https://www.instagram.com/eptoliva_escolaprofissional/</p>
Site	https://www.eptoliva.pt/

Figura 5 - Elementos Identificativos da EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria

2.1.1 Breve História

A EPTOLIVA foi criada a 21 de junho de 1991 através de um contrato programa celebrado entre o Gabinete de Educação Tecnológica, Artística e Profissional, representante do Estado Português, e as câmaras municipais de Oliveira do Hospital e Tábua (Estatutos, 2017; Projeto Educativo 2020-2023, 2020). Em janeiro de 2000 a EPTOLIVA passa a ser propriedade da ADEPTOLIVA, uma associação de direito privado que tem como objeto social o ensino na EPTOLIVA. Esta foi criada por escritura pública em 7 de dezembro de 1999, devido a alterações implementadas pelo decreto de lei nº4/1998 de 8 de janeiro, que vem alterar o regime de funcionamento das escolas profissionais. A EPTOLIVA apesar de ser regida por fins de interesse público, é uma escola privada do ensino profissional, sem fins lucrativos, que possui autonomia cultural, científica, técnica e pedagógica, não obstante a isto enquanto organização do setor da educação está ligada ao Ministério da Educação encontrando-se sujeita à tutela científica, pedagógica e funcional deste (Estatutos, 2017; Projeto Educativo 2020-2023, 2020).

A escola para além da lecionação dos cursos profissionais tem ainda vindo a desenvolver ao longo dos anos variados projetos que envolvem desde os alunos, a colaboradores e população dos municípios onde atua, dos quais se destaca o desporto

escolar, a educação para a saúde e educação sexual, o ciclo de conferências EPTOFUTUROS, o Eco Escolas, o EPTO Rádio, o clube de ciência viva e o EPTO Jornal.

No ano de 2020 a EPTOLIVA obteve o maior número de prémios regionais, nacionais e internacionais da sua história, tendo sido também considerada a 3.^a melhor escola profissional do país e a 1.^a ao nível da região de Coimbra (Projeto Educativo 2020-2023, 2020)

2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos da EPTOLIVA

A organização enquanto escola profissional trabalha para proporcionar um ensino de qualidade aos seus alunos, pautando assim a sua atividade no sentido de contribuir para a melhoria da educação no Ensino Profissional português. Assim, a EPTOLIVA apresenta como missão, formar técnicos, privilegiando o saber, saber fazer e saber ser, trabalhando na preparação para a vida ativa ou para a prossecução de estudos, contribuindo assim para a formação contínua de ativos e reforço da articulação entre a educação escolar e a formação profissional. Já no que respeita à sua visão a organização pretende “Ser a Escola preferencial à aquisição de uma formação profissional de referência, bem como ter uma oferta de soluções formativas de desenvolvimento de qualificações técnicas de recursos humanos, reconhecida a nível regional e nacional, pelas famílias, empresas e instituições, quer nos domínios da formação inicial quer nos domínios da formação ao longo da vida” (Projeto Educativo 2020-2023, 2020).

Para além disto a organização pauta-se pelos seguintes valores: identidade, participação, cidadania, proximidade, ética e profissionalismo. A identidade caracteriza-se pela preocupação com as aspirações individuais de cada aluno, permitindo a este que se sinta parte do meio escolar, levando a que se envolva e que posa ver a escola como sua. A participação pauta-se por privilegiar a intervenção dos alunos na vida escolar e nas suas demais atividades, quer sejam elas letivas ou não letivas. A cidadania visa formar alunos livres e autónomos, mas que sejam também responsáveis e conscientes. A proximidade surge como resposta à necessidade de manter a escola próxima da sua comunidade educativa bem como aos restantes meios culturais e profissionais, estabelecendo assim relações estreitas com estes. Por fim, a ética e profissionalismo, uma vez que a escola desempenha um papel de relevada importância naquilo que é a preparação dos alunos para o seu futuro, com bases no saber, no saber ser e no saber estar (Projeto Educativo 2020-2023, 2020).

Tendo isto em conta, a EPTOLIVA rege a sua prática pelos seguintes objetivos:

- a) Contribuir para a formação integral dos alunos/formandos, proporcionando-lhes, designadamente, preparação adequada para um exercício profissional qualificado;*
- b) Desenvolver mecanismos de aproximação entre a escola e as instituições económicas, profissionais, associativas, sociais, culturais, do respetivo tecido social;*
- c) Facultar aos alunos contactos com o mundo do trabalho e experiência profissional, preparando-os para uma adequada inserção socioprofissional;*
- d) Promover, conjuntamente com outros agentes e instituições locais, a concretização de um projeto de formação de recursos humanos qualificados que responda às necessidades de desenvolvimento integrado do País, particularmente nos âmbitos regional e local;*
- e) Facultar aos alunos uma sólida formação geral, científica e tecnológica, capaz de os preparar para vida ativa e para o prosseguimento dos estudos.*

(Estatutos, 2017, p.1)

A organização trabalha, assim, num sistema que lhe permite concretizar o seu lema: “EPTOLIVA, estamos juntos a formar futuros!”.

2.1.3 Oferta Formativa

A escola conta na abertura do ano letivo 2023/2024 com uma oferta formativa de treze cursos profissionais, sendo eles: Técnico de Desporto, Técnico de Mecatrónica Automóvel, Técnico de Manutenção Industrial e Mecatrónica Automóvel, Técnico de Design, Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Técnico de Turismo, Técnico de Eletrónica Automação e Comando, Técnico de Auxiliar de Saúde, Técnico de Multimédia, Técnico de Instalações Elétricas, Técnico de Animação Sociocultural, Técnico de Recursos Florestais e Ambientais, Técnico de Marketing.¹ A abertura dos cursos varia consoante a afluência de matrículas em cada ano letivo, podendo existir cursos que não abrem, por terem poucas inscrições, cursos que tem que ter mais do que uma turma, caso existam muitas inscrições ou ainda cursos novos que possam surgir de acordo com a procura dos mesmos por parte tanto da comunidade estudantil como da comunidade empresarial da região em que a escola atua. Isto acontece, uma vez que a escola procura dar sempre resposta às necessidades tanto dos alunos como do mercados da região para que assim exista mais oportunidades para os alunos e mais mão

¹ Disponível em: <https://www.eptoliva.pt/cursos/> consultado em 07 de outubro de 2023

de obra com excelente qualificação para o desenvolvimento da região da beira serra (Projeto Educativo 2020-2023, 2020)

2.1.4 Estrutura Organizacional da EPTOLIVA

Dado que a ADEPTOLIVA é a entidade proprietária da EPTOLIVA, importa começar pela sua estrutura organizacional, uma vez que se trata do topo do organograma da escola que é constituída por três órgãos: assembleia geral, direção e conselho fiscal. Destes órgãos fazem parte membros da organização, bem como membros de outras organizações parceiras da escola, tendo estes a responsabilidade de definir as orientações das atividades e da comunidade escolar. Já a EPTOLIVA atualmente possui 6 órgãos principais, sendo eles: direção executiva, direção técnico-pedagógica, direção administrativa e financeira, conselho pedagógico, conselho de turma e conselho consultivo (Projeto Educativo 2020-2023, 2020).

No que respeita à sua organização, esta divide-se em três áreas: discentes, docentes e não docentes. Relativamente aos discentes a escola contou no ano de 2022/2023 com um total de 261 alunos, inscritos em 9 cursos, sendo eles Técnico de Desporto, Técnico de Mecatrónica Automóvel, Técnico de Manutenção Industrial e Mecatrónica Automóvel, Técnico de Design, Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Técnico de Turismo, Técnico de Eletrónica Automação e Comando, a funcionar no Sede em Oliveira do Hospital e ainda Técnico de Auxiliar de Saúde e Técnico de Multimédia a funcionar no Pólo de Tábua. Já o corpo docente da escola no ano letivo 2022/2023 contou com um total de 49 docentes. Estes docentes para além da lecionação de disciplinas podem ainda ser chamados a desempenhar funções de direção de turma ou de direção de curso, consoante a direção pedagógica assim o solicitar. Por fim o pessoal não docente, tem como objetivo principal auxiliar no processo educativo, na sua vertente não letiva, estando divididos em serviços diretivos, serviços administrativos, serviços de orientação vocacional e serviços de auxiliares de ação educativa. Os serviços diretivos, dizem respeito aos elementos responsáveis pela gestão e direção da escola, tendo um total de 5 elementos, distribuídas nas funções de Diretor da Escola, Subdiretora, Diretora Pedagógica, Diretora Administrativa e Financeira e Coordenador do Polo de Tábua. Ao diretor da Escola cabe a responsabilidade de liderar toda a organização, sendo o principal decisor da mesma. A subdiretora tem como responsabilidade auxiliar o diretor da escola nas suas funções, bem como assumir as suas responsabilidades sempre que seja necessário substituir este. A diretora pedagógica é

responsável por toda a atividade docente e letiva, cabendo-lhe gerir o pessoal e as atividades da área. A diretora administrativa e financeira, como o nome indica, é responsável pela gestão dos departamentos que desempenham funções na área administrativa e financeira da escola, como o departamento de recursos humanos, a tesouraria e os serviços académicos. O coordenador do polo, é responsável por, de forma intermediária, gerir a escola no polo de Tábua, sendo que, no entanto, as decisões para o mesmo continuam sempre a ser tomadas por toda a direção.

Os serviços administrativos são constituídos por 5 elementos, divididos entre as áreas de gestão de recursos humanos, gestão de alunos e tesouraria. Os serviços de orientação vocacional dizem respeito ao acompanhamento dos alunos ao nível da psicologia, sendo constituídos por 1 elemento. E, por último, os serviços auxiliares de ação educativa fornecem suporte à ação pedagógica dos docentes, estando ainda encarregues da manutenção e vigilância dos espaços escolares. Atualmente a organização conta com 9 auxiliares de ação educativa, sendo que 7 se encontram na Escola Sede e 2 no Pólo. Apresenta-se na Figura 6 o organograma da organização.

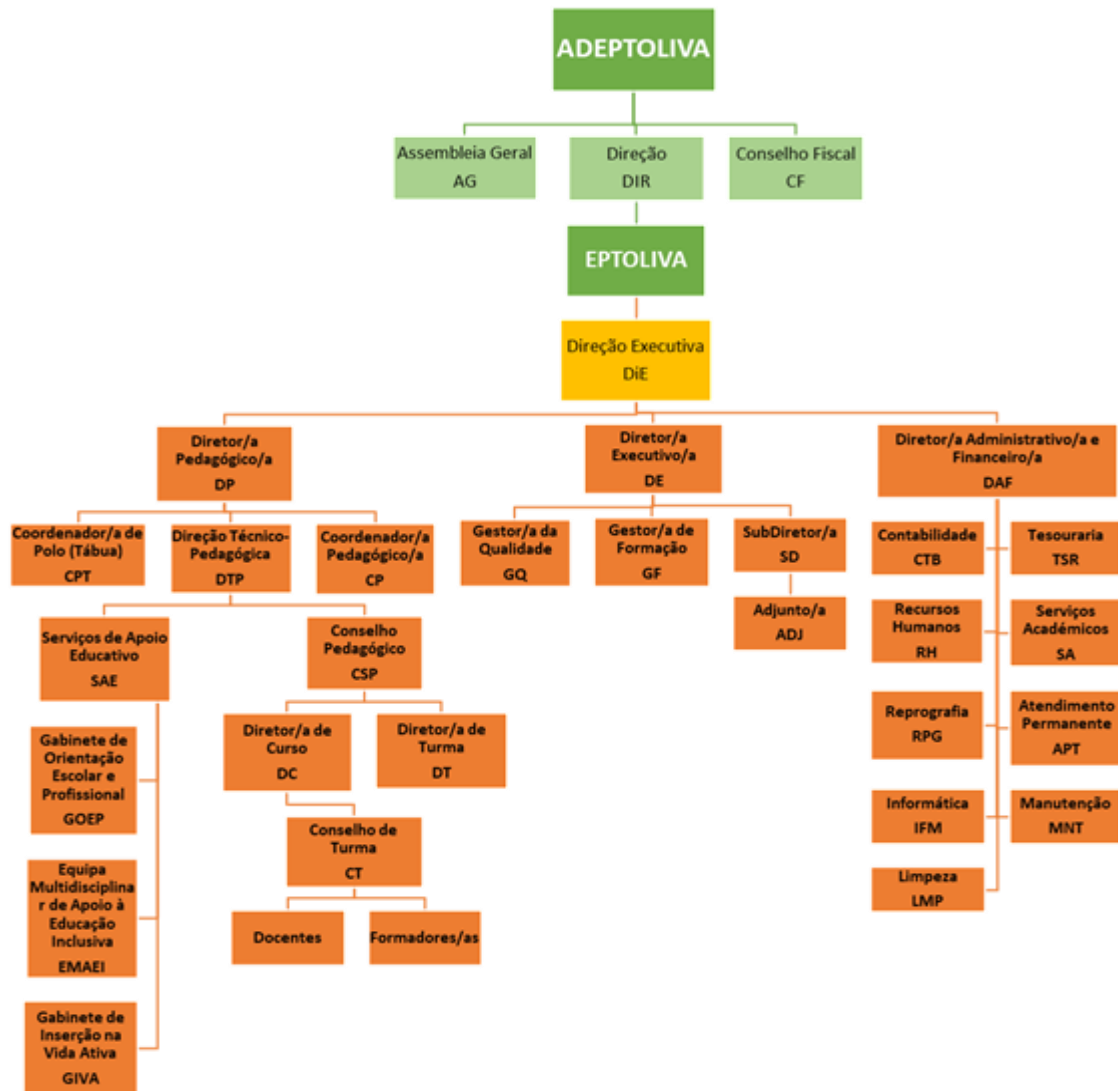


Figura 6 – Organograma ADEPTOLIVA e EPTOLIVA
Fonte: Projeto Educativo 2020-2023 (2020)

2.1.4.1. O Departamento de Recursos Humanos

Da estrutura da EPTOLIVA importa destacar o departamento de recursos humanos, dado ser a área alvo do presente projeto, merecendo por isso especial atenção. O departamento é constituído apenas por um elemento, sendo que as funções que este desempenha são essencialmente burocráticas e administrativas, não existindo assim gestão estratégica de recursos humanos, como é o caso do acolhimento e integração de novos colaboradores. O único elemento deste departamento não participa em processos como recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, entre

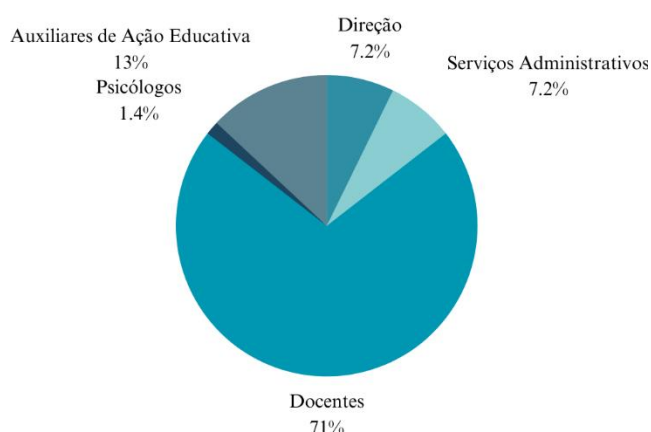
outros, sendo que os assuntos relativos a estes são tratados com a diretora administrativa e financeira. Por conseguinte, atualmente não é perceptível a existência de uma gestão estratégica de recursos humanos na EPTOLIVA.

Assim, o desenvolvimento de um processo de acolhimento e integração que permita acolher e integrar novos colaboradores tendo em conta práticas e instrumentos adequados reveste-se de relevância para esta Escola Profissional. Esta leva a cabo uma constante contratação de novos recursos humanos para a organização de modo a conseguir responder à procura dos últimos anos, derivada da entrada de um elevado número de alunos, bem como para responder à constante atualização dos cursos profissionais lecionados na escola. Este projeto considera-se assim, pertinente e relevante.

2.1.5 Breve Caracterização do Capital Humano

Efetua-se uma breve caracterização do seu capital humano, tendo por base dados correspondentes a 31 de julho de 2023.

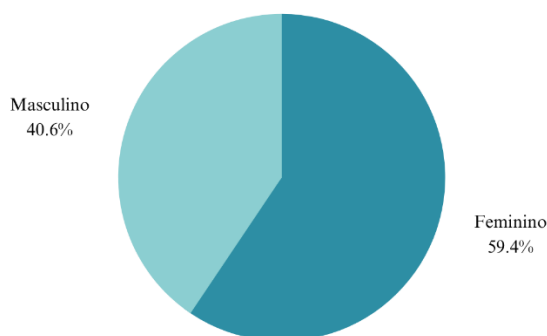
A EPTOLIVA conta atualmente com 69 colaboradores totais que se encontram divididos pelos seus 5 departamentos. Conforme é possível verificar na Figura 7, 71% são docentes, 13% são auxiliares de ação educativa, 7,2% são serviços administrativos, 7,2% são direção e 1,4% são psicólogos. Assim, pode constatar-se que a maioria dos colaboradores da EPTOLIVA desempenha funções de docente.



*Figura 7 - Colaboradores da EPTOLIVA por Departamento
Fonte: Elaboração Própria*

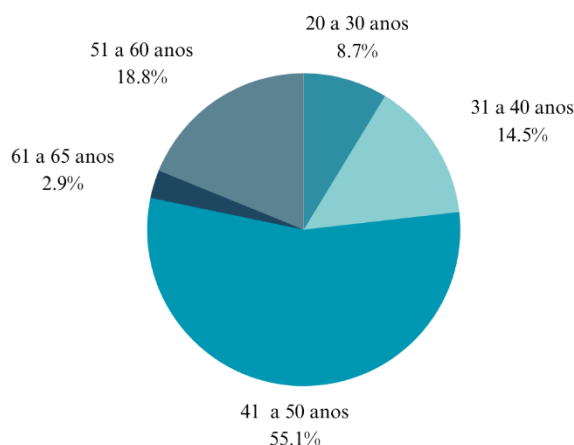
Conforme se pode verificar na Figura 8, 59,4% dos colaboradores da EPTOLIVA são do género feminino e 40,6% são do género masculino, o que permite constatar que

existe uma predominância de mulheres na organização apesar de a diferença ser apenas de 18,8%.



*Figura 8 - Género dos Colaboradores da EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria*

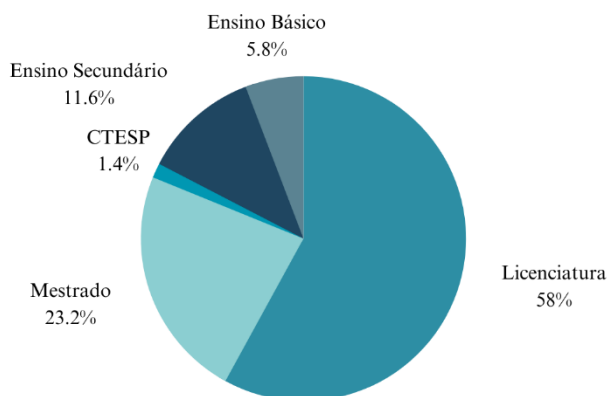
No que respeita à idade dos colaboradores, e conforme se pode verificar na Figura 9, 8,7% tem entre 20 a 30 anos, 14,5% tem entre 31 a 40 anos, 55,1% tem entre 41 a 50 anos, 18,8% tem entre 51 a 60 anos e 2,9% tem entre 61 e 65 anos. Assim, pode verificar-se que existe na EPTOLIVA uma faixa etária dispersa de colaboradores, sendo que existe desde colaboradores em início de carreira até colaboradores em final de carreira.



*Figura 9 - Idade dos Colaboradores da EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria*

Relativamente às habilitações académicas dos colaboradores da EPTOLIVA, pode observar-se na Figura 10 que 5,8% tem o ensino básico, 11,6% o ensino secundário, 1,4% tem curso técnico superior profissional, 58% tem licenciatura e 23,2% tem mestrado. Isto permite verificar que a larga maioria, neste caso 82,6% dos colaboradores, possui

habilitações académicas de nível superior sendo que apenas 17,4% tem habilitações do ensino básico e secundário. Isto era expectável uma vez que se trata de uma escola profissional que tem como objetivo principal formar alunos, logo a sua percentagem maior de colaboradores é no departamento de docência, como já constatado, departamento esse em que todos necessitam de habilitações académicas de nível superior para lecionar.



*Figura 10 - Habilitações Académicas dos Colaboradores da EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria*

Relativamente à antiguidade dos colaboradores na organização pode verificar-se na Figura 11, que 54,4% tem até 5 anos, 5,9% tem de 6 a 10 anos, 14,7% tem de 11 a 15 anos, 11,8% tem de 16 a 20 anos, 8,8% tem de 21 a 25 anos e 4,4% tem de 31 a 35 anos, o que permite perceber que existe uma elevada percentagem de rotatividade na organização, já que a maioria (54,4%) dos colaboradores está há menos de 5 anos na organização e apenas 25% tem mais de 15 anos de antiguidade. Isto leva à conclusão de que a entrada e saída de colaboradores da organização é elevada o que justifica ainda mais a importância de um processo de acolhimento e integração bem aplicado que permita, tal como referem Duarte (2015) e Chiavenato (2010), que o colaborador tenha vontade de se manter na organização, diminuindo a rotatividade de novos colaboradores. Já que como menciona Cardoso (2016) um acolhimento e integração sem sucesso, leva a que os colaboradores não permaneçam mais do que dois anos na organização, não criando qualquer ligação com esta.

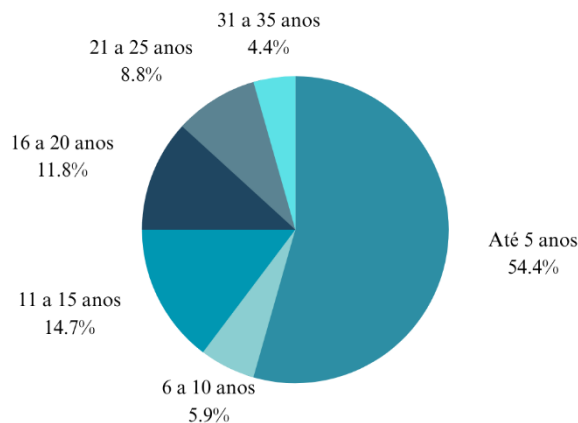


Figura 11 - Antiguidade dos Colaboradores na EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao vínculo contratual dos colaboradores da EPTOLIVA, e como se pode verificar na Figura 12, 39,1% dos colaboradores tem vínculo a termo certo, 33,3% tem vínculo de prestação de serviços e 27,5% tem vínculo sem termo. Assim, verifica-se que existe um equilíbrio nos tipos de vínculo contratual, sendo que a maioria continua a ser vínculos de duração determinada como o termo certo e a prestação de serviços, o que mais uma vez permite perceber a elevada rotatividade de colaboradores na EPTOLIVA.

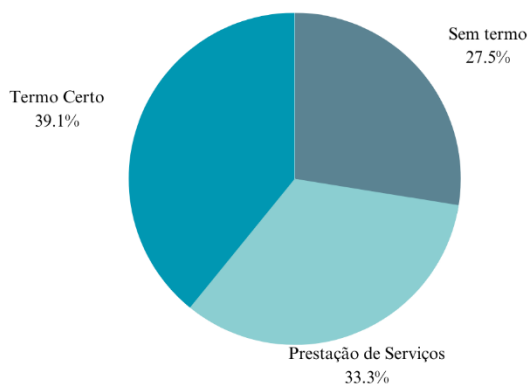


Figura 12 - Vínculo Contratual dos Colaboradores da EPTOLIVA
Fonte: Elaboração Própria

Elaborada então uma breve caracterização do capital humano da EPTOLIVA, que permite perceber as principais características dos colaboradores da organização, podendo verificar-se que esta apresenta como principais características as seguintes: maioria dos colaboradores pertencem ao departamento docente; a maioria dos colaboradores é do

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

género feminino; é uma organização com uma estrutura de colaboradores jovens; as habilitações académicas que prevalecem dizem respeito ao ensino superior; e existe uma elevada rotatividade de colaboradores na escola dado que a maioria tem poucos anos de antiguidade e os vínculos contratuais desta, são também eles maioritariamente de duração determinada. Com esta caracterização feita, no capítulo seguinte será abordada a metodologia aplicada a alguns destes colaboradores de modo a verificar o atual estado e pertinência de existência de um processo de acolhimento e integração na escola.

Capítulo III – Metodologia

O presente capítulo trata a metodologia aplicada para o desenvolvimento deste projeto, fazendo menção à metodologia e aos métodos e técnicas de recolha de dados utilizados, de modo a poder ser realizado o diagnóstico das necessidades da organização relativamente à experiência dos colaboradores da mesma, relativamente ao seu processo de acolhimento e integração.

3.1 A Abordagem Metodológica Adotada

Para o desenvolvimento do presente projeto, de modo a conseguir diagnosticar o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA, foi utilizada uma metodologia de investigação qualitativa. Este tipo de metodologia recorre a métodos não estatísticos e não numéricos, não visando assim fornecer informações sobre dados quantificáveis, mas sim sobre dados baseados em palavras, abrangendo elementos das experiências pessoais de cada um, as suas vivências, histórias e outros pressupostos não quantificáveis (Bhangu, Provost & Carduff, 2023; Bryman, 2016). Deste modo, recorre-se a esta metodologia no projeto em causa para averiguar as experiências de colaboradores da EPTOLIVA, relativamente ao seu processo de acolhimento e integração. Assim sendo, permite-nos obter uma análise fundamentada em diversos pontos de vista (Bhangu et al., 2023). Pode assim dizer-se que esta metodologia permite perspetivar um contexto social através dos olhos dos seus elementos de um modo menos estruturado do que o que acontece no método quantitativo (Bryman, 2016). Por conseguinte, esta abordagem qualitativa (exploratória) foi delineada especificamente para procurar garantir os seguintes objetivos: recolher informação necessária que facilitasse o entendimento do diagnóstico ao processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA através das experiências vivenciadas pelos colaboradores e, também do ponto de vista dos elementos da direção responsáveis pelo processo.

A abordagem qualitativa utiliza diferentes técnicas, sendo que para o projeto em estudo se recorreu à técnica da entrevista face a face para a recolha de dados, como referem Magalhães e Paul (2021, p. 65) este “é provavelmente o método mais conhecido e mais antigo de recolha de dados”.

A entrevista trata-se de um diálogo estabelecido entre dois ou mais intervenientes com o objetivo de recolher dados e informações pertinentes para o estudo (Magalhães &

Paul, 2021). No caso da entrevista do projeto esta tem uma abordagem subjetivista, dado que visa construir a “representação da realidade sob a forma de ideias, crenças, opiniões, sentimentos, comportamentos, e ação, ou seja, sobre modos pensar, sentir, agir e projetar o futuro” (Minayo & Costa, 2018, p.12).

A entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, sendo que o primeiro toma o controlo do diálogo de modo a orientar o segundo, fazendo com que este não se distancie do objetivo fundamental da investigação. Esta técnica de investigação permite diagnosticar e recolher informação para a investigação. Para que isto se concretize, a entrevista de abordagem qualitativa é por norma mais flexível permitindo que o entrevistador consiga conduzir as questões em direção ao objetivo principal do estudo (Bryman, 2016; Magalhães & Paul, 2021).

No caso do projeto em estudo, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, que permite ao entrevistador utilizar um guião de entrevista previamente formulado, com perguntas abertas e fechadas. Assim, dá-lhe um maior controlo sobre o foco da entrevista e conseguindo ao mesmo tempo deixar o entrevistado ter espaço para apresentar as suas reflexões de forma livre, mas orientada, dando a este espaço para formular as suas respostas (Minayo & Costa, 2018). Neste tipo de entrevista o entrevistador segue por norma a linha de pensamento do guião, porém tem autonomia para sempre que necessário reformular as perguntas pré-estabelecidas consoante as respostas dadas pelo entrevistado de modo a conseguir recolher o mais possível de informação para a investigação (Bryman, 2016).

Posto isto, no projeto em causa, foram efetuadas 12 entrevistas com o objetivo principal de diagnosticar o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA com base na experiência de acolhimento e integração de 10 colaboradores da escola e 2 entrevistas à direção da escola para obter o ponto de vista da organização sobre as práticas de acolhimento e integração implementadas. Desta forma, estas entrevistas permitiram verificar diferentes informações de diferentes posições hierárquicas da organização, sendo que uma reflete as opiniões dos próprios colaboradores e a outra reflete o posicionamento da organização face ao processo de acolhimento e integração. Ficou-se assim, com uma visão holística da realidade atual da organização relativamente à forma como acolhem e integram colaboradores. Os guiões das entrevistas utilizados podem ser consultados no Anexo 1 (Guião da Entrevista aos Colaboradores) e Anexo 2 (Guião da Entrevista à Direção). A amostra apesar de ser de pequeno tamanho vai ao encontro do

mencionado na literatura por Yin (2003, citado por Taherdoost, 2016, p. 22) que refere que relativamente à metodologia qualitativa “case studies tend to focus on small samples and are intended to examine a real life phenomenon, not to make statistical inferences in relation to the wider population”. Bryman (2016) refere ideia semelhante demonstrando uma tendência para nestas metodologias se usarem amostras mais pequenas. Assim sendo, é selecionado um número que o investigador ache suficiente para recolher a informação necessária.

3.1.1 Tipo de Amostragem

O tipo de amostragem adotado neste projeto foi não probabilístico por julgamento ou intencional. Recorreu-se a esta tipologia de amostragem uma vez que, na investigação qualitativa os investigadores optam por uma amostra não probabilística, de modo a conseguirem ter acesso a uma amostra o mais selecionada possível para assim conseguir obter a informação mais relevante possível (Bryman, 2016). Esta amostragem caracteriza-se por ter amostras de pequeno tamanho e que visam averiguar situações da vida real de uma população específica, no caso deste projeto a população da EPTOLIVA, não pretendendo alcançar inferências estatísticas para generalizar resultados (Taherdoost, 2016).

Nesta metodologia de investigação existe uma tendência para a escolha de amostras designadas por julgamento ou intencionais. Este tipo de amostras permite ao investigador selecionar os seus elementos com base nos objetivos principais do estudo, estabelecendo assim um conjunto de critérios, neste sentido, a serem preenchidos para o as informações recolhidas de cada indivíduo poderem ser valiosas para as questões da investigação. Isto permite uma menor dispersão na recolha de dados desnecessários que não iriam ser importantes para o foco do estudo e que iriam consumir ao investigador tempo e recursos (Bryman, 2016; Taherdoost, 2016).

No presente projeto, uma vez que este trata de averiguar o processo de acolhimento e integração vivenciado pelos colaboradores da EPTOLIVA, opta-se por, na amostra de colaboradores, estabelecendo como critério que os entrevistados tinham de ter entre 1 e 4 anos de vínculo com a organização. Este critério foi estabelecido uma vez que o objetivo principal do projeto é diagnosticar o processo de acolhimento e integração da organização, assim evita-se a possibilidade de recolha de dados demasiado vagos e inventados. Caso o período de vínculo fosse superior a 4 anos os colaboradores poderiam

já não ter informações nítidas sobre a sua experiência e caso o vínculo fosse inferior a 1 ano os dados recolhidos podiam ainda não estar consolidados para toda as vertentes que a entrevista aborda. Já no que respeita à entrevista aos dois elementos da direção estabeleceu-se como critério que seriam os dois elementos responsáveis pelo acolhimento do pessoal docente e não docente atualmente, já que estes estariam mais dentro do processo e poderiam fornecer os dados mais significativos para a investigação.

3.1.2 Procedimentos de Recolha dos Dados

O processo de recolha dos dados iniciou-se com um convite enviado por e-mail a 10 colaboradores (Anexo 3) e 2 elementos da direção (Anexo 4). No e-mail enviado consta um breve enquadramento do projeto e o seu objetivo principal. A acrescer a isto, o e-mail informava ainda alguns aspetos principais da entrevista, como o facto de ser individual e presencial, o número de perguntas, duração prevista e sublinha o facto de a participação no estudo ser voluntária, e que toda a informação recolhida é confidencial e anónima sendo usada estritamente para fins académicos. Com a resposta positiva a este e-mail procedeu-se à disponibilização do guião ao entrevistado.

No momento da entrevista foi lida uma pequena nota introdutória que consta no início do guião com informações sobre o projeto e os dados a ser recolhidos naquele momento e após isto é fornecido ao entrevistado o consentimento informado, livre e esclarecido (Anexo 5) de modo a obter a sua assinatura em conforme percebeu todas as informações que lhe foram transmitidas e concorda com aquela entrevista, ficando um original do documento para cada uma das partes.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente tendo sido desenvolvidas no espaço da organização em contexto presencial e de forma individual, para que assim possa ser assegurada a sinceridade por parte dos respondentes, não existindo elementos que possam gerar desconforto ou desconfiança, tendo uma duração prevista de 30 minutos, para ambos os guiões.

Os guiões das entrevistas encontram-se divididos por temáticas e/ou categorias, de modo a ser possível diagnosticar o processo de acolhimento da EPTOLIVA, nos últimos anos. Assim sendo, o guião de entrevistas aos colaboradores inicia com uma questão com o objetivo de perceber o conhecimento dos colaboradores sobre a temática em estudo. As perguntas seguintes abordam as temáticas do primeiro dia na organização, materiais de acolhimento, programa de mentoria, avaliação e acompanhamento do processo de

integração e *feedback* para a melhoria das atuais práticas da organização na área em estudo, tendo um total de treze perguntas. No caso do guião da entrevista à direção da organização as temáticas abordadas seguem a mesma linha das anteriores, mas neste caso específico as perguntas são formuladas de modo a perceber o posicionamento da organização, os seus hábitos e práticas em relação a este processo, tendo o guião um total de onze perguntas. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas, obtendo-se assim a transcrição integral de todas as entrevistas, o que permitiu efetuar um estudo detalhado do seu conteúdo.

3.1.3 Análise de Conteúdo das Entrevistas

Após realização das entrevistas, a informação recolhida foi analisada e codificada através do método de análise de conteúdo, isto é, a codificação e a análise sistémica do tipo de resposta.

A análise de conteúdo é um método de análise de entrevistas importante, na medida em que, possibilita o tratamento de forma metódica de informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade. Esta técnica de tratamento da informação, permite tratar uma grande quantidade de texto condensando-o em conjuntos mais pequenos, de forma a ser possível compreender os fenómenos em análise (Popping, 2000).

Para a análise do conteúdo das entrevistas, seguiram-se as indicações de Bardin (2016), quanto às etapas a considerar, procurando ser o mais sintético e pragmático possível, tendo em consideração os objetivos exploratórios traçados para esta fase de análise do processo das atuais práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA, de modo a ser possível contribuir para a melhoria do mesmo.

As etapas da análise de conteúdo foram organizadas em três fases, conforme define Bardin (2016): (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, compreendeu a leitura geral do material transcrito. De seguida partiu-se para a exploração do material, que constituiu a segunda fase. Concretizaram-se as operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registo, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias ou temas. A terceira fase da análise de conteúdo, compreendeu o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Sintetizando, optou-se por criar uma matriz com cinco colunas para a concretização das etapas da análise de conteúdo das entrevistas, conforme Anexo 6.

Com base na análise de conteúdo, efetuou-se a análise e interpretação dos dados recolhidos de modo a tirar conclusões relativamente ao problema em estudo, posto isto o capítulo seguinte irá abordar a análise do conteúdo e a sua interpretação.

Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas

Apresenta-se neste capítulo, a análise dos resultados obtidos das entrevistas feitas aos 10 colaboradores e 2 elementos da direção, interligando as duas perspetivas. Começa-se por efetuar uma breve caracterização sociodemográfica da amostra, seguindo-se a apresentação dos resultados de acordo com as principais categorias ou temas constituintes do processo de acolhimento e integração no sentido de verificar ou não a existência e aplicação destes na organização em estudo, sendo que neste caso os temas em análise são: responsável pelo acolhimento inicial, atividades no 1º dia na organização; transmissão de informação; documentos e materiais entregues; relação com os colegas; programa de mentoria; recolha de *feedback*; acompanhamento e avaliação. Esta análise será fundamentada com os contributos da literatura de diversos autores sobre os diferentes temas em análise.

4.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Para o estudo deste projeto recorreu-se a duas amostras, constituídas por elementos da EPTOLIVA, para cada um dos guiões de entrevista elaborado.

No que respeita aos colaboradores entrevistados, a amostra conta com um total de dez elementos. Destes, oito (80%) são do sexo feminino e dois (20%) são do sexo masculino. No que respeita às idades, dois (20%) tem de 25 a 29 anos, três (30%) tem de 30 a 34 anos, dois (20%) tem de 35 e 39 anos, quatro (30%) tem de 40 a 44 anos. As habilitações académicas vão desde o terceiro ciclo do ensino básico até ao ensino superior, tendo um elemento o terceiro ciclo do ensino básico (10%), dois (20%) elementos o ensino secundário, dois (20%) elementos possuem licenciatura e cinco (50%) possuem mestrado. Relativamente às funções desempenhadas, quatro (40%) elementos desempenham funções não docentes e seis (60%) desempenham funções docentes. No que respeita à antiguidade na organização, tal como já foi referido, estabeleceu-se um critério de seleção dos elementos sendo que tinham de ter mais de um ano e menos de quatro anos de serviço. Assim sendo, a amostra é composta por cinco (50%) elementos com antiguidade entre um ano e onze meses, um (10%) elemento tem entre dois anos e dois anos e onze meses e quatro (40%) elementos tem entre três e quatro anos.

No que respeita à amostra de entrevistados da direção esta é constituída por dois elementos com funções ligadas ao acolhimento e integração de novos colaboradores.

Ambos (100%) os elementos são do sexo feminino. As idades da amostra estão compreendidas entre os quarenta e os sessenta anos. As habilitações académicas são para os dois (100%) a licenciatura. As funções, em ambos os casos são de direção. E a antiguidade na organização está entre os dezassete e os vinte e cinco anos.

4.2 Resultados da Análise das Entrevistas

A partir da análise de conteúdo realizada, é possível apresentar os seguintes resultados.

4.2.1. Responsável pelo Acolhimento Inicial

De acordo com os contributos de Cardoso (2016), Rego et al. (2015) e Mosquera (2002) o acolhimento inicial deve ser responsabilidade do representante máximo da organização, elementos da chefia ou elementos do departamento de recursos humanos. Com a análise efetuada às entrevistas pode constatar-se que isto se verificou na maioria das respostas dos colaboradores uma vez que estes eram recebidos por elementos da direção, superior hierárquico ou pelo departamento de recursos humanos, como se pode verificar na Figura 13. Assim, cinco foram recebidos pela direção, um pelo departamento de recursos humanos e dois pelo superior hierárquico. Porém, importa salientar que um dos Colaboradores entrevistados, respondeu que foi recebido por colegas de equipa e outro apesar de ter mencionado que o primeiro contacto dele foi com o diretor, este contacto foi na entrevista, ou seja, antes do colaborador ser selecionado. Neste caso, quem o recebeu no seu primeiro momento foi uma funcionária dos serviços administrativos. Nestes últimos dois casos não se verificam as recomendações dos autores. Isto, de acordo com Cardoso (2016), é prejudicial para o acolhimento e integração do novo colaborador, uma vez que para este é essencial que a função de acolher o novo colaborador não seja delegada a alguém com menos preparação, e tenha sempre presente um dos elementos já mencionados.

“O primeiro dia quando eu cheguei, foi o diretor, também estava cá a subdiretora, estava a diretora financeira, a psicóloga”

“foi departamento de recursos humanos”

“Foi o superior hierárquico”

“A diretora”

“O superior hierárquico, na pessoa do coordenador do polo”
“O diretor, neste caso, e a subdiretora”
“Foi um superior hierárquico”
“fui recebido pela diretora pedagógica neste caso, e também por um diretor de curso”

*Figura 13 - Frases Mais Representativas Relativas ao Responsável pelo Acolhimento Inicial
Fonte: Elaboração Própria*

No que respeita às entrevistas da direção, ambos os entrevistados responderam que eram responsáveis pelos primeiros contactos, o que se verificou em alguns casos, mas não em todos. Assim sendo, pode verificar-se que não existe um elemento estipulado para receber o novo colaborador na organização, elemento que Mosquera (2002) refere como essencial no programa de 1º dia na organização.

4.2.2 Atividades no 1º Dia na Organização

Relativamente às atividades a realizar no 1º dia do colaborador na organização, é possível constatar que não existe na EPTOLIVA, um cronograma de atividades definido para o primeiro dia do colaborador na organização o que dificulta o acolhimento e integração de novos na Escola, conforme é evidenciado na literatura. São vários os autores que defendem que um programa de acolhimento com atividades calendarizadas permite o sucesso do processo de acolhimento e integração (Bauer, 2010; Calheiros, 2019; Mosquera, 2002).

Todos os entrevistados referiram que, iniciaram funções imediatamente no dia em que entraram para a organização. Alguns dos exemplos podem ser verificados na Figura 14 pelas afirmações mais representativas recolhidas:

“acompanhei as colegas logo no primeiro dia a fazer esses trabalhos”/ “assinei o contrato e comecei as tarefas que vinha desempenhar”
“comecei logo a fazer as limpezas.”
“foi chegar e seguir para as aulas. Foi por aí, não tive ali um tempo de experimentação ou integração.”
“comecei a organizar um bocadinho o EPTOFUTUROS, mas ainda estava um bocado perdida, porque não sabia bem como é que era a organização dos eventos”
“Sim logo no primeiro dia”

“Comecei logo a exercer funções”

“tenho ideia de que vim e que fui dar aulas normal, e que depois ao longo do dia tentei aperceber me mais ou menos, com ajuda dos outros colegas como é que funcionavam certos pontos”

*Figura 14 - Frases Mais Representativas Relativas ao 1º Dia na Organização
Fonte: Elaboração Própria*

Isto vai ao encontro das respostas dadas pela Direção uma vez que referem que sobre o desenvolvimento do primeiro dia refere que o docente inicia a atividade para a qual foi contratado, descrevendo o processo de forma muito vaga, o que é verificado pelas respostas dos colaboradores. Para além disto, na resposta de um colaborador podemos verificar que este começou logo a desempenhar funções com um elevado grau de dificuldade, contrariamente ao recomendado por Ivancevich (2008). O mesmo colaborador durante a entrevista ainda refere que veio desempenhar uma função fora da sua área. Apenas um colaborador faz menção à participação em reuniões, porém essas reuniões tratam informações apenas técnicas, não trabalhando com este especificamente o seu acolhimento e integração, sendo ele assim apresentado bruscamente aos seus colegas de equipa.

No que respeita a atividades desenvolvidas de modo a conhecer a organização e o seu espaço, a Direção menciona que isto é feito com os novos colaboradores, no entanto, isto não se verificou nas respostas dos mesmos, dado que apenas um dos colaboradores entrevistados mencionou que no primeiro dia conheceu os espaços da organização. Quando questionado sobre as dificuldades sentidas no seu primeiro dia na organização refere o seguinte: “foi conhecer o espaço” e acrescenta ainda que a informação que teria sido essencial receber no momento da entrada para a organização era a apresentação do espaço da escola, existindo aqui uma contraposição de ideias.

Assim sendo, pode verificar-se que, contrariamente ao que Bauer (2010) recomenda, o primeiro dia na EPTOLIVA é deixado ao acaso e sendo que metade dos colaboradores refere que acabaram por ser estes que de forma autónoma procuram orientar-se nesse dia, mesmo sem as informações ou apresentações necessárias, como se pode verificar na Figura 15.

“dirigi-me à sala dos professores e foi aí que me conseguiram dizer, foram alguns dos colegas que me conseguiram orientar, porque na verdade não tive uma demonstração do que era o espaço para me poder orientar sozinha”

“não tivemos propriamente uma apresentação dos locais”.
“tentei aperceber me mais ou menos, com ajuda dos outros colegas como é que funcionavam certos pontos”
“procurei um bocadinho as salas”
“quando cheguei ninguém me apresentou”

*Figura 15 - Frases Mais Representativas Relativas ao Primeiro Dia na Organização
Fonte: Elaboração Própria*

Através desta análise pode-se concluir que não existem atividades de socialização programadas para o primeiro dia, fator que Scott et al. (2021) menciona como fundamental e ainda se verifica alguns dos principais erros mencionados por Mosquera (2002), como: esquecer o novo colaborador logo a seguir à admissão, o que irá gerar neste um sentimento de abandono e desproteção; enviar o novo colaborador imediatamente para o local de trabalho, o que irá gerar sentimento de não pertença à organização; e atribuição de tarefas demasiado complexas, o que irá gerar ansiedade e desconforto.

4.2.3 Transmissão de Informação

Um dos principais tópicos para o sucesso do processo da acolhimento e integração reside na transmissão de informação feita por parte da organização ao novo colaborador. Porém, após análise das entrevistas pode constatar-se que esta tem bastantes falhas, detetadas tanto por alguns dos entrevistados Colaboradores como pelos entrevistados da Direção. No que respeita à transmissão de informações no acolhimento e integração de um novo colaborador, de acordo com Bauer (2010) e Ivancevich (2008) é essencial que se favoreça o conhecimento das diferentes vertentes de uma organização, desde desempenho da função, cultura e história organizacional até aos espaços da organização. Isto não se verificou nos dados recolhidos nas entrevistas. Da análise desses dados pode-se concluir que as principais informações transmitidas diziam respeito apenas aos conteúdos técnicos da função. A Direção refere que são prestadas informações urgentes apenas sobre a parte técnica, porém reconhece que é essencial existir também um conhecimento da instituição e da vertente social da mesma. Isto é corroborado uma vez que nenhum dos colaboradores menciona em toda a entrevista informações relativamente à vertente social ou institucional.

Mesmo com a transmissão de toda a informação sobre a parte técnica da função é neste tópico que residem a principais dificuldades apontadas pelos colaboradores. De dez

colaboradores apenas 3 mencionaram não sentir dificuldades no desempenho da sua função, no entanto importa ressaltar que os 3 desempenham a mesma função, sendo uma função mais simples, como mencionado pelos próprios colaboradores que a descrevem como “básica que toda a gente sabe fazer” ou “trabalho simples”. Porém a maioria mencionou sentir dificuldade no desempenho da sua função em parte por falta de informação como se pode verificar na Figura 16.

“eu não sabia bem como é que funcionavam as coisas”
“muito embora na altura não me tenham dado exatamente as funções corretas”/ “não tinha mesmo noção até como havia de lidar com os alunos, era a minha primeira experiência como professora”/ “dificuldade de trabalhar com a plataforma” / “tive de ser muito eu a fazer questões nomeadamente com alguns colegas”
“senti algumas dificuldades em perceber como funcionava o ensino profissional”
“foi com a ajuda dos colegas, portanto as diversas dicas que eles foram dando e de forma autónoma portanto
“a parte mais prática da execução das tarefas como docente na escola foram me transmitidas de acordo com os problemas que iam surgindo” / “(aprendizagem) foi um bocado lenta”
“só ao longo do tempo é que me fui apercebendo dos documentos necessários e acho que se calhar esse foi o maior problema, foi desconhecer por completo a documentação, e não saber trabalhar com ela, nem saber da existência dela”

*Figura 16 - Frases Mais Representativas Relativas à Transmissão de Informação
Fonte: Elaboração Própria*

A falta de informação sobre o desempenho da função do novo colaborador é crucial, pois de acordo com Cesario e Chambel (2019), os gestores devem ser claros na sua transmissão e mostrar-se disponíveis para esclarecer dúvidas, o que aparentemente não aconteceu porque a maioria dos colaboradores ou procurou sozinho essa informação ou recorreu a colegas de equipa.

Todos as falhas aqui apresentadas seriam atenuadas caso existisse na organização um cronograma estruturado para a transmissão destas informações como nos mostra Mosquera (2002) e Rego et al. (2015).

4.2.4 Documentos e Materiais Entregues

Um dos elementos constante em todos os processos de acolhimento e integração é a disponibilização ao novo colaborador de alguns documentos e materiais essenciais para a integração deste. Na maioria das respostas dadas pelos colaboradores, os materiais e

documentos transmitidos são totalmente técnicos na EPTOLIVA, não existindo elementos para o auxiliar na vertente social e na vertente organizacional, vertentes essenciais tal como refere Carucci (2018). Sendo que a tipologia de documentação entregue se refere a documentação sobre a função ou documentação administrativa. Na Figura 17 pode verificar-se que não existe na resposta da maioria dos colaboradores referência à entrega de materiais para o seu acolhimento e integração na vertente social e organizacional.

“a subdiretora enviou-me alguns documentos relativos as disciplinas da área técnica e que eu iria lecionar”
“foi-me fornecido os manuais para dar aulas, também me foi dado as planificações e os critérios de avaliação, e no fundo foram só esses”
“a diretora pedagógica forneceu alguns documentos necessários, documentos de avaliação de alunos, programa de algumas disciplinas, currículo de algumas disciplinas e penso que tenho sido por aí”
“não me foi dado em material físico, mas explicaram-me”
“não recebi nenhum documento”
“Não foi fornecido qualquer tipo de documentação.”
“(entrada para a organização) Na altura, não me foi fornecido documentação nenhuma.”

*Figura 17 - Frases Mais Representativas Relativas à Entrega de Documentos e Materiais
Fonte: Elaboração Própria*

Em entrevista à Direção é abordada esta questão sendo que se confirma a entrega de material apenas técnico quando são apenas mencionados materiais técnicos como horário de trabalho, programa de disciplinas, computador, legislação e documentos contratuais. Sendo que é mesmo mencionado numa das entrevistas à direção que o material é todo muito técnico não existindo um documento integrador. Para além destes, os colaboradores abordaram ainda na entrevista a documentação administrativa, sendo possível perceber que não existe uma regra para a entrega da mesma, sendo que alguns colaboradores receberam no dia da entrada e outros dias e semanas depois. Porém a maioria dos colaboradores afirma não ter recebido a documentação administrativa no seu primeiro dia na organização, como se pode verificar na Figura 18, contrariamente às indicações de autores como (Rego et al., 2015; Mosquera, 2002) que mencionam que estas informações devem estar preparadas para o primeiro dia do colaborador na organização.

“passado duas semanas foi com um documento escrito”
“Passado uns dias fui chamada à direção e a diretora financeira, deu-me os documentos”
“assinatura do contrato talvez lá estivesse há umas três semanas pelo menos”
“ano letivo começou a 15/16 de setembro por ai, foi se calhar no final do mês que assinei o contrato”
“passado uns dias o departamento de recursos humanos chamou-me à secretaria e entregou-me a documentação para preencher”
“A documentação administrativa e contractual foi logo apresentada na primeira semana”
“Não tenho noção se foi logo no primeiro (dia), penso que não, mas foi na primeira semana pelo menos.”

Figura 18 - Frases Mais Representativas Relativas à Entrega de Documentos e Materiais
Fonte: Elaboração Própria

Um dos documentos mais comuns a ser entregue é o manual de acolhimento. A entrega deste é de acordo com Rego et al. (2015) essencial para o novo colaborador devendo ser entregue nas boas-vindas ao colaborador, sendo que Cardoso (2016) e Gegory et al. (2022) referem ainda na literatura que este material é uma mais-valia para os primeiros tempos do novo colaborador na organização. Porém, a entrega deste não se verifica no que diz respeito à EPTOLIVA. Nenhum dos colaboradores entrevistados mencionou que lhe tinha sido entregue um manual de acolhimento, sendo que a própria direção o confirma em ambas as entrevistas dizendo que não é entregue nenhum manual de acolhimento mas que acha importante a existência deste de modo a abordar a vertente histórica e cultural da escola. Para além disto, pode verificar-se que este é visto como fundamental por alguns dos colaboradores quando questionados sobre que melhorias aplicaríamos ao atual processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA, sendo mencionado como uma sugestão de melhoria por 3.

A entrega de documentação e materiais integradores ao novo colaborador, de acordo com Rego et al. (2015) permite uma integração mais fácil, uma maior eficiência na aquisição e processamento de informações, uma adaptação à organização mais rápida e eficaz, menor desperdício de tempo e menor probabilidade de erros e falhas. Dado que isto não se verifica na EPTOLIVA, o acolhimento e integração do novo colaborador estará predisposto ao fracasso.

4.2.5 Contacto com os Colegas

Quando se trata do acolhimento e integração de um novo colaborador, e tendo em conta Sousa et al. (2006) todos os elementos que participem na vida organizacional deste são importantes. Isto inclui não só diretores e superiores hierárquicos como também os seus colegas. No que respeita à EPTOLIVA, pode verificar-se através das respostas dadas, que a participação destes no processo fica muito aquém do que seria essencial.

Jeske e Olson (2021) mencionam que devem existir momentos de socialização e estabelecimento de laços entre o novo elemento e os seus colegas, mais uma vez isto não se verifica, pois quando verificamos a maioria das respostas obtidas nas entrevistas percebemos que não existe estabelecido uma metodologia de apresentação do novo colaborador aos colegas sendo este contacto deixado ao acaso. Nos casos em que existe apresentação do novo membro com os seus colegas de equipa este é feito de uma forma muito pontual e brusca, não sendo propriamente criado um momento para que este possa se apresentar e ser apresentado, como mencionam que deve ser feito autores como Rego et al. (2015) e Mosquera (2002) que recomendam que seja criado um momento de apresentação e socialização com os colegas logo no primeiro dia na organização. As afirmações que verificam esta informação encontram-se na Figura 19.

<p>“tive bastante tempo para os conhecer. / Andei aqui quase um mês a descobrir as pessoas e saber as funcionalidades delas. Na altura não sabia, conhecia uma pessoa e tinha de perguntar a outra pessoa, quem era, o que fazia e fui descobrindo aos poucos / Quando cheguei ninguém me apresentou”</p>
<p>“Foi-me dito que aquelas eram as minhas colegas de trabalho, são as pessoas com quem vais trabalhar. É a fulana A, B, C, D e a partir daí era um trabalho que me cabia a mim.”</p>
<p>“Foi-nos apresentada a equipa, e foi só.”</p>
<p>“Foi a colega mais velha que me foi apresentada pela chefia e depois ela veio me apresentar aos colegas”</p>
<p>“Foi mútuo rapidamente também começo a falar com as pessoas, as pessoas também começam a falar e foi natural”</p>

“Sim, entrei na sala de professores, cumprimentei as pessoas, elas cumprimentaram me e pronto, basicamente foi assim”

“até foi positivo, mas fui eu que o procurei, portanto tentei chegar a eles para tentar obter alguma informação daquilo que seria necessário / mas na minha opinião fui eu sempre que dei esse passo de tentar procurar alguém”

*Figura 19 - Frases Mais Representativas Relativas ao Contacto com os Colegas
Fonte: Elaboração Própria*

Importa aqui destacar a resposta de três colaboradores que tiveram de ser eles próprios a fazer a primeira comunicação com os colegas. Nestes casos, não estão de todo a ser criados momentos que permitam ao novo colaborador socializar com os seus colegas, sendo que Ellis et al. (2017), referem que é importante desenvolver incentivos para que exista o estabelecimento da relação entre novo colaborador e colegas, o que notoriamente não está a acontecer na organização em estudo. A acrescer a isto, Rego et al. (2015) como Mosquera (2002) afirmam que deve fazer parte do primeiro dia do colaborador na organização o conhecimento dos seus colegas de equipa, porém isto não se verifica em todos os casos, como se pode verificar em alguns dos recortes da Figura 19. Na entrevista da direção é acentuado ainda mais este problema uma vez que esta menciona que às vezes só passado um ano é que alguns colegas se conhecem.

Apesar de se verificar que o contacto com os colegas nem sempre foi bem estabelecido pela parte da organização, quando alguns dos colaboradores entrevistados mencionam a relação que tem com os mesmos o balanço é positivo. Um colaborador menciona que na sua experiência de integração os colegas de modo auto recreativo, a seu ver, foram os responsáveis principais pelo seu acolhimento e integração. Já outro colaborador refere-se a estes como prestáveis e disponíveis. Porém, não é possível tirar conclusões, se isto se aplica aos restantes entrevistados, uma vez que houve uma parte destes que não menciona a relação com os colegas. Por fim, na literatura é mencionado por Sousa et al. (2006), que não importa só ter em conta o novo colaborador mas também os colaboradores que já estão na organização e que irão ser colegas deste, tendo em atenção que estes devem ser informados e preparados para a entrada do novo elemento antes da entrada deste, de modo a garantir o sucesso do processo. Isto não se verifica, pois como se pôde constatar nas entrevistas da direção, é mencionado que o conhecimento dos colegas é “brusco” e que os colaboradores já existentes na organização apenas sabem da entrada de um novo elemento quando ele entra para a organização. Assim sendo, o acolhimento e integração dos novos colaboradores junto dos seus colegas de equipa carece de preocupação e reformulação, devendo ser tido em conta pela organização.

4.2.6 Mentoria

No que respeita à aplicação de um programa de mentoria dentro da EPTOLIVA, pôde verificar-se que este não acontecia de acordo com as respostas dadas tanto pelos colaboradores como pela direção e, de acordo com Klinghoffer et al. (2019) e Mosquera (2002), este é fundamental para o novo colaborador se integrar na organização. A maioria das respostas dos colaboradores sobre este tema foram negativas, porém alguns colaboradores mencionaram que lhes tinha sido indicado um colega ou um superior hierárquico com o qual podiam contactar caso necessitassem, como se pode ver na Figura 20.

“Não, não me foi atribuído”
“Não.” (2 colaboradores)
“Não me foi atribuído nenhum colega, não para auxiliar.”
“Não.”
“Não me foi atribuído ninguém específico / foi me sugerido esta ou aquela pessoa para procurar no sentido de me ajudar, mas não tinha ninguém, ou seja não tinha um mentor.
“Sim, isso foi, sempre a subdiretora que ficou a me orientar.”
“Sim, a pessoa mais velha que cá está.”
“Temos um diretor de curso, que lhe cabe também essa parte, de orientar os colegas.”
“neste caso e o que me foi dito foi para, quem me auxiliava mais, porque estava também, dentro dessa área seria o colega Diretor de Curso”

*Figura 20 - Frases Mais Representativas Relativas ao Programa de Mentoria
Fonte: Elaboração Própria*

No entanto, apesar das respostas positivas é possível perceber que a atribuição de mentores a alguns dos colaboradores, não é algo propriamente estabelecido na escola, tendo acontecido apenas como uma recomendação dada por parte do superior hierárquico. Isto é comprovado numa das entrevistas da direção onde é mencionado que não existe programa de mentoria na EPTOLIVA, porém noutra das suas respostas é possível verificar que apesar de não existir um programa de mentoria, estabelecem-se no decorrer da integração do novo colaborador mentorias informais, nomeadamente por parte do diretor de curso, mencionado que estas são pessoas com experiência que os irão ajudar a integrar em termos profissionais, como se pode verificar em duas das respostas dos colaboradores. Porém, na entrevista de outro elemento da direção é mencionado que sim

existe programa de mentoria, contudo quando questionada sobre os pressupostos segundo os quais este se desenvolve a resposta foi vaga dizendo que o que é apenas dito ao mentor: “para o acompanhar e explicando o trabalho que vai ser feito e ir acompanhando o trabalho”. Não se denotando então que se cumpram os requisitos mencionados por Rego et al. (2015) que refere que os mentores devem ser escolhidos cautelosamente e a sua preparação não deve ser deixada ao acaso. A mentoria dos novos colaboradores deve ser feita por elementos com mais experiência e de hierarquias superior à do novo elemento, sendo assim elementos considerados pertinentes por Calheiros (2019), Tsipursky (2023) e Rego et al., (2015).

No âmbito deste tema, apesar de ser possível perceber nas respostas dos colaboradores que o programa de mentoria não existe, importa também reparar que este é visto como importante para a maioria deles, sendo referido por vários como melhorias ao acolhimento e integração da EPTOLIVA. Um dos colaboradores diz que sem a subdiretora para fazer a sua orientação teria andado desorientado, sem saber que trabalho fazer. Sendo que outro refere que se tivesse tido alguém com essa função provavelmente teria cometido menos erros e o seu trabalho seria mais eficaz, sendo esta uma das vantagens mencionada por Saks e Gruman (2015), já que estes referem que a mentoria permite o aumento da produtividade.

De todas as respostas relativamente à importância deste tipo de acompanhamento por parte de alguém mais experiente da organização, apenas três colaboradores responderam que isso não faria diferença nenhuma no desempenho da sua função, porém quando analisamos o resto da sua entrevista e tendo em conta a função desempenhada, pode perceber-se que são funções de menor responsabilidade. No entanto, importa salientar que, como referem Bauer (2010) e Klinghoffer et al. (2019), o mentor não esgota as suas competências apenas ao nível do desempenho da função, sendo também responsável por contribuir para o conhecimento do contexto organizacional e do seu meio social e político. Motivo pelo qual a organização deverá, antes de aplicar um processo de acolhimento a colaboradores com funções de menor responsabilidade, verificar se efetivamente é essencial ou desnecessário, podendo vir a tornar-se um desperdício de recursos e tempo, isto tendo em conta os contributos da literatura de Mosquera (2002) que refere que é essencial analisar os benefícios e custos antes de utilizar este instrumento. Contudo os restantes colaboradores (7) mencionam que veem este processo como importante para a organização.

Tendo em conta a análise feita pode concluir-se que a mentoria dos novos colaboradores na EPTOLIVA, não é feita com base num programa estruturado, encontrando-se deixada ao acaso, sendo que quando ocorre se trata de uma mentoria informal estabelecida no desempenho da função, uma vez que nem todos os colaboradores tiveram essa oportunidade, já que depende destes o seu estabelecimento. As mentorias informais são também importantes na integração de um novo colaborador, como refere Gregory et al., (2022), sendo que quando ocorreu com alguns dos colaboradores estes perceberam como uma melhoria, só que importa que a organização verifique que nem todos os colaboradores conseguem sozinhos estabelecer essa mentoria, como foi o caso dos colaboradores que mencionaram que viam este processo como importante mas que no entanto sentiam que estavam a chatear os colegas quando procuravam a ajuda destes sem que lhes tivesse sido mencionado para o fazerem.

4.2.7 Feedback

Nas perguntas de ambos os guiões os entrevistados foram questionados no sentido de diagnosticar o *feedback* desenvolvido na EPTOLIVA, relativamente ao acolhimento e integração de novos colaboradores. Após a análise das respostas, podemos ver que apesar de alguns dos colaboradores considerar que eram questionados sobre o seu *feedback*, este era vago e pontual. Porém também existiram colaboradores que mencionaram que nunca lhe tinha sido solicitado *feedback*. Assim na maioria dos casos pode verificar-se que não existiu uma metodologia propriamente aplicada e estruturada, como se pode ver pelos recortes das entrevistas apresentados na Figura 21, sendo que num dos casos a resposta foi apenas “sim” não sendo possível perceber de que modo este era feito.

“Sim, iam me perguntando.” (2 colaboradores)
“Ah, sim uma vez a diretora perguntou-me se estava tudo a correr bem, se estava a gostar.”
“A doutora de vez em quando perguntava como é que estavam as coisas se eu estava a gostar, se não estava a gostar, se estavam a correr bem com os colegas de trabalho, pronto só isso.”
“Não, só por colegas em conversa de café.”
“Sim, não regularmente, mas era feito e havia interesse em perceber se estava tudo a correr bem, sim.”

“Honestamente não.”
“Eu penso que não, mas talvez pelos meus colegas”
“Poucas vezes, perguntavam-me se estava tudo a correr bem. Colegas sim, direção talvez também, mas nada muito específico”

Figura 21 - Frases Mais Representativas Relativas ao Feedback
Fonte: Elaboração Própria

Isto confirma que o questionamento sobre o *feedback* dos novos colaboradores é um instrumento de acolhimento e integração que não é aplicado, existindo apenas um questionamento informal, que como se pode ver através das entrevistas nem sequer é solicitado a todos os colaboradores. Através de algumas respostas é possível verificar que o questionamento sobre o *feedback* era feito apenas para perceber se o trabalho estava a decorrer.

Estas informações são confirmadas em ambas as entrevistas da direção já que numa das entrevistas é mencionada que não existe um questionário sobre como foi a integração do novo colaborador e na outra entrevista é mencionado que este é um questionamento apenas por voz não existindo um documento de registo para o efeito.

Pode-se perceber que o pouco de *feedback* que existe na EPTOLIVA é, como refere Bauer (2010), um *feedback* imediato, sendo fornecido quando ocorre o desempenho de determinada tarefa. No entanto, torna-se um *feedback* muito vago e não permite que o colaborador consiga perceber os seus erros e consequentemente corrigi-los, como referem Bauer e Erdogan (2011). Para além disto, uma vez que os colaboradores da EPTOLIVA não são questionados sobre a sua experiência de acolhimento e interação, a organização não consegue obter o seu contributo para a melhoria e evolução do processo de acolhimento e integração, uma vez que não é percebido por esta o que funcionou ou não funcionou nas suas práticas. Isto pode ser verificado numa das entrevistas da direção que quando questionada, sobre os possíveis pontos fortes e fracos do processo de acolhimento e integração, apesar de perceber que não é perfeito, dá resposta muito vaga respeitante ao tema sendo que acaba por nem mencionar praticamente nada em relação a este tópico respondendo relativamente aos pontos fracos que as condições de acolhimento não são perfeitas mas podiam ser piores.

Mosquera (2002) refere que este instrumento de acolhimento permite que as organizações possam retirar um melhor custo/benefício do seu processo de acolhimento e integração, dado isto não acontecer na organização em estudo, o que se espera que

aconteça é o oposto havendo desperdício de bons recursos e a diminuição dos índices de produtividade e qualidade no desempenho da função

4.2.8 Acompanhamento e Avaliação do Processo

No que respeita ao acompanhamento e avaliação do processo de acolhimento e integração, as respostas dos colaboradores foram unânimes, todos eles responderam que não tinha existido nenhum tipo de avaliação ou acompanhamento feito à sua integração, como se pode verificar na Figura 22.

“Não, nunca foi feito.”
“Não” (6 colaboradores)
“Eu penso que não, pronto.”
“Não, não foi feito nenhum acompanhamento ou avaliação, penso que no final do ano os alunos avaliaram o professor, e isso pode-se dizer que possivelmente será uma avaliação.” / “Sobre a integração não, isso não.”
“Penso que não”

Figura 22 - Frases Mais Representativas Relativas ao Acompanhamento e Avaliação
Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta Tsipursky (2023), a avaliação do processo é crucial para o sucesso do mesmo. No entanto, quando os elementos da direção foram questionados as respostas variaram. Nestas entrevistas apesar de mencionado a existência de uma metodologia de avaliação quando verificada esta trata-se de uma avaliação global e aplicada a todos os colaboradores no final do ano letivo, não se tratando assim de uma avaliação específica sobre o acolhimento e integração do novo colaborador. Assim, a EPTOLIVA não desenvolve uma avaliação com o objetivo de averiguar a evolução do novo colaborador e a sua adaptação à função, de modo a detetar a necessidade de possíveis ajustamentos ao processo, sendo este um dos objetivos principais da avaliação e acompanhamento do processo mencionados por Sousa et al. (2006). Isto confirma-se pois um dos elementos da direção quando questionado diretamente sobre se era realizada alguma avaliação sobre o processo de acolhimento e integração responde negativamente. Para além disto, o outro elemento da direção quando questionado menciona que se faz a avaliação, mas não existe nenhum documento para o efeito, acrescentando ainda que é um assunto tratado apenas entre direção e em reuniões desta, não sendo comunicado ao colaborador. Critérios contrários aqueles que são definidos na literatura por Jeske e Olson (2021) e Sousa et al. (2006). De acordo com estes, é fundamental que a EPTOLIVA promova a discussão com

o novo membro sobre a sua integração na organização e na função, sem isto a escola não irá conseguir, mais uma vez, melhorar as suas práticas de acolhimento e integração ou corrigir possíveis erros que possam estar a acontecer.

O processo de acompanhamento e avaliação do acolhimento e integração da EPTOLIVA, estando assente em pressupostos muito vagos como se pode verificar nas duas respostas da direção, dá lugar a que no momento de serem tomadas decisões não exista valor nas informações recolhidas, como refere Cardoso (2016).

O guião das entrevistas aos colaboradores termina questionando se o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA deveria ter melhorias, sendo que as respostas foram unânimes tendo todos dito que sim. Quando questionados sobre que melhorias faziam algumas das respostas dos colaboradores abordaram temas fundamentais do acolhimento e integração, como manual de acolhimento, apresentação dos espaços da organização e dos seus elementos, atribuição de um mentor e momentos de socialização entre colegas.

Sintetizando, do conjunto das entrevistas realizadas aos colaboradores e à direção relativamente ao processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA, e tendo em conta os resultados do estudo qualitativo (entrevistas) realizadas, fica evidente que não existe um processo de acolhimento e integração aplicado na escola. Após a análise do conteúdo das entrevistas e a comparação das mesmas com o que nos diz a literatura da área do acolhimento e integração, o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA necessita de uma reestruturação de raiz que permita colmatar as muitas falhas que acontecem quando um novo elemento passa a fazer parte da organização.

Posto isto, e uma vez que o acolhimento e integração de novos colaboradores enquanto parte integrante da gestão estratégica de recursos humanos é essencial para as organizações, e tendo em conta que, como se pode verificar através da análise de resultados apresentada neste capítulo, o mesmo não é aplicado na EPTOLIVA, no capítulo seguinte propõe-se à organização um processo de acolhimento e integração a aplicar aos seus futuros novos colaboradores, para que seja possível desenvolver na organização melhores práticas no que respeita a este processo.

Capítulo V – Proposta de Processo de Acolhimento e Integração na EPTOLIVA

Com vista à prossecução do objetivo principal deste projeto que é contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA através da criação de um processo de acolhimento e integração, adequado às necessidades e expectativas da escola, de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores, assegurando que se mantenham na organização, sendo membros ativos e participativos da mesma, cooperando para o seu sucesso e evolução, propõe-se a aplicação de um processo de acolhimento e integração constituído pelos seguintes elementos: e-mail de boas-vindas; programa de 1º dia na organização; entrega de EPTO Kit; manual de acolhimento; programa de mentoria; questionário de *feedback* do processo de acolhimento e integração; e entrevista de avaliação e acompanhamento intermédia e final do processo de acolhimento e integração. Estes elementos foram elaborados tendo em consideração as recomendações de autores mencionados na revisão de literatura deste projeto.

5.1 E-mail de Boas-vindas

O e-mail de boas-vindas (Anexo 7) à organização, tem como objetivo felicitar numa primeira instância o novo colaborador, como membro selecionado da organização. Este e-mail permite desde logo, após a sua seleção, o contacto com o novo colaborador antes da sua entrada efetiva na organização. Esta comunicação (e-mail) com o recém selecionado, permite transmitir informações como, o horário a que se deve apresentar nas instalações e quais os documentos que deve trazer consigo. O e-mail de boas-vindas irá conseguir evitar constrangimentos no primeiro dia na organização e ainda agilizar todo o processo administrativo que tende a ser mais aborrecido para os colaboradores.

Para além disto, o e-mail segue ainda com o programa do primeiro dia na organização anexo, fornecendo assim ao colaborador informação prévia sobre o que esperar permitindo que este se sinta mais seguro. Como referem os autores (Ivancevich, 2008; Mosquera, 2002; Duarte, 2015) este é um período de nervosismo e incerteza para o novo colaborador, assim sendo, este e-mail foi elaborado com o objetivo de atuar na diminuição destes fatores. Este e-mail deve ser enviado o mais breve possível após a seleção do colaborador, permitindo assim que este consiga assimilar toda a informação e reunir a documentação necessária.

5.2 Programa de 1º Dia na Organização

O programa do primeiro dia na organização trata-se de um cronograma de atividades pelas quais o colaborador deve passar no seu primeiro dia na organização. Este programa permite evitar que se “saltem” passos essenciais na integração inicial de um colaborador como é o caso do conhecimento dos espaços, dos colegas e dos sistemas da organização.

Este é um programa que apesar de previamente estruturado permite à organização adaptar a sua aplicação a diferentes colaboradores. Trata-se de um cronograma dividido em diferentes secções, sendo elas, respetivamente: receção ao novo colaborador; apresentação da organização; normas gerais de trabalho; preenchimento de documentação; apresentação ao mentor; apresentação ao superior hierárquico direto; apresentação à equipa de trabalho; e integração no posto de trabalho. De acordo com Cesario e Chambel (2019) e Carucci (2018), o programa elaborado conta assim com três dimensões sendo elas a vertente organizacional, a vertente técnica e a vertente social.

As atividades do programa são previamente calendarizadas, uma vez que Bauer (2010) refere que desta maneira mais facilmente se alcança o sucesso da integração e Scott et al. (2021), refere que uma sequência de etapas a seguir no acolhimento de um novo colaborador torna-se eficaz na transmissão das informações mais essenciais para o início de funções, assim o programa elaborado segue uma sequência de atividades. Seguindo ainda as orientações de Cardoso (2016), chamou-se a participar logo neste processo inicial, chefia, responsável de recursos humanos, responsável da empresa e colegas do novo colaborador, incluindo todos estes elementos nas atividades do cronograma elaborado (Anexo 8) para o primeiro dia do novo colaborador na organização. A estrutura total do programa elaborado foi baseada nas recomendações de Mosquera (2002) adaptando-as à realidade da EPTOLIVA.

É durante o primeiro dia na organização que deve ser entregue ao colaborador o EPTO Kit, o manual de acolhimento e o *flyer* de mentoria, instrumentos de acolhimento que foram também elaborados neste projeto e que são explicitados em seguida.

5.3 EPTO Kit

Seguindo as recomendações de Rego et al., (2015) nas boas-vindas do novo colaborador deve-se entregar a este um *kit* de boas-vindas. Assim, neste projeto proõe-se

a entrega do EPTO *Kit*. O EPTO *Kit* (Anexo 9) trata-se de um *kit* de boas-vindas à organização com alguns elementos personalizados com os símbolos identificativos da escola, elementos esses que para além de constituírem um brinde para o novo colaborador, como forma de o congratular por entrar para a família EPTOLIVA, também vão ser úteis para o dia a dia profissional e pessoal dos novos colaboradores. Este *kit* é constituído por: mochila, camisola polo, dois casacos, caderno, *pen-usb*, boné, fita porta-chaves, lápis e caneta, fones, saco, boné e óculos de sol. Para além disto, o *kit* leva ainda o último número da revista publicada da escola, para que o novo colaborador possa ir tomando conhecimento das atividades que tem vindo a ser desenvolvidas e das redes sociais em que a organização está envolvida. Este pode ser considerado um meio de integração uma vez que permite que o colaborador se sinta parte da organização, seguindo as recomendações de Duarte (2015), a integração de um novo colaborador deve contribuir para promover o seu sentimento de pertença, neste caso, à EPTOLIVA.

5.4 Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é outro dos elementos e deve ser entregue no primeiro dia na organização. Este foi elaborado tendo em consideração os contributos da literatura de (Calheiros, 2019; Cardoso, 2016; Rego et al., 2015; Chiavenato, 2010; Sousa et al., 2006; Mosquera, 2002). Assim, a estrutura do manual de acolhimento a ser aplicado na EPTOLIVA (Anexo 10), foi a seguinte: mensagem de boas-vindas; criação da EPTOLIVA; missão, visão e valores da escola; organograma; direção; serviços da escola; normas gerais do trabalho; subsídios; direitos e deveres do trabalhador; medicina do trabalho; higiene e segurança no trabalho; apoio informático; proteção de dados pessoais; contactos. Seguindo as orientações de Rego et al. (2015) propõe-se que se opte por entregar o manual de acolhimento em formato físico. Pois, de acordo com as indicações do autor, este meio é preferencial para evitar que certos elementos da organização possam não conseguir aceder facilmente a este se for colocado em formato digital devido a falta de literacia informática. Apesar de se tratar de uma organização em que a maioria dos colaboradores tem habilitações académicas de nível superior, o que por sua vez pressupõe um bom uso dos meios informáticos, o mesmo não pode ser garantido para os restantes colaboradores. Seguindo as ideias de Mosquera (2002), elaborou-se um manual não demasiado extenso, mas que conseguisse abordar os temas principais para que o colaborador tenha um documento físico para consultar sempre que tenha dúvidas. No entanto, a última página deste manual informa o colaborador de que aquele não é um

documento estanque e que caso tenha alguma dúvida, sugestão, crítica ou pergunta o deverá comunicar.

5.5 Programa de Mentoria

Outra das propostas a aplicar na escola é um programa de mentoria. Alguns dos entrevistados mencionaram que isso teria feito diferença na sua integração e consequentemente na sua função. Posto isto recomenda-se que a escola crie um programa para fornecer ao novo colaborador um mentor que o acompanhe durante o seu processo de integração. Posto isto, elaborou-se um *flyer* (Anexo 11) com as informações essenciais sobre este instrumento de acolhimento de modo que os envolvidos possam consultar o mesmo sempre que necessário, neste constam informações de esclarecimento tanto para o mentorando como para o mentor tendo a seguinte estrutura: o que é o programa de mentoria; objetivos; benefícios; deveres do mentor; deveres do mentorando, fases do programa; e contactos do mentor e do mentorando. As informações apresentadas foram elaboradas com base em Tsipursky (2023), Cardoso (2016), Rego et. al (2015) e Mosquera (2002).

Este *flyer* torna-se um documento de informação resumido de modo a não se tornar demasiado extenso, porém a escola deverá ainda, se assim o entender, elaborar um regulamento interno sobre o programa de mentoria, com as principais linhas orientadoras para possível consulta, se for solicitado. Relativamente à escolha do mentor, esta deverá ser feita tendo em consideração as recomendações de Calheiros (2019), devendo ser elementos da organização com maior experiência, competência, entusiasmo e empenho, para garantir o sucesso do programa. Tendo em conta os contributos de Mosquera (2002) a duração deste programa e das suas fases é de duração variável sendo que o período de acordo com os quais irá ocorrer deve ser estabelecido tendo em conta os objetivos da organização.

Estes meios devem funcionar como complementares às informações transmitidas no primeiro dia na organização no tópico do cronograma que diz “Explicação do Programa de Mentoria”.

5.6 Questionário de *Feedback* do Processo de Acolhimento e Integração

Dado que se verificou que a EPTOLIVA não tinha instrumentos de recolha de *feedback* formal e seguindo a recomendação de Mosquera (2002), foi elaborado um

questionário para recolher o *feedback* dos colaboradores da EPTOLIVA (Anexo 12), sobre o seu processo de acolhimento e integração. Este instrumento mostrou ser essencial para a organização, pois como se pode verificar na análise ao conteúdo das entrevistas todos os colaboradores responderam que o processo implementado na escola necessitava de ser melhorado e todos eles contribuíram com sugestões para que isso acontecesse. De acordo com (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011), não estando este instrumento a ser aplicado na escola, não é possível recolher estas informações e conseqüentemente não se detetam falhas e não se altera o modo de atuar no que respeita ao acolhimento e integração de novos colaboradores. A aplicação deste instrumento na escola irá permitir, de acordo com (Jeske & Olson, 2021; Tsipursky; 2023) um programa mais pertinente e eficaz, adequado às necessidades dos docentes e não docentes, permitindo assim que estes estivessem mais satisfeitos na organização.

Tendo isto em conta, e uma vez que o questionário visa avaliar o processo de acolhimento e integração fez-se perguntas das partes que constituem este. Assim sendo, nas primeiras oito perguntas utiliza-se perguntas fechadas onde as respostas são dadas numa escala de 1 a 5, em que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente. Nestas primeiras questões são abordados os temas seguintes: satisfação com informações fornecidas; conhecimento das principais normas gerais de trabalho; satisfação com o mentor; satisfação com o equipa de trabalho e chefia; utilidade e clareza dos instrumentos de acolhimento físicos fornecidos e satisfação com o esclarecimento de dúvidas. Estas questões foram baseadas na escala de Thomas et al. (2019) adaptadas às necessidades organizacionais da EPTOLIVA. Em seguida o questionário conta com perguntas abertas onde o colaborador terá espaço para dar a sua opinião sobre os pontos fortes e fracos do projeto e ainda sugerir melhorias a este. Este tipo de recolha de *feedback* formal deverá ser aplicado no final do processo de acolhimento e integração.

5.7 Acompanhamento e Avaliação do Novo Colaborador

Após a recolha de dados e análise do conteúdo das entrevistas pode verificar-se que não existe nenhum instrumento na escola para realizar o acompanhamento e avaliação do novo colaborador na sua função, fator que de acordo com Tsipursky (2023) é essencial no processo em estudo. Seguindo o conselho de Cardoso (2016), de que a avaliação do processo de acolhimento e do novo colaborador não deve ser deixada ao acaso, nem ser baseada em informações soltas, construiu-se uma ficha de acompanhamento e avaliação

do novo colaborador e duas entrevistas de acompanhamento e avaliação a serem aplicadas a meio do período experimental ou do contrato a termo certo e no final desses mesmos períodos, respetivamente.

No que diz respeito à ficha de acompanhamento e avaliação, elaborou-se tendo em conta as indicações de (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2006). Assim sendo, a sua estrutura aborda os seguintes tópicos: competências técnicas; competências comportamentais; potencial de desenvolvimento; expectativas relativas à superação dos aspetos menos positivos; e proposta relativa à contratação. A ficha que se apresenta no Anexo 13, foi feita tendo em conta a função de professor na EPTOLIVA, pelo que sempre que for aplicada a outras funções deverá ser parcialmente adaptada, dado que as competências técnicas, as competências comportamentais e potencial de desenvolvimento, não são as mesmas para diferentes funções, como mencionam os mesmos autores. A avaliação é feita tendo em conta uma escala qualitativa entre não satisfaz e muito bom. Esta no final deverá ser assinada pelo responsável pelo novo colaborador, mas o preenchimento da mesma deverá ser elaborado em colaboração com outros membros da hierarquia. Após a decisão final a avaliação deverá ser comunicada ao novo colaborador.

Já as entrevistas a meio (Anexo 14) e no final (Anexo 15) do período experimental foram feitas tendo também em consideração as recomendações de (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2006). Esta tem como objetivo não só avaliar o novo colaborador como também permitir a este que se autoavale e possa sugerir melhorias e alterações ao processo de acolhimento da EPTOLIVA. Apesar de as duas serem semelhantes diferem em alguns pontos, uma vez que são feitas em momentos diferentes do processo de acolhimento e integração. A entrevista a meio do período experimental ou do contrato a termo certo, deverá ser aplicada neste período. Esta é constituída por duas partes, a primeira relativamente à avaliação do colaborador sobre si mesmo e a segunda relativamente à avaliação do seu responsável. Após a entrevista ser feita a ambos os elementos, o responsável pelo colaborador deve reunir com este para comunicar e debater o resultado obtido e ainda informá-lo quais são de momento as expectativas relativamente à sua permanência na organização. Uma vez que se trata de uma entrevista intermédia deverá ser comunicado ao colaborador que mudanças e melhorias deverá fazer até ao final do período experimental ou do termo do contrato. Já no que respeita à entrevista final esta tem uma estrutura semelhante, mas deve ser feita após o período experimental ou no fim do contrato a termo, e deve ter como base a autoavaliação da entrevista anterior. Segue

os mesmos pressupostos, porém nesta será tomada a decisão final por parte do responsável sobre a permanência ou não do novo colaborador na organização, decisão que deve ser comunicada e debatida com o mesmo.

A EPTOLIVA deve ter em conta estes instrumentos uma vez que estes vão permitir verificar não só a adaptação do novo colaborador à função como também permite complementar outros instrumentos que também tem como objetivo diagnosticar se o processo de acolhimento está ou não a ser bem aplicado e que melhorias ou alterações precisa.

Tendo em conta o que aqui foi apresentado acredita-se que as propostas de ação concretas aqui traçadas, permitem colmatar as necessidades de melhoria diagnosticadas e implementar um processo de acolhimento e integração de sucesso na empresa alvo de intervenção, contribuindo assim para a melhoria das suas práticas nesta área da gestão estratégica de recursos humanos.

Capítulo VI – Discussão

O acolhimento e integração de um novo colaborador, continua ainda a deixar espaço para muitos questionamentos nas organizações, estas olham mais para os seus custos do que para os seus benefícios, porém são vários os pontos positivos que as organizações obtêm através de um acolhimento e integração bem construído e aplicado (Jeske & Olson, 2021). Quando a organização se preocupa e trabalha para integrar de forma eficaz o seu novo colaborador, evita o descontentamento e instabilidade por parte deste e conseqüentemente previne que este abandone a organização. Assim, a organização deve sempre trabalhar no sentido de mostrar ao colaborador o que espera deste e como ele é importante para a organização, o que contribui para que ele se sinta mais motivado e conseqüentemente seja mais produtivo, incrementado não só a sua integração como também a sua aprendizagem, autonomia e empenho (Duarte, 2015; Bauer, 2010). Para isto, é importante que desde o primeiro dia em que o colaborador entra na organização este sinta que é valorizado e faz parte da família organizacional, sendo assim tão importante os primeiros contactos (Mosquera, 2002).

Isto veio a verificar-se também na organização em estudo, que reconhece a importância do processo de acolhimento e integração, mas continua a não dispensar tempo e recursos suficientes para ter um processo eficaz e eficiente que traga real valor para a organização, isto é crónico de algumas organizações como mencionam os autores (Chillakuri, 2020; Duarte, 2015; Sousa et al., 2006, Tsipursky, 2023).

Os colaboradores da EPTOLIVA, de forma unânime, apresentaram dificuldades em diversas etapas do seu acolhimento e integração que podiam ter sido facilmente colmatadas com um processo de acolhimento de integração bem aplicado. Se isto acontecesse, estariam adaptados mais rapidamente, aprenderiam mais rapidamente e contribuiriam para o desenvolvimento da organização mais rapidamente também, como comprovado na literatura por Bauer et al. (2007), Saks et al. (2007), Cardoso (2016) e Becker e Bish (2021).

Os principais resultados obtidos neste estudo exploratório demonstraram a falta que um processo deste cariz faz na organização, sendo que foram abordados os principais temas do mesmo, obtendo-se as conclusões que se apresentam de seguida.

No que respeita ao responsável pelo acolhimento inicial, este é deixado um pouco ao acaso não existindo ninguém especificamente incumbido dessa função quando entra um novo colaborador.

Já a informação transmitida na EPTOLIVA, é vaga e nem sempre é transmitida no momento e da forma correta ao novo colaborador, sendo maioritariamente transmitidas informações técnicas sobre o desempenho da função, mas que depois não são corretamente aplicadas, dando lugar a falhas e erros por parte do colaborador.

À semelhança destas também os documentos e materiais entregues são estritamente voltados para conteúdos técnicos, desvalorizando a vertente organizacional e social, sendo que o material que os colaboradores e a organização demonstraram que mais falta faz é o manual de acolhimento e integração.

A acrescer a isto, existe na organização a dificuldade em estabelecer os primeiros contactos entre colega de equipa e novo colaborador, necessitando a organização de estabelecer metodologias e atividades para desenvolver a vertente social do acolhimento e integração dos seus futuros novos colaboradores, uma vez que o estabelecimento de fortes relações dentro da organização é essencial para a satisfação das necessidades sociais do novo colaborador.

No que respeita ao programa de mentoria, ele não existe na EPTOLIVA, uma vez que as mentorias que se estabelecem são por iniciativa do próprio colaborador de forma informal, sendo que será essencial estabelecer um programa formal na organização uma vez que alguns dos colaboradores entrevistados referem que o facto de ter de pedir informações e ajuda a outros colegas, sem estes estarem diretamente selecionados para isto, os leva a sentir que estão a incomodar estes ou “chatear”, termo que foi usado por dois colaboradores na entrevista para se referirem a esta situação.

Relativamente ao *feedback*, pode verificar-se, mais uma vez, que apesar de existirem alguns questionamentos ao novo colaborador por parte da direção ou superiores hierárquicos, este não está efetivamente a contribuir para a melhoria e evolução do processo de acolhimento e integração, devendo por isso ser devidamente preparado e estruturado, de modo a recolher informações valiosas para a evolução da organização.

O mesmo acontece com a avaliação, sendo que foi unânime por parte dos colaboradores a inexistência desta, apesar da direção mencionar que se realizavam

algumas práticas de avaliação, estas não são voltadas efetivamente para o processo de acolhimento e integração.

Assim sendo, é crucial para a organização o desenvolvimento deste projeto, para que possam começar a desenvolver práticas eficazes de acolhimento e integração e aplicar instrumentos viáveis na vida de um novo colaborador dentro da organização. Tal como refere Carucci (2018) um processo de acolhimento e integração bem aplicado e estruturado trará para a organização benefícios notórios.

CONCLUSÃO

A análise de resultados do diagnóstico efetuado, revelou que o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA era inexistente o que foi motivo justificativo para a criação de um processo de acolhimento e integração adequado às necessidades e expectativas da escola de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores, objetivo principal deste projeto que assim é cumprido.

Para que isto fosse possível desenvolveu-se um estudo qualitativo que permitiu aferir que: a EPTOLIVA carece de um programa estruturado para o primeiro dia de novo colaborador na organização; a EPTOLIVA não entrega documentos e materiais de integração ao novo colaborador; a EPTOLIVA não estabelece um programa de mentoria formal; e a EPTOLIVA não aplica qualquer metodologia de recolha de *feedback* aos seus novos colaboradores nem avalia a integração e acolhimento destes durante o seu período de acolhimento e integração. Consequentemente, desenvolveu-se uma proposta de acolhimento e integração para os novos colaboradores da escola orientada para responder a estes problemas.

No que respeita às limitações do presente projeto, estas passam primeiramente, pelo tamanho reduzido da amostra do estudo que não permitiu obter a experiência de mais colaboradores. Em segundo lugar, o presente projeto apresenta como limitação não ter sido ainda aplicado em contexto real da organização dado que ainda não houve a possibilidade para tal, não se conseguindo assim constatar a sua real aplicabilidade. No entanto, a organização mostrou-se disponível para a sua aplicação num futuro próximo, necessitando apenas de ser discutido e apresentado para tomada de decisão efetiva por parte da direção, que considera que um processo destes é importante para a organização e para o departamento de recursos humanos da mesma.

Por fim sugere-se que para projetos futuros nesta área numa organização, sejam também entrevistados colaboradores da organização mais antigos sobre a sua experiência relativamente à entrada de novos colaboradores, permitindo assim ter mais uma perspetiva sobre outra vertente do acolhimento e integração de novos colaboradores, neste caso a vertente dos colegas e equipas de trabalho quando têm de integrar um novo membro.

Através deste projeto foi possível verificar que o processo de acolhimento e integração, à semelhança do mencionado na literatura, continua ainda a não ter o devido valor, nem a ser percecionado como algo essencial para o sucesso da organização. No entanto este projeto também permitiu perceber o real impacto que o insucesso deste processo tem nas organizações, refletindo-se em diferentes vertentes da mesma e fazendo com que esta encontre dificuldades que não se sucederiam caso os novos colaboradores que entraram para a organização tivessem experienciado um acolhimento e integração bem aplicado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM foundation's effective practice guideline series*. Estados Unidos da América: SHRM Foundation.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employers. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 51-64.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 439–457.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., 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.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 1-13.
- Bhangu, S., Provost, F. & Carduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods – Part I. *Perspectives in Clinical Research*, 14(1), 39-42.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2.^a ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (5.^o ed.). New York: Oxford University Press.

- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção: Da teoria à prática*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humantor XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (7.^a ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lisboa: Lidel.
- Carucci, R., (2018). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5), 1465-1479.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^aed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1277-1296.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: Do acolhimento à socialização organizacional. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015) (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH, (p. 178 – 198).
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>
- EPTOLIVA, (2017). Estatutos. Site da EPTOLIVA. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1puDTNtG84LHqJMbNSGhEnjuHfKhUNa8l/view>
- EPTOLIVA, (2020). Projeto Educativo 2020-2023. Site da EPTOLIVA. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1aCqUbz3rLYA6O7SowtEhndoi9kH6FmRy/view>

- Ferreira, S. F., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 22-39.
- Figueiredo, E., & Paiva, T. (2018). O papel da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento: os casos da análise e descrição de funções, recrutamento e seleção e acolhimento. *Egitania Scientia*, 22, 7-17.
- Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H. & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 1-14.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. (10.^a ed.). In Cuccio, S. S. (Trad.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognizing mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14 (1), 63-76.
- Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D., (2019). Every New Employee Needs an Onboarding “Buddy”. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>
- Magalhães, J. & Paul, V. (2021). *Entrevista*. In Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021) (Org.), *Manual de Investigação Qualitativa – Conceção, Análise e Aplicações*. Lisboa: PACTOR, 63-68.
- Minayo, M. C. S. & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, 11-20.
- Mosquera, P. (2002). *Integração e acolhimento*. In Vala, A. C. J. (2002) (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. (2.^a ed.) Lisboa: Editora RH, (p. 301 – 324).
- Nifadkar, S. S. (2018). Filling in the “blank slate”: examining newcomers’ schemas of supervisors during organizational socialization. *Journal of Management*, 46 (5), 666-693.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273.

- Popping, R. (2000). *Computer: Assisted text analysis*. London: Sage Publications.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 261–280.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018), Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Neil, E. F. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 413-446.
- Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2021). Onboarding during COVID-19. *Organizational Dynamics*, 1-8.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18-27.
- Thomas, H. D. C., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K. C., Tan, K. W. T., Paterson, N. J. & Transley, S. (2019). The Newcomer Understanding and Integration Scale: Psychometric Evidence Across Six Samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435-454.
- Tsipursky, G., (2023). A Guide to Onboarding New Hires (For First-Time Managers). *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research on Organizational Behaviour*, 1, 209-264.

ANEXOS

Anexo 1 - Guião da Entrevista aos Colaboradores

Primeiramente o meu nome é Andreia Pinto e esta entrevista é parte integrante de um Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos que está a ser desenvolvido na Coimbra Business School ISCAC.

Agradeço desde já o tempo disponibilizado para contribuir para o presente projeto e relembro que toda a informação recolhida nesta entrevista é de caráter confidencial e anónimo, sendo exclusivamente usada para fins académicos.

A entrevista terá uma duração aproximada de 30 minutos, existindo a necessidade de gravação do áudio da mesma para posterior transcrição.

As questões que se seguem pretendem explorar e diagnosticar a EPTOLIVA e o seu processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na escola. Deste modo peço-lhe que responda às mesmas com base na sua experiência, no momento da entrada para a escola.

1. O que é para si o processo de acolhimento e integração?
 - a) Acolhimento
 - b) Integração

2. Quem o/a recebeu no seu primeiro dia na organização?
 - a) Diretor
 - b) Superior hierárquico
 - c) Colegas de Equipa
 - d) Departamento de Recursos Humanos

3. Que informação e materiais e/ou documentos lhe foram fornecidos no momento da sua entrada para a organização e quem os forneceu?

4. Como foi o seu primeiro dia na EPTOLIVA.

5. Quais as maiores dificuldades que sentiu no seu primeiro dia na organização?

6. Que informação considera que teria sido essencial obter/receber aquando da sua admissão na EPTOLIVA?

7. Quando é que lhe foi apresentada a documentação administrativa e contratual necessária para o seu início de funções e como lhe foi transmitida essa informação?
8. Como foi o seu primeiro contacto com os seus colegas de equipa?
9. Durante o seu período de acolhimento integração foi-lhe atribuído algum colega ou chefia para o/a auxiliar durante este processo?
 - a) Sim. Que impacto isso teve na sua integração?
 - b) Não. Que diferença acha que isso teria feito na sua integração?
10. Como descreveria a aprendizagem da sua função quando entrou para a EPTOLIVA.
11. Durante a sua permanência na organização foi questionado sobre como estava a ser a sua experiência de integração?
12. Decorrido algum tempo após a sua admissão foi feito algum tipo de acompanhamento ou avaliação à sua integração na função?
13. Considera que o processo de acolhimento e integração da EPTOLIVA pode ser melhorado para os futuros novos colaboradores?
 - a) Sim. Como?
 - b) Não

Informações caracterização sócio demográfica da amostra:

- a) Idade
- b) Habilitações Literárias
- c) Há quanto tempo trabalha na EPTOLIVA
- d) Função

Agradeço desde já a sua colaboração e o tempo despendido para ajudar no meu projeto de mestrado.

Anexo 2 - Guião da Entrevista à Direção

Primeiramente o meu nome é Andreia Pinto e esta entrevista é parte integrante de um Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos que está a ser desenvolvido na Coimbra Business School - ISCAC.

Agradeço desde já o tempo disponibilizado para contribuir para o presente projeto e relembro que toda a informação recolhida nesta entrevista é de carácter confidencial e anónimo, sendo exclusivamente usada para fins académicos.

A entrevista terá uma duração aproximada de 30 minutos, existindo a necessidade de gravação do áudio da mesma para posterior transcrição.

As questões que se seguem pretendem explorar e diagnosticar a EPTOLIVA e o seu processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na escola.

1. A EPTOLIVA tem um processo de acolhimento e integração de novos colaboradores aplicado?
 - a) Sim. Descreva-o.
 - b) Não. Porquê?

2. Considera importante desenvolver um processo desta natureza na organização?
 - a) Sim, porquê?
 - b) Não, porquê?

3. Descreva como se desenvolve, atualmente, o primeiro dia de um novo colaborador na organização?

4. Quais considera serem os pontos fortes e fracos da organização, como um todo, aquando da entrada de um novo colaborador?

5. Antes da entrada na organização, é fornecida informação ao novo colaborador?
 - a) Sim. Qual? E de que forma ela é fornecida?
 - b) Não

6. Quando um novo colaborador entra para a organização, quem é o principal responsável durante os primeiros contactos?

7. São fornecidos materiais e/ou documentos aos novos colaboradores aquando do ingresso na organização?
 - a) Sim. Quais? E quando são entregues esses materiais?
 - b) Não

8. Existe algum responsável da área de trabalho do novo colaborador que faça a mentoria deste, durante o seu período de integração?
 - a) Sim. Como se processa a escolha do mentor e com base em que orientações este realiza a mentoria?
 - b) Não

9. Relativamente aos colaboradores que irão trabalhar diretamente com o novo colaborador, estes são informados da sua entrada para a organização?
 - a) Sim. Como?
 - b) Não. Porquê?

10. Algum tempo após a entrada do colaborador para a organização existe alguma metodologia de recolha de *feedback* da opinião deste sobre a sua integração?

11. Em algum momento é avaliada a integração do novo colaborador após a sua entrada para a organização?
 - a) Sim. De que forma?
 - b) Não. Porquê?

Informações caracterização sócio demográfica da amostra:

- e) Idade
- f) Habilitações Literárias
- g) Há quanto tempo trabalha na EPTOLIVA
- h) Função

Agradeço desde já a sua colaboração e o tempo despendido para ajudar no meu projeto de mestrado.

Anexo 3 – Convite por E-mail para a Entrevista aos Colaboradores

Caro colaborador da EPTOLIVA,

O meu nome é Andreia Pinto e sou aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Atualmente encontro-me a realizar o meu projeto de mestrado na área do acolhimento e integração de novos colaboradores, para a obtenção do grau de mestre.

Posto isto, venho pelo presente meio solicitar a sua participação numa entrevista para fins de investigação do projeto em causa.

O projeto denomina-se “Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na Escola Profissional de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil” e tem como principal objetivo contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA, através da criação de um processo de acolhimento e integração, adequado às necessidades e expectativas da escola, de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores.

A entrevista será individual e presencial, com o horário e local para a realização da mesma a ser posteriormente definido, caso a sua resposta a este e-mail seja positiva. Será uma entrevista semiestruturada e contará com um total de 13 perguntas, tendo uma duração prevista de 30 minutos.

A sua participação na investigação é de carácter facultativo sendo assegurado o anonimato dos entrevistados.

Toda a informação recolhida é confidencial e será usada exclusivamente para fins de investigação académica.

Fico a aguardar a sua resposta e agradeço desde já a sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Andreia Pinto

Anexo 4 – Convite por E-mail para a Entrevista à Direção

Caro elemento da Direção da EPTOLIVA,

O meu nome é Andreia Pinto e sou aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Atualmente encontro-me a realizar o meu projeto de mestrado na área do acolhimento e integração de novos colaboradores, para a obtenção do grau de mestre.

Posto isto, venho pelo presente meio solicitar a sua participação numa entrevista para fins de investigação do projeto em causa.

O projeto denomina-se “Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na Escola Profissional de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil” e tem como principal objetivo contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA, através da criação de um processo de acolhimento e integração, adequado às necessidades e expectativas da escola, de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores.

A entrevista será individual e presencial, com o horário e local para a realização da mesma a ser posteriormente definido, caso a sua resposta a este e-mail seja positiva. Será uma entrevista semiestruturada e contará com um total de 11 perguntas, tendo uma duração prevista de 30 minutos.

A sua participação na investigação é de carácter facultativo sendo assegurado o anonimato dos entrevistados.

Toda a informação recolhida é confidencial e será usada exclusivamente para fins de investigação académica.

Fico a aguardar a sua resposta e agradeço desde já a sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Andreia Pinto

Anexo 5 – Consentimento Informado, Livre e Esclarecido**Politécnico
de Coimbra****CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO
Mod. CEIPC_CILE****APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO
CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO**

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar o documento de consentimento informado livre e esclarecido.

Título do Estudo:

**Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA -
Escola Profissional de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil.**

Este projeto está a ser desenvolvido por Andreia Filipa Figueiredo Pinto, mestranda em Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School – ISCAC.

O seu objetivo fundamental é contribuir para a melhoria das práticas de acolhimento e integração da EPTOLIVA, através da criação de um processo de acolhimento e integração, adequado às necessidades e expectativas da escola, de modo a possibilitar uma maior qualidade no acolhimento e integração dos novos colaboradores.

A entrevista será feita num único momento.

Todos os métodos utilizados são seguros, não existindo qualquer risco ou experiência dolorosa da sua utilização.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos. A identificação far-se-á por um código, não existindo em nenhum material de referência a dados de identificação.

Os dados recolhidos são para utilização estritamente académica, não existindo quaisquer interesses financeiros a motivar o estudo.

A sua participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza, à sua participação. Em qualquer momento, poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto.

Apresento desde já os meus agradecimentos pela sua participação, e manifesto disponibilidade para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Investigador Principal do Projeto

Andreia Filipa Figueiredo Pinto

Estudante n.º 2020113505 do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School - ISCAC

Assinatura do Investigador : _____ **Data:** ____/____/____



CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO
Mod. CEIPC_CILE

**CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA
PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO**

Título do Estudo:

**Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA -
Escola Profissional de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil.**

Na qualidade de participante/ representante legal do participante (riscar o que não interessa) no estudo acima referido, declaro que compreendi todos os objetivos da minha participação no mesmo, pelas informações verbais e escritas que me foram fornecidas pela mestrandia Andreia Filipa Figueiredo Pinto. Foi garantida a confidencialidade e anonimização dos dados, e a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Tive oportunidade de fazer perguntas e as minhas dúvidas foram esclarecidas. Desta forma, aceito de livre vontade a participação / daquele que legalmente represento (riscar o que não interessa), neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

Nome Completo: _____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE /INCAPACIDADE

(se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)

NOME: _____

BI/CC Nº: _____ DATA OU VALIDADE ____ / ____ / ____

GRAU DE PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO: _____

ASSINATURA _____

Anexo 7 – E-mail de Boas-vindas

Caro colaborador,

Bem-vindo à EPTOLIVA!

Estamos convictos de que será uma peça essencial na nossa equipa!

Vimos pelo presente meio comunicar-lhe que o seu primeiro dia na organização será dia (*DATA*) pelas 9 horas.

Pedimos que se faça acompanhar dos seguintes documentos:

- Cartão de Cidadão
- Carta de Condução
- IBAN de uma conta em nome próprio
- Registo Criminal

No momento da sua chegada à escola dirija-se por favor ao Departamento de Recursos Humanos, onde será recebido pela nossa equipa e onde irá receber as indicações para o seu primeiro dia.

Em anexo segue um cronograma das atividades que temos programadas para o seu dia.

Contamos consigo para continuarmos a construir a história da EPTOLIVA.

Até breve.

O departamento de Recursos Humanos

Anexo 8 - Cronograma do 1º Dia na Organização

Horário	Ações a Desenvolver	Pessoas Envolvidas
09h00	Receção ao novo colaborador e mensagem de boas-vindas	Presidente ou Departamento de Recursos Humanos
09h15	Apresentação da Organização: História Missão, Visão e Valores Departamentos e secções Visualização de vídeo Entrega e breve explicação do manual de acolhimento <i>flyer</i> da mentoria Entrega do <i>Kit</i> de boas-vindas	Departamento de Recursos Humanos
10h00	Pausa	
10h15	Normas Gerais de Trabalho: Vencimento salarial Férias Faltas Subsídios Medicina no trabalho Higiene e segurança no trabalho Direitos e deveres do colaborador	Departamento de Recursos Humanos
11h15	Preenchimento de Documentação	
12:00	Apresentação ao Mentor Explicação do programa de mentoria Visita às instalações	Departamento de Recursos Humanos Mentor
13h00	Almoço	
14h00	Apresentação ao Superior Hierárquico Direto: Apresentação do Posto de Trabalho Objetivos da função, modo de funcionamento, desempenho de tarefas	Departamento de Recursos Humanos Mentor Superior Hierárquico
15h00	Apresentação à Equipa de Trabalho	
16h00	Integração no posto de trabalho: Entrega dos materiais necessários Entrega do Horário de Trabalho Indicações para o início de funções no dia seguinte	Superior Hierárquico Mentor

Adaptado de Mosquera (2002) e Rego et al., (2015)

Anexo 9 - EPTO Kit



Anexo 10 - Manual de Acolhimento



EPTOLIVA
Escola Profissional

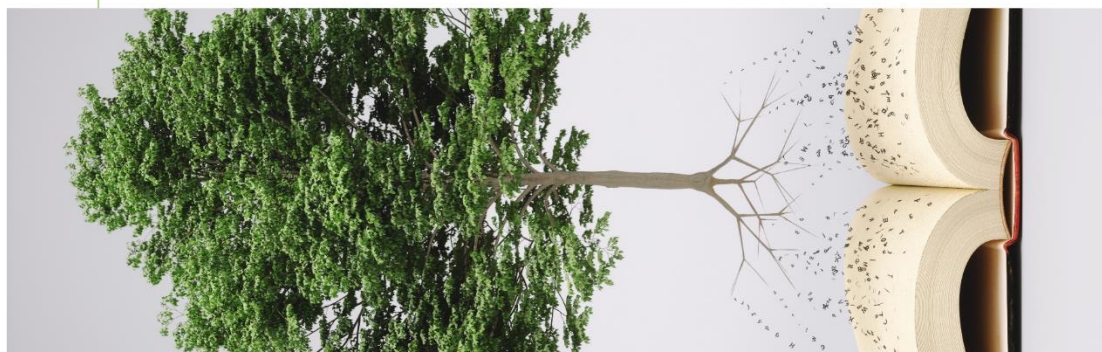
Manual de Acolhimento

Bem-vind@ à sua escola. Vamos juntos formar futuros!



Índice

- 01** Mensagem de Boas Vindas
- 02** Criação da EPTOLIVA
- 03** Missão, Visão e Valores da escola
- 04** Organograma
- 05** Direção
- 06** Serviços da Escola
- 08** Normas Gerais do Trabalho
- 11** Subsídios
- 12** Direitos e Deveres do Trabalhador
- 13** Medicina do Trabalho
- 14** Higiene e Segurança no Trabalho
- 15** Apoio Informático
- 16** Proteção de Dados Pessoais
- 17** Contactos



Mensagem de Boas Vindas

Estamos sempre disponíveis para si, pelo que qualquer dúvida que não consiga ver esclarecida após a leitura deste manual, poderá esclarecer com o Departamento de Recursos Humanos ou com o responsável do seu Serviço.

Estamos muito felizes por estar connosco e desejamos que esta seja para si uma experiência positiva, repleta de sucesso.

O futuro começa a construir-se agora e o sucesso da EPTOLIVA é, a partir de agora, construído também com o seu empenho e dedicação.

Bem vindo, aí!

Estamos juntos a formar futuros!

O Diretor Executivo
Daniel Luís Domingues e Dinis Costa

Na qualidade de responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, dou-lhe as boas-vindas à nossa Escola, agora também sua. Desejamos que a sua entrada na organização lhe traga experiências profissionais e pessoais enriquecedoras e duradouras.

O acolhimento de novos colaboradores pretende promover a sua integração de forma mais eficaz, para que mais rapidamente se possam sentir parte integrante da organização. Assim sendo, o Manual de Acolhimento e Integração que aqui se apresenta foi feito a pensar em si, que passa a agora a ser parte desta grande família que é a EPTOLIVA.

Este manual irá servir como um guia que lhe irá permitir ter acesso às informações essenciais para a sua integração. Este material em formato físico servirá como complemento para as principais informações que lhe serão transmitidas, uma vez que este tipo de formato lhe permitirá regressar a ele sempre que precisar.

A EPTOLIVA

Criação da EPTOLIVA

21 de junho de 1991

- Através de um contrato programa celebrado entre o Gabinete de Educação Tecnológica, Artística e Profissional, representante do Estado Português, e as câmaras municipais de Oliveira do Hospital e Tábua.

7 de dezembro de 1999

- Criação da ADEPTOLIVA através de escritura pública.

janeiro de 2000

- Após alterações implementadas ao regime de funcionamento das escolas profissionais a EPTOLIVA passa a ser propriedade da ADEPTOLIVA.

A EPTOLIVA é uma instituição privada, sem fins lucrativos, possuindo autonomia cultural, científica, técnica e pedagógica.

Rege-se por fins de interesse público e encontra-se sujeita à tutela científica, pedagógica e funcional do Ministério da Educação.

Desenvolve a sua atividade principal na Região da Beira Serra, possuindo instalações em Oliveira do Hospital e Tábua. Porém atua em todo o país e ainda no estrangeiro.



Missão



A missão da EPTOLIVA passa pela formação de técnicos, privilegiando o saber, saber fazer e saber ser, trabalhando na preparação para a vida ativa ou para a prossecução de estudos, contribuindo assim para a formação contínua de ativos e reforço da articulação entre a educação escolar e a formação profissional.

Visão



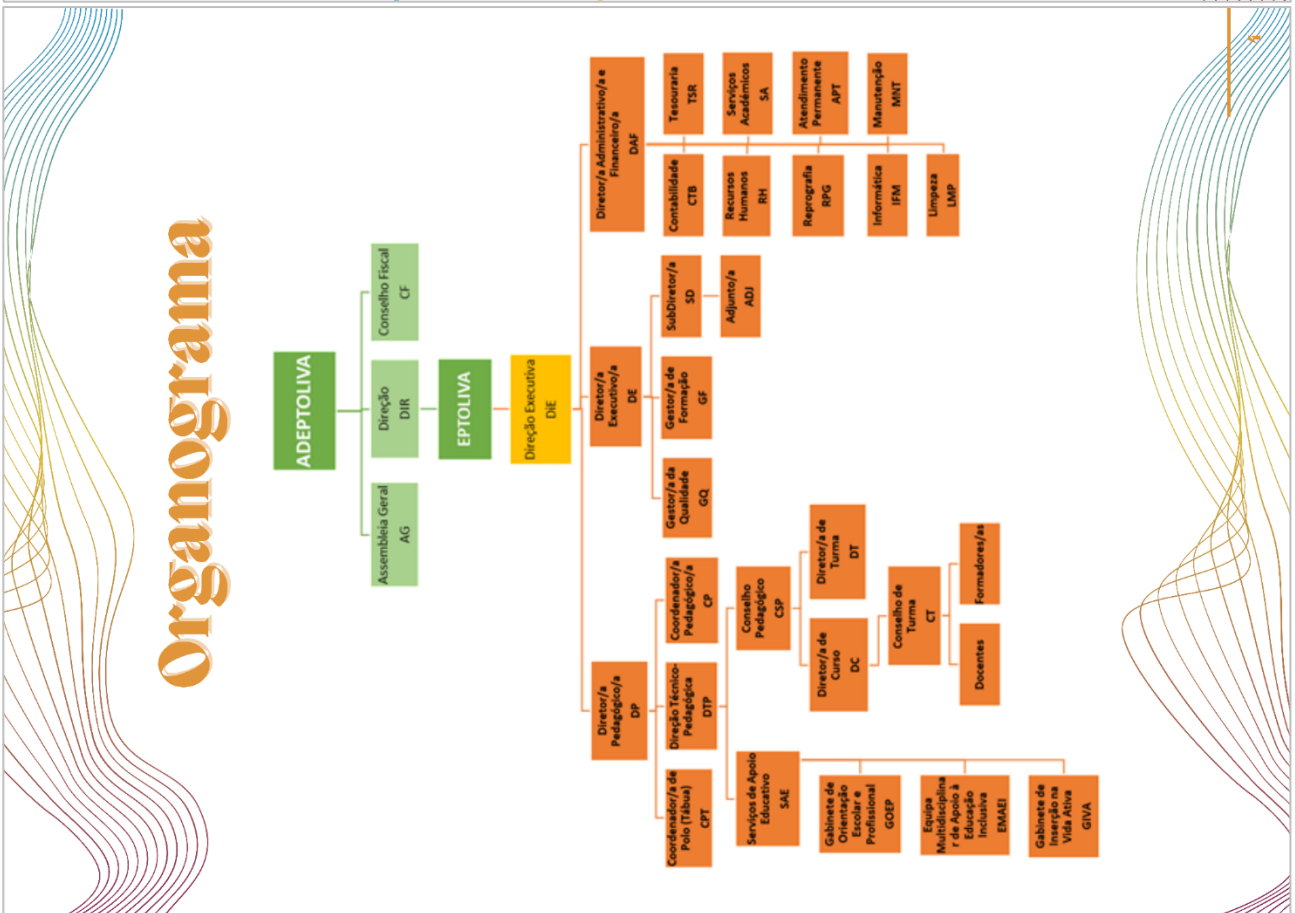
Ser a Escola preferencial à aquisição de uma formação profissional de referência, bem como ter uma oferta de soluções formativas de desenvolvimento de qualificações técnicas de recursos humanos, reconhecida a nível regional e nacional, pelas famílias, empresas e instituições, quer nos domínios da formação inicial quer nos domínios da formação ao longo da vida.

Valores



- **Identidade**
Preocupamo-nos com as aspirações individuais de cada aluno, permitindo a este que se sinta parte do meio escolar, levando a que se envolva e que posa ter a escola como sua.
- **Participação**
Privilegiamos a intervenção dos alunos na vida escolar e nas suas demais atividades, quer sejam elas letivas ou não letivas.
- **Cidadania**
Formamos alunos livres e autônomos mas que sejam também responsáveis e conscientes.
- **Proximidade**
Mantemos a escola próxima da sua comunidade educativa bem como aos restantes meios culturais e profissionais, estabelecendo assim relações estreitas com estes.
- **Ética e profissionalismo**
Preparamos os nossos alunos para o seu futuro, com bases no saber, no saber ser e no saber estar (Projeto Educativo, 2020).

3

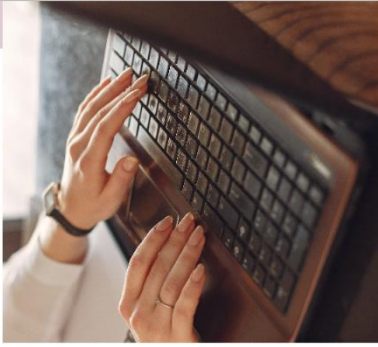


Serviços Académicos

Os serviços académicos exercem funções no que diz respeito à gestão administrativa dos alunos da escola. Fornecendo a estes o apoio essencial nos diversos processos administrativos e logísticos e tratando da emissão e arquivamento de documentos relacionados com o processo destes dentro da EPTOLIVA.
Funcionamento: 08:30 às 12:00 e das 13:50 às 17:00 horas

Responsável: Ana Nunes

- Telefone: 238 605 210
- Email: geral@eptoliva.pt



Docentes

O grupo docente da escola é responsável pela lecionação das disciplinas e está encarregue pelo bom funcionamento das aulas. Compete ainda a estes o tratamento de documentos e avaliações das suas aulas e respetiva transmissão de informação aos outros departamentos, quando assim for solicitado.



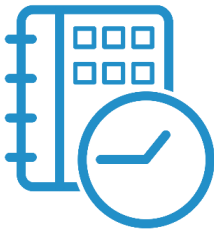
Auxiliares de Ação Educativa

O grupo de auxiliares de ação educativa é responsável por assegurar o bom funcionamento das atividades letivas, realizando a vigilância nos espaços interiores e exteriores da escola, assegurando o normal funcionamento dos serviços de reprografia, assim como a limpeza e manutenção da EPTOLIVA.

- Telefone: 238 605 215 (Oliveira do Hospital) / 235 413 865 (Tábua)
- Email: reprografia.ohp@eptoliva.pt
reprografia.tbu@eptoliva.pt

Horário de Trabalho

O horário de trabalho varia de acordo com o departamento ou secção que irá integrar.
No caso de ser não docente, o seu horário ser-lhe-á comunicado pela diretora Administrativa e Financeira antes do início das suas funções.
No caso de ser docente, o seu horário ser-lhe-á comunicado pela Diretora Pedagógica antes do início das suas funções.



Faltas

É considerado falta a ausência do colaborador no seu posto de trabalho durante o horário que tem o dever de cumprir.

• Faltas previsíveis

Todas as faltas previsíveis devem ser informadas nos serviços administrativos até 3 dias úteis antes, através do preenchimento de documento apropriado. Após a falta o colaborador dispõe de 3 dias úteis para entregar nos mesmos serviços o documento comprovativo da falta, a ser anexado ao documento previamente preenchido.

• Faltas imprevisíveis

Quando o colaborador necessitar de faltar de forma imprevisível deverá informar os serviços administrativos assim que for possível através do meio que mais se adequar, devendo posteriormente entregar comprovativo da falta e preencher o documento apropriado.

As faltas irão ser classificadas como justificadas e injustificadas pelo presidente da ADEPTOLIVA tendo em conta a justificação apresentada.

Os colaboradores prestadores de serviços não têm de entregar justificação de falta, mas devem sempre informar os serviços administrativos quando possível de modo a ser possível agilizar o trabalho de substituição quando necessário. O tempo de ausência do prestador de serviço não pode ser contabilizado para efeitos de pagamento de vencimento.

 <p>Cartão Eptoliva</p> <p>Funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartão de Estudante - Cartão de Identificação de Funcionários e Colaboradores - Cartão de Identificação de Promotor - Cartão Desconto <p>Objetivos:</p> <p>Divulgação da Escola Profissional EPTOLIVA na comunidade local.</p> <p>Divulgação e promoção do Comércio Regional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oliveira do Hospital • Tábua • Arganil <p>Solicite o seu cartão junto dos serviços administrativos da escola!</p>	<p>Vencimento</p> <p>Contratados - o pagamento do vencimento dos colaboradores contratados será creditado no último dia útil de cada mês, na conta bancária que indicaram na documentação inicial preenchida.</p> <p>Prestadores de Serviços - O pagamento do vencimento dos prestadores de serviço está dependente da entrega do recibo de vencimento, por parte do colaborador, nos serviços de tesouraria, e o dia de pagamento vai variar de acordo com a data em que este foi entregue.</p> 
<p>Refeições</p> <p>Sala de Refeições</p> <p>A EPTOLIVA dispõe de uma sala de refeições para colaboradores e alunos, na sede e no polo, devidamente equipadas com micro-ondas e frigorífico, para utilização comum, respeitando sempre as regras básicas de civismo.</p> <p>Máquinas de Vending</p> <p>Nas instalações da escola está disponível para todos os colaboradores e alunos máquinas de vending, de empresa externa, com acesso a alimentos, água e café, com pagamento associado.</p> 	<p>Férias</p> <p>Todos os colaboradores contratados têm direito a usufruir de dias de férias sem perder o direito à remuneração.</p> <p>O número de dias a que cada colaborador tem direito será calculado de acordo com o estabelecido pelo Código do Trabalho, sendo esse número discriminado em documento apropriado, que deverá ser devidamente preenchido com as datas pretendidas para o gozo de férias e assinado pelo colaborador. Este documento será submetido para aprovação do superior hierárquico e do Presidente da ADEPTOLIVA.</p> <p>Posteriormente, caso o colaborador necessite de trocar dias já marcados, deve comunicar a sua intenção ao departamento de recursos humanos através do preenchimento de um requerimento, carecendo também de autorização do superior hierárquico.</p> <p>Docentes Contratados - marcação de férias durante o mês de novembro</p> <p>Não Docentes Contratados - marcação de férias durante o mês de março</p> <p>Os colaboradores que trabalhem em regime de prestação de serviços não realizam marcação de férias uma vez que trabalham por conta própria</p> 

DIREITOS E DEVERES DO COLABORADOR

Código do Trabalho

Os colaboradores devem desempenhar as suas funções tendo em conta o Código do Trabalho, representando na lei n.º7/2009, de 12 de setembro.

Para consultar os seus direitos e deveres verifique o [artigo 127.º](#) e o [artigo 128.º](#), respetivamente, do referido documento.

Contrato Coletivo

Os colaboradores que aderirem ao Contrato Coletivo de Trabalho que regula as condições de trabalho de todo o setor privado da educação devem desempenhar as suas funções, tendo em conta também o mesmo.

Para consultar os seus direitos e deveres no Contrato Coletivo de Trabalho verifique o [artigo 3.º](#) e o [artigo 4.º](#), respetivamente, do referido documento

Deve consultar estes documentos relativamente aos seus direitos e deveres e demais critérios.



Subsídio de Alimentação

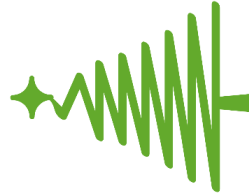
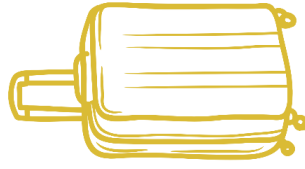
Os colaboradores contratados têm direito a receber mensalmente o montante de subsídio de trabalho correspondente aos dias efetivamente trabalhados (6,00€ ao dia). Este será creditado na conta bancária do colaborador em conjunto com o vencimento salarial.

Subsídio de Férias

Os colaboradores contratados recebem anualmente o subsídio de férias correspondente aos meses trabalhados um ano antes.

Os que não tenham trabalhado 12 meses imediatamente anteriores à data de pagamento do subsídio de férias, irão receber um montante calculado de forma equivalente de acordo com os meses trabalhados.

Este subsídio é pago no mês de junho, sendo creditado na sua conta bancária em conjunto com o vencimento salarial desse mês.



Subsídio de Natal

Os colaboradores contratados recebem anualmente o subsídio de Natal correspondente aos meses trabalhados um ano antes.

Os que não tenham trabalhado 12 meses imediatamente anteriores à data de pagamento do subsídio de Natal, irão receber um montante calculado de forma equivalente de acordo com os meses trabalhados.

Este subsídio é pago no mês de novembro, sendo creditado na sua conta bancária em conjunto com o vencimento salarial desse mês.

Medicina do trabalho

A EPTOLIVA respeitando a lei e zelando pela saúde e bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores, realiza, em colaboração com empresa externa, consultas de saúde regulares a todos os colaboradores contratados.

Exames de Admissão:

Todos os novos colaboradores devem realizar a consulta de medicina do trabalho. Preferencialmente esta deve ser feita antes do início do desempenho das funções do colaborador, porém quando isto não é possível deverá ser realizada nos 15 dias seguintes.

Exames Periódicos:

Todos os colaboradores contratados realizam exames de saúde de 2 em 2 anos, passando estes exames a ser anuais para os colaboradores com idade igual ou superior a 50 anos.

Exames Ocasionais:

Todos os colaboradores contratados, sempre que se justifique por alteração ao desempenho da sua função ou por ausência ao trabalho por doença ou acidente superior a 50 dias, realizam consulta e exames médicos assim que possível. Inclui-se aqui também as licenças de parentalidade.

A EPTOLIVA responsabiliza-se pelo tratamento de todos os procedimentos que envolvam a realização da consulta de medicina no trabalho como, marcação e pagamento.

O colaborador fica responsável por comparecer na consulta de medicina no trabalho e realizar análises médicas, quando solicitadas.

O agendamento das consultas é feito para coincidir com o horário laboral, sempre que possível, de modo a não afetar o tempo pessoal do colaborador.

Empresa: Clínica Chão do Prado

Médico Responsável: Dr. Abílio Vales
Localização: Rua António Canastrinha 5A,
3400-174 Oliveira do Hospital
Contactos: 238 605 721
cchao.prado@hotmail.com

15

Higiene e Segurança no Trabalho

A EPTOLIVA, em conformidade com as medidas de Higiene e Segurança no trabalho. Estes serviços são assegurados pela empresa ARGOMED, empresa externa à organização.

Objetivos:

- Assegurar as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e a saúde física e mental dos trabalhadores;
- Desenvolver as condições técnicas que assegurem a aplicação de medidas de prevenção definidas no artigo 15.º da lei 3/2014 de 28 de janeiro;
- Informar e formar os trabalhadores no domínio da segurança e saúde no trabalho;
- Informar e consultar os representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho, ou, na sua falta, os próprios trabalhadores.

Empresa: ARGOMED, ib.mi lda.

Localização: Rua Alfredo César Torres, Lote 1, R/Ch Dto,
3300-165 Argamil
Contactos: 235 098 253
916 854 146
geral@argomed.pt

14

Apoio Informático

O apoio informático destina-se a apoiar toda a comunidade escolar na utilização dos meios informáticos/ digitais necessários ao desempenho de inúmeras funções.

Horário de funcionamento:

O apoio informático funciona em horário variável de acordo com a disponibilidade do técnico responsável. No entanto sempre que necessário este deverá ser contactado a solicitar um horário para atendimento.

Conectar dispositivos à rede da escola

Por motivos de segurança, antes de poderem ser ligados à rede, todos os equipamentos necessitam que seja feito um registo prévio no sistema do seu endereço físico. Assim, deverá ser solicitado junto do técnico de informática o registo de dispositivos pessoais no sistema de redes da escola, tanto em termos de conexão à rede de internet como à rede de impressoras.

Email institucional

O email institucional funciona da mesma forma que e-mail pessoal, mas permite também contactar grupos de emails dentro da escola, além de dar acesso a inúmeros recursos digitais que facilitam o desempenho da função

Plataforma e schooling

A plataforma e-schooling é um sistema de gestão escolar que permite efetuar a parte da gestão pedagógica e administrativa da escola. Quando a função do novo colaborador assim o exigir será atribuída ao mesmo uma conta de acesso.

Material informático da escola

A escola dispõe de materiais informáticos para fornecer aos seus colaboradores sempre que necessário, para tal o colaborador deverá dirigir-se à reprografia da escola a solicitar o mesmo, através do preenchimento do formulário para o efeito.

Técnico de Informática: Mário Pinto
Email: mario.pinto@eptoliva.pt

15

Proteção de Dados Pessoais

De modo a cumprir com as obrigações legais e para assegurar o bom funcionamento da escola, a EPTOLIVA realiza a recolha, armazenamento e tratamento dos dados pessoais do colaborador.

Estes dados serão utilizados para fins de elaboração de bases de dados, mapa de registo individual de pessoal, declarações de tempo de serviço, e documento de registo biográfico.

Para além disto, quando assim for exigido, os dados serão transmitidos às seguintes organizações: ADEPTOLIVA; organismos do Ministério da Educação; do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social; da Caixa Geral de Aposentações; da Autoridade Tributária; da Autoridade para as Condições do Trabalho; do Programa Pessoas 2030; da organização responsável pela medicina no trabalho e instituições bancárias para efeito de processamento salarial.

Os dados pessoais serão armazenados e conservados permanentemente, em cumprimento do disposto na Portaria n.º 1510/2005, de 21 de dezembro.

Sempre que achar necessário o colaborador tem o direito tem o direito de solicitar o acesso aos seus dados pessoais, a sua retificação ou a sua eliminação, bem como a limitação do seu tratamento, o direito de se opor ao mesmo, e ainda o direito à portabilidade dos dados.

Caso verifique algum incumprimento ou infração relativamente à proteção dos seus dados pessoais, o colaborador tem o direito de apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), através do contacto telefónico n.º 213 928 400 ou por email para geral@cnpd.pt.

16

Contactos

Edifício Sede da EPTOLIVA

Telefone: 238 605 210
Telemóvel: 967 498 487
E-mail: geral@eptoliva.pt


Localização: Avenida 5 de outubro, n.º 3
3400-056, Oliveira do Hospital

Polo de Tábua

Telefone: 235 413 865
Telemóvel: 961 693 438
E-mail: geral@eptoliva.pt

Localização: Rua Dr. Fortunato Vieira
das Neves, n.º 8 3420-324 Tábua

17



EPTOLIVA
Escola Profissional
OLIVEIRA DO HOSPITAL - TÁBUA - ARGANIL

O Manual de Acolhimento não é concluído com a sua divulgação. Pelo contrário, ele deve ser visto como um documento dinâmico, em constante atualização, de modo a refletir as necessidades dos colaboradores.

Se após a leitura deste manual tiver alguma dúvida, sugestão, crítica ou pergunta, sinta-se à vontade para partilhar e enviar a mesma para o endereço geral@eptoliva.pt, onde receberá a devida atenção.

Anexo 11 - Flyer do Programa de Mentoria de Novos Colaboradores


Fases do Programa

Iniciação
Estabelecimento da relação inicial entre mentor e mentorando.

Desenvolvimento
Aprofundamento da ligação e início do desenvolvimento do percurso profissional do novo colaborador.

Separação
Final do programa de mentoria. O novo colaborador ganha mais autonomia na sua função.

Redefinição
Criação de um vínculo de igual para igual entre as duas partes e alcance do sucesso do programa.



EPTOLIVA
Escola Profissional
OLIVEIRA DO HOSPITAL · TABUA · ARGANIL

Programa de Mentoria

Novos Colaboradores

Principais Linhas Orientadoras,
Objetivos e Deveres das Partes

Novo Colaborador

Nome _____

Função _____

Contacto _____

Mentor

Nome _____

Função _____

Contacto _____

Em caso de dúvida deve dirigir-se ao Departamento de Recursos Humanos

O que é o Programa de Mentoria?

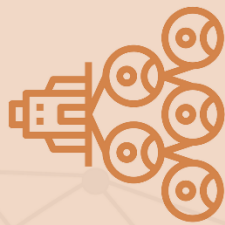
É um instrumento de acolhimento do processo de acolhimento e integração, de acordo com o qual é designado um membro experiente da organização para acompanhar o novo colaborador.

O mentor fornece ao novo colaborador treino, motivação e apoio no desempenho da sua função e facilita a sua integração na equipa.

Objetivos

- ✓ Incentivar o envolvimento do novo colaborador na organização;
- ✓ Permitir ao novo colaborador ganhar autonomia na sua função;
- ✓ Desenvolver competências e habilidades no novo colaborador;
- ✓ Estimular a integração do novo colaborador na organização.

Benefícios do Programa



Maior Conhecimento do Contexto Organizacional



Aumento da Satisfação do Colaborador



Aumento da Produtividade

Deveres do Mentorando

Ouvir e aplicar os conselhos do mentor;

Fornecer ao mentor toda a informação que ache essencial para o sucesso da mentoria;

Comunicar e expor as suas dúvidas e problemas;

Participar ativamente das sessões de mentoria;

Solicitar feedback sempre que achar necessário.

Deveres do Mentor

Participar no desenvolvimento do programa de mentoria;

Desenvolver sessões de feedback;

Participar de reuniões sobre o acolhimento do novo colaborador;

Assegurar a disponibilidade para acompanhar o novo colaborador;

Desenvolver um ambiente agradável e acessível;

Escutar e ter em conta as dúvidas e opiniões do novo colaborador;

Informar a direção dos desenvolvimentos do programa de mentoria.

Anexo 12 - Questionário de *Feedback* do Processo de Acolhimento e Integração

Nome: _____ Data de Admissão: _____
 Função: _____ Data: _____

Responda com base na sua experiência sobre o seu acolhimento e integração na EPTOLIVA.

Com base numa escala de 1 a 5 assinale com um X a opção que mais corresponde à sua experiência.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não discordo nem concordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

1. A organização forneceu-me as informações necessárias para desempenhar a minha função.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. Foram-me transmitidas de forma clara as principais normas gerais do trabalho (faltas, vencimentos, férias, subsídios, medicina no trabalho ...).

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. O mentor que me foi atribuído contribuiu positivamente para a minha integração na organização.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4. Os meus colegas de equipa criaram momentos de socialização que me fizeram sentir acolhido.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5. Os instrumentos de acolhimento físicos que me foram entregues eram claros e úteis (manual de acolhimento, *flyers* ...)

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. Durante a minha integração na organização não senti apoio e suporte por parte da chefia e da minha equipa.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

7. Consegui conhecer a história e a cultura da organização.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

8. A organização mostrou-se disponível para esclarecer as minhas dúvidas e ajudar a resolver os meus problemas.

1 __ 2__ 3__ 4__ 5__

De 0 a 10 como classificaria o seu processo de acolhimento e integração. _____

Quais foram para si os pontos fortes do processo de acolhimento e integração?

Quais foram para si os pontos fracos do processo de acolhimento e integração?

Sugestões de melhoria:

Obrigada pela sua participação!

O Departamento de Recursos Humanos

Anexo 13 - Ficha de Avaliação da Integração do Colaborador

Nome: _____ Data de Admissão: _____

Função: *exemplo professor* Data: _____

Assinale com um “x” o grau correspondente a cada fator

Competências Técnicas	Não Satisfaz	Satisfaz	Bom	Muito Bom
<i>Exemplo: Gestão processos escolares</i>				
<i>Exemplo: Metodologias de Ensino</i>				
<i>Exemplo: Domínio das plataformas educativas</i>				
<i>Exemplo: Domínio da Disciplina</i>				
Competências Comportamentais				
Aceitação Pelos Colaboradores				
Capacidade de Liderança				
Capacidade de Organização				
Sentido de Responsabilidade				
Capacidade de Comunicação				
Capacidade de Resolução de Conflitos				
Relação com os alunos				
Relação com a equipa				
Potencial de Desenvolvimento				
Liderança				
<i>Exemplo: Gestão de Equipa Disciplinar</i>				
<i>Exemplo: Direção de Turma ou Curso</i>				
Expetativas Relativas à Superação dos Aspetos Menos Positivos				

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

Especifique os aspetos menos positivos desta avaliação que considera superáveis através de formação ou experiência profissional e aqueles que considera estruturais da sua personalidade, pelo que dificilmente superáveis:

Superáveis: _____

Não Superáveis _____

Proposta Relativa à Sua Contratação

Tendo em conta a presente avaliação propõe-se:

Admissão Efetiva Novo Contrato a Termo Certo Desvinculação da Empresa

Assinatura do Responsável

Anexo 14 - Entrevista de Acompanhamento e Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração

Adaptado de Sousa et al., (2006)

Nome: _____ Data de Admissão: _____

Função: _____ Data: _____

Auto-avaliação

Quais foram para si os aspetos positivos e negativos do seu acolhimento e integração na organização:

Positivos: _____

Negativos: _____

Quais são as suas sugestões de melhoria ou alterações ao seu processo de acolhimento e integração?

Apreciação da Chefia

Nome do responsável: _____

Quais foram para si os aspetos positivos e negativos do acolhimento e integração do novo colaborador na organização:

Positivos: _____

Processo de Acolhimento e Integração de Colaboradores na EPTOLIVA

Negativos: _____

Aconselhamento de aspetos críticos a alterar e sugestões de melhoria:

Assinatura responsável: _____

Assinatura do Entrevistador: _____

Anexo 15 – Entrevista Final de Acompanhamento e Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração

Adaptado de Sousa et al. (2006)

Nome: _____ Data de Admissão: _____

Função: _____ Data: _____

Auto-avaliação

Quais foram para si os aspetos positivos e negativos do seu acolhimento e integração na organização:

Positivos: _____

Negativos: _____

Quais são as suas sugestões de melhoria ou alterações no processo de acolhimento e integração de futuros colaboradores?

Quais são as suas expectativas em relação ao seu futuro na organização?

Apreciação da Chefia

Nome do responsável: _____

Quais foram para si os aspetos positivos e negativos do acolhimento e integração do novo colaborador na organização:

Positivos: _____

Negativos: _____

Aconselhamento de aspetos críticos a alterar e sugestões de melhoria ao processo de acolhimento e integração de futuros colaboradores:

Decisão Final:

Assinatura responsável: _____

Assinatura do Entrevistador: _____