

# COIMBRA BUSINESS SCHOOL



Cristina Isabel Crúcio Seça

## Manual de Acolhimento e Integração dos SASUC

Coimbra, julho de 2024





Cristina Isabel Crúcio Seiça

## **Manual de acolhimento e Integração dos SASUC**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor Miguel Maria Carvalho Lira e supervisão de Márcia Jaquelina Mendes Silva.

Coimbra, julho de 2024

## **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.

## **PENSAMENTO**

*“Quem sabe concentra-se numa coisa e insistir nela como único objetivo, obtém, ao fim e ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa.”*

Gandhi (1869-1948)

## **DEDICATÓRIA**

Às minhas queridas filhas e marido pelo apoio incondicional desde o primeiro momento.

À minha mãe que me ensinou a não desistir perante as dificuldades.

Aos meus anjos, ausentes em corpo, mas sempre presentes no meu coração.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho, não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas.

Às minhas queridas filhas e marido, pelo apoio incondicional que nos momentos mais difíceis me desafiaram e incentivaram a continuar.

À minha mãe que sempre nos ensinou a nunca desistir.

Aos meus irmãos, e demais família pelo incentivo e apoio.

Ao professor Miguel Lira, que perante as ausências me questionava sobre o trabalho.

A todos os professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e da Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Equipas, lecionado no ISCAC, que me incutiram a vontade de aprofundar os conhecimentos em Gestão de Recursos Humanos.

Aos meus colegas de mestrado e PGE, principalmente aos que estiveram mais próximo de mim, que me desafiaram, incentivaram e apoiaram.

À organização onde desenvolvo a minha atividade desde 2003 que me permitiu e aceitou desde o primeiro momento, o meu projeto.

Aos meus colegas e amigos.

A todos, obrigada.

## **RESUMO**

A gestão de recursos humanos é essencial para a sobrevivência das organizações. As organizações são constituídas por pessoas que trabalham em benefício de outras, cada qual com as suas particularidades.

O processo de recrutamento é da responsabilidade dos gestores de recursos humanos, desde o planeamento das necessidades de recursos humanos, até à integração dos novos colaboradores. A entrada de novos trabalhadores nas organizações, públicas ou privadas, envolve a convivência com diferentes valores, crenças e práticas organizacionais. O processo de socialização facilita o conhecimento de todos os envolvidos. Este processo possibilita os relacionamentos interpessoais, o conhecimento das funções a exercer, a integração na cultura organizacional e a adaptação às normas e regras da organização, o empenho para obtenção de um bom desempenho. O processo traduz-se ainda na oportunidade de obter retorno do investimento efetuado ao longo do processo de recrutamento e seleção.

Ao longo dos últimos anos, a Administração Pública, tem sido alvo de diversas alterações, nomeadamente nos processos de gestão Recursos Humanos, que têm como objetivos fundamentais a socialização, valorização e bem-estar, bem como a promoção de ambientes saudáveis e positivos para os trabalhadores.

Uma das estratégias facilitadoras do acolhimento e integração nas organizações passa pela entrega de um Manual de Acolhimento e Integração no ato da admissão, que deve conter toda a informação que a organização considere relevante para uma boa integração.

Ao estar inserida na organização que acolhe o presente projeto, foi possível identificar aspetos menos positivos dos processos de acolhimento e integração, nomeadamente no que respeita ao manual de acolhimento e integração, uma vez que o existente não correspondia às necessidades da organização.

Para tal, recorreu-se a observação direta, auscultação de superiores, pesquisas bibliográficas relativas a este tema e consulta de trabalhos existentes na organização que acolhe este trabalho, os Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC), de modo a elaborar e fundamentar a pertinência do presente trabalho.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Neste sentido, e tendo em consideração as necessidades identificadas na organização, entende-se como fundamental a elaboração do Manual de Acolhimento e Integração, de modo que o ingresso e integração do novo colaborador ocorram de forma positiva e sejam minimizadas as ansiedades que a entrada numa organização representa.

O Manual desenvolvido pode ser consultado no apêndice deste trabalho.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional, acolhimento, integração, *onboarding*, *Manual de Acolhimento e Integração*

## **ABSTRACT**

Human resource management is essential for the survival of organisations. Organisations are made up of people who work for the benefit of others, each with their own particularities.

The recruitment process is the responsibility of human resources managers, from planning human resources needs to integrating new employees. The entry of new workers into organisations, whether public or private, involves living with different values, beliefs and organisational practices. The socialisation process facilitates getting to know everyone involved. This process enables interpersonal relationships, knowledge of the duties to be performed, integration into the organisational culture and adaptation to the organisation's norms and rules, and a commitment to good performance. The process also provides the opportunity to obtain a return on the investment made during the recruitment and selection process.

Over the last few years, the Public Administration has undergone a number of changes, particularly in its Human Resources management processes, the fundamental objectives of which are socialisation, appreciation and well-being, as well as the promotion of healthy and positive environments for workers.

One of the strategies to facilitate welcoming and integration into organisations is to provide a Welcoming and Integration Manual on admission, which should contain all the information that the organisation considers necessary.

Being part of the organisation hosting this project, it was possible to identify less positive aspects of the reception and integration processes, particularly with regard to the reception and integration manual, since the existing one did not correspond to the organisation's needs.

To this end, direct observation, consultation with superiors, bibliographic research on this subject and consultation of existing work in the organisation hosting this work, the Social Action Services of the University of Coimbra (SASUC), were used to develop and substantiate the relevance of this work.

In this sense, and taking into account the needs identified in the organisation, it is considered essential to draw up the Welcome and Integration Manual, so that the new employee's entry

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

and integration take place in a positive way and the anxieties that come with joining an organisation are minimised.

The manual can be found in the appendix of this paper.

**Keywords:** Organisational socialisation, welcome, integration, onboarding, Welcome and Integration Manual

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 Aspetos introdutórios.....	4
1.1 Administração Pública.....	4
1.2 Particularidades da Administração Pública .....	5
1.3 Administração Pública em Portugal .....	7
1.4 Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública.....	9
1.4.1 Processo de recrutamento e seleção na Administração Pública .....	11
1.4.2 Acolhimento e Integração na Administração Pública .....	13
2 Apresentação da organização .....	16
2.1 Apresentação da organização.....	16
2.2 Missão, visão, valores .....	16
2.2.1 Missão.....	16
2.2.2 Visão.....	17
2.2.3 Valores.....	18
2.3 Estrutura organizacional .....	18
2.3.1 Organograma dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra....	19
2.3.2 Caracterização Trabalhadores SASUC.....	20
3 Revisão da literatura .....	24
3.1 Socialização .....	24
3.2 Socialização Organizacional.....	26
3.3 Processos e Táticas de Socialização Organizacional .....	33
3.3.1 Processo de Socialização .....	33

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

3.3.2	Táticas de Socialização.....	36
3.4	Acolhimento, Integração e Socialização ou <i>Onboarding</i> : desagregar conceitos..	42
3.5	<i>Onboarding</i> : Acolhimento e integração .....	43
3.5.1	<i>Onboarding</i> .....	44
3.5.2	Acolhimento e integração.....	47
3.5.3	Boas práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores .....	50
4	Conclusão e análise crítica do projeto .....	59
	Legislação e regulamentos utilizados .....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
	APÊNDICES .....	76
	APÊNDICE 1 .....	77
	Manual de Acolhimento dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC).....	77
	ANEXOS .....	78
	ANEXO 1 .....	79
	Diferenças de conceitos- <i>Onboarding</i> , Acolhimento, integração e Socialização organizacional.....	80
	ANEXO 2 .....	82
	Exemplo de uma proposta processo de <i>onboarding</i> .....	83
	ANEXO 3 .....	87
	Exemplo de uma proposta curso acolhimento de novos colaboradores .....	88

## **ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS**

Figura 1: Princípios da Administração Pública .....	7
Figura 2: Estrutura AP .....	8
Figura 3: Evolução funcionários públicos (2011-2014) .....	9
Figura 4: Organograma SASUC .....	19
Figura 5: Distribuição trabalhadores por modalidade de vínculo .....	20
Figura 6: Distribuição trabalhadores por cargo/ carreira .....	21
Figura 7: Distribuição feminino/masculino .....	22
Figura 8: Distribuição por escalão etário .....	22
Figura 9: Habilitações académicas .....	23
Figura 10: Domínios para o sucesso da Socialização .....	28
Figura 11: Consequências positivas da Socialização Organizacional .....	31
Figura 12: Táticas de Socialização .....	37
Figura 13: Táticas Institucionalizadas Versus Individualizadas .....	38
Figura 14: Táticas de Socialização .....	39
Figura 15: Estudos e conclusões impacto de táticas de socialização nas organizações .....	41
Figura 16: Processo de Socialização Organizacional .....	43
Figura 17: Funções dos GRH para onboarding bem-sucedido .....	46
Figura 18: Proposta de Cronograma 1º dia numa organização .....	54
Figura 19: Principais informações de um Manual de acolhimento e integração .....	56

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AAC- Associação Académica Coimbra

AP- Administração Pública

CRP- Constituição da República Portuguesa

DGAEP- Direção-Geral da Administração e do Emprego- Público

GRH- Gestão de Recursos Humanos

ISCAC - Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Coimbra

LTFP- Lei Geral do trabalho em Funções Públicas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RH – Recursos Humanos

RS – Recrutamento e Seleção

SASUC- Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra

SIEP - Síntese Estatística do Emprego Público

UC- Universidade de Coimbra

## INTRODUÇÃO

No âmbito mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Coimbra (ISCAC), desenvolveu-se o presente projeto com o objetivo de elaborar um Manual de acolhimento e integração para os novos colaboradores dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC).

Cada vez mais as organizações assumem as “suas” pessoas como o recurso mais importante. Machado et al. (2014, p. 21) referem que “não é possível falar em organizações sem que esteja implícito pessoas”. Carapeto e Fonseca (2014) argumentam que o contributo dos colaboradores é decisivo para alcançar os objetivos das entidades públicas e garantir a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos. Neste âmbito, os recursos humanos assumem-se como a principal vantagem competitiva de qualquer organização. Posto isto, as organizações devem adotar e implementar estratégias que auxiliam atrair e a reter colaboradores.

O processo de socialização organizacional permite que o indivíduo adquira conhecimento sobre a organização e sobre a função. Traduz-se no ajuste dos recém-chegados ao novo trabalho, grupo ou organização (Ashforth et al., 2007). Para Sousa et al. (2006, p. 76) “acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível se sinta membro da organização”. Stier e Zwany (2008), referem que *onboarding*, é o processo de integrar e acultura os novos colaboradores na organização e fornecer-lhe as ferramentas, recursos e conhecimentos para se tornarem bem-sucedidos e produtivos (*Ibidem*).

Neste contexto, os processos de acolhimento, integração, *onboarding* e socialização organizacional, por um lado permitem compreender as dificuldades que os novos colaboradores enfrentam ao entrar numa nova realidade organizacional, e por outro, possibilitam a implementação de estratégias que minimizem as dificuldades.

Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações é o manual de acolhimento, concebido pela organização, por norma elaborado pelo departamento de recursos humanos (RH), e cedido aos novos colaboradores. O manual tem como objetivo fornecer informações sobre

## *Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

a organização, incluindo regulamentos, estrutura, benefícios sociais, serviços de apoio, políticas de RH, entre outros (Mosquera, 2012).

Este instrumento tem como objetivo facilitar o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores na instituição e possibilitar a atualização da informação aos trabalhadores mais experientes/ *insiders*.

O presente trabalho de projeto, tem como objetivo elaborar o Manual de Acolhimento e Integração dos SASUC, organização que acolhe o presente trabalho. Através deste manual, pretende-se melhorar o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores nesta instituição, tornando-se este um instrumento facilitador do processo, ajudando a minimizar as dificuldades intrínsecas a esta fase, possibilitando assim melhores condições do acolhimento e integração na organização ou departamento.

Neste âmbito, o manual de acolhimento e integração, tem como objetivos:

- I. Ser um guia orientador com informação pertinente, a nível da estrutura, departamentos e funções da organização, nomeadamente sobre o departamento ou serviço onde irá exercer as suas funções;
- II. Transmitir a cultura, missão, visão e valores da organização para estimular o sentimento de pertença e se sintam como partes integrantes da organização;
- III. Contribuir para uma integração positiva.

Este documento encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira parte, apresenta-se uma breve caracterização do contexto em que se enquadra a organização anfitriã do presente projeto: a Administração Pública (AP). No segundo capítulo, é apresentada a caracterização da organização, abordando a missão, os valores e a visão da organização, os principais clientes, a estrutura e organograma da organização, entre outros. Num terceiro capítulo, efetua-se a revisão da literatura, baseada em pesquisa em livros, artigos científicos e teses de mestrado. Neste ponto serão abordados temas como socialização organizacional, consequências, processos, táticas e consequências da socialização organizacional, *onboarding*, acolhimento e integração e estratégias que serviram de suporte para a elaboração do Manual de acolhimento e integração que se encontra no APÊNDICE 1 do presente trabalho.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Por fim, no capítulo final, são apresentadas algumas considerações que sintetizam o trabalho apresentado, fornecendo uma visão abrangente acerca do novo manual de acolhimento e integração proposto.

## **1 Aspetos introdutórios**

Perante as transformações sociais contantes, a Administração Pública (AP) tem se ajustado progressivamente para ter capacidade de resposta aos desafios e ao cliente cada vez mais exigente.

Atualmente, os gestores das organizações, reconhecem a importância da gestão de recursos humanos (GRH) como um elemento estratégico que desempenha um papel decisivo no crescimento e sustentabilidade das mesmas. O perfil e excelência dos colaboradores de uma organização são influenciados e reconhecidos por diversos fatores, tais como conhecimento, experiência profissional, capacidade de aprendizagem, eficiência e eficácia na execução das tarefas, entre outros.

Neste capítulo serão abordados diversos pontos que caracterizam a AP em Portugal, a GRH na AP e, mais especificamente o processo de recrutamento, acolhimento e integração na AP

### **1.1 Administração Pública**

Perante as mudanças constantes na sociedade, as organizações têm de adotar estratégias e modelos de gestão que as auxiliem a enfrentar os desafios, através da inovação e adaptação às novas realidades sejam estas tecnológicas, económicas, ambientais ou sociais, pelo que a AP deve acompanhar este desafio.

Considerando o disposto no nº 1 do artigo 266, da Constituição da República Portuguesa (CRP), o objetivo da AP é a “prosseção do interesse público, no respeito e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”. Cabe ao estado (poder de gestão), coadjuvado pelo sistema de órgãos, serviços e agentes que o constituem (DGAEP, 2018) alcançar este propósito. A AP tem a responsabilidade de gerir o interesse público e assegurar a operacionalidade dos serviços públicos, através de uma gestão eficiente dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e económicos (Decreto-Lei nº 4, de 15 de janeiro de 2004).

Para alcançar o propósito da AP, foi necessário implementar reformas na “Administração Pública, nos seus processos, modelos e técnicas, equiparados à gestão privada baseadas no controlo orçamental e em novos modelos de gestão pública” (Rocha, 2010, p. 28).

As reformas implementadas são constituídas por um conjunto de medidas de gestão de políticas públicas, nomeadamente: exigência e excelência; modernização dos organismos; introdução de novas práticas e técnicas de gestão empresarial; avaliação de desempenho de serviços e funcionários; investimento em formação dos funcionários (Resolução Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de junho).

Os novos modelos de gestão pública têm como objetivo dar respostas aos novos desafios, tais como, às restrições orçamentais, às rápidas mudanças tecnológicas, à satisfação dos interesses dos cidadãos e à melhoria do desempenho público.

Na área da GRH, as medidas implementadas na AP representam fortes mudanças, com grande foco nas pessoas, uma vez que estas são um “recurso estratégico dos processos de gestão das organizações” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 291). Contudo, qualquer alteração a implementar está sujeita às limitações impostas pelas políticas públicas e pela legislação em vigor. Desta forma, cabe ao gestor público enfrentar os desafios constantes no exercício da sua atividade, nomeadamente perante as pressões exercidas a nível político, social e legal.

## **1.2 Particularidades da Administração Pública**










A AP engloba particularidades que a diferenciam das restantes organizações, nomeadamente a sua missão principal: servir o público, utentes, clientes e cidadãos. Trata-se de um organismo executor e regulador das políticas do Estado constituído por um conjunto de organizações, cuja gestão e desempenho da atividade obedece a orientações específicas dos ministérios que as tutelam (Carapeto & Fonseca, 2014; Mozzicafreddo, 2017).

A AP desenvolve atividades administrativas com o objetivo de satisfazer necessidades coletivas (Bilhim, 2009). De modo a servir o público de forma eficaz, é necessário que

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

existam RH capazes de responder às diferentes necessidades dos utentes, com amabilidade, rapidez, eficácia e profissionalismo (Mozzicafreddo, 2017).

Os funcionários da AP, no exercício da sua atividade devem ter como base diversos princípios, como se pode constatar pelo teor da Figura 1.

	<b>Princípio do serviço público:</b> encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos prevalecendo sempre o interesse publico sobre os interesses particulares ou do grupo.
	<b>Princípio da legalidade:</b> atuar em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
	<b>Princípio da justiça e imparcialidade</b> – tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;
	<b>Princípio da igualdade:</b> não prejudicar ou beneficiar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;
	<b>Princípio da proporcionalidade:</b> só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa;
	<b>Princípio da colaboração e boa-fé:</b> colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa;
	<b>Princípio da informação e qualidade:</b> prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida
	<b>Princípio da lealdade:</b> agir de forma leal, solidária e cooperante;
	<b>Princípio da integridade:</b> reger-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carater;

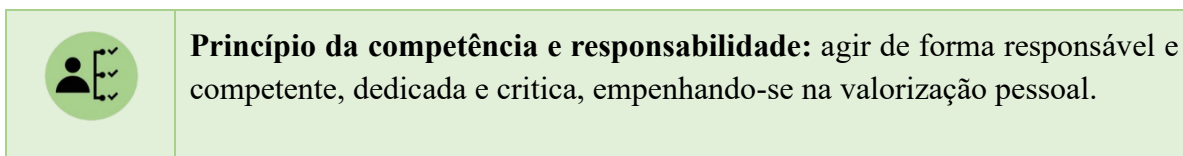


Figura 1: Princípios da Administração Pública

Fonte: Elaboração própria a partir de DGAEP (2016)

A AP, apresenta uma série de atributos que a distinguem das organizações privadas, destacando-se o seu principal propósito de satisfazer das necessidades coletivas nomeadamente nas áreas da segurança, cultura, bem-estar económico e social (DGAEP, 2018) tendo ao seu dispor um conjunto de instituições e instrumentos que a auxiliam. A AP tem funções executoras e reguladoras das políticas do estado (Bilhim, 2009).

### 1.3 Administração Pública em Portugal

Em Portugal, a AP é compreendida como um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, e de outras entidades públicas, que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas. AP, consiste na própria atividade desenvolvida pelos órgãos, serviços e agentes que a constituem, englobando serviços de interesse coletivo como a saúde, educação, proteção social, segurança e justiça (DGAEP, 2018; Fernandes, 2021).

De acordo com Fernandes (2021, pp. 10-15) a AP em Portugal é constituída pela:

- a) Administração Direta do Estado que engloba todos os organismos integrados em ministérios e tem como atividade atender as necessidades públicas;
- b) Administração Indireta do Estado que inclui os organismos com autonomia administrativa e financeira que visam alcançar os fins específicos do estado (e.g., Institutos Públicos, Universidades Públicas, Hospitais Públicos, Serviços Sociais das Forças de Segurança, Fundações Públicas e Entidades Públicas Empresariais);
- c) Administração Autónoma constituída pelas entidades que procuram a prossecução dos interesses das suas populações ou membros, tendo estas autonomia e independência para definir a sua orientação e atividade (e.g., Administração Regional das Regiões Autónomas da Madeira e Açores;

Administração Local inclui as Autarquias, Municípios e Freguesias e Associações Públicas.

O conceito de AP, numa perspetiva estrutural engloba (Figura 2).

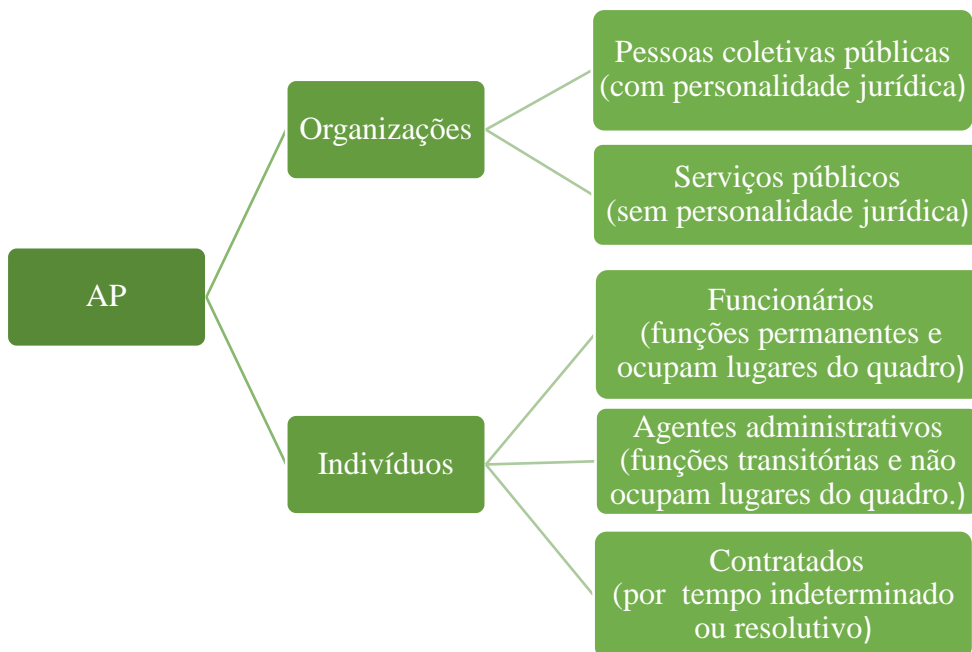


Figura 2: Estrutura AP

Fonte: Elaboração própria a partir de Fernandes (2021) ; DGAEP (2018)

De acordo com o Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e a Síntese Estatística do Empego Público (SIEP), a 31 de março de 2024, a AP possuía 748 870 postos de trabalho, o que corresponde a um aumento de 0,5 % (+ 3 439 postos de trabalho) face ao período homólogo e de 0.4% face ao trimestre anterior. Na Figura 3, apresenta-se a evolução dos funcionários públicos na AP, de 2011 a 2024 (1º trimestre).

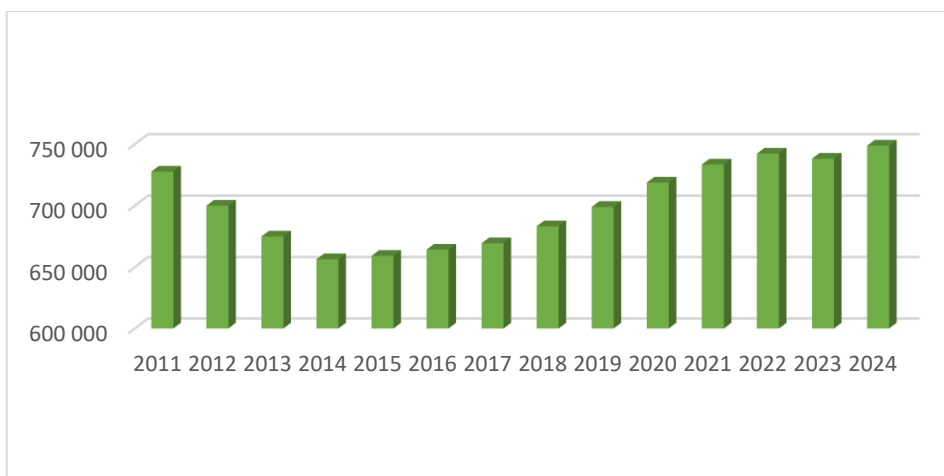


Figura 3: Evolução funcionários públicos (2011-2014)

Fonte: Elaboração própria a partir de DGAEP-SIEP (2024)

## 1.4 Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública

Na literatura encontra-se diversos argumentos que defendem que a organização tem de se adaptar aos constantes desafios, e a AP não é exceção. Contudo, é importante realçar que toda a GRH na AP é gerida de acordo com leis, como por exemplo a Lei n 35/2014 de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), lei esta que estipula diversas práticas a aplicar na GRH na AP e competências exigidas, interligando as práticas, nomeadamente no recrutamento e seleção, nas carreiras, nos vínculos e remunerações, na avaliação de desempenho e formação profissional.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico os serviços de públicos desempenham um papel fundamental na garantia das pessoas terem oportunidades de vida e na possibilidade maximizar o seu potencial. Os serviços prestados pelos organismos públicos permitem ao público em geral e empresas cumprir regulamentos e leis, exercer os seus direitos ou reclamar benefícios a que tem direito (OCDE, 2023)

A AP, por força das exigências políticas, económicas e sociais, está em constante transformação, obrigando a adaptações por parte da GRH. Para tal, é necessário ter uma visão inovadora baseada nos princípios de: servir cidadãos; procurar o interesse público; valorizar a cidadania; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas; liderança partilhada

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

no respeito pelas pessoas; ou seja, atuar democraticamente no sentido de construir relações de confiança e colaboração (Teixeira, 2012).

Segundo Carapeto e Fonseca (2014, p. 203), as “mudanças organizacionais na AP, tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional, otimizar os custos de operacionais, melhorar a qualidade dos serviços, incrementar a produtividade, fomentar a inovação nos serviços e nos métodos de produzir”.

Os autores referem ainda:

“as transformações deste tipo são acompanhadas de mudanças culturais, especialmente a nível da produtividade, qualidade e do serviço ao cliente. Por isso a gestão de recursos humanos nas organizações, adquirem uma importância cada vez maior, uma vez que os colaboradores representam um recurso estratégico fundamental, porque são dotados de criatividade, inovação e potencial intelectual” (Ibidem, p. 203).

Gemelli e Filippim (2010) referem que a AP deve desenvolver a sua atividade com base em valores de eficiência (uso racional dos recursos), eficácia (capacidade para atingir resultados) e efetividade (capacidade de atingir o objetivo). Para tal, são necessários funcionários qualificados com competências técnicas, humanas e de gestão (Ibidem).

As reformas implementadas nos últimos anos na AP, no que respeita área dos RH, implicaram a implementação de mudanças profundas a nível da organização, sistemas de vínculos, carreiras e renumerações, avaliação de desempenho, estatuto de pessoal dirigente e proteção social (Fernandes, 2021; Rocha, 2010).

Considerando que a AP tem como base executar e prestar serviços para pessoas, é essencial garantir o bem-estar e satisfação de todos os envolvidos. Para atingir este pressuposto, é importante que as organizações públicas ou privadas tenham profissionais com competências adequadas ao cargo que ocupam. Para tal, é importante numa primeira etapa, selecionar pessoas com competências e experiência necessária, possibilitando-lhe formação, numa fase posterior transformar o esforço individual num esforço conjunto para criar capacidade organizacional (Thompson et al., 2022).

### **1.4.1 Processo de recrutamento e seleção na Administração Pública**

Na AP, o processo de Recrutamento e Seleção (RS), obedece a critérios e instrumentos para recrutar e selecionar candidatos, denominado de “Procedimento concursal”. De acordo com o descrito na portaria nº 233/2022, de 9 de setembro de 2022, o procedimento concursal consiste num “conjunto de procedimentos, que tem como objetivo atrair potenciais candidatos, que apresentem qualificações, requisitos e perfis adequados para uma determinada função e para ocupar um posto de trabalho de emprego público”. O procedimento concursal, pode assumir duas tipologias (Artigo 4º, da portaria 233/2022 de 9 de setembro):

- a) Comum- recrutamento aplicado com vista à ocupação, imediata ou futuras de postos de trabalho previstos e não ocupados, no mapa de pessoal de um empregador público;
- b) Centralizado- para constituição de reservas de recrutamento para utilização futura de um conjunto de empregadores públicos.

O procedimento concursal constitui o princípio orientador de todo o processo de recrutamento e seleção na AP, pelo que é necessário conhecê-lo e aplicá-lo de forma justa. De acordo com o disposto no Artigo 2º, da portaria 233/2022 de 9 de setembro, procedimento concursal de recrutamento regula-se pelos princípios gerais de direito administrativo, mas em especial pelos princípios de:

- i) liberdade de acesso ou candidatura à função pública, desde que preencham os requisitos legalmente previstos;
- ii) igualdade de tratamento e de oportunidades, desde que se respeite as normas dos procedimentos;
- iii) mérito, que estabelece métodos e critérios de seleção e objetivos adequados às características dos postos de trabalho, com o objetivo de assegurar que a seleção esteja apta para recrutar o melhor candidato.

O processo de recrutamento e seleção na administração pública, deve cumprir as seguintes etapas (DGAEP, 2023):

- i) Abertura - decidida pelo dirigente máximo do organismo;

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

- ii) Área de recrutamento- abertura a todos os candidatos que cumpram os requisitos gerais e específicos;
- iii) Publicitação- em Diário da República, nas plataformas dedicadas ao recrutamento, na página eletrónica do serviço e em jornal com cobertura nacional;
- iv) Júri – constituído para assegurar a tramitação do procedimento concursal até à publicitação da lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados;
- v) Métodos de seleção- obrigatórios ou facultativos;
- vi) Lista final de candidatos- Ordenação final dos candidatos é unitária, independentemente dos métodos de seleção aplicados;
- vii) Garantias- O direito a recurso é assegurado.

Segundo Neves (2013, p. 88) o “procedimento concursal é constituído por um processo de seleção que engloba métodos e técnicas de avaliação, tendo como objetivo avaliar os diferentes candidatos, ao nível dos seus comportamentos profissionais e competências necessárias para o exercício da função”. Num procedimento concursal para AP, podem ser aplicados os métodos de seleção descritos no artigo 36º da LTFP:

- a) Provas de conhecimento, destinadas a avaliar os conhecimentos académicos e profissionais, bem como a capacidade de os aplicar em situações concretas no exercício de determinada função, enquanto se avalia o conhecimento e utilização da língua portuguesa;
- b) Avaliação psicológica, de forma a avaliar aptidões, características de personalidade e/ou competências comportamentais dos candidatos, tendo como referência um perfil de competências previamente definido. Esta avaliação pode englobar uma ou mais fases;
- c) Entrevista de avaliação de competências, com o objetivo de obter informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função;

d) Outros métodos de seleção facultativos, decididos pela entidade responsável, e de acordo com o conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes ao posto de trabalho e ao perfil de competências predefinido. A utilização destes métodos deve ser determinada desde que o concurso é fundamentado. Alguns métodos que podem ser utilizados são a avaliação de competências por portfólio, a realização de provas físicas ou exames médicos ou a realização de um curso de formação específica.

Uma vez terminada a fase de recrutamento e seleção, com a publicitação da lista final dos candidatos admitidos, inicia-se outra etapa para o candidato e para a organização: Acolher e integrar o novo colaborador.

#### **1.4.2 Acolhimento e Integração na Administração Pública**

Após a conclusão do processo de RS surge a necessidade de receber e integrar o novo colaborador, fornecendo-lhe apoio contínuo até que este se encontre integrado na organização.

As organizações públicas tendem a aproximar os seus procedimentos aos dos praticados pelas organizações privadas (Bilhim, 2009) contudo qualquer procedimento deve obedecer ao disposto na LTFP.

Considerando que o acolhimento e integração é uma etapa de um processo mais amplo que é a socialização, possibilitando que o novo colaborador se familiarize com a essência da organização e que esta se inicia ainda na fase do recrutamento (Calheiros, 2019 & Cunha et al., 2010). No âmbito da AP, toda a trajetória do novo colaborador por todo o procedimento concursal, possibilita-lhe conhecer o organismo para a qual se candidata, apresenta semelhanças ao processo de recrutamento e seleção realizado nas organizações privadas.

A etapa do acolhimento e integração numa organização tem como objetivo integrar o novo colaborador, num curto período, traduzindo-se em benefícios para a organização Machado et al. (2014, p. 123). Neste âmbito, o processo de acolhimento e integração consiste numa ferramenta de gestão, que possibilita a aprendizagem de procedimentos, tarefas inerentes à função para a qual foi contratado.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Na AP, a etapa do acolhimento e integração segue também a tendência de aproximação de procedimentos aos praticados nas organizações privadas, a exemplo o período experimental. De acordo com o disposto no artigo 45º da LTFP “o período experimental destina-se a averiguar se o trabalhador é adequado para as funções que vai exercer, através da avaliação das competências, ações de formação frequentadas e apresentação do relatório apresentado pelo trabalhador”. Dado que a fase de integração e acolhimento ocorre durante esse período, fica claro que esta fase desempenha um papel fundamental na tomada de decisão.

A AP tem a obrigatoriedade de prestar serviços aos cidadãos implicando a melhoria do desempenho organizacional. Estes fatores apresentam às entidades públicas novos desafios, particularmente na área dos RH, nível da motivação e na capacidade de envolvimento nos processos de mudança (Carapeto & Fonseca, 2014). Os autores acrescentam, que para ultrapassar os desafios mencionados anteriormente é preciso “formular estratégias e planos de desenvolvimento de competências profissionais dos diversos grupos, exigindo principalmente, a necessidade de uma política de aprendizagem direcionada para: i) desenvolvimento de novas competências dos colaboradores e chefias; ii) promoção e inovação da mudança; iii) transferência de conhecimento; iv) alinhar os objetivos organizacionais com a aprendizagem; v) desenvolver planos de formação e planos de aprendizagem individual” (*Ibidem*, p. 227).

A entrada de novo trabalhador numa organização, implica aprendizagem e formação de acordo com as características da entidade ou grupo de trabalho que o recebe. Considerando o disposto o artigo 5º do decreto-lei nº 86-A /2016 de 29 de dezembro que estabelece os princípios da formação da AP, nomeadamente: a) universalidade (engloba todos os trabalhadores e dirigentes da AP); b) igualdade de acesso (independentemente da carreira, função ou órgão onde se encontram integrados); c) boa administração (para uma AP mais eficaz e eficiente e com qualidade, próximo dos cidadãos e das empresas); d) Integração (fomentando a introdução e coerência dos processos formativos no ciclo de gestão de órgãos e serviços e de pessoas); e) adequação do processo formativo, em todas as suas fases e de acordo com as necessidades dos trabalhadores e dos órgãos de serviços.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Neste âmbito, constata-se que, por um lado, promover a formação e o desenvolvimento nos colaboradores desde a entrada e durante todo o percurso profissional é estipulado por lei e por outro é um fator decisivo para que as organizações tenham um melhor desempenho.

Garantir que os novos colaboradores sejam bem recebidos, compreendam as suas responsabilidades e funções e se integrem na cultura e nos processos da AP, torna-se essencial para atingir os pressupostos da AP.

Uma das ferramentas que alguns, organismos públicos, tem vindo a adotar, semelhante às organizações privadas, além do relatório do período experimental (estipulado por lei) é a introdução do Manual de Acolhimento e Integração. Tendo em atenção que o referido manual, deve incluir informação que respondam a possíveis dúvidas do novo colaborador, fazer que este se sinta bem-recebido e deve conter uma breve explicação da cultura organizacional (Calheiros, 2019 & Cunha et al., 2010).

## **2 Apresentação da organização**

Neste capítulo, é apresentada uma breve caracterização dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra, organização de acolhimento do projeto. Apresenta-se, também, a sua missão, visão e valores, assim como a sua estrutura organizacional. As informações apresentam, resultam de consulta de fontes da responsabilidade da organização, nomeadamente site da organização<sup>1</sup> e o balanço social de 2023.

### **2.1 Apresentação da organização**

Os SASUC, foram instituídos em 1966 pelo decreto-lei nº 473.3/66, de 7 de novembro, com a designação de Serviços Sociais da Universidade de Coimbra, organismo a funcionar na dependência da Reitoria da Universidade de Coimbra. Durante da passagem de décadas de existência, os SASUC foram alvo de reestruturações de acordo com os desejos do poder político e legislativo para o setor da educação e em particular para a Ação Social no Ensino Superior.

Os Serviços da Ação Social são serviços próprios da instituição, dotados de autonomia administrativa e financeira.

### **2.2 Missão, visão, valores**

#### **2.2.1 Missão**

Os SASUC têm como responsabilidade desenvolver a ação social universitária da instituição de ensino superior, a Universidade de Coimbra, sendo a missão legalmente definida por:

“Os Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC) prosseguem os objetivos que a lei lhes atribui, apoiando os estudantes:

- a) Com medidas de apoio social direto: bolsas de estudo e auxílios de emergência;
- b) Com medidas de apoio social indireto: acesso à alimentação e ao alojamento, acesso a serviços de saúde, apoio a atividades culturais e desportivos e acesso a apoio

---

<sup>1</sup><https://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/>

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

psicopedagógico e a outros de carácter educativo” (Estatutos da Universidade de Coimbra, art.º 28º, nº 1).

Os SASUC, pretendem assumir-se como um sistema de ação social forte, equitativo, justo e sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades no acesso, integração, frequência, realização pessoal e sucesso no ensino superior.

No âmbito das suas atribuições, compete aos SASUC:

- a) Atribuir bolsas de estudo nos termos da Lei;
- b) Conceder auxílios de emergência conforme definido pelo regulamento do VER;
- c) Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- d) Providenciar o funcionamento das residências para estudantes;
- e) Promover a saúde e bem-estar da comunidade Universitária;
- f) Promover a criação, manutenção e funcionamento dos serviços de informação, integração académica e apoio social;
- g) Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- h) Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais da ação social no ensino superior.

### **2.2.2 Visão**

Os SASUC, enquanto, unidade orgânica da UC, tem como base da sua missão, contribuir para alcançar a visão da UC:

“Ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos/as e de cada um/a e contribuindo sem reservas para o desenvolvimento sustentável”(Plano estratégico da Universidade de Coimbra, 2019).

Para alcançar este propósito, é importante envolver, valorizar e cuidar da comunidade académica. Todos as pessoas são importantes para que se atinja o sucesso e só com consciência e empenho de todos é que atinge o futuro pretendido.

### **2.2.3 Valores**

Os SASUC, baseiam o seu modelo de atuação nos princípios orientadores definidos no plano estratégico da Universidade de Coimbra (período de 2019-2023), nomeadamente: Liberdade de opinião, tolerância, excelência, igualdade, liberdade, humildade científica, sustentabilidade, direito à diferença e não discriminação, reconhecimento e promoção do mérito, cooperação, abertura ao mundo, inovação, diálogo, estímulo à criatividade, interação das culturas, independência, responsabilidade social, inclusão, ética, valorização das pessoas, tradição, rigor intelectual, contemporaneidade, solidariedade académica.

### **2.3 Estrutura organizacional**

Ao longo de décadas de existência, os SASUC sofreram algumas reestruturações, destacando-se a publicação, em 2017, em Diário da República, de revisão ao Regulamento Geral dos SASUC, deliberada por despacho reitoral de 4 de outubro de 2016, que veio criar o Conselho de Gestão dos SASUC como órgão coletivo próprio dos SASUC, em substituição do Conselho Geral da UC (previsto na primeira redação do Regulamento n.º 61/2012, de 17 de fevereiro) e do Conselho Administrativo (previsto no Decreto-Lei n.º 129/93 e extinto por via do Regime Jurídico Instituições Ensino Superior). Com esta alteração visou-se melhorar a operacionalidade do órgão coletivo responsável pela gestão administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos dos SASUC.

Os SASUC são uma unidade orgânica da UC dotada de autonomia administrativa e financeira, que tem como órgãos o Reitor, o Conselho de Gestão e o Conselho de Ação Social, estando o seu funcionamento regulamentado pelos Estatutos da Universidade de Coimbra, pelo Regulamento Geral (Regulamento n.º 281/2017, de 24 de maio) e pelo Regulamento Orgânico (*Regulamento n.º 122/2012, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 55, de 16 de março, alterado e republicado pelo Despacho n.º 4065, de 2023, publicado na 2.ª série do Diário da República n.º 65, de 31 de março*) que estabelece a estrutura orgânica destes Serviços.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

O Reitor da UC, como órgão superior de governo, preside a ação dos serviços da Ação Social, sendo a gestão dos Serviços, assegurada por um Administrador.

O Conselho de gestão - é constituído pelo Reitor da UC, um Vice-Reitor e pelo Administrador dos SASUC

Por sua vez, o Conselho da Ação Social é constituído pelo Reitor da UC, Administrador dos SASUC e dois representantes da AAC.

**2.3.1 Organograma dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra**

O organograma dos SASUC, é demonstrado na Figura 4.

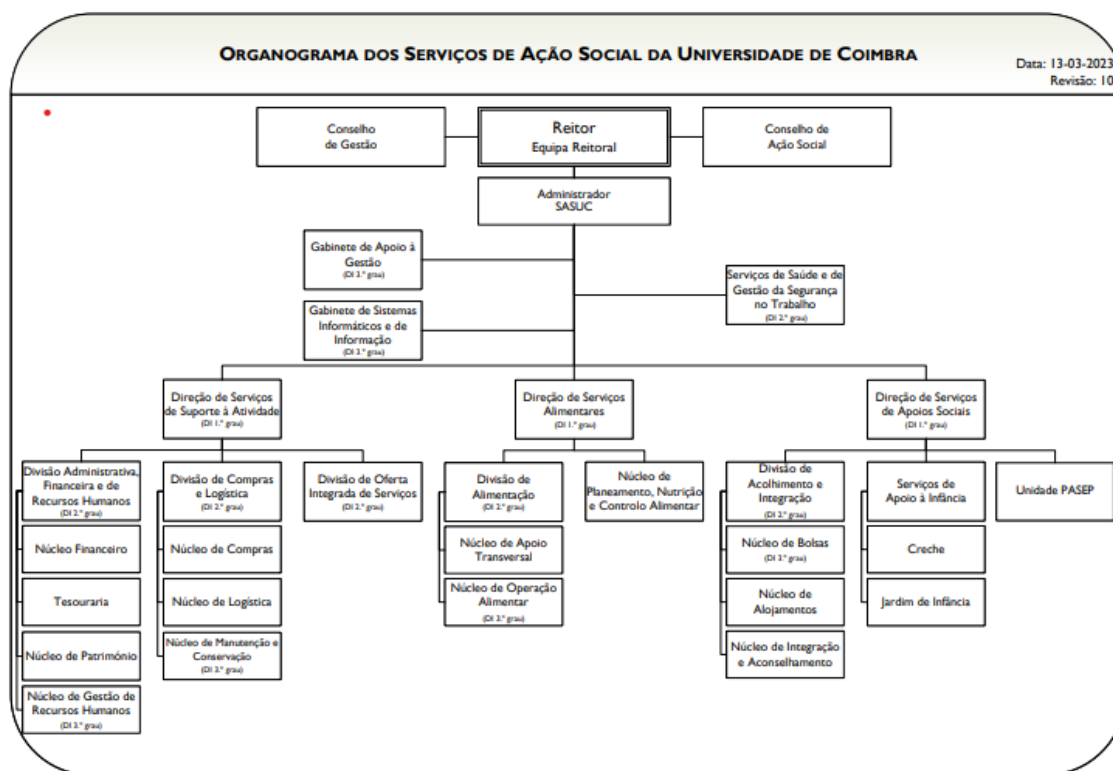


Figura 4: Organograma SASUC

Fonte: SASUC (2023)

### 2.3.2 Caracterização Trabalhadores SASUC

Os SASUC a 31 de dezembro de 2023, contava com 353 trabalhadores, dos quais 351 efetuaram trabalho efetivo e dois dos quais ausentes a mais de 6 meses, motivo pelo qual não são contabilizados estatisticamente.

No que respeita o vínculo contratual é distribuído de acordo com o disposto na Figura 5.

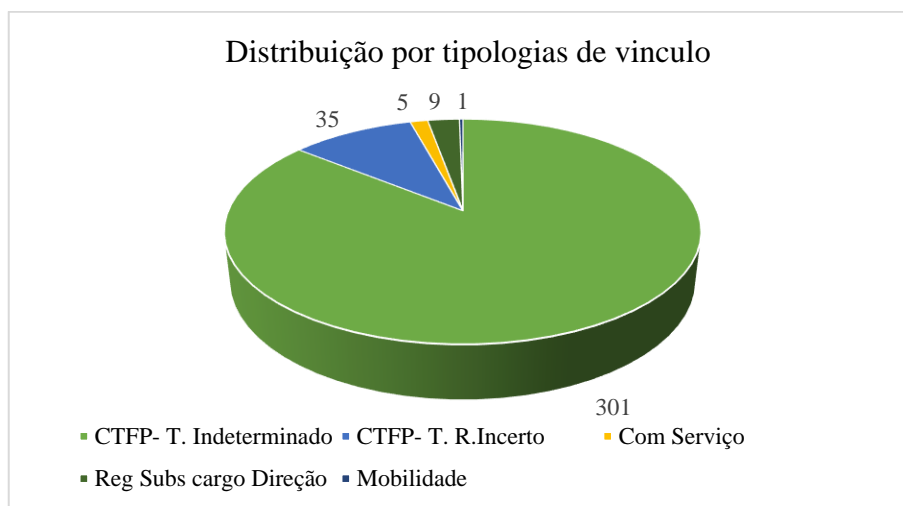


Figura 5: Distribuição trabalhadores por modalidade de vínculo

Fonte: Elaboração própria

Do universo de 351 trabalhadores/as efetivos dos SASUC, 301 são detentores de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 35 têm contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto, cinco encontram-se em regime de comissão de serviço e nove em regime de substituição, a titular cargos de direção.

Os trabalhadores dos SASUC estão distribuídos por cargos/ carreiras de conforme Figura 6.

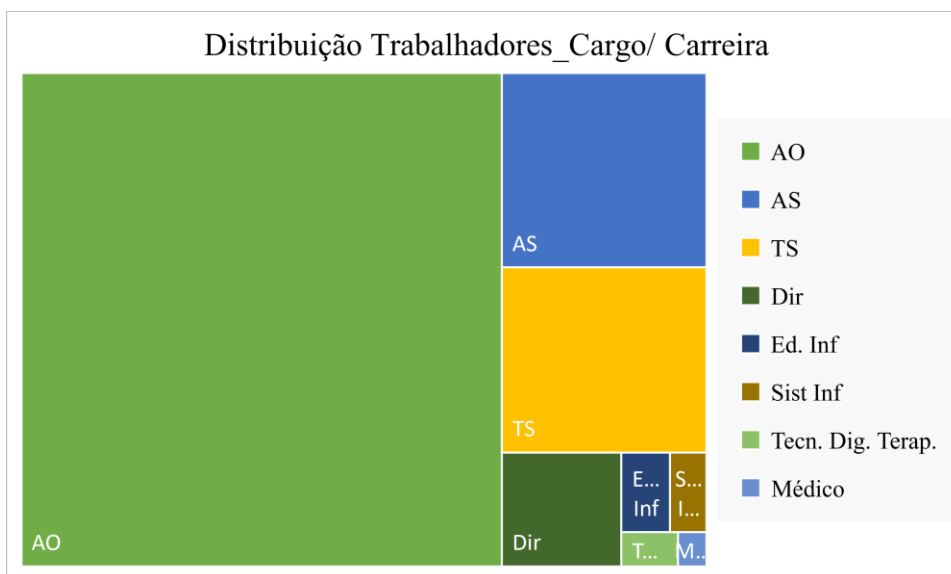


Figura 6: Distribuição trabalhadores por cargo/ carreira

Fonte: Elaboração própria

A distribuição do pessoal por cargo/carreira, verifica-se que a carreira de Assistente Operacional, integra o maior número de trabalhadores/as dos SASUC o que representa 69,4% do total de trabalhadores/as destes Serviços. A carreira de Assistente Técnico, absorve 11,7% dos/as trabalhadores/as, e a carreira de Técnico Superior, engloba 11,1% dos/as trabalhadores/as. No que respeita aos cargos de direção, estes representam 4,0% dos/as trabalhadores/as dos SASUC. Os restantes 3,8% dos/as trabalhadores/as distribuem-se pelas carreiras de educador de infância (2,0%), da área de sistemas e tecnologias de informação (0,9%), de técnico superior das áreas de diagnóstico e terapêutica (0,6%) e médica (0,3%).

Os SASUC, é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino (66,1%), como se observa na Figura 7.

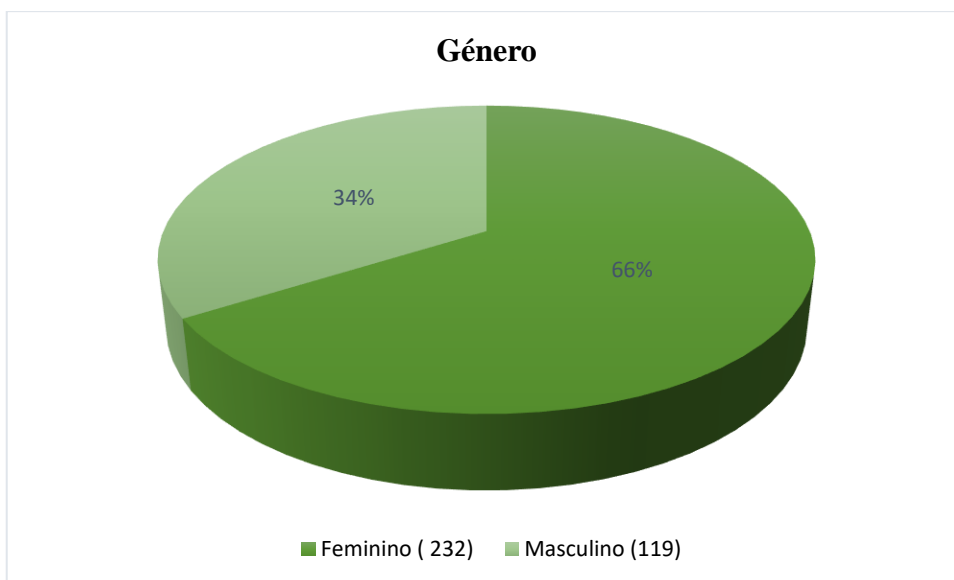


Figura 7: Distribuição feminino/masculino

Fonte: Elaboração própria

O universo dos trabalhadores dos SASUC, apresentam uma estrutura predominantemente envelhecida, como se constata na Figura 8.

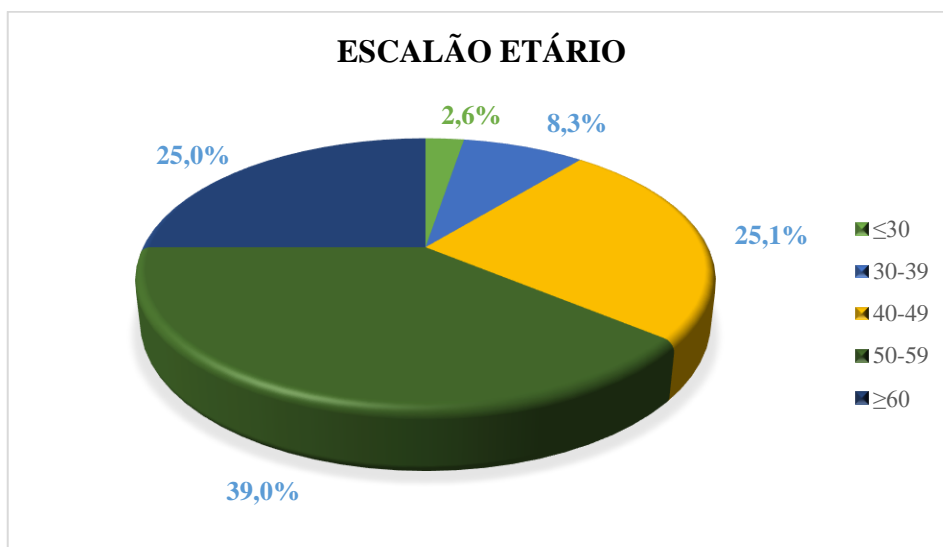


Figura 8: Distribuição por escalão etário

Fonte: Elaboração própria

A média de idades dos trabalhadores dos SASUC, é de 52 anos.

A nível das habilitações académicas dos trabalhadores dos SASUC, estão distribuídas de acordo com o disposto na Figura 9.

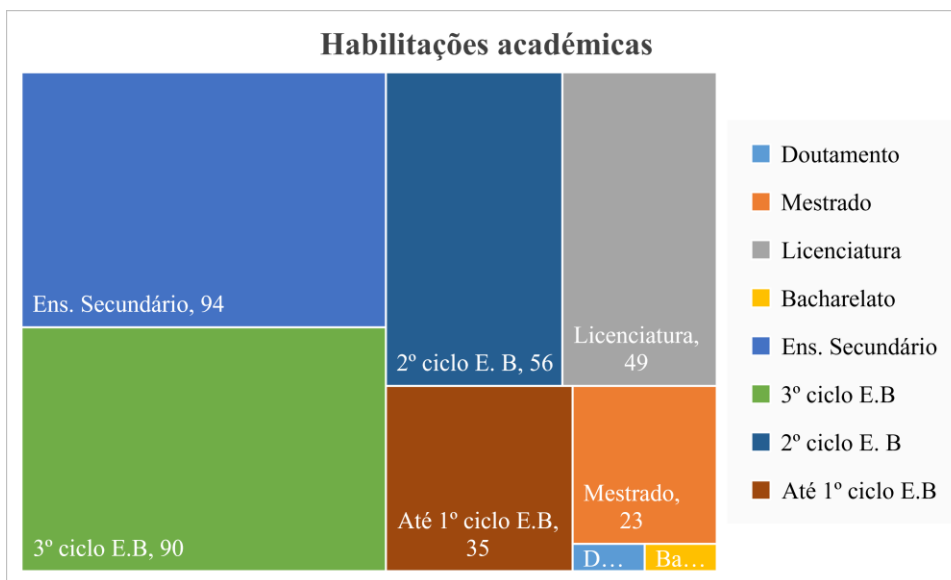


Figura 9: Habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

A nível das habilitações literárias dos/as trabalhadores/as dos SASUC, constata-se que 51,6% (181) dos/as trabalhadores/as detêm o ensino básico (1.º, 2.º ou 3.º ciclos), 26,8% (94) o ensino secundário, sendo que os/as restantes 21,6% (76) são detentores/as de nível de escolaridade superior.

### **3 Revisão da literatura**

A entrada numa organização implica o estabelecimento de laços entre os vários intervenientes com valores, crenças e formas de ser e estar, intrínsecas. Cada indivíduo é detentor de uma personalidade própria, sendo o processo de socialização uma etapa fulcral para a criação de vínculos entre o indivíduo e a organização, de modo a garantir a sobrevivência da organização e a permanência dos indivíduos.

Hall et al. (2008) referem que recrutar e integrar pessoas com as habilidades e personalidades certas é crucial para o sucesso das organizações. Contudo, a entrada numa organização implica mudanças para os recém-chegados e, no decorrer da sua adaptação ao novo ambiente, irão construir a sua própria avaliação, quer a nível da organização de acolhimento, quer a nível pessoal, bem como acerca de como podem contribuir como novo membro da organização. O processo de criação da ligação, aprendizagem e assimilação é designado de socialização organizacional (Maanen & Shein, 1977).

Ao longo deste capítulo, será apresentada a revisão da literatura que serviu para fundamentar a proposta de projeto, cujo principal objetivo definido consiste em elaborar o Manual de Acolhimento e Integração dos SASUC, considerando que o existente não correspondia às necessidades.

#### **3.1 Socialização**

O conceito de Socialização tem uma forte presença nas investigações efetuadas no âmbito da Psicologia Social, sendo explicado como um processo de integração de um indivíduo numa determinada sociedade (Giddens, 2004). O autor refere ainda que a socialização pode ser encarada como um processo permanente, uma vez que o comportamento humano está em contínua construção através das suas interações sociais, permitindo assim que os indivíduos desenvolvam o seu potencial, aprendam e se ajustem (Giddens, 2004). Um indivíduo socializado, interage e assume papéis sociais específicos.

A socialização ocorre ao longo de toda a vida dos indivíduos. Este processo descreve-se como sendo dinâmico e interativo, sujeito a mudanças constantes, consoante os contextos em que se inserem. É um processo de assimilação de hábitos que influencia o modo de

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

atuação do indivíduo a nível do comportamento, da ação e na forma como percebe o mundo (Giddens, 2004).

De acordo com Berger e Luckman (2004) o processo de socialização inicia-se na infância (primária) e prolonga-se ao longo da vida (secundária), influenciando a forma como os indivíduos tomam consciência de si mesmos, se comportam e se direcionam. Numa fase inicial, a socialização está associada à infância, a um período em que o bebé depende do seu cuidador, marcando assim a sua entrada na sociedade. Através da interação com o ambiente onde se insere, a criança aprende gradualmente a viver em sociedade, adquirindo regras, normas, linguagens e comportamentos, bem como passando por uma adaptação constante com diferentes agentes de socialização (família, escola, entre outros) (*Ibidem*).

A socialização secundária diz respeito a todo o processo subsequente que insere o indivíduo em papéis sociais, definidos pelas relações desenvolvidas e pela sociedade (Berger & Luckmann, 2004).

Na interação do indivíduo com meio em que se insere, são assimilados crenças e valores que influenciam a construção do seu padrão comportamental, que será consolidado ao longo da vida, consoante as escolhas de cada um e os grupos sociais e profissionais em que se insere (Durkheim, 1987 & Ellis et al., 2017). Considerando a importância das relações humanas, o processo de socialização é uma ferramenta indispensável na construção da identidade dos indivíduos.

Segundo a psicologia organizacional, a socialização organizacional aparece numa primeira etapa ligada à função e, numa fase posterior, o conceito atinge uma abrangência superior - a organização. Neste contexto, a socialização organizacional concentra-se inicialmente na integração do indivíduo na função (adequação pessoa/ função) e, a longo prazo na integração na cultura organizacional (adequação pessoa/ organização) (Edward, 1991 & Kristof-Brown et al., 2005). A adequação da pessoa à função consiste na harmonia entre atributos de uma pessoa e as características da função, enquanto a adequação pessoa-organização consiste no alinhamento entre o indivíduo e a cultura organizacional (Edward, 1991 & Kristof-Brown et al., 2005)

### **3.2 Socialização Organizacional**

Ingressar numa nova organização significa entrar num ambiente desconhecido, considerando que, até então, o único contacto que teve com a organização foi através do processo de recrutamento. No processo de transição de externo para interno dos novos colaboradores, o conhecimento que estes têm da organização ou função está predestinado a sofrer mudanças que podem ser positivas ou negativas.

A socialização organizacional desempenha um papel fulcral na entrada no novo colaborador, uma vez que facilita e suaviza a transição de externo para membro da organização. Neste contexto, a socialização organizacional é considerada como um processo essencial que facilita o conhecimento e aprendizagens sobre o ambiente de trabalho, desempenhando um papel importante na adaptação dos indivíduos à organização e possibilita ainda a adaptação dos *insiders* aos novos elementos.

Os novos colaboradores, perante a condição de “novos”, estão sujeitos a níveis elevados de stress e ansiedade, uma vez que a entrada na organização implica a aquisição de competências, de novas rotinas e interação com outras pessoas (Maanen & Shein, 1977). Na opinião de Ashforth et al. (2007) a aquisição de conhecimento reduz a incerteza, ansiedade e as dúvidas que possam existir em relação ao papel do novo membro na organização, contudo a adaptação pode ser considerada como uma consequência secundária ou final da socialização.

Na literatura, existem inúmeras evidências sobre do processo de socialização de novos contratados que indicam que a proatividade dos recém-contratados durante o processo de socialização revela resultados positivos no desempenho e carreira, aumentando satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, progressão na carreira e diminuindo a intenção de “turnover” (Ashforth et al., 2007; Ellis et al., 2017; Saks et al., 2007; Sharma & Stol, 2020). Neste sentido, o processo de socialização consiste num sistema de aprendizagem que permite ao recém-chegado a aquisição de conhecimentos sobre a organização, grupo e tarefa, possibilitando assim a sua integração na organização e, por conseguinte, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2010; Jiang et al., 2022; Lapointe et al., 2014).

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Maanen e Shein (1977, p. 3) definem socialização organizacional como um “processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as habilidades necessárias para assumir um papel organizacional.” Os autores mencionam ainda que a socialização se refere à forma como o indivíduo é ensinado e como este aprende quais os comportamentos e expectativas exigidas no ambiente organizacional instituído. Para os autores, o processo de socialização pretende alcançar resultados como prontidão, postura, ideias, comportamentos adequados à organização. A socialização “implica aprendizagem da perspetiva cultural que pode ser praticada, sobre aspetos comuns ou incomuns que ocorram no local de trabalho” (Maanen & Shein, 1977, p. 4).

Segundo Ochs (1991, p. 143) a socialização é um “processo pelo qual os novatos adquirem conhecimentos e habilidades relevantes para pertencer a um grupo social”.

Socialização organizacional consiste num processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização (Ferreira, 2008; Fisher, 1986; Mosquera, 2012), ou seja, aprendem a ser membros da organização.

Segundo Ashforth et al. (2006) a socialização organizacional permite aos recém-chegados a aquisição de conhecimentos sobre a organização, bem como sobre qual o seu papel dentro da organização, promovendo a adaptação ao trabalho. Os autores Allen et al. (2017) referem que o processo de socialização consiste num processo de transição de *outsider* para *insider* organizacional, em que os novos colaboradores se familiarizam com os procedimentos e cultura do trabalho interno da organização. Ou seja, o processo de socialização organizacional consiste no modo pelo qual os recém-chegados transitam de elementos externos para membros internos de uma organização (Bauer et al., 2007; Cunha, et al., 2016; Reichers., 1987). Cunha et al. (2010, p. 329) referem que “a qualidade da socialização e das atividades de recrutamento e seleção que a precedem influenciam, em medida considerável, as atitudes e comportamentos dos colaboradores”, considerando que durante as diferentes fases do processo de recrutamento, os candidatos têm contacto prévio e conhecimento sobre a organização que pretendem ingressar. Saks e Ashforth (1997) defendem que a socialização deve ser considerada como um processo

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

contínuo (que se prolonga durante toda a permanência na organização, incluindo mudanças de funções ou posição). Porém o período mais complexo é atribuído ao momento da entrada na organização, uma vez que é neste período que ocorre a adaptação dos recém-chegados às exigências da nova posição, reduzindo ansiedades e incertezas (Cunha et al., 2010; Saks & Ashforth, 1997).

A socialização organizacional é um procedimento estruturado por elementos internos da organização e destinado aos recém-contratados, na medida que o processo de socialização é construído, planeado e implementado pelos *insiders* (Cunha et al., 2010).

Dglawi e Hassel (2021, p. 5) referem que, “quando os novos colaboradores observarem a organização com os mesmos óculos que os indivíduos com mais experiência, portadores de uma cultura organizacional, fazem a socialização acontecer”. Ou seja, a socialização é bem-sucedida quando os recém-chegados à organização partilham a mesma perspetiva que os colaboradores mais experientes e são moldados pela cultura organizacional. Neste seguimento os autores Cooper-Thomas e Anderson (2006) e Taormina (2009) destacam a importância da socialização organizacional no ajuste do recém-chegado às pessoas e à cultura de uma organização. Os mesmos autores identificam 5 domínios importantes (Figura 10) para o sucesso do processo de socialização.

Cooper-Thomas e Anderson (2006)	Taormina, (2009)
Tarefa, função e desempenho	Formação
Colega de trabalho, social e de grupo	Apoio colegas de trabalho
História, objetivos e valores da organização	Compreensão
Política e potenciais clientes	Perspetivas futuras

Figura 10: Domínios para o sucesso da Socialização

Fonte: Elaboração própria a partir de Cooper-Thomas & Anderson (2006) e Taormina (2009)

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Carapeto e Fonseca (2014) referem que a aprendizagem é uma responsabilidade partilhada entre o indivíduo e a organização. Contudo, deve existir, por parte do indivíduo, uma predisposição para aprender, bem como a organização deve oferecer um ambiente favorável à aprendizagem. Considerando que o foco da socialização organizacional recai sobre o recém-chegado e na necessidade de os tornar membros de uma organização, ou seja na sua adaptação, é importante ter em consideração a sua individualidade (Fan et al., 2022 & Lawer, 2006) e o facto de que estes “carregam uma bagagem”. O processo de adaptação é complexo, considerando as diferenças, as necessidades e as expectativas dos indivíduos, bem como a realidade que vivenciam, a aprendizagem e a interação com os insiders e as perspetivas de futuro (Gruman et al., 2006; Kanter, 2006; Kim et al., 2005; Taormina, 2009; Woodrow & Guest, 2020). Posto isto, o processo de socialização, é uma estratégia indispensável para minimizar os impactos que a entrada numa organização exerce sobre o recém-chegado e sempre que ocorra qualquer alteração ao, contudo funcional.

Chievenato (2014) refere que a entrada numa organização implica, para o indivíduo, saber onde está, para onde quer ir, e qual a o esforço que quer investir. A organização deve facultar aos colaboradores uma direção/ rumo, definir objetivos, ações e metas, bem como estabelecer resultados que se pretende alcançar. Neste contexto a organização deve saber para onde quer ir e ajudar as pessoas a entendê-lo para que ambos sigam a mesma trajetória (*Ibidem*).

Ashforth (2001) defende que impacto inicial de um processo de socialização estimula quatro razões críticas que impulsionam a vontade de ser socializado:

- 1) identidade, identificar e compreender o papel individual dentro do contexto organizacional;
- 2) significado, procurar o significado da situação e identificar o propósito de fazer parte da organização;
- 3) controlo, reafirmar o controlo sobre as próprias escolhas e ações (autodeterminação);
- 4) pertença, conectar-se com os outros especialmente com os colegas de trabalho.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

“Socialização organizacional é um processo contínuo e nunca concluído, exigindo esforços constantes de atualização e adaptação” (Abrantes, 2011, p. 125). Por outras palavras, a socialização organizacional é um processo que se prolonga no tempo, iniciando-se antes do ingresso dos indivíduos na organização e prolongando-se durante toda a sua permanência na mesma, obrigando assim a adaptações constantes para a organização (e todos os que a constituem) e para os novos colaboradores. A chegada de novos colaboradores envolve consideráveis incertezas e ansiedades sobre sua adaptação e desempenho (Kim et al., 2005), uma vez que ingressar numa organização implica mudança, aprendizagem e adaptação. Neste sentido, o processo de socialização organizacional pode influenciar “o empenho, o clima organizacional, a satisfação, os processos decisórios, os contratos psicológicos, o sentido psicológico de comunidade de trabalho, a identificação com a organização” (Cunha, et al., 2016, p. 187). Uma boa ou má integração influencia no desempenho, na satisfação, comprometimento, nas intenções de permanência e na rotatividade (Calheiros, 2019).

Os *insiders* organizacionais desempenham um papel essencial na facilitação do ajuste dos recém-chegados à organização (Fang et al., 2011 & Gibson, et al., 2012). Diversos autores enfatizam que a melhor estratégia de socialização ocorre através das interações sociais entre os recém-chegados e os “*insiders*”, ou membros mais experientes da organização (Feldman, 1994; Gibson et al., 2012; Reichers, 1987; Louis, 1980). A socialização organizacional, promove o ajuste do novo colaborador à organização, criando vínculo, segurança e sentimento de pertença (Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007; Jiang et al., 2022; Taormina, 2009). Taormina (2009) reforça que quanto mais bem-sucedido for processo de socialização maior é a identificação com a cultura da organização.

Os autores Chao et al. (1994) defendem que desempenho, a política, a linguagem, as pessoas, os objetivos/ valores organizacionais e história, como grandes influenciadores do processo e nos resultados da socialização.

Considerando todos os pressupostos da socialização organizacional, os resultados podem traduzir-se em consequências positivas (Figura 11) ou negativas.

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

<b>Consequências positivas</b>	
<b>Integração eficaz</b>	Socialização bem-sucedida, auxilia os recém-chegados à integração rápida na cultura e nos processos da organização, aumentando a sua eficácia e desempenho (Chievenato, 2014)
<b>Identidade organizacional</b>	Ao compreender e a adotarem os valores, as normas e objetivos da organização, os recém-chegados desenvolvem uma identidade organizacional consistente, fortalecendo o sentimento de pertença e compromisso (Dglawi & Hassel, 2021; Taormina, 2009).
<b>Redução da incerteza</b>	Considerando que a socialização fornece informações clara dos papéis, expectativas e procedimentos, reduzindo a incerteza e a ansiedade dos novos membros (Jiang et al., 2022; Kim et al., 2005)
<b>Redes de apoio</b>	Durante a socialização, os recém-chegados estabelecem relações de redes de apoio, com os colegas e mentores, que facilita a aprendizagem, o crescimento profissional e o ajuste (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Taormina, 2009)
<b>Inovação e adaptação</b>	A socialização promove a diversidade de perspetivas e abertura à mudança pode estimular a inovação e a adaptação organizacional, tornando-a mais flexível e recetiva a novas ideias e tendências (Moraes et al., 2014).

Figura 11:Consequências positivas da Socialização Organizacional

Fonte: Elaboração própria

Em contrapartida, um processo de socialização negligenciado suporta consequências negativas, que prejudicam a organização, uma vez que aumenta as probabilidades de os recém-chegados desenvolverem atitudes e comportamentos negativos ou de abandonarem

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

a organização. As reações representam impactos negativos consideráveis para as organizações nomeadamente:

- i. rotatividade prematura voluntária e involuntária de empregados (Fisher, 1986);
- ii. os custos do processo de; recrutamento e seleção (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003);
- iii. imagem negativa da organização, transmitida pelos colaboradores que a abandona, pode ser desfavorável para a sua reputação e para a capacidade de atrair clientes ou candidatos talentosos (Cunha et al., 2010);
- iv. stress e desgaste, originado por um processo de socialização que não oferece suporte, afeta a saúde mental e bem-estar (Cooper-Thomas, 2006);
- v. fraco desempenho, afeta os resultados da organização (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)

Na opinião de Batistič (2018, p. 220), “os recém-chegados bem integrados, tendem a adquirir formação mais sólida, demonstram melhores qualificações e lealdade, proporcionando à organização uma fonte de vantagem competitiva”. O autor reforça que a socialização eficaz, permite as organizações i) manter/ reter os novos colaboradores; ii) garantir a proteção e otimização do investimento realizado no processo de recrutamento e formação dos novos membros da equipa; iii) potencializar o capital humano para obter vantagem competitiva significativa (*Ibidem*).

Através da literatura acima apresentada, é possível concluir que a socialização organizacional é uma estratégia de grande amplitude que engloba todo o processo de recrutamento e seleção, tendo maior enfoque na fase de acolhimento e integração dos novos colaboradores, cujo objetivo é construir boas relações entre os indivíduos e a organização, de modo a proporcionar um contacto com a realidade organizacional e a estimular o sentimento de pertença. Desta forma, a socialização organizacional incute o “vestir da camisola”, informa e sensibiliza.

### **3.3 Processos e Táticas de Socialização Organizacional**

Ao longo deste capítulo, são apresentados os processos e táticas de socialização organizacional, os objetivos, as fases que compõe o processo de socialização. Demonstra-se ainda táticas de socialização organizacional.

#### **3.3.1 Processo de Socialização**

Existem diversas razões que levam à necessidade de integrar de novos colaboradores, desde a necessidade de substituição de trabalhadores aposentados (que deixaram a organização por outro emprego), necessidade de reforço de ou sempre que ocorra mudanças de funções (Asforth, 2001; Britto et al., 2020; Gibson et al., 2012). Os processos de socialização são determinantes na difusão da realidade da organização e da sua cultura (Gibson et al., 2012) e permite aos membros a aquisição e interiorização dos conhecimentos (Chievenato, 2014 & Gibson et al., 2012). Perante o exposto, o processo de socialização deve ser implementado sempre que ocorram mudanças na situação profissional de um indivíduo, seja ao iniciar uma nova atividade, começar uma nova etapa numa organização diferente ou assumir um novo cargo na organização atual. Este processo é suportado por estratégias de integração com dupla finalidade: 1) para a organização- transmite os seus valores e comportamentos; 2) para os novos colaboradores- interiorizam os conceitos e atitudes transmitidos pela organização. Através do processo de socialização os novos colaboradores constroem uma nova identidade laboral, promovendo a sua inserção na cultura organizacional, o que constitui uma etapa fulcral no estabelecimento e desenvolvimento da relação, pessoa-organização. Para Van Maanen e Schein (1977, p. 3) processo de socialização consiste num “processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos e competências sociais necessárias para assumir um papel numa organização”. Van Maanen (1978, p. 19) menciona que “socialização molda a pessoa”, ou seja, que as pessoas aprendem a desempenhar a nova função, status ou papel organizacional de acordo com as exigências da organização. Desta forma, é possível afirmar que a socialização organizacional assume um papel extremamente importante pois proporciona aos novos colaboradores a definição de papéis aumentando a sensação de segurança diminuindo estados de ansiedade (*Ibidem*, p. 19).

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Os principais objetivos do processo de socialização incluem (Calheiros, 2019):

- aquisição, pelo indivíduo de comportamentos adequados ao desempenho do papel;
- desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho;
- ajuste aos valores e normas da organização;
- ajuste à cultura organizacional (valores e padrões de comportamento aceites e partilhados pelos membros da organização);
- consolidação do contrato psicológico (expectativas criadas pelo recém-chegado em relação ao que organização espera de si e o que este espera da organização) (Ibidem, p. 150).

Cunha et al. (2010, p. 333) argumentam que a “socialização é um processo contínuo que se enceta ainda, antes da entrada do indivíduo na organização-designadamente através das informações colhidas e da imagem da função/ organização formada durante as fases do recrutamento e seleção.”. Os autores referem que o processo de socialização inclui aspetos relacionados como: a) Aculturação- aprendizagem da cultura organizacional, b) Conhecimento das funções a exercer; c) Política da organização e linguagem adequada ao cargo e/ou organização; d) Mudança de competências, a nível do conhecimento, capacidades, atitudes, valores e relacionamentos; e) Mudanças a nível mental, porque os indivíduos criam relações com a envolvente (Ibidem, p. 330).

Na literatura, encontram-se diversos estudos onde é mencionado que o processo de socialização é comumente composto por 3 fases diferenciadas (Batistič, 2018; Britto et al., 2020; Cooper-Thomas, 2006; Dglawi & Hassel, 2021):

- I. pré-ingresso ou socialização antecipatória, que ocorre antes da chegada à organização. Inclui todos os conhecimentos obtidos pelo candidato sobre a organização (o que sabe ou que foi transmitido por alguém, a exemplo comunicação social, site da empresa, faculdade, etc);
- II. encontro ou acomodação, quando o recém-chegado assume as novas funções. Nesta fase ocorrem as primeiras satisfações ou insatisfações;

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

III. Metamorfose ou mudança e aquisição, que implica o conhecimento da realidade da organização. Nesta fase, o colaborador sente-se como elemento efetivo da organização (*Ibidem*)

Cada fase inclui atividades específicas que, ao serem realizadas de forma adequada, aumentam a probabilidade de o colaborador ter uma melhor adaptação e, por conseguinte, ter uma carreira de sucesso (Gibson et al., 2012)

Muitos autores argumentam que a fase que provoca maior ansiedade no novo colaborador é a fase antecipatória, destacando a importância de um processo de socialização bem planeado e executado para diminuir os níveis de ansiedade dos recém-chegados (Klein & Heuser, 2008; J. Van Maanen & Schein, 1977)

Assim como a pré-entrada é vista como o momento de maior ansiedade e stress, quaisquer mudanças de função dos indivíduos, sejam "inter" ou "intra" organizacionais (como mudança de setor ou promoções, transferências, fusões ou aquisições, entre outras) podem gerar ansiedade e/ou stress para os colaboradores ao longo da sua carreira profissional (Asforth, 2001 & Moyson et al., 2018).

A fase do encontro ou acomodação inicia-se no momento da admissão do colaborador e pressupõe o acompanhamento desde o primeiro dia e até ao fim do período experimental, podendo prolongar-se para além deste (Britto et al., 2020; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Dglawi & Hassel, 2021; Mosquera, 2000). Nesta fase ocorre: a) aquisição de competências necessárias para o exercício de novas funções, aprendizagem da cultura organizacional; b) início das relações interpessoais na organização, com superiores, colegas e/ou clientes (Cunha, et al., 2016,).

Calheiros (2019) enuncia cinco aspetos críticos para o indivíduo que podem ocorrer nesta fase: 1) gestão de conflitos pessoais (horários, família stress); 2) gestão de conflitos no trabalho (exigências da equipa e de outros da organização); 3) definição de papel (clarificação de tarefas e do seu papel dentro da organização); 4) iniciação à tarefa (aprendizagem da tarefa); 5) iniciação ao grupo (estabelecimento de laços com colegas e aprendizagem de normas do grupo).

A fase da metamorfose (ou mudança e aquisição) do processo de socialização apresenta-se como resultado das fases anteriores, uma vez que o novo colaborador adquiriu conhecimento dos valores da organização e ajustou comportamentos e atitudes de acordo com o exigido pela organização. Ambiciona-se nesta fase, que o colaborador adquira uma vinculação emocional e que esta se prolongue durante a sua permanência na organização (Cunha et al., 2016). Através da vinculação emocional, alcança-se o sentido de pertença a uma comunidade, a aceitação mútua, níveis elevados de empenho, motivação e satisfação e a decisão final de permanecer na organização (Cunha, et al., 2016 & Mosquera, 2000). Para a organização, significa que o processo de recrutamento foi efetuado com sucesso, não tendo ocorrido desperdícios de recursos, humanos e financeiros, e tendo sido contratado um colaborador que se adaptou às necessidades da organização

A introdução de programas de socialização organizacional com estratégias ajustadas permitirá aos novos colaboradores incorporarem a missão e necessidades da organização e agirem de acordo com os requisitos exigidos por ela.

### **3.3.2 Táticas de Socialização**

As táticas de socialização organizacional são constituídas por um conjunto de estratégias, elaboradas e cedidas pela organização, tendo como objetivo ajudar os recém-chegados a integrarem-se em atividades que os ajude a adquirir conhecimentos, atitudes e comportamentos de acordo com os padrões da organização (Allen, 2006 & Taormina, 1997). Anteriormente Maanen e Schein (1977) haviam referido que as táticas de socialização auxiliam na transição de externo para interno. Os autores salientam ainda “que as pessoas respondem a determinados papéis definidos organizacionalmente, de forma diferente, não só porque as pessoas e as organizações são diferentes, mas porque os processos de socialização são diferentes” (*Ibidem*, p. 14).

O modelo original proposto por Maanen e Schein (1977) por categoriza as táticas de socialização em 6 dimensões (coletivo, formal, sequencial, fixo, serial e investidura). Posteriormente Jones (1986, p. 263) agrupa as 6 táticas em 3 categorias Contexto

(Coletivo, formal), conteúdo (sequencial, fixo) e sociais (serial e, investidura) como se demonstra na Figura 12.

<b>Categorias</b>	<b>Socialização institucionalizada</b>	<b>Socialização individualizada</b>
	(colaboradores estimulados pela organização)	(dá liberdade aos indivíduos para melhorarem o seu desempenho)
<b>Contexto</b> (forma de transmitir o a informação)	Formais	Informais
	Coletivas	Individuais
<b>Conteúdo</b> (informação concedida)	Sequenciais	Aleatórias
	Fixas	Variáveis
<b>Sociais</b> (orientação social e facilita a aprendizagem)	Seriais	Disjuntivas
	Desinvestidura	Investidura

Figura 12: Táticas de Socialização

Fonte: Elaboração própria a partir de Cunha et al., (2010)

Diversos autores argumentam que práticas eficazes de socialização, principalmente as táticas sociais e institucionalizadas, ajudam os indivíduos a entender o seu papel na organização (Ashforth et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2010; Calheiros, 2019; Cunha, et al., 2016 & Cunha et al., 2010). Outros estudos demonstram que a socialização institucionalizada proporciona aos novos membros informações cruciais da organização para desempenhar as suas funções, ajudando-os a se adaptarem ao novo contexto organizacional e a alcançarem melhor desempenho (Ashforth et al., 2006; Ashforth et al., 2007; Kowtha, 2018; Lapointe et al., 2014). As abordagens institucionalizadas

Manual de acolhimento e integração dos SASUC

geralmente resultam em maior clareza de papeis e em atitudes profissionais mais positivas (Bauer et al., 2007 & Saks et al., 2007).

Na Figura 13, apresenta-se de forma resumida as vantagens das táticas de socialização institucionalizada e individualizada.

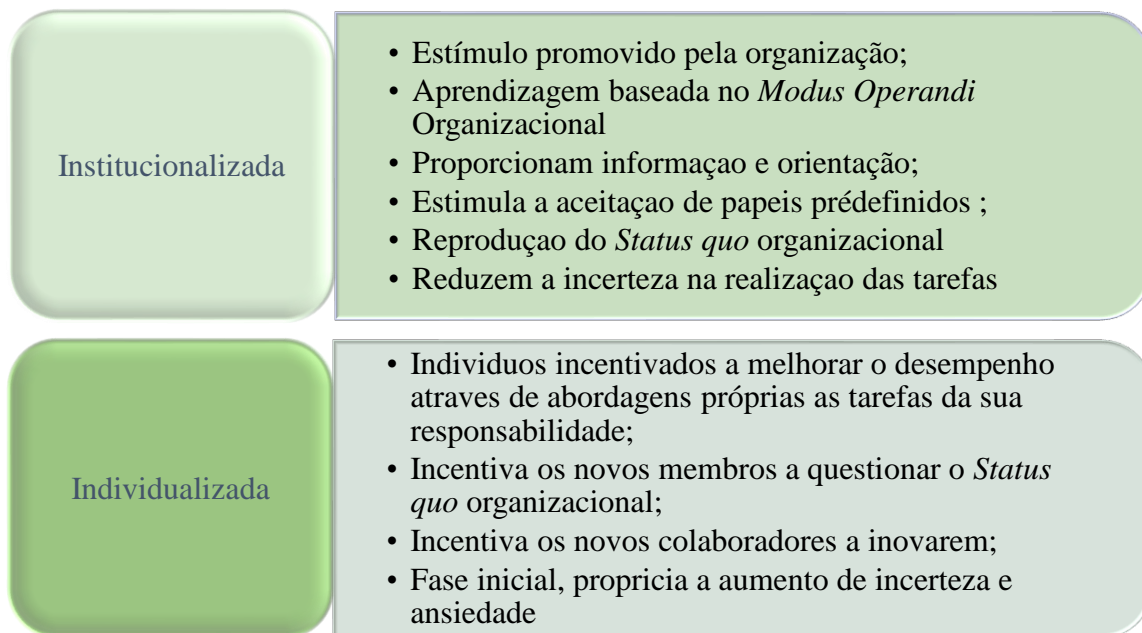


Figura 13: Táticas Institucionalizadas Versus Individualizadas

Fonte: Elaboração própria a partir de Bauer & Erdogan., (2010); Calheiros., (2019); Cunha, Rego, et al., (2016); Cunha et al., (2010)

Por outro lado, a pesquisa demonstra que as abordagens institucionalizadas apresentam desvantagens, nomeadamente, desencorajar uma orientação de papeis inovadores, incentivando os recém-chegados a seguir uma orientação mais conservadora, limitando-se apenas a tarefas prescritas organização (Saks et al., 2007).

Como mencionado anteriormente, as táticas de socialização podem ser divididas em: formais/ informais; individuais/ coletivas; sequenciais/ aleatórias; fixas/ variáveis; seriais/ disjuntivas; desinvestidura/ investidura (Figura 14).

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

Táticas de Socialização

<b>Formais:</b>	<b>Informais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recém-chegado acolhido através de processo estruturado;</li> <li>• É promovido o reforço e preservação da cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo menos direcionado;</li> <li>• Sucesso depende do empenho dos colegas.</li> </ul>
<b>Individuais:</b>	<b>Coletivas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicadas de forma isolada;</li> <li>• Foco no ensino da função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicam-se a um grupo;</li> <li>• Promove comportamentos padronizados;</li> <li>• Facilita o processo de interação entre o grupo;</li> <li>• Promove a partilha de experiências, ansiedades e preocupações</li> </ul>
<b>Sequenciais:</b>	<b>Aleatórias ou não sequenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de fases que o novo colaborador deve passar até assumir um papel ou estatuto específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não segue um padrão específico.</li> </ul>
<b>Fixa</b>	<b>Variável</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedece a uma calendarização ou período mínimo em cada fase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A passagem à fase seguinte depende da capacidade de aprendizagem do indivíduo;</li> </ul>
<b>Seriais</b>	<b>Disjuntivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O novo elemento recebe do grupo e/ou organização as orientações sobre como deve atuar e podem ser implementadas com recurso a mentores ou tutores;</li> <li>• Vantagem: reduzir a incerteza, fomentar a estabilidade;</li> <li>• Desvantagem: Reprime a criatividade e inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A aprendizagem é da responsabilidade do recém-chegado.</li> <li>• Redução da incerteza é colocada em causa uma vez que o recém-chegado pode recorrer a fontes de informação pouco rigorosas ou inapropriadas.</li> <li>• Propícia à criatividade e inovação</li> </ul>
<b>Investidura</b>	<b>Desinvestidura ou despojamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procuram confirmar a autoconfiança e aptidão do recém-chegado;</li> <li>• Valorização do conhecimento do recém-chegado para o sucesso do processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É desvalorizado o conhecimento obtido anteriormente pelo indivíduo;</li> <li>• O novo membro até adquirir conhecimento é “ignorado” ou “desvalorizado”</li> </ul>

Figura 14: Táticas de Socialização

Fonte: Elaboração própria a partir de Calheiros, (2019); Cunha, Rego, et al., (2016); Cunha et al., (2010)

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

Nas organizações, torna-se evidente a necessidade de um processo de socialização eficiente, responsável e fundamentado em práticas que promovam uma identidade profissional positiva, tanto para o trabalhador quanto para a organização, visando a integração do colaborador e ao seu comprometimento. De forma a facilitar a integração dos novos colaboradores, é frequente a implementação das estratégias mais adequadas à função a ocupar, que fomentem a aprendizagem do novo papel dentro da organização. Portanto, ao selecionar as estratégias alinhadas com seu contexto, a organização aumenta a probabilidade de alcançar as respostas ambicionadas pelos colaboradores

Diversos estudos sobre a socialização organizacional e táticas de socialização, mostraram evidências positivas no ajuste recém-chegado /organização. Na Figura 15 demonstram-se 3 estudos e principais conclusões.

Gruman, Saks e Zweig (2006) Maior proatividade quando a socialização é institucionalizada; A socialização é bem-sucedida em função da diferença individual; táticas de socialização influenciam na proatividade dos recém-chegados.

<p>Ashforth, Sluss e Saks (2007)</p>	<p>Processo de socialização institucionalizada e comportamento proativo influenciam positivamente a aprendizagem dos indivíduos e o desempenho, a satisfação com a organização e negativamente as intenções de saída. Comportamento proativo está associado à inovação de papéis, mas as táticas institucionalizadas influenciavam negativamente;</p> <p>Comportamento proativo influencia fortemente a aprendizagem em comparação com as táticas de socialização, reforçando o papel ativo dos indivíduos.</p>
--------------------------------------	---

Manual de acolhimento e integração dos SASUC

<p>Bauer, Erdogan, Bodner, Truxiillo e Tucker (2007)</p>	<p>Clareza de papeis, autoeficácia e aceitação social interferem no relacionamento entre recém-chegado (busca de informação/táticas de socialização) com os resultados da socialização incluindo, satisfação desempenho, trabalho, atitudes e <i>turnover</i>.</p>
--	--

Figura 15: Estudos e conclusões impacto de táticas de socialização nas organizações

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar, na literatura é unanime a opinião de que o processo de socialização organizacional é uma estratégia fulcral na criação do vínculo entre o recém-chegado e a organização incluindo todos que fazem dela uma “organização”. Uma boa adaptação da pessoa à organização (e vice-versa) proporciona resultados positivos para ambos, nomeadamente melhoria no desempenho, satisfação profissional comprometimento e possibilidade de progredir na carreira, reduzindo a insatisfação, o *turnover* e *burnout* e na melhoria do clima organizacional (Batistič, 2018; Bauer et al., 2007; Mosquera, 2012).

Na opinião de Ashforth et al. (2007) a socialização institucionalizada e comportamento proativo influenciam, de forma positiva o desenvolvimento pessoal, desempenho e satisfação com a organização, enquanto influenciam, negativamente as intenções de saída da organização. Para Gruman et al. (2006) as táticas de socialização institucionalizada interferem no grau de proatividade dos recém-chegados.

O processo de socialização consiste num esforço colaborativo entre organização e os indivíduos (Asforth, 2001; Carapeto & Fonseca, 2014; Cunha et al., 2010).

Indivíduos que demonstram maior autoconfiança, extroversão e recetividade a novas experiências e proatividade geralmente têm uma melhor adaptação ( Ashforth et al., 2007; Cunha et al., 2010; Gruman et al., 2006; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Os comportamentos proativos englobam: procura de informações; procura de *feedback*; negociação para mudança de funções; enquadramento positivo, ou seja, visão otimista das coisas; socialização no geral (participação em eventos sociais); construção de relacionamentos com superiores e *networking* (Ashforth et al., 2007 & Gruman et al., 2006).

### **3.4 Acolhimento, Integração e Socialização ou *Onboarding*: desagregar conceitos**

Na área da GRH, a socialização e a integração de colaboradores, constituem uma prática de extrema relevância, uma vez que facilitam a adaptação à função, ao grupo e à organização, desenvolvendo o sentido de pertença (Allen et al., 2017; Cunha et al., 2016; Yozgat & Güngörmez, 2015). O aumento da concorrência e da mobilidade dos trabalhadores, juntamente com as oportunidades de carreira ilimitadas e as mudanças profissionais frequentes, exige que indivíduos e organizações tenham um processo de socialização bem-sucedido (Yozgat & Güngörmez, 2015).

Cunha et al. (2010) referem que processos de socialização englobam o acolhimento e integração, sendo nesta fase que o novo colaborador conhece a cultura organizacional. Ferreira (2008) salienta que a fase de integração se prolonga no tempo e que o acolhimento ocorre numa fase mais curta, mas que ambas as fases fazem parte do processo de socialização organizacional.

Na opinião de Bilhim (2009) a socialização, o acolhimento e integração, são etapas do processo de recrutamento e seleção fundamentais para o recém-chegado se tornar membro efetivo da organização e tenha acesso a informações relevantes para o desempenho das suas funções.

Na literatura, os termos integração, iniciação, acolhimento/orientação, *onboarding* e socialização são frequentemente usados como sinónimos, contudo, esses conceitos não devem ser confundidos.

O processo de acolhimento, consiste numa etapa inicial e informal, integrada no processo de *onboarding*, que é estruturado e apresenta uma maior amplitude. Contudo, este processo é entendido como um subconjunto da socialização organizacional. Desta forma, acolhimento e *onboarding*, em conjunto, são fulcrais para assegurar que o novo colaborador se sinta acolhido, permitindo assim que este se possa integrar de maneira eficaz. A integração organizacional abrange um processo mais amplo e contínuo que procura a plena assimilação do funcionário à cultura, valores e funcionamento da organização. Neste seguimento, constata-se que o *onboarding* pode ser encarado como um primeiro passo dentro do processo de integração organizacional. Em suma,

acolhimento, *onboarding*, integração, constituem etapas de um processo maior que é a socialização organizacional (Figura 16),

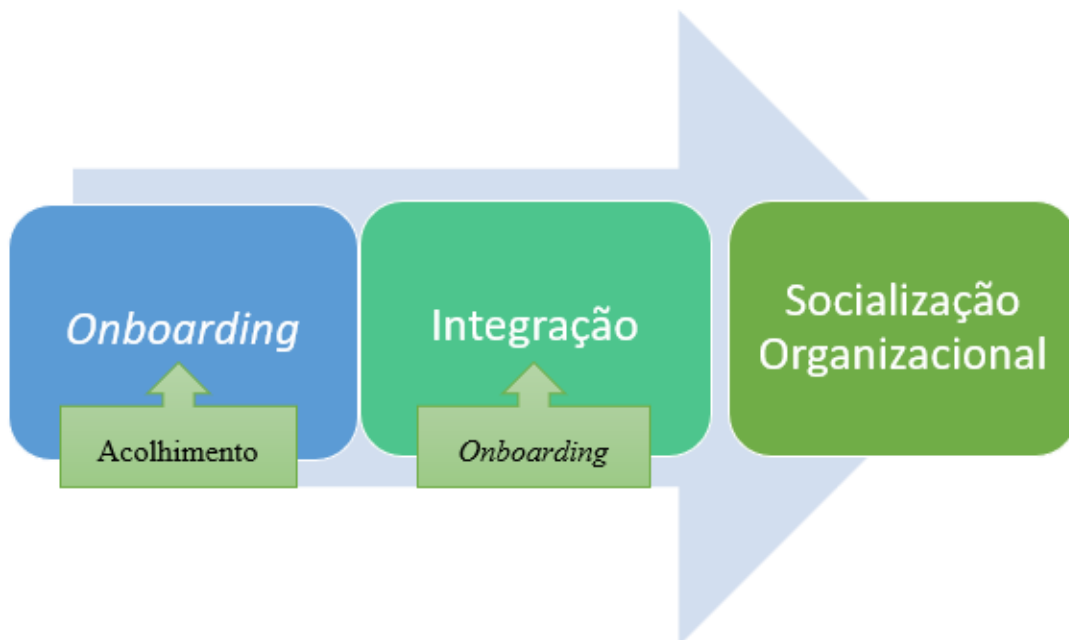


Figura 16: Processo de Socialização Organizacional

Fonte: Elaboração própria

Todas estas etapas em conjunto, têm como objetivo principal a plena integração e alinhamento do colaborador com a cultura e objetivos da organização.

No ANEXO 1, apresenta-se um breve resumo da distinção dos conceitos, acolhimento, *onboarding*, integração e socialização organizacional.

### 3.5 *Onboarding*: Acolhimento e integração

Como demonstrado anteriormente, o processo de socialização organizacional, engloba os processos de acolhimento, *onboarding* e a integração organizacional, porem cada processo, tem condições, objetivos e duração, próprios (Figura 16). Neste ponto, são apresentados fundamentos teóricos acerca dos temas, *onboarding*, acolhimento e integração.

### 3.5.1 Onboarding

Bauer (2010, p. 1), define *onboarding* como um “processo para ajudar os novos contratados a se ajustarem aos aspetos sociais e de desempenho dos novos empregos de forma rápida e suave”. A gestão do processo *onboarding* compete à organização e deve ser feita de forma a potenciar o processo de entrada de novos colaboradores, a reduzir o tempo de integração e a maximizar a eficiência do processo (*Ibidem*).

De acordo com a *Society for Human Resource Management*, citado por Kumar & Pandey (2017, p. 198), *Onboarding* “consiste num processo através do qual os novos colaboradores se ambientam a todos os aspetos do seu trabalho, de forma rápida e fácil, aprendendo as competências e os comportamentos necessários para trabalhar eficazmente na organização”. Diversos autores mencionam que o processo de *onboarding* possibilita a aprendizagem e adaptação dos novos colaboradores, sendo sempre necessário um período de aprendizagem e adaptação à organização, independentemente das capacidades e da experiência de cada um (Becker & Bish, 2021; Blount, 2022; Kumar & Pandey, 2017; Saks et al., 2007).

Segundo Bauer (2010, p. 2) o *onboarding* abarca quatro níveis diferenciados, os Quatro C`C:

- a) **Conformidade**, que representa o nível mais baixo e tem como objetivo informar acerca das regras, regulamentos e políticas básicas aos novos colaboradores;
- b) **Clarificação**, de forma a garantir que os colaboradores compreendem a sua função e as expectativas exigidas;
- c) **Cultura**, que consiste na transmissão aos colaboradores as normas organizacionais, formais e informais;
- d) **Conexão**, dos novos colaboradores, através das relações interpessoais e redes de informação.

O *onboarding*, consiste num processo através do qual os novos funcionários transitam de *outsiders* para *insiders* organizacionais (Kowtha, 2018), sendo esse período classificado como o que mais influencia o ciclo de vida de um colaborador numa organização (Kumar & Pandey, 2017; Ritz et al., 2023). Brown (2024) defende que criar uma experiência

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

positiva e cativante para o colaborador no início do seu percurso profissional numa organização pode auxiliar na criação do sentimento de pertença e no compromisso organizacional. *Onboarding*, é o processo de integrar os novos colaboradores na organização e fornecer-lhe as ferramentas, recursos e conhecimentos para se tornarem bem-sucedidos e produtivos (Stier & Zwany, 2008).

Bauer (2010) refere que o processo de *onboarding* se inicia antes da chegada do novo funcionário à organização. A primeira função dos GRH e a primeira interação com o novo colaborador é o processo de recrutamento (*Ibidem*).

Neste âmbito Bauer (2010, pp. 9-11) categoriza as funções de GRH para um *onboarding* bem-sucedido, como (Figura 17):

Recrutamento	O processo de socialização inicia-se na fase de recrutamento;  O candidato adquire as primeiras informações sobre a organização, função, os desafios, auxiliando à posteriori na adaptação dos novos candidatos.
Orientação	Programas formais de orientação que ajudam os recém-chegados a compreender aspetos importantes do seu trabalho e da organização, como cultura, valores da organização. Apresenta-os aos colegas e ajuda os recém-chegados a sentirem-se bem-vindos,
Ferramentas e processos de suporte	Ferramentas/ processos que auxiliam o sucesso do <i>onboarding</i> : Plano de <i>onboarding</i> escrito, reuniões com <i>stakeholders</i> e <i>onboarding online</i>
Coaching e apoio	Mentores que ensinam a conduta da organização, fornecem conselhos e ajudam com instruções de trabalho. Programas de mentoria e oportunidades de interação formal com colegas, ajudam os novos funcionários na adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Manual de acolhimento e integração dos SASUC

Formação	A formação é essencial para dar aos recém-chegados a confiança, a clareza e as competências necessárias para o seu trabalho. Os recém-chegados podem receber formação em <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> .
Feedback	Os recém-chegados precisa, de feedback e orientação constante para entenderem e interpretar as reações dos colegas. O <i>feedback</i> pode ser fornecido através das avaliações de desempenho e <i>feedback 360°</i> e informações iniciais pelos funcionários e procura de <i>feed back</i> proativo pelos novos colaboradores

Figura 17: Funções dos GRH para *onboarding* bem-sucedido

Fonte: Elaboração própria a partir de Bauer (2010)

Bauer (2010) defende que a combinação das funções (ferramentas, práticas, recomendações, metas de desempenho e marcos de medição) constitui uma estratégia de *onboarding*, que muitas vezes é formalizada através de um plano de *onboarding*. O autor refere ainda que o sucesso de uma estratégia de integração está relacionado com resultados a curto (associados ao ajuste trabalhador ao posto trabalho, elevada satisfação no trabalho e baixa rotatividade) e longo prazo (relacionado com atitudes e comportamentos). A integração bem-sucedida a longo prazo, está relacionada com uma maior satisfação no trabalho, com o comprometimento organizacional, a baixa rotatividade, altos níveis de desempenho, eficácia na função e baixo nível de stress (*Ibidem*).

Os processos de *onboarding*, devem ser elaborados de forma a refletir o ambiente organizacional, a encorajar os trabalhadores a inovarem e terem liberdade para expressar a sua identidade e de forma que haja justiça e igualdade de oportunidades (Grillo & Kim, 2015).

Estes processos estimulam o relacionamento entre o colaborador e a organização, transmitindo conhecimentos sobre os valores, a missão e visão da organização. A entrada de novos colaboradores num novo local de trabalho é um procedimento desafiante, uma vez que estes trazem ideias pré-concebidas e expectativas que podem não corresponder à

realidade organizacional. Neste sentido, a socialização/ *onboarding*, desempenham um papel essencial na transmissão da realidade organizacional.

### **3.5.2 Acolhimento e integração**

Apesar do acolhimento e integração serem dois processos que se interligam, cada um deles apresenta as suas próprias especificidades pelo que se torna relevante que sejam alvo de uma análise diferenciada. Na literatura, o acolhimento e integração são caracterizados como os processos que promovem o ajuste, de forma eficaz, dos novos colaboradores, quer a nível social quer em termos de desempenho (Bauer & Erdogan, 2010). São estes processos que ajudam os novos colaboradores a obter o conhecimento da cultura, dos valores e do que se pretende dele enquanto membro integrado da estrutura organizacional (Caetano & Vala, 2002). Neste contexto, é essencial a aquisição de conhecimentos sobre as atitudes e comportamentos organizacionais, de modo a facilitar a transição para se tornar membro da organização (Ashforth et al., 2007).

Segundo Cunha et al. (2010, p. 328) “o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma importância considerável durante a fase do recrutamento e seleção”. Durante esta etapa, ocorre troca de informações, entre candidato e representantes da organização (seja ele técnico de RH interno, técnico ou consultor externo, etc.). A nível do candidato, este procura demonstrar as suas competências, potencialidades e valores relevantes para o cargo/ função a ocupar; a nível da organização, o representante expõe as características da organização e os detalhes específicos relacionados com função. Terminado o processo de recrutamento e seleção, com a escolha do candidato com as características mais adequadas à função, “é necessário realizar o acolhimento e integração com as melhores condições possíveis” (Bilhim, 2009, p. 165).

O acolhimento ocorre quando a organização recebe e integra os novos colaboradores, assumindo-se como a principal ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro da organização (Bilhim, 2009). Contudo, as organizações tendem a agilizar a integração do recém-chegado para que possam começar a usufruir dos benefícios da sua contribuição o mais cedo possível (Perrot et al., 2014).

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Nesta fase o novo colaborador interage pela primeira vez com a organização como membro efetivo (Cunha et al., 2010), isto é, o novo colaborador toma conhecimento dos propósitos da organização e começa a interagir com outros colaboradores e chefias.

Sousa, et al. (2006, p. 76) defendem que “acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível se sinta membro da organização”. Cunha, et al. (2016) acrescentam que é uma fase de adaptação à organização, em que o recém-chegado terá acesso a informação específica sobre a sua função. Chievenato (2014) refere que os programas de acolhimento procuram alcançar os seguintes objetivos:

- reduzir a ansiedade, decorrente da incerteza da capacidade de realizar a função;
- reduzir a rotatividade, geralmente, é mais elevada na fase inicial do trabalho, pois os colaboradores podem se sentir ineficientes, indesejados ou desnecessários;
- economizar tempo, uma vez que a falta de orientação significa maior gasto de tempo a conhecer a organização, trabalho e colegas;
- desenvolver expectativas, através dos programas de orientação, o novo colaborador tem conhecimento do que espera deles e os valores exigidos;

Nesta etapa, inicia-se o primeiro confronto entre a expectativa (criada através das informações previamente recolhidas e perspetivas criadas pelo colaborador e pela organização) (Cunha et al., 2010) e a realidade, influenciando o seu comportamento, presente e futuro. Desta forma, torna-se fundamental a existência um acolhimento focado em criar uma primeira impressão positiva e, por conseguinte, minimizar ou reduzir a ansiedade inicial do novo colaborador. Bauer (2010, p. 17) argumenta que uma “integração bem-sucedida é uma parte fundamental de qualquer estratégia de gestão de talentos”. O acolhimento deve ser entendido como um processo que permite aos recém-chegados a aquisição e/ou ajuste de conhecimentos que o auxiliem no desempenho da nova função. Nesta fase são implementadas a maior parte das ações que auxiliam no processo de adaptação ao novo papel organizacional, através de “programas formais no caso da AP, corresponde ao período experimental” (Maschio, 2018, p. 48)

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Para o trabalhador recém-chegado, este procedimento permite a apresentação dos seus superiores e colegas, bem como a obtenção de informações acerca da função e procedimentos da organização. Desta forma, o novo elemento sentir-se-á motivado e integrado, potenciando assim o seu bom desempenho.

O processo de integração organizacional procura facultar ao recém-contratado informação específica sobre a função (Cunha et al., 2016). Segundo Carvalheiro (2011) o processo de integração tem como objetivo facilitar o conhecimento da organização por parte do novo colaborador, o acolhimento pelos novos colegas, a integração na nova função e a consciencialização da missão da organização. Kumar e Pandey (2017), referem que é através do programa formal de integração que os novos colaboradores apreendem as regras, os procedimentos, os benefícios, as expectativas e os objetivos da organização. Os autores acrescentam ainda que a integração envolve os colaboradores no mundo organizacional, que se tornam membros produtivos, e que processos de integração deficientes podem resultar em efeitos negativos, uma vez que aumenta a probabilidade de abandono da organização após um curto período (Ibidem).

Na opinião de Souza e Janesch (2018) os programas de integração são a principal estratégia de aculturação dos colaboradores à organização e ao ambiente social e físico onde irá desenvolver a sua função. Das principais vantagens a obter, destaca-se:

- redução do tempo de adaptação do recém-chegado à nova realidade funcional, aumentando a sua capacidade de resposta consoante as necessidades da organização, de forma rápida e com maior autonomia;
- aumento de a satisfação do novo colaborador em pertencer ao grupo de trabalho o que proporciona melhores condições para o seu desenvolvimento, estimulando um relacionamento de maior proximidade com chefias e colegas;
- melhorar o grau de envolvimento e participação em todas as fases do processo e redução das taxas de acidentes de trabalho (Ibidem)

Armstrong e Taylor (2014) argumentam que a integração consiste num processo de receção e acolhimento de novos funcionários, fornecendo-lhes as informações essenciais para que possam se adaptar rapidamente, sentir-se satisfeitos e iniciar suas atividades com

eficácia. Os autores acrescentam que o processo de integração tem quatro objetivos principais: i) Redução da insegurança inicial do colaborador, ao entrar num ambiente organizacional desconhecido; ii) Promover uma atitude positiva do trabalhador em relação à organização, aumentando, conseqüentemente, a probabilidade de retenção do indivíduo nela; iii) Obter resultados rápidos e eficazes por parte do trabalhador; iv) reduzir a probabilidade de abandono precoce da organização por parte do trabalhador (*Ibidem*, p. 257). Para Blount (2022) a rotatividade alta representa custos significativos, pelo que um programa de integração eficaz pode contribuir para o aumento da retenção dos colaboradores resultando na redução dos custos associados à substituição e formação de novos colaboradores.

Como referido anteriormente o acolhimento e integração constituem dois processos que integram um processo de maior abrangência, a socialização organizacional. O processo de acolhimento é compreendido como a etapa inicial e mais simples, enquanto o processo de integração é mais abrangente e contínuo. No entanto, ambos são fundamentais para assegurar que o novo colaborador se sinta bem-vindo e se integre de forma eficaz na organização. Neste sentido, processos de acolhimento e integração bem planeados e implementados permitem que as organizações obtenham vantagens nível financeiro, de desempenho e assim ambicionar a fidelização e retenção dos trabalhadores.

### **3.5.3 Boas práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores**

Rego et al. (2009) defendem que a motivação de um indivíduo em pertencer a algo influencia diretamente o espírito de equipa e a cooperação entre trabalhadores, aumentando assim o sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho do grupo em que se insere, o que constitui uma ajuda a que se sintam integrados na estratégia de negócio e parte de um objetivo maior.

Fan et al. (2022) sugerem que organizações devem estimular o sentimento de pertença dos colaboradores à organização, criando um ambiente de equipa positivo, impulsionando desta forma a inovação proativa dos colaboradores. Para tal, os autores defendem que as organizações devem fomentar a interação e partilha entre os colaboradores (*Ibidem*). Segundo Snell (2006), a diversidade de estratégias dos processos de acolhimento e

integração são cruciais para melhorar a experiência do colaborador, impulsionar a produtividade e desempenho, fortalecer a qualidade das relações interpessoais entre colegas, aumentar a satisfação no trabalho, promover o ajuste e a retenção de novos colaboradores. É essencial que a entrada de novos colaboradores seja acompanhada por estratégias que promovam a adaptação à cultura organizacional e o desenvolvimento de relações estratégicas na organização, com o objetivo de inculcar a identidade organizacional e o comprometimento emocional com o trabalho e com a organização como um todo.

O processo de acolhimento, *onboarding* e integração, tem como objetivo a identificação do novo colaborador com o propósito da organização, com o sentimento de pertença e com o comprometimento organizacional. Contudo, os processos de acolhimento, *onboarding* e integração, são processos complexos que exigem estratégias que se adequem à realidade e objetivos de cada organização (Cunha, et al., 2016)

Stier e Zwany (2008) consideram essencial definir um modelo abrangente de acolhimento e integração que aborde todos os atributos fundamentais que possibilitem aos novos colaboradores a integração na organização e a importância que as chefias e colegas representam durante o processo. Bauer (2010) corrobora com os autores, ao afirmar que, para um processo de acolhimento e integração bem-sucedido é essencial a participação dos colegas de trabalho e chefias diretas do novo colaborador, pois são responsáveis por transmitir informações relevantes sobre a organização e função, sendo ainda fulcrais para o processo de socialização (Bauer et al., 2007).

### ***3.5.3.1 Programas de acolhimento/ orientação***

O processo de acolhimento e boas-vindas de um novo colaborador é constituído pela orientação / integração inicial (Cunha et al., 2010), inserindo-o na organização e cultura. Machado et al. (2014) referem que, em contexto de GRH, o acolhimento ocorre na fase posterior ao recrutamento de um novo colaborador, cuja pretensão é a integração num grupo produtivo, com o mínimo de custos pessoais e com o maior retorno para organização. Kumar e Pandey (2017) mencionam que o acolhimento/ orientação é um

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

processo de um dia ou uma semana, em que os recém-chegados recebem informação acerca da missão, visão, políticas, portais e benefícios da organização.

O programa de acolhimento ou orientação, é uma ferramenta importante para as organizações e para os recém-contratados uma vez que permite a transmissão de mensagens claras, conceder informação sobre a cultura organizacional, do cargo a ocupar e as expectativas em relação ao trabalho (Chievenato, 2014). A aprendizagem das tarefas associadas à nova função e ao novo papel social provoca desconforto, inseguranças e ansiedades ao novo colaborador (Bauer, 2010; Machado et al., 2014; Mosquera, 2000). Os programas de acolhimento e integração devem ser planeados e estruturados de forma a transmitir, de forma gradual, toda a informação necessária aos novos colaboradores (Machado et al., 2014 & Mosquera, 2000). Estes processos devem auxiliar os novos colaboradores na construção e desenvolvimento de relações sociais, de forma a minimizar a ansiedade e inseguranças (Cunha et al., 2010) e na integração progressiva do trabalhador no seu posto de trabalho, promovendo o desenvolvimento do seu potencial (Machado et al., 2014)

Calheiros (2019) e Mosquera (2000) referem que ao planear informação a transmitir, deve-se ter em consideração algumas questões, nomeadamente: a) que informação deve ser transmitida sobre organização, o cargo ou equipa; b) quem irá transmitir a informação; c) em que momento se informa.

O primeiro dia de um novo colaborador é marcante para a sua vida, podendo ter impacto longo de todo o seu percurso profissional. Um programa de acolhimento deve ser estruturado por fases, consoante a realidade de cada organização, variando na formalidade e abrangência (Bauer, 2010) .

Machado et al. (2014) argumentam que o acolhimento deve ser efetuado a dois níveis:

#### Organizacional

- Apresentação da organização (estatuto jurídico, atividades que realiza, entre outras) seguido de visita às instalações;
- Transmissão de informações diversas (renumeração, segurança social, serviços comuns);

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

- Entrega de dossier com informação sobre a organização (História, localização, organograma, produtos/ serviços, etc.); Regulamento interno ou manual de acolhimento (engloba informação de normas de segurança, regime de férias e faltas, etc.); orientações práticas.

Departamento que acolhe o recém-chegado:

- Acolhimento deve ser efetuado por um representante do “pessoal” e um representante do departamento de acolhimento;
- Nomeação de um colega mais velho (espécie de tutor), responsável por acompanhar o novo colaborador, com a responsabilidade de pronunciar-se sobre a capacidade de adaptação no novo colaborador ao posto de trabalho e organização.

Os autores Mosquera (2000) e Bento (2016) alertam para a necessidade da preparação antecipada dos colegas e chefias para a chegada do novo colaborador, uma vez que serão estes que irão trabalhar com ele, de forma mais direta. Desta forma, é possível minimizar possíveis conflitos que possam surgir de falsos entendimentos, acerca do papel do novo colaborador no contexto de trabalho. Assim como preparar o local de trabalho e os equipamentos necessários para o exercício da função,

Perante o exposto, apresenta-se um exemplo de cronograma para o 1º dia na organização.

1. Receção e momento de boas-vindas oficiais (diretor ou responsável RH)
2. Apresentação e caracterização da organização: História, Missão, Objetivos, funcionamento, organigrama, negócio, atividades que se desenvolvem na organização, dispersão geográfica;
3. Normas internas de funcionamento e legislação em vigor;
4. Informações gerais da organização (Refeitório, instalações sanitárias, marcação de ponto, cartão de identificação);
5. Formalidades administrativas (Leitura e assinatura do contrato de trabalho);
6. Apresentação ao superior hierárquico, informações sobre o posto de trabalho, funções a desempenhar, conhecimento plano formação;
7. Apresentação aos restantes departamentos e colegas;

8. Visita às instalações e posto de trabalho;
9. Informações básicas sobre as normas de segurança e higiene no trabalho;
10. Informações específicas sobre a função a desempenhar.
11. Seguimento do processo (acompanhamento e avaliação da integração ao longo do tempo)

Figura 18: Proposta de Cronograma 1º dia numa organização

Fonte: Elaboração própria a partir de Calheiros (2019); Mosquera (2000)

Os programas de acolhimento são instrumentos muito uteis no apoio à adaptação dos novos colaboradores, tendo um impacto positivo na sua satisfação e no seu compromisso com a organização.

### 3.5.3.2 Onboarding

Como referido anteriormente, o acolhimento corresponde ao primeiro passo do processo de *onboarding* tendo como objetivo melhorar integração dos novos colaboradores, na organização e nas equipas já existentes, permitindo a transmissão e assimilação de valores, missão e cultura da organização. (Bauer & Erdogan, 2010, pp. 51-63) referem que o *Onboarding*, corresponde ao “processo de aprendizagem, *networking*, alocação de recursos, definição de metas e elaboração de estratégias, para que se atinga a produtividade máxima”. É um processo formal da integração, que promove a adaptação dos novos colaboradores às regras, procedimentos, benefícios, expectativas e objetivos da organização (Kumar & Pandey, 2017). Os autores acrescentam que é um processo que desenvolve em 30-60- 90 dias, incluindo o dia do primeiro contacto entre o novo colaborador e a organização, ainda na fase da seleção, o primeiro dia no trabalho, os programas de formação, feedback de desempenho e interações com a equipa, chefias e RH, de forma a alinhar-se com metas e objetivos organizacionais (*Ibidem*). Os programas de *onboarding*, englobam várias etapas, como orientação, supervisão, acompanhamento e formação. No ANEXO 2 apresenta-se uma proposta de um processo de *onboarding*

### 3.5.3.3 *Manual de acolhimento*

O Manual de Acolhimento “é um documento destinado a facultar aos novos colaboradores um panorama geral da empresa, designadamente: 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” (Cunha et al., 2010, p. 355). O manual de acolhimento é uma das ferramentas mais utilizadas no processo de integração. Consiste num documento elaborado, por norma, pelo departamento de RH e disponibilizado aos novos colaboradores (Mosquera, 2000).

Na Figura 19 apresenta-se os principais itens que um manual de acolhimento deve conter assim como a informação de maior pertinência para os novos colaboradores.

<b>Modelo-tipo</b>	<b>Informação</b>
Boas-vindas- Apresentação do manual acolhimento	Mensagem de boas-vindas pelo responsável máximo e apresentação do manual dos seus objetivos;
Informações gerais sobre Organização, regulamentos e principais políticas	História, estrutura interna, organograma, missão, atividade e áreas de negócio, mapa das instalações código de ética, políticas da organização;
Relações de trabalho	Acordos de empresa ou acordos coletivos de trabalho, nos quais são estabelecidos os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc...
Estruturas representativas dos trabalhadores	Delegados sindicais e comissões de trabalhadores
Benefícios sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela segurança social ou não, relacionados com situações específicas

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

	como doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc..
Serviços de apoio e assistência social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias e desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
Políticas de GRH	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado a resultados), formação e desenvolvimento.
Outras informações	Programa de acolhimento detalhado, contactos internos,

Figura 19: Principais informações de um Manual de acolhimento e integração

Fonte: Elaboração própria a partir de Calheiros (2019); Cunha et al., (2010); Mosquera (2000)

O Manual de acolhimento deve conter toda a informação pertinente de forma não muito exaustiva, ao mesmo tempo deve ser apelativo para captar a atenção do novo colaborador. Contudo, deve haver “equilíbrio entre a quantidade e a pertinência da informação incluída para que o documento não seja demasiado extenso e pouco apelativo” (Calheiros 2019, p.161).

Os autores Cunha et al. (2010) alertam para o facto de que as novas tecnologias, permitem que as organizações, disponibilizem a informação de forma rápida, mas aconselham que a informação seja estruturada e organizada. Atualmente, a maioria das empresas não disponibiliza manual de acolhimento em suporte papel. Na melhor das hipóteses direciona os interessados para o endereço do *website* da organização. Os autores acrescentam que é importante que a informação prestada no website, seja: útil, atraente, organizada, simples, consistente, com boa aparência visual, vivaz, tecnicamente rigorosa e credível. Para os colaboradores com menor literacia informática, pode ser apropriado facultar um

pequeno documento orientador com informações essenciais (ou a existência de outros documentos como código de ética, brochura sobre higiene, saúde e segurança) (*Ibidem*).

#### **3.5.3.4 Outras práticas**

Para além dos programas de acolhimento, *onboarding* e integração, as organizações dispõem de outras ferramentas que promovem a organização junto dos recém-chegados e ajuda-os na integração na organização. Neste ponto apresenta-se alguns exemplos.

##### ***Cursos de acolhimento***

Outra prática bastante comum no processo de integração dos novos colaboradores são os cursos de acolhimento. Estes cursos têm como objetivo dar a conhecer a organização e o negócio, fornecer a formação técnica necessária para a execução da função e transmitir qual o seu papel na organização. Os cursos de acolhimento formam e desenvolvem espírito organizacional contribuindo para integração do novo colaborador na cultura organizacional (Mosquera, 2012).

No apêndice 3, apresenta-se um modelo de curso de acolhimento. Contudo, os cursos de acolhimento devem ser ajustados conforme as necessidades específicas de cada organização e perfil dos novos colaboradores.

##### ***Atribuição de mentor/ tutor/ orientador***

Para além dos programas e acolhimento, manual e cursos de integração, as organizações podem recorrer à atribuição de um mentor/tutor/ orientador ao novo colaborador, sendo que este tem a responsabilidade de aconselhar e orientar o recém-chegado durante o período de adaptação, auxiliando na resolução de problemas práticos e emocionais que possam surgir (Machado et al., 2014).

Segundo Mosquera (2012), o tutor ou mentor acompanha o seu *mentee* (protegido) durante a fase da integração. O tutor tem a responsabilidades de transmitir informações sobre a organização e sobre as funções que irá desempenhar. A autora refere que tutor deve ser conselheiro sobre modos de conduta desejáveis, em função das situações vivenciadas. Espera-se que recorrendo a nomeação de um mentor, se possa prevenir possíveis erros e, assim, alcançar o sucesso individual e da organização. O tutor deve

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

desempenhar um papel de suporte afetivo e emocional, uma vez que terá de ajudar o recém-chegado a ultrapassar os anseios e inseguranças iniciais e a ter mais confiança nas suas aptidões. Para além disso, o tutor será um facilitador da integração social do novo colaborador, apresentando-o aos colaboradores do departamento ou organização (Machado et al., 2014 & Mosquera, 2012). A função de tutor será desempenhada por um elemento mais velho, com mais experiência, status e poder que o recém-chegado. Batistič (2018) reforça no seu estudo, a importância de as organizações recorrerem a estratégias de transmissão da informação através da mentoria.

Um estudo realizado por Qian et al. (2013) sobre os efeitos de uma relação de mentoria eficaz entre professores recém-contratados e seus mentores em escolas dos EUA demonstrou que a mentoria eficaz ajuda os professores recém-contratados a desenvolverem boas relações com os alunos, melhora a gestão do tempo, aumenta o conhecimento sobre a dinâmica escolar e ajuda-os a serem mais eficazes nas práticas pedagógica. O estudo demonstra ainda que a tutoria é uma tarefa fundamental dos professores mais experientes, que têm o papel de apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento dos professores recém-contratados. As principais conclusões do estudo, corroboram com os resultados obtidos no estudo realizado por Henning et al. (2015) destaca que a mentoria eficaz envolve a formação de relacionamentos dentro do grupo, auxiliando os professores recém-contratados a alcançar proficiência e confiança na sala de aula, o que, por sua vez, resulta em melhor desempenho no trabalho.

## **4 Conclusão e análise crítica do projeto**

Este projeto tinha como principal objetivo contribuir para a melhoria dos processos de acolhimento e integração dos novos trabalhadores dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra, através da elaboração de um manual de acolhimento e integração, que se apresenta APÊNDICE 1. A elaboração do presente manual, surgiu da necessidade identificada pela organização considerando que o existente não correspondia às necessidades da organização.

Na construção deste trabalho e das pesquisas efetuadas pela literatura, foi possível comprovar a importância do processo de socialização, (acolhimento, *onboarding* e integração), no processo de adaptação dos colaboradores à organização e/ou função e o assim como a relevância do papel dos GRH, no desenvolvimento das organizações, sendo o capital humano considerado o capital humano o recurso mais valioso e simultaneamente mais dispendioso de qualquer organização (Carapeto & Fonseca, 2014).

Kim et al. (2005) mencionam que chegada de novos colaboradores envolve consideráveis incertezas e ansiedades sobre a sua adaptação e desempenho. Um momento tão decisivo como a entrada numa nova organização, é fundamental estabelecer uma forte ligação entre o novo colaborador e a organização para que os receios do novo colaborador sejam minimizados ou superados, fazendo que ele se sinta apoiado no novo desafio.

A “socialização organizacional, é um processo contínuo e nunca concluído, exigindo esforços constantes de atualização e adaptação” (Abrantes, 2011, p. 125). Ou seja, o processo de socialização que integra o acolhimento, *onboarding* e integração (como mencionado anteriormente), não se limita ao primeiro dia, este deve ser realizado de forma contínua e gradual, consoante a adaptação do novo colaborador e sempre que ocorra mudanças dentro da organização.

Como mencionado anteriormente, diversos estudos indicam que a socialização institucionalizada proporciona aos novos membros as informações cruciais da organização para desempenhar as suas funções, ajudando-os a se adaptarem ao novo contexto organizacional e a alcançarem melhor desempenho (Ashforth et al., 2006; Ashforth et al., 2007; Kowtha., 2018; Lapointe et al., 2014). Pelo que se justifica a

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

pertinência da necessidade de existência de um manual de acolhimento ou programas similares para os novos colaboradores.

Disponibilizar um instrumento facilitador, como o manual de acolhimento, tem como objetivo facilitar a receção na organização, proporcionando uma melhor experiência ao indivíduo que acabou de ingressar na organização. Neste sentido e como mencionado anteriormente a GRH, assume um papel fulcral na criação do manual de apoio ao novo colaborador, bem como, na disponibilização e execução do mesmo, para que o acolhimento e integração ocorra da melhor forma possível.

Considerando as especificidades da missão dos SASUC e o seu objetivo principal disponibilizar alimentação e alojamentos para estudantes, trabalho que exige esforço físico e os vencimentos não são muito atrativos (decorrem da Lei). Em relação aos vencimentos nada se pode fazer, em relação ao esforço, pode -se analisar estratégias para minimizar os impactos. Carapeto e Fonseca (2014) alegam que as transformações na AP procuram melhorar o desempenho organizacional, reduzir custos operacionais, melhorar a qualidade de serviços, aumentar a produtividade e promover a inovação nos serviços e métodos de produzir. Neste sentido, as organizações públicas podem e devem investir em estratégias que estimulem o sentido de pertença considerando que esta será a melhor estratégia para atrair e reter num contexto complicada que é a AP (Miao et al., 2019).

O estudo desenvolvido por Brito (2016, p. 40) referem que os “funcionários da AP são maioritariamente motivados pelo sentido de missão”. Também Zhang (2023) na sua investigação conclui que os funcionários públicos com elevada motivação para o serviço público revelavam-se mais satisfeitos com o trabalho. O estudo realizado por Miao et al. (2019), referem que a identificação organizacional é a chave para melhorar o desempenho, uma vez que, quanto mais um indivíduo se identificar com a organização pública a que pertence, mais integra as crenças e valores da organização no seu próprio na sua identidade. Fan et al. (2022) defendem que organizações devem estimular o sentimento de pertença dos colaboradores à organização, criando um ambiente de equipa positivo, impulsionado a inovação proativa dos trabalhadores. Neste contexto, a adoção e implementação de estratégias que estimulem o sentimento de missão, pertença,

---

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

identidade com a organização é fulcral para atrair e reter colaboradores, sobretudo para os SASUC, que nos últimos tempos, tem sido um desafio.

Os processos de acolhimento, *onboarding* e integração, são processos complexos que exigem estratégias que se adequem à realidade e objetivos de cada organização (Cunha, et al., 2016), exigindo ao GRH, cuidado na sua construção, planeamento e execução.

Stier e Zwany (2008) consideram essencial definir um modelo abrangente de acolhimento e integração que aborde todas os atributos fundamentais que possibilitem aos novos colaboradores a integração na organização e a importância que as chefias e colegas representam durante o processo.

No caso concreto os SASUC, foi possível constatar que o processo atual de acolhimento, consiste em receber o novo colaborador, preencher a documentação necessária, entregar fardamento se aplicável, encaminhá-lo ao setor, apresentação à chefia direta. A partir desse momento, o novo colaborador fica “entregue à chefia”. Neste contexto, reformular o manual de acolhimento e integração, representa um passo importante na estratégia de bem acolher e integrar o recurso mais valioso e também mais dispendioso das organizações. Apesar da responsabilidade do processo acolhimento e integração pertencer aos GRH, é importante a participação de todos, nomeadamente dos colegas e chefias diretas para que o processo seja bem-sucedido, uma vez que são eles que tem a responsabilidade de transmitir as informações relevantes sobre a organização e função (Bauer et al., 2007).

O objetivo do projeto consistiu em reformular o Manual de acolhimento e integração dos SASUC, centrando-se numa única prática dos GRH. Sugere-se que, no futuro, todo o processo de integração e acolhimento dos SASUC, seja revisto e reformulado, alinhando as práticas com o propósito da organização para que este ocorra de forma mais positiva nomeadamente através do planeamento e construção de um plano de acolhimento e integração que inclua outras vertentes como, reunião presencial com o dirigente, formação em contexto de trabalho, nomeação de um colega tutor (para fornecer, orientação, apoio), dar e receber *feedback*, visitas as diversas unidades, promover o contacto com colegas que se encontram dispersos, estratégias de avaliação do acolhimento e integração e ouvir sugestões de como melhorar. Contudo, considerando

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

que os SASUC são um organismo público, com recursos humanos e financeiros limitados, as sugestões ficam em análise.

Em conclusão, acreditamos que o presente projeto é um contributo positivo para os SASUC, considerando que o Manual de acolhimento e integração existente não correspondia às necessidades da organização, pelo que, ao elaborar o novo manual, foram auscultados os dirigentes para que o mesmo fosse ao encontro ao pretendido pela organização. O Manual de acolhimento e integração contribuiu ainda para uma oportunidade de melhoria do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores, uma vez que o manual elaborado é um instrumento que ajudará no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores, para que estes se sintam bem-vindos, que se identifiquem com a missão e os valores da organização.

## Legislação e regulamentos utilizados

- Artigo 266/ 1976 da Constituição da República Portuguesa de 10 de abril. Decreto de aprovação da Constituição. *Diário da República, n° 86, Série I* <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49576275>, consultado em 14 de dezembro de 2023.
- Balanço Social (2023). Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra. <https://www.uc.pt/site/assets/files/620104/balanco-social-2023.pdf>, Consultado em 10 de maio de 2024.
- Decreto Lei nº 4 / 2004 de 15 de janeiro de 2004. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da Administração Pública. *Diário da República, n° 12, Série I-A*. Assembleia da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/4-2004-603475>, acedido em 12 de fevereiro de 2024.
- Decreto Lei nº 35/2014 de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP). *Diário da República, n° 117, Série I*. Assembleia da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>, acedido em 12 de fevereiro de 2024.
- Decreto Lei nº 62/2007 de 10 de setembro. Regime Jurídico das Instituições de ensino superior. *Diário da República, n°174, Série I*. Assembleia da República <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-107985094>, consultado em 14 de dezembro de 2023.
- Decreto Lei nº 86/2016 de 29 de dezembro, que define o regime de formação profissional na Administração Pública. *Diário da República, n° 249, 3º suplemento, Série I*. Finanças. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/86-a-2016-105658704>, acedido em 30 de abril de 2024.
- Despacho normativo nº 8/ 2019 de 19 de março. Homologa as alterações aos Estatutos da Universidade de Coimbra. *Diário da República, n° 55, Série II*. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior- Gabinete do Ministro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/8-2019-121246168>, consultado em 11 de janeiro de 2024.
- Despacho normativo nº 43 de 2008, de 1 de setembro. Homologa os Estatutos da Universidade de Coimbra. *Diário da República, n° 168. Série II*. Ministério da

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Ciência, Tecnologia e Ensino Superior- Gabinete do Ministro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/43-2008-1782382>, consultado em 12 de fevereiro de 2024.

- Despacho normativo n.º 4065/2023, de 31 de março. Alteração ao Regulamento Orgânico dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra. *Diário da República, n.º 65, Série II*. Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra. <https://diariodarepublico.pt/dr/detalhe/despacho/4065-2023-211241249>, consultado em 11 de janeiro de 2024.
- Organograma Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (2023), disponível em [https://www.uc.pt/site/assets/files/621859/org\\_sasuc\\_rev10\\_13032023.pdf](https://www.uc.pt/site/assets/files/621859/org_sasuc_rev10_13032023.pdf), consultado em 15 de dezembro de 2023.
- Portaria n.º 233/2022 de 9 de setembro. Regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento. *Diário da República, n.º 175, Série I*. Assembleia da República. [Diário da República n.º 175/2022, Série I de 2022-09-09](https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/233-2022-211241249), consultado em 19 de março de 2024.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho. Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública. *Diário da República, n.º 174, Série I-B*. Presidência do Conselho de Ministros. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/95-2003-651732>, consultado a 14 de fevereiro.
- Regulamento n.º 122/2012 de 16 de março. Regulamento Orgânico dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra. *Diário da República, n.º 55, Série II*. Universidade de Coimbra. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/122-2012-2300795>, consultado a 11 de janeiro de 2024.
- Regulamento, n.º 281/2017, de 24 de maio. Alteração do regulamento Geral dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra. *Diário da República, n.º 100, Série II*. Universidade de Coimbra. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/281-2017-107071128>, consultado a 14 de fevereiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, P. (2011). Para uma teoria da socialização. *Revista Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. <https://www.researchgate.net/publication/259528407>
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, T. D., Chao, G. T., Eby, L. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086.supp>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>a</sup> ed.). London. KoganPage
- Asforth, B. (2001). *Role transitions in Organizational Life. An Identity-based Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Ashforth, B., Sluss, D., Harrison, S., & Carey, W. (2006). Chapter 1: Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1–70. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206305280103>
- Batistič, S. (2018). Looking Beyond - Socialization Tactics: The Role of Human Resource Systems in the Socialization Process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220–233. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation- Society for Human Resource Management*. [www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resource-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf](http://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resource-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf)

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3, 51–64. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A Framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bento, C. (2016). *Recrutamento, Seleção e Processo de Integração Organizacional: O caso da ALTRANSPORTUGAL*. School Of Economics & Management. <http://hdl.handle.net/10400.5/12876>
- Berger, P. L., & Luckman, T. (2004). *A Construção Social da Realidade. Tratado de Sociologia do Conhecimento* (24ª ed). Petrópolis- Brasil. Editora Vozes
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blount, J. B. (2022). Betting on Talent: Examining the Relationship between Employee Retention and Onboarding Programs Programs. *Engaged Management Review*, 5(3). <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1083>
- Brito, D. T. (2016). *Towards a Public Service Motivation Theory for Brazil*. [repositorio.fgv.br/server/ap/core/bitstreams/4c5ee9d6-7aec-424b-a114-98d801222453a/content](http://repositorio.fgv.br/server/ap/core/bitstreams/4c5ee9d6-7aec-424b-a114-98d801222453a/content)
- Britto, R., Smite, D., Damm, L. O., & Börstler, J. (2020). Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects. *Journal of Systems and Software*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110699>

- Brown, J. G. (2024). The Impact of Artificial Intelligence in Employee Onboarding Programs. *Advances in Developing Human Resources*, 1–7. <https://doi.org/10.1177/15234223241254775>
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa. Editora RH.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção, Da Teoria à Prática* (1ª ed.). Lisboa. Editora RH.
- Carapeto, C., & Fonseca, Fátima. (2014). *Administração Pública Modernização, Qualidade e Inovação* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Carvalho, C. D. S. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/18097>
- Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. In *Journal of Applied Psychology* 79 (5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chievenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª ed.). Barueri, SP. Edições Manole.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). *Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations*. University of Auckland.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Lisboa. Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso-Cabral, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.
- DGAEP. (2016). *Princípios da Administração Pública*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=9BB1D4D0-0607-4588-BCAD-894DBC499AFF&MEN=i>

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

- DGAEP. (2018). *Organização da Administração do Estado*.  
<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men0i>
- DGAEP. (2023). *Recrutamento e Seleção na Administração Pública*.  
[https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20presid%C3%A4ncias/Sistema%20de%20Recrutamento%20elc%20na%20AP\\_final%20V7.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20presid%C3%A4ncias/Sistema%20de%20Recrutamento%20elc%20na%20AP_final%20V7.pdf)
- DGAEP, S. (2024). *Síntese estatística do Emprego Público*. DGAEP\_SIEP.  
[gaep.gov.pt/upload/DIOEP/2024/SIEP1T/DGAEP\\_SIEP\\_2024T1\\_20240515.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2024/SIEP1T/DGAEP_SIEP_2024T1_20240515.pdf)
- Dglawi, M., & Hassel, M. (2021). *Integration of new employees A study of integration challenges for international companies with homework environment* [University Sodertorn].  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1566071/FULLTEXT01.pdf>
- Durkheim, E. (1987). *As regras do método sociológico* (9ª ed.). São Paulo. Editora Nacional.
- Edward, J. R. (1991). Person - job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C.L Cooper & I.T (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived Organizational Support and Proactive Innovation Behavior: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. In *Journal of Management* 37 (1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

- Feldman, Daniel. C. (1994). Who's Socialization Whow? The impact of Socialization Newcomers on Insiders, Work Group, And Organizations. *Human Resource Management*, 4(3), 213–233.
- Fernandes, C. (2021). *Breve Caracterização da Administração Pública Central Portuguesa*. Direção Geral da Administração e Emprego Público. [https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021\\_PA\\_30\\_mar\\_2022\\_Formatada.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021_PA_30_mar_2022_Formatada.pdf)
- Ferreira, S. (2008). *A Socialização Organizacional na Realidade Laboral de Alunos e Ex-Alunos da Universidade Autónoma de Lisboa*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272\\_Dissertacao\\_Recursos\\_Humanos\\_%28FCPCE-UL%28n.6769%29.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Recursos_Humanos_%28FCPCE-UL%28n.6769%29.pdf)
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative View. In *Research in Personnel and Human Management*. 4, 101–145.
- Gemelli, I. M. P., & Filippim, E. S. (2010). *Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios*. 9, 153–180.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations-Behavior-Structure-Processes* (14<sup>a</sup> ed.). New York. McGraw-Hill Companies.
- Giddens, Anthony. (2004). *Sociologia* (6<sup>a</sup> ed.). Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). *A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires*. <http://www.shrm.org/hrdisciplines/global/pages/default.aspx>.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Hall, T., Beecham, S., Verner, J., & Wilson, D. (2008). *The Impact of Staff Turnover on Software Projects: The Importance of Understanding What Makes Software Practitioners Tick*. 30–39.

- Henning, J. E., Gut, D., & Beam, P. (2015). Designing and Implementing a Mentoring Program to Support Clinically-Based Teacher Education. *The Teacher Educator*, 50(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/08878730.2015.1011046>
- Jiang, J. Y., Ashforth, B. E., & Li, J. (2022). The long walk together: The role of institutionalized socialization in shaping newcomers' future expectations about their networks. *Journal of Vocational Behavior*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103757>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kanter, Rosabeth. Moss. (2006). From Cells To Communities Deconstructing and Reconstructing the Organization. *Organizational Development*. In Bass Jossey - Wiley imprint (Ed.). San Francisco. 858–887.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The Learning of Socialization Content: a Framework for Researching Orientating Practices. In *Research in Personnel and Human Resources Management* 27, 279–336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Kristof-Brown, Amy. L., Zimmerman, Ryan. D., & Johnson, Erin. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at work: A Meta- Analysis of Person- Job, Person-

Organization, Person- Group, And Person- Supervisor Fit. *Library Wiley*, 58 (2), 281–342.

Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1). [www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf](http://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf)

Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 599–624. <https://doi.org/10.1111/joop.12065>

Lawler, E. (2006). What Makes People Effective? *Organizational Development*. In Bass Jolley - Wiley imprint (Ed.). San Francisco. 634–655.

Maanen, J. V. J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)

Maanen, J. Van, & Schein, E. H. (1977). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/sequence=1>

Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Lisboa. Escolar Editora.

Maschio, R. (2018). *Proposta de Programa de Socialização organizacional: Um estudo de caso da Universidade de Santa Catarina-UFSC*. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00004d/00004d49.pdf>

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39(2), 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>

Moraes, C. R. B., Woida, L. M., Abreu, A., & Silva, Deise. D. (2014). *Conhecimento e socialização organizacional: processo sociocultural para a inovação na indústria de eletro- eletrônicos de Garça/DP*, 8.

- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. In *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed.). Lisboa. Editora RH, 301–324  
<https://www.researchgate.net/publication/272180171>
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (1ª ed.), 583–586. Lisboa. Editora RH.  
<https://www.researchgate.net/publication/272180062>
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. *American Review of Public Administration*, 48(6), 610–627. <https://doi.org/10.1177/0275074017696160>
- Mozzicafreddo, J. (2017). Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(2), 19–46. <http://www.revistaeads.uff.br>
- Neves, A. (2013). *O Recrutamento de Trabalhador Público*. Provedor de Justiça., Divisão de Documentação. Lisboa. <http://www.provedor-jus.pt>
- OCDE. (2023). *Government at a Glance 2023*. Paris. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Ochs, E. (1991). Socialization through Language and Interaction: A Theoretical Introduction. *Issues in Applied Linguistics*, 2(2), 143–147.  
<https://doi.org/10.5070/1422005140>
- 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 and Organization Management*, 39(3), 247–273. <https://doi.org/10.1177/1059601114535469>
- Qian, H., Youngs, P., & Frank, K. (2013). Collective responsibility for learning: Effects on interactions between novice teachers and colleagues. *Journal of Educational Change*, 14(4), 445–464. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9210-0>

- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2009). Does the Need To Belong Moderate the Relationship Between Perceptions of Spirit of Camaraderie and Employees' Happiness? *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 148–164. <https://doi.org/10.1037/a0014767>
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy Of Management Review, 12*(2), 278–287. <https://doi.org/10.2307/258535>
- Reis Louis, M. (1980). Surprise and Sense Making: What New-comers Experience in Entering Unfamiliar Or-ganizational Settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226–250. [jstor.org/stable/2392453](http://www.jstor.org/stable/2392453)
- Ritz, E., Donisi, F., Elshan, E., & Rietsche, R. (2023). *Artificial Socialization? How Artificial Intelligence Applications Can Shape A New Era of Employee Onboarding Practices*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2023.020>
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa. Editora Escolar.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software, 159*. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review, 5*(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas* (1ª ed.). Lisboa. Lidel.

- Souza, L. P. P., & Janesch, Z. M. (2018). A Socialização Organizacional como Forma de Uniformidade Comportamental: Estude de Caso da Academia Gynasium na Cidade Londrina- PR. *Rev. Elet. Ciên. Empresarias*, 10(14), 24–39. <http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/958/1086>
- Stier, M., & Zwany, A. (2008). Getting On Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees. In *BOOZ/ Allen/ Hamilton*. [ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2008/05/c04bbbb3d5c41dfdb39f779dbc8003da-1403634756.pdf](http://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2008/05/c04bbbb3d5c41dfdb39f779dbc8003da-1403634756.pdf)
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650–676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>
- Teixeira, C. (2012). “*Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*”. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico de Bragança. [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/Teixeira\\_Carmen\\_pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/Teixeira_Carmen_pdf)
- Thompson, Artur. A., Gamble, John. E., Peteraf, Margaret. A., & Strickland III, A. J. (2022). *Crating and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and cases* (23<sup>a</sup> ed.). New York. McGraw Hill.
- Universidade de, & Coimbra. (2019). *Plano Estratégico Universidade de Coimbra*. [uc.pt/Planeamento/2019/Peuc20192023\\_Versaopublica.pdf](http://uc.pt/Planeamento/2019/Peuc20192023_Versaopublica.pdf)
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110–133. <https://doi.org/10.1111/joop.12285>
- Yozgat, U., & Güngörmez, D. (2015). The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on their

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 462–471. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.116>

Zhang, Y. (2023). Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1073370>

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1**

### **Manual de Acolhimento dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC)**

1 2 9 0



SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL  
UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

# MANUAL DE BOAS VINDAS

Desejamos-lhe uma boa integração.

**Vamos lá?**

## Índice

Mensagem de Boas-vindas.....	4
1. A Universidade de Coimbra.....	5
2. Os Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra.....	5
2.1 Missão, Visão e Valores dos SASUC.....	6
2.1.1 Missão.....	6
2.1.2. Visão.....	6
2.1.3. Valores.....	6
3. Plano estratégico/Plano de ação.....	7
4. Áreas de ação dos SASUC.....	7
5. Código de ética.....	8
5.1 Os Princípios éticos da Administração Pública.....	8
5.2 Direitos e deveres dos/as trabalhadores.....	9
6. Férias.....	11
7. Faltas.....	12
8. Assiduidade e registo biométrico digital ou facial.....	13
9. Horário de trabalho.....	13
10. Meios eletrónicos disponibilizados.....	14
11. Recrutamento.....	14
12. Constituição do vínculo de emprego público.....	14
12.1 Modalidades de vínculo público:.....	15
13. Período experimental.....	15
13.1 Duração do Período experimental.....	16
13.2 Avaliação do período experimental.....	16
13.3 Conclusão do período experimental.....	16
14. Legislação aplicável.....	17
15. Contactos úteis.....	17

## Siglas e acrónimoscrónimos

**AAC** – Associação Académica de Coimbra

**LTFP**- Lei do Trabalho em Funções Públicas

**SASUC**- Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra

**SIADAP** - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública

**UC**- Universidade de Coimbra

**UO** – Unidade orgânica

## **Mensagem de boas-vindas**

**Ao/À novo/a Colaborador/a,**

Caro/ a colega, seja bem-vindo/a

Este manual foi feito a pensar em si e no seu melhor acolhimento e integração nos Serviços da Ação social da Universidade de Coimbra (SASUC), enquanto novo/a colaborador/a que passa a pertencer à equipa SASUC.

Acolher um/a novo/a colaborador/a consiste, essencialmente, em fornecer as melhores condições de acolhimento e integração para que rapidamente se sinta membro desta grande família que são os SASUC. Para isso, pretende-se com este documento dar a conhecer, de forma simples, a missão, visão e os valores destes Serviços, bem como a sua forma de organização e funcionamento.

Este manual tem como objetivo transmitir, de forma clara, todas as informações que possam contribuir para que a sua atividade seja pautada por um bom desempenho e permitir que a sua permanência nos SASUC seja uma experiência positiva tanto a nível pessoal como profissional.

Como novo/a colaborador/a, contamos com a sua experiência, motivação, expectativas e desejo de realização profissional para nos ajudar a cumprir a nossa missão.

## **1. A Universidade de Coimbra**

A Universidade de Coimbra (UC), foi criada pelo Rei D. Dinis no ano de 1290 e é uma instituição de ensino superior pública com mais de 700 anos de história e experiência em formação e investigação, afirmando-se, ao longo dos séculos, como uma universidade de referência a nível nacional e internacional.

Em 2013 foi classificada pela Unesco como Património da Humanidade pelo valor do seu património e pelo papel desempenhado na difusão do saber e cultura em língua portuguesa.

Atualmente, a UC é constituída por oito Faculdades (Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física) e conta com mais de mais de 28 mil estudantes.

Para mais informações sobre a história da UC poderá consultar o seguinte link: <https://www.uc.pt/sobrenos/historia/>.

## **2. Os Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra**

Os Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra, foram instituídos em 1966 pelo Decreto-Lei n.º 47303/66, de 7 de novembro, com a designação de Serviços Sociais da Universidade de Coimbra, organismo a funcionar na dependência da Reitoria da Universidade de Coimbra.

Ao longo de décadas de existência, os SASUC sofreram algumas reestruturações, destacando-se a publicação, em 2017, em Diário da República, de revisão ao Regulamento Geral dos SASUC, deliberada por despacho reitoral de 4 de outubro de 2016, que veio criar o Conselho de Gestão dos SASUC como órgão coletivo próprio dos SASUC, em substituição do Conselho Geral da UC (previsto na primeira redação do Regulamento n.º 61/2012, de 17 de fevereiro) e do Conselho Administrativo (previsto no Decreto-Lei n.º 129/93 e extinto por via do RJIES). Com esta alteração visou-se melhorar a operacionalidade do órgão coletivo responsável pela gestão administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos dos SASUC.

Para mais informações sobre a história dos SASUC poderá consultar o seguinte link: <https://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/os-sasuc/>.

## 2.1 Missão, Visão e Valores dos SASUC

### 2.1.1 Missão

De acordo com os Estatutos da Universidade de Coimbra, os SASUC constituem uma das unidades centrais da UC. Dotados de autonomia administrativa e financeira, estes têm como responsabilidade desenvolver a ação social universitária da Instituição de Ensino Superior, que integram.

A missão dos SASUC encontra-se estatutariamente definida nos seguintes termos:

*“Os serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra (SASUC) prosseguem os objetivos que a lei lhes atribui, apoiando os estudantes:*

- a) Com medidas de apoio social direto: bolsas de estudo e auxílios de emergência;*
- b) Com medidas de apoio social indireto: acesso à alimentação e ao alojamento, acesso a serviços de saúde, apoio a atividades culturais e desportivos e acesso a apoio psicopedagógico e a outros de carácter educativo”*

*(Estatutos da Universidade de Coimbra, artigo. 28º, n.º 1)*

### 2.1.2 Visão

A missão dos SASUC, enquanto, unidade orgânica da UC, contribui para alcançar a visão da UC:

*“Ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos/as e de cada um/a e contribuindo sem reservas para o desenvolvimento sustentável.”*

*(Plano estratégico da UC, 2019-2023)*

Para alcançar este propósito é importante envolver, valorizar e cuidar da comunidade académica. Todos as pessoas são importantes para que se atinja o sucesso e só com consciência e empenho de todos/as se poderá alcançar o futuro pretendido.

### 2.1.2. Valores

O modelo de atuação dos SASUC, baseia-se nos princípios orientadores definidos no Plano Estratégico da Universidade de Coimbra.

Poderá consultar mais informações em: [www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/enquadramento-estrategico/](http://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/enquadramento-estrategico/).

### **3. Plano estratégico/Plano de ação**

O Plano Estratégico é um documento que estabelece objetivos a longo prazo de uma organização e as ações necessárias para alcançá-los. É uma ferramenta essencial para orientar a tomada de decisão e direcionar os esforços necessários de uma organização para os objetivos específicos. Este instrumento deve considerar as constantes mudanças, a identificação de novas oportunidades e adequação dos recursos disponíveis, sem nunca negligenciar o propósito da visão definida.

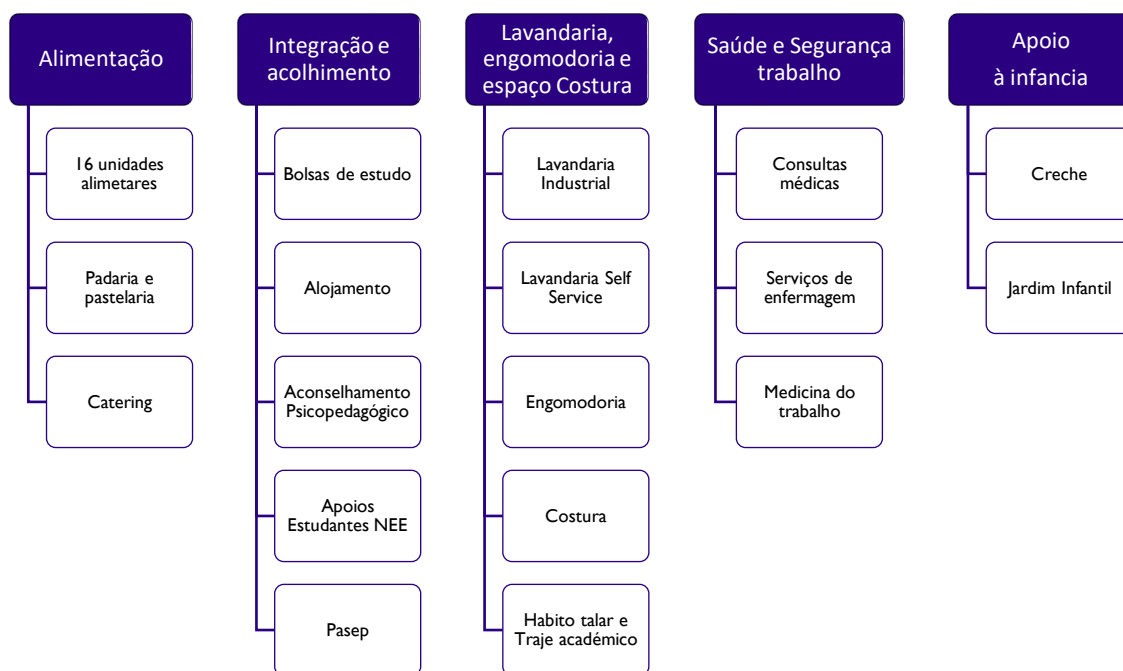
Os SASUC enquanto unidade orgânica da UC, integram o processo de planeamento estratégico da UC.

O plano de ação dos SASUC pretende contribuir para ajudar a UC a enfrentar os desafios futuros. Para alcançar este propósito, são definidos um conjunto de objetivos transversais a toda a comunidade, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente, com o objetivo de aumentar a produtividade e a melhoria dos serviços.

O Plano Estratégico e o Plano de Ação dos SASUC, na sua versão integral pode ser consultado em: <https://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/enquadramento-estrategico/>.

### **4. Áreas de ação dos SASUC**

Os SASUC prestam apoio social direto e indireto, disponibilizando aos membros da comunidade académica da UC, apoios nas seguintes áreas: alimentação, alojamento, bolsas de estudo, acolhimento e integração, lavandaria, costura e trajas académicos, serviços de saúde, apoio à infância, entre outros serviços.



Mais informações disponíveis para consulta em: [www.uc.pt/sasuc/apoios/](http://www.uc.pt/sasuc/apoios/)

## 5. Código de ética

### 5.1 Os Princípios éticos da Administração Pública

Os trabalhadores/as da Administração Pública, no exercício da sua atividade, devem observar os seguintes princípios:

- **Princípio do serviço público** - os/as trabalhadores/as encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou do grupo.;
- **Princípio da legalidade**- os/as trabalhadores/as devem atuar em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.;
- **Princípio da justiça e imparcialidade** - os/as trabalhadores/as, no exercício das suas funções, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.;
- **Princípio da igualdade** - os/as trabalhadores/as não podem não prejudicar ou beneficiar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.;

- **Princípio da proporcionalidade** – os/as trabalhadores/as, no exercício das suas funções, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.;
- **Princípio da colaboração e boa-fé** – os/as trabalhadores/as, no exercício das suas funções, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.;
- **Princípio da informação e qualidade** – os/as trabalhadores devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.;
- **Princípio da lealdade** – os/as trabalhadores/as, no exercício das suas funções, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.;
- **Princípio da integridade** – os/as trabalhadores/as, devem reger-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.;
- **Princípio da competência e responsabilidade** – os/as trabalhadores, devem agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização pessoal.

### 5.2 Direitos e deveres dos/as trabalhadores

Os Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra reconhecem a importância dos/as trabalhadores/as e do contributo dos/as mesmos/as para a concretização da sua missão, sendo essencial garantir as melhores condições para que possam exercer as suas funções e desenvolver competências.

Neste contexto, os SASUC têm o dever de:

- Garantir condições de trabalho adequadas;
- Assegurar o pagamento de renumerações;
- Respeitar a autonomia e promover a produtividade dos/as trabalhadores/as;
- Promover a higiene, segurança e saúde no trabalho;
- Disponibilizar formação aos/às trabalhadores/as com o objetivo de melhorar o desempenho e a sua valorização profissional.;

Por sua vez, e de acordo com a Lei, todos/as trabalhadores/as estão sujeitos/as aos seguintes deveres gerais previstos na LEI:

<b>Deveres trabalhadores</b>	
Dever de Prosecação do interesse público	Defesa, no respeito pela constituição, pelas leis e pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.
Dever de isenção	Não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce.
Dever da imparcialidade	Desempenhar as funções com equidistância relativamente aos interesses com que seja confrontado, sem discriminar positiva ou negativamente qualquer deles, na perspetiva do respeito pela igualdade dos cidadãos/ãs.
Dever da informação	Prestar ao/à cidadão/ã, nos termos legais, a informação que seja solicitada, com ressalva daquela que, naqueles termos, não deva ser divulgada
Dever de zelo	Conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos/as superiores hierárquicos/as, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados e utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.
Dever de obediência	Acatar e cumprir ordens dos/as legítimos/as superiores hierárquicos/as, dadas em serviço e com a forma legal.
Dever de lealdade	Desempenhar as funções com subordinação aos objetivos do órgão ou serviço.
Dever de correção	Tratar com respeito os/as utentes dos órgãos ou serviços e os restantes trabalhadores e superiores hierárquicos.
Dever de assiduidade e pontualidade	Comparecer ao serviço regular e continuamente, e nas horas designadas.
Dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional	Frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exerce funções.

*Cfr.- Artigo 73.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei35/2014, de 20 e junho, na sua redação atual.*

Resumidamente, elencam-se os direitos dos/as trabalhadores/as dos SASUC:

- Renumeração;
- Férias;
- Licenças;
- Subsídios;
- Proteção Social;
- Benefícios Sociais;
- Avaliação de desempenho
- Formação
- Segurança e saúde no trabalho

## **6. Férias**

Os/ as colaboradores/as tem direito a férias renumeradas, nos termos do disposto no artigo 126º da LTFP:

- Período anual de férias tem a duração de 22 dias uteis, vencendo a 1 de janeiro;
- Ao período de férias acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado;
- São considerados dias de férias, os dias úteis da semana de segunda a sexta-feira, com exceção dos feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador/a.

### **Marcação do período de férias:**

- As férias devem ser gozadas no ano civil em que se vencem.
- As férias podem ser gozadas até 30 de abril do ano civil seguinte, em cumulação ou não, com férias vencidas no início deste, por acordo entre empregador e trabalhador
- O período de férias é marcado por acordo entre empregador e trabalhador/a;
- O gozo de férias pode ser interpolado, por acordo entre empregador e trabalhador/a, desde que sejam gozados, no mínimo, 10 dias úteis consecutivos.
- O empregador deve elaborar o mapa de férias, com início e do termo dos períodos de férias de cada trabalhador, até 15 de abril de cada ano e fixá-lo nos locais de trabalho.

**Vínculos com duração inferior a 6 meses,**

1. O/a Trabalhador/a cujo vínculo contratual, não atinga seis meses tem direito a dois dias uteis por cada mês completo de duração do contrato
2. Para efeitos e determinação do mês completo, são contabilizados todos os dias, seguidos ou interpolados, de trabalho efetivo;
3. Nos casos de vínculo cuja duração não atinja os seis meses, o gozo de férias deve ocorrer antes da cessação do contrato, salvo acordo das partes.

**Ausência por doença em período de férias:**

Em caso de doença do/a trabalhador/a durante o período e férias, as mesmas são suspensas desde que o empregador publico seja de facto informado, devendo o/a trabalhador/a efetuar a prova pelos meios estipulados por Lei.

Caso as férias agendadas se prolonguem para além do período de ausência ao serviço, prossegue o gozo das férias compreendidas naquele período.

Os dias de férias não gozadas motivadas por doença e na falta de acordo com o/a trabalhador/a, a marcação de férias podem decorrer em qualquer período.

## **7. Faltas**

De acordo com o estipulado no artigo 133º da LTFP, “considera-se falta a ausência de trabalhador/a do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário”.

Quando o/a trabalhador/a se ausenta por períodos inferiores ao período normal de trabalho diário, o respetivo tempo é contabilizado para determinação de falta.

Ausências ao serviço podem ser:

- Previsíveis: devem ser comunicadas ao superior/a hierárquico/a, acompanhadas do motivo justificativo, com a antecedência mínima de 5 dias;
- Imprevisíveis e não se pode respeitar a antecedência prevista, o/a trabalhador/a deve comunicar logo que possível.

As justificações de ausências ao serviço devem ser sempre validadas pelo/a superior/a hierárquico/a.

### **Tipologias de faltas (artigo 134.º, no n. 2 da LTFP):**

- Justificadas: baixas médicas, licenças, assistência a familiar, morte (cônjuge, parente ou afins), tratamento em ambulatório, consultas médicas e exames complementares, entre outros)
- Injustificadas, são consideradas faltas injustificadas todas as ausências que não se enquadrem nas faltas justificadas.

## **8. Assiduidade e registo biométrico digital ou facial**

Todo/as os/as trabalhadores/as estão sujeitos/as ao registo de assiduidade, controlado através de um sistema de registo biométrico, digital ou facial, nas unidades de marcação existentes, nos diferentes edifícios onde exercem funções.

O registo biométrico, deve ser realizado à entrada e saída dos/as trabalhadores/as do serviço, através da colocação da impressão digital, ou face, num leitor.

Se, por algum motivo, o registo biométrico não for possível, deve informar o/a superior hierárquico/a e contactar o Núcleo de Gestão de Recursos Humanos, com vista a regularizar a situação.

## **9. Horário de trabalho**

De acordo com o estabelecido no artigo 108.º da LTFP, o horário de trabalho consiste “na determinação das horas de início e do termo do período normal de trabalho diário ou dos respetivos limites, bem como dos intervalos de descanso”. A semana de trabalho é, em regra, de cinco dias, tendo os/as trabalhadores/as direito a um dia de descanso semanal obrigatório, acrescido de um dia de descanso semanal complementar, que podem coincidir com o domingo e o sábado, respetivamente. Os dias de descanso semanal e complementar podem deixar de coincidir com o domingo e o sábado, nas situações previstas no artigo 124.º da LTFP.

Atenta a natureza das atividades desempenhadas, e respeitando os condicionalismos legais e regulamentares, os/as responsáveis pelas unidades e serviços, adotam as modalidades de horário de trabalho mais ajustadas às necessidades do serviço e dos/as trabalhadores/as.

Nos SASUC, pode ser adotada uma ou, simultaneamente, mais do que uma das seguintes modalidades de horário de trabalho: Horário flexível, horário rígido, horário desfasado, jornada contínua, meia jornada e trabalho por turnos.

Para além das modalidades de horário apresentadas anteriormente, o trabalho pode ser prestado ainda, nos seguintes regimes: isenção de horário, não sujeito a horário ou horário livre.

Pode consultar mais informações sobre horários de trabalho no Regulamento de duração e organização de tempo de trabalho da Universidade de Coimbra e na LTFP.

### **10. Meios eletrónicos disponibilizados**

Intranet - Rede privada usada para partilhar informação a diversas aplicações / sistema de informação comuns ao trabalho desenvolvido dentro de determinada organização.

Acesso restrito.

Outros recursos

- Mygiáf- plataforma onde os trabalhadores/as, acedem a informação pessoal, (recibos de vencimentos, dados de assiduidade entre outros), efetuam o registo e alteração de férias;
- Webmail- acesso a correio eletrónico;
- MOS | SASUC- acesso ao repositório de documentos;
- LUGUS – acesso ao processo de avaliação de desempenho;

### **11. Recrutamento**

O processo de recrutamento encontra-se previsto nos artigos 33.º a 37.º da LTFP, enquanto a tramitação do procedimento concursal de recrutamento, se encontra regulamentada na Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro.

### **12. Constituição do vínculo de emprego público**

O vínculo de emprego público é aquele pelo qual uma pessoa singular presta a sua atividade a um empregador público de forma subordinada e mediante uma remuneração.

### 12.1 Modalidades de vínculo público:

- ✓ **Contrato de trabalho em funções públicas** - é a modalidade regra de constituição de vínculo de emprego público, pode ser celebrado por tempo indeterminado ou a termo resolutivo, certo ou incerto;
- ✓ **Nomeação** - É constituído por nomeação o vínculo de emprego público dos/as trabalhadores/as que exercem atividade no âmbito das atribuições e competências previstas no artigo 8.º da LTFP;
- ✓ **Comissão de serviço** - Vínculo de emprego público é constituído por comissão de serviço nos casos previstos artigo 9.º da LTFP, aplicando-se aos titulares de cargos não inseridos em carreiras, designadamente cargos dirigentes, e aos trabalhadores titulares de vínculo por tempo indeterminado cujas as funções são exercidas com vista à obtenção de formação específica, habilitação académica ou título profissional.

### 13. Período experimental

O período experimental corresponde ao período inicial de exercício de funções e destina-se a comprovar se o/a trabalhador/a possui as competências exigidas pelo posto de trabalho.

O período experimental tem duas modalidades:

- 1) Período experimental do vínculo, que corresponde ao tempo inicial de execução do vínculo de emprego público;
- 2) Período experimental de função, que corresponde ao tempo inicial de desempenho de nova função em diferente posto de trabalho, por trabalhador/a que já seja titular de um vínculo de empregador público por tempo indeterminado.

### 13.1 Duração do Período experimental

Vínculo	Carreira	Prazo (dias)
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	Assistente operacional ou outras carreiras/categorias com idêntico grau ou complexidade funcional	90
	Assistente técnico ou outras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional	120
	Técnico superior ou outras carreiras ou categorias com idêntico grau de complexidade funcional	180

Vínculo	Duração	Prazo (dias)
Contrato de trabalho em funções públicas a termo certo	Igual ou superior a 6 meses	30
	Inferior a 6 meses	15
Contrato de trabalho em funções públicas a termo incerto	Se for previsível que terá duração superior a 6 meses	30
	Se for previsível que terá duração até 6 meses	15

### 13.2 Avaliação do período experimental

Durante o período experimental, o/a trabalhador/ é acompanhado/a durante por um júri, especialmente designado para o efeito, a quem cabe efetuar a avaliação final do/a trabalhador/a.

Nos vínculos de emprego público a termo resolutivo, certo ou incerto, o júri do período experimental é substituído pelo/a superior hierárquico/a do/a trabalhador/a.

### 13.3 Conclusão do período experimental

O termo do período experimental é objeto de ato escrito, que faz menção ao resultado, final da avaliação. O período experimental é concluído com sucesso quando o trabalhador/a obtém uma avaliação não inferior a 14 valores no caso de carreiras ou categorias de grau 3 de complexidade funcional, ou não inferior a 12 valores nas restantes.

#### 14. Legislação aplicável

- Lei Geral do trabalho em Funções Públicas, aprovadas em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho na sua redação atual;
- Lei n.º 7, de 12 de fevereiro, na sua redação atual, que aprovou o “Código do Trabalho”;
- Despacho normativo n.º 43/2008, de 21 de agosto, na sua redação atual - “Estatutos da Universidade de Coimbra”;
- Lei n.º 66-B/ 2007 de 28 de dezembro, na sua redação atual- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP);
- Regulamento n.º 582/2017 – “Regulamento de aplicação da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de setembro, na Universidade de Coimbra (SIADAP-UC)”;
- Regulamento n.º 56/2020, de 22 janeiro- Regulamento de duração e organização de tempo de trabalho da Universidade de Coimbra;
- Regulamento n.º 122/2012 de 16 de março, na sua redação atual – “Regulamento Orgânico dos Serviços da Ação Social da Universidade de Coimbra”;
- Regulamento n.º 61/2012, de 17 de fevereiro, na sua redação atual – “Regulamento Geral dos Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra”.

#### 15. Contactos úteis

Pode consultar a lista de contactos internos dos SASUC, horários e localização em:

[www.uc.pt/sasuc/localizacao-contactos-e-horarios/](http://www.uc.pt/sasuc/localizacao-contactos-e-horarios/).

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

## **ANEXOS**

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

**ANEXO 1**

## Diferenças de conceitos- *Onboarding*, Acolhimento, integração e Socialização organizacional

	<i>Onboarding</i>	Acolhimento	Integração	Socialização Organizacional
<b>Definição</b>	Processo inicial de integração de novos funcionários através do qual se ambientam a todos os aspetos do seu trabalho, de forma rápida e fácil, aprendendo as competências e os comportamentos necessários para trabalhar eficazmente na organização	Processo formal e inicial de receção dos novos funcionários	Processo mais e amplo e contínuo que pode incluir o onboarding. Promove a plena integração dos funcionários na cultura e estrutura da organização	É um processo contínuo, em que os funcionários aprendem e interiorizam, valores, normas, comportamentos e habilidades necessárias para trabalhar na organização. Envolve todas as alterações que possam ocorrer na organização.
<b>Duração</b>	Primeiras semanas ou meses de um novo emprego	Primeiros dias ou na primeira semana	Pode ocorrer durante vários meses ou até anos, consoante complexidade da função ou da organização.	Ao longo de toda a carreira do funcionário
<b>Objetivos</b>	Integrar o funcionário na cultura da empresa, fornecer a formação inicial, apresentar políticas e procedimentos, garantir o fornecimento de ferramentas e informações necessárias para começar a trabalhar.	Fazer com o que o novo funcionário se sinta bem-vindo e confortável no novo ambiente de trabalho, ajudando a reduzir a ansiedade inicial e promover uma 1ª impressão positiva	Facilitar a adaptação cultural; desenvolver relacionamentos interpessoais; fomentar a colaboração e a comunicação eficaz entre departamentos e ajudar os funcionários a se tornarem parte integrante	Promover a compreensão da cultura organizacional de forma mais profunda; facilitar o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais; promover a convergência com os objetivos da organização; fomentar a lealdade e o comprometimento a longo prazo

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

<b>Atividades</b>	<p>Orientação formal através de formação específica, reuniões de boas-vindas, acompanhamento inicial. Apresentação a colegas e gestores;                  Configuração de contas de email e ferramentas de trabalho.                  Revisão de políticas e procedimentos e definição de metas</p>	<p>Boas-vindas calorosas, apresentação informal aos colegas, tour pelas empresas, introdução aos espaços físicos (Local de trabalho, wc, cozinha e pequenas reuniões para conhecer o chefe e equipa mais direta</p>	<p>Programas e mentoria, desenvolvimento profissional contínuo, feedback regular, eventos em equipa, workshops de cultura organizacional, oportunidades de <i>networking</i> dentro da empresa</p>	<p>Interações diárias com colegas, participação em eventos e reuniões, <i>feedback</i> contínuo, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>, e envolvimento em projetos de equipa.</p>
-------------------	---	---	--	--

Fonte: Elaboração própria a partir de Ferreira, (2008)

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

**ANEXO 2**

**Exemplo de uma proposta processo de *onboarding***

<b>Semana 1</b>	<b>Objetivo: Introdução e integração</b>
<b>Dia 1</b>	<b>Boas-vindas e Orientação inicial</b>
	Receção pelo RH, apresentação e boas-vindas
	Tour pela organização, apresentando as instalações, departamentos
	Entrega de Kits de boas-vindas com materiais essenciais (crachá de identificação, manual, etc.)
	Apresentação a valores e cultura da empresa
<b>Dia 2</b>	<b>Introdução na equipa e equipamentos</b>
	Reunião com chefia direta com o intuito de transmitir qual o seu papel e as expectativas.
	Apresentação aos colegas de equipa
	Configuração de contas de email e acesso a ferramentas de trabalho
	Sessão de formação básica em equipamentos de trabalho e software utilizados
<b>Dia 3</b>	<b>Conhecer processos e políticas</b>
	Sessão de esclarecimentos sobre políticas e procedimentos da organização e políticas de segurança

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

	Introdução nos processos internos e fluxos de trabalho
<b>Dia 4</b>	<b>Formação e desenvolvimento inicial</b>
	Participação em workshop ou sessões de formação específicos da função
	Sessões de esclarecimentos com colegas mais experientes ou mentor nomeado
<b>Dia 5</b>	<b>Avaliação da primeira semana</b>
	Reunião de avaliação da entrada com chefia para analisar o progresso
	<i>Feedback</i> inicial do colaborador sobre a 1ª semana
	Planeamento das atividades e objetivos da semana seguinte
<b>Semana 2</b>	<b>Integração na função e tarefas</b>
<b>Dia 6 e 7</b>	<b>Formação específica da função</b>
	Formação mais incisiva nas tarefas e responsabilidades específicas da função
	Acompanhar colegas nas tarefas diárias
<b>Dia 8 e 9</b>	<b>Projetos e tarefas praticas</b>
	Atribuição de pequenas tarefas ou projetos para aplicar conhecimentos adquiridos
	Revisão e <i>feedback</i> constante por parte do mentor ou chefia
<b>Dia 10</b>	<b>Ajustes</b>

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

	Reunião com chefia para analisar o progresso e ajustar planos se necessário
	Discussão dos desafios enfrentados e soluções propostas
<b>Semana 3</b>	<b>Consolidação e integração</b>
<b>Dia 11 a 13</b>	<b>Implementação e colaboração</b>
	Participação ativa em reuniões de equipa
	Colaboração em projetos em curso
	<i>Feedback</i> contínuo e ajuste de responsabilidades
<b>Dia 14</b>	<b>Avaliação de metas</b>
	Revisão das metas a curto prazo e avaliação de desempenho
	Ajustes ao plano de desenvolvimento se necessário
<b>Dia 15</b>	<b><i>Feedback</i> e planeamento do futuro</b>
	Sessão de <i>feedback</i> detalhado com a chefia
	Definição de objetivos de médio e longo prazo
	Planeamento do desenvolvimento contínuo e necessidades de formação adicionais
<b>Semana 4</b>	<b>Integração completa e independência</b>
<b>Dia 16 a 18</b>	<b>Tarefas e projetos independentes</b>
	Execução de tarefas e projetos autonomamente
	Monitorização e <i>feedback</i> periódico

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

<b>Dia 19</b>	<b>Avaliação final do <i>Onboarding</i></b>
	Reunião de avaliação final com chefia e RH
	Análise do progresso, desafios enfrentados e conquistas
	Ajustes finais do plano de desenvolvimento
<b>Dia 20</b>	<b>Celebração e reconhecimento</b>
	Reconhecer o sucesso do processo de <i>onboarding</i>
	Planear um almoço ou evento de integração para celebra a conclusão do <i>onboarding</i>

Fonte: Elaboração própria

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

**ANEXO 3**

**Exemplo de uma proposta curso acolhimento de novos colaboradores**

<b>Curso de acolhimento novos colaboradores</b>		
<b>Modulo 1:</b>	<b><i>Boas-vindas e introdução</i></b>	
	Objetivo	Familiarizar os novos funcionários com a organização e os seus valores
	Conteúdo	Mensagem boas-vindas dirigente máximo
		Apresentação historia da organização
Missão, visão e valores da organização		
<b>Modulo 2</b>	<b>Cultura e ética da organização</b>	
	Objetivo	Ensinar sobre a cultura corporativa e expectativas éticas
	Conteúdo	Código de ética e conduta
		Políticas de diversidade e inclusão
Práticas sustentáveis e responsabilidade social		
<b>Modulo 3</b>	<b>Políticas e Procedimentos</b>	
	Objetivo	Informar sobre políticas internas e procedimentos administrativos
	Conteúdo	Política de horários e presenças
Processo de solicitação de férias e folgas		

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

		Uso de recursos e equipamentos da organização
<b>Módulo 4</b>	<b>Ferramentas e sistemas</b>	
	Objetivo	Ensinar o uso das ferramentas e sistemas essenciais para o trabalho
	Conteúdo	Introdução ao sistema de gestão
		Formação no software de comunicação interna
Uso do sistema de gestão de documentos.		
<b>Módulo 5</b>	<b>Segurança no trabalho</b>	
	Objetivo	Normas de segurança e prevenção de acidentes
	Conteúdo	Procedimentos em caso de emergência
		Uso correto de equipamentos e proteção individual (EPI)
<b>Módulo 6</b>	<b>Integração com a equipa</b>	
	Objetivo	Facilitar a integração do novo colaborador na equipa
	Conteúdo	Apresentação aos membros da equipa e funções.
		Atividades de <i>team building</i>
Mentoria e suporte inicial		
<b>Módulo 7</b>	<b>Avaliação e <i>Feedback</i></b>	
	Objetivo	Avaliar a eficácia do curso e recolher <i>feedback</i>

*Manual de acolhimento e integração dos SASUC*

---

	Conteúdo	Questionário de avaliação do curso de acolhimento;
		Sessão de feedback com o supervisor
		Planeamento das próximas etapas e necessidades de formação adicionais.

Fonte: Elaboração própria