



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Rafaela Lopes Caracitas

**Processo de Acolhimento e
Integração de Novos
Colaboradores numa IPSS:
Proposta de Reformulação**

Coimbra, novembro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Rafaela Lopes Caracitas

Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores numa IPSS: Proposta de Reformulação

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 Senhor Professor Doutor Paulo Pinto Moreira.

Coimbra, novembro de 2022

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 acadêmico 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.

AGRADECIMENTOS

Este projeto foi desenvolvido numa fase da minha vida em que contactei, pela primeira vez, com o mercado de trabalho, tendo iniciado a minha primeira experiência profissional neste período, a qual foi pautada por momentos de muita aprendizagem, onde conheci pessoas às quais vou ser eternamente grata.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Senhor Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, um orientador que, em poucas palavras, me ensinou bastante sobre este mundo e esta área, e me desafiou, mostrando-se sempre disponível quando com ele entrava em contacto e precisava de um “empurrão”.

Em segundo lugar, às colegas/amigas que ganhei com esta experiência, que me acolheram como ninguém e me ensinaram tanto, sobre tudo, enquanto profissional e pessoa. Muito obrigada, Sara, Susete, Ana Paula e Emiliania, de quem eu gosto muito.

Quero agradecer à minha irmã gémea, Raquel, sem a qual não saberia viver, porque ela é o meu pilar, que sempre me ouviu 24 horas por dia, 7 dias por semana, e apoiou, mesmo apenas com um olhar, mostrando o orgulho que sente por mim. Obrigada, mana.

Ao meu Pai e à minha Mãe, agradeço as bases que me deram durante os meus 23 anos de idade, dando-me a possibilidade de ir e conquistar, quer a nível pessoal, quer profissional. Obrigada!

Aos meus avós, que são a razão pela qual luto para alcançar os meus sonhos, porque são a bondade que quero ser e o futuro que quero criar, e sei que os deixarei orgulhosos. Muito obrigada.

Aos meus amigos que me apoiaram, e ao João, que sabe sempre o que dizer e que tem sempre a mão e o ombro para me oferecer. Obrigada pelos ensinamentos e pela paciência e por estar sempre presente nos momentos mais importantes.

A todos os restantes que colaboraram, de alguma forma, na realização deste projeto, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O processo de acolhimento e integração nas organizações apresenta desafios diversos, por exemplo, quando uma integração não é bem-sucedida, é desperdiçada não só a energia e o investimento dos recursos humanos neste processo, como também a oportunidade de fazer a diferença na admissão de um indivíduo numa organização. Além disto, a retenção e o desempenho de um indivíduo numa organização são fomentados através da integração do mesmo no ambiente organizacional, visto que o acolhimento e integração agrega um processo mais amplo de socialização organizacional que proporciona a transformação plena do recém-admitido num membro da organização.

O presente trabalho de projeto visa a análise e proposta de reformulação do processo de acolhimento e integração numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Para o levantamento de informação, além da observação direta e da análise documental, proporcionadas pelo período em que decorreu o estágio profissional na organização, foi realizado um questionário dirigido aos colaboradores da instituição e, ainda, uma entrevista semiestruturada à diretora de recursos humanos. Para a proposta de intervenção, foram seguidos os passos da metodologia pesquisa-ação, com uma ancoragem na revisão da literatura.

Assim, com a proposta de reformulação realizada, pretendeu reforçar-se a perceção dos benefícios do processo de acolhimento e integração, por parte dos responsáveis da organização, e formar sobre como acolher e integrar, por parte da equipa, sugerindo-se a implementação de *buddies*. O projeto desenvolvido pretende, também, servir de base e impulso para outras ações que, de forma complementar, possibilitem o aumento da eficácia do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na IPSS.

Palavras-chave: Acolhimento e Integração – *Onboarding*; Socialização organizacional; Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

ABSTRACT

The organizational onboarding presents several challenges, for example, when an integration is not successful, not only the energy and investment of human resources in this process is wasted, but also the opportunity to make a difference in the admission of an individual in an organization. Additionally, the retention and performance of that individual is fostered through his or her integration into the organizational environment, as the onboarding adds to a broader process of organizational socialization that provides for the full transformation of the newly hired individual into a member of the organization.

This project work aims to analyze and propose a reformulation of the onboarding process in a Portuguese Private Social Solidarity Institution (IPSS). To gather information, in addition to the direct observation and document analysis provided by the period during which the professional internship took place in the organization, a questionnaire was given to the institution's employees and a semi-structured interview was conducted with the human resources director. For the intervention proposal, the steps of the action-research methodology were followed, with an anchoring in the literature review.

Thus, with the reformulation proposal, the intention was to strengthen the perception of the benefits of the onboarding process, by those responsible in the organization, and to train the team on how to onboard new employees, suggesting the implementation of buddies. The developed project also intends to serve as a basis and impulse for other actions that, in a complementary way, make it possible to increase the effectiveness of the onboarding process of new employees in the IPSS.

Keywords: Onboarding; Organizational Socialization; Private Social Solidarity Institution (IPSS).

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 Acolhimento e Integração Organizacional, o <i>Onboarding</i>	4
2.1.1 Acolhimento e Integração como processo de Socialização Organizacional	9
2.1.2 <i>Outcomes</i> do Processo adequado de Acolhimento e Integração	13
2.2 Boas Práticas de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	17
2.2.1 Os programas de <i>onboarding</i>	18
2.2.2 O manual de acolhimento	20
2.2.3 Os <i>buddies</i> e o <i>mentoring</i>	21
2.2.4 Outras práticas	24
3. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
3.1 História	26
3.2 Organograma, missão e visão	30
3.3 O processo de acolhimento e integração em vigor na instituição.....	32
4. METODOLOGIA	35
4.1 Abordagem metodológica.....	35
4.2 Os métodos de recolha de informação.....	37
4.3 Análise dos resultados obtidos.....	41
5. PROJETO DE INTERVENÇÃO	47
5.1 Fase 1 – Introdução.....	47
5.2 Fase 2 - Reconhecimento.....	48
5.3 Fases 3 e 4 – Planeamento, implementação, avaliação e conclusão.....	49
6. CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DE PROJETO.....	59
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	71
ANEXO 1 - Questionário aplicado “O Acolhimento e Integração na minha Instituição”	72
ANEXO 2 - Guião de Entrevista Semiestruturada à Diretora de RH da Instituição.....	82
ANEXO 3 - Motivos de Saída na IPSS, 2021	83
ANEXO 4 - Resultados do Questionário “O Acolhimento e Integração na minha instituição”	84
ANEXO 5 - Entrevista Semiestruturada à Diretora de RH da Instituição.....	92
ANEXO 6 - Documento “O processo de Acolhimento e Integração na Instituição”	102
ANEXO 7 - Flyer “O Processo de Acolhimento e Integração (A&I), A sua Importância e Benefícios”	108

ANEXO 8 - Flyer “ <i>Bem-vindo à (Nome da Instituição)</i> ”	111
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

Figura 2.1 <i>Employee Life Cycle</i>	8
Figura 3.1 Organograma da instituição	31
Figura 5.1 Fases do projeto de intervenção	47
Quadro 2.1 Diferenciação dos conceitos de Socialização, Orientação/Acolhimento e Integração	13
Quadro 2.2 Benefícios do <i>onboarding</i> para o colaborador e para a organização.....	16
Quadro 2.3 As vantagens e desvantagens do <i>mentoring</i>	23
Quadro 3.1 Conteúdo do Manual de Acolhimento da IPSS.....	32
Quadro 3.2 Conteúdo da Instrução de Trabalho - Processo de Integração do Colaborador da IPSS	34
Quadro 4.1. Documentos analisados e ações do método de observação direta participante	39
Quadro 5.1 Informações recolhidas na ação de sensibilização aos DS e TR	52
Gráfico 3.1 Caracterização dos colaboradores- Género.....	27
Gráfico 3.2 Caracterização dos colaboradores- Idade	28
Gráfico 3.3 Caracterização dos colaboradores- Habilitações Académicas	28
Gráfico 3.4 Caracterização dos colaboradores- Setor	29
Gráfico 3.5 Caracterização dos colaboradores- Antiguidade	29

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

DS – Diretores de Serviço

TR – Técnicos Responsáveis

IT – Instrução de Trabalho

IT's – Instruções de Trabalho

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

A&I – Acolhimento e Integração

RL – Revisão de Literatura

1. INTRODUÇÃO

As organizações, cada vez mais, assumem que o seu recurso mais importante são as pessoas que as constituem, verificando-se uma mudança de estratégia nas empresas. Nas últimas décadas, essas estratégias basearam-se numa lógica centrada na teoria dos recursos e capacidades, culminando num maior investimento nos membros da organização (Calheiros, 2019). Assim sendo, a gestão moderna apresenta-se hoje mais desafiante, o que torna os recursos humanos numa força organizacional. Principalmente porque, ao longo do tempo, nos ciclos dos mercados, os produtos e serviços vão-se tornando obsoletos e os recursos humanos mais exigentes. Logo, as organizações têm que reter estes novos desafios, por forma a que se criem oportunidades de ganhar mais e melhores competências no mercado de trabalho (Cunha, Gomes, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2020).

No seio de uma organização, o processo de socialização organizacional permite que um indivíduo adquira conhecimento sobre a empresa e o seu contexto laboral. Deste modo, este processo está intimamente relacionado com o ajuste dos indivíduos, que são normalmente os recém-admitidos, ao seu novo trabalho, grupo ou organização (Ashforth, Sluss & Saks, 2007). Por conseguinte, este processo define-se como acolhimento e integração, que corresponde, portanto, ao processo de ajudar os recém-admitidos a ajustarem-se aos aspetos sociais e de desempenho de uma nova organização, o mais rapidamente possível. Bauer (2010) associa a este fenómeno o termo *onboarding*, evidenciando que as organizações podem aperfeiçoar a eficácia dos seus sistemas de gestão de talentos através do uso estratégico deste *onboarding*.

Vários autores evidenciam a importância desta prática, uma vez que se verifica que os recém-admitidos numa instituição tendem a abandoná-la nos primeiros dezoito meses de trabalho, sendo um dos problemas associado à integração nas equipas de trabalho (Calheiros, 2019). As taxas de *turnover* mais elevadas durante este período, devem-se, essencialmente, à necessidade de gerir expectativas, informar devidamente sobre o cargo, a função e a tarefa, entre outras (Smither, 2003). Este processo assume um papel relevante, dado que pode diminuir os custos associados, i.e., se o processo de acolhimento e integração for executado de forma coerente, estruturada e compreensiva, este proporciona um bom *feedback* por parte dos novos colaboradores. Assim sendo, incentiva-os a ficar na instituição, o que diminui as taxas de rotatividade indesejáveis. Ademais, não

terão de ser abertos novos processos de recrutamento e seleção, nem de acolhimento. Processos estes que requerem tempo, recursos e dinheiro, que podem ser canalizados para desenvolvimento de outros projetos na organização (Cunha *et al*, 2020).

O presente trabalho de projeto debruça-se sobre o processo de acolhimento e integração numa IPSS, tendo como objetivo geral contribuir para uma reformulação do mesmo, através da metodologia pesquisa-ação e da revisão de literatura. Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes: (i) Conhecer o “estado da arte” da temática de acolhimento e integração de novos colaboradores; (ii) compreender os problemas associados às práticas de acolhimento e integração da instituição; (iii) propor um conjunto de boas práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores da instituição; (iv) contribuir para a reformulação do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores.

A prática do acolhimento e integração na instituição em causa, tem vindo a ser alvo de atenção por parte do Departamento de Recursos Humanos. O mesmo departamento tem procurado reformular este processo, visto que diagnosticou fragilidades na implementação desta prática. Portanto, revelou-se necessário analisar o processo, através da elaboração de propostas de práticas que atenuem os problemas sentidos. Importa, ainda, referir que a designação da instituição deste estudo, não será divulgada, uma vez que é imperioso cumprir com os deveres de confidencialidade.

O presente trabalho estrutura-se em seis capítulos. No primeiro capítulo, reservado à introdução, aborda-se a temática central do trabalho de projeto. Seguidamente, o segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, pertinente, relativa ao processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, abordando o processo de socialização organizacional, os *outcomes* do acolhimento e integração, e as boas práticas a ter em conta. No capítulo três, vigora um breve enquadramento organizacional, que inclui a história da instituição, o organograma, a sua missão e visão. Também é descrita a caracterização dos seus colaboradores, bem como o levantamento do processo aplicado na instituição, de momento. Ulteriormente, o quarto capítulo está alocado à metodologia aplicada no projeto, expondo os métodos de recolha de informação utilizados e a análise dos resultados obtidos. No quinto capítulo, revela-se o projeto de intervenção, com uma proposta de reformulação do processo, que teve em consideração a revisão de literatura feita e os resultados obtidos através da aplicação da metodologia pesquisa-ação. Por fim, têm lugar as conclusões e a análise crítica do trabalho de projeto elaborado, além das limitações do

presente trabalho e sugestões para trabalhos de projeto futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura efetuada, que serviu também para fundamentar as propostas do projeto de intervenção, com vista a cumprir o objetivo principal definido: contribuir para a reformulação do processo de acolhimento e integração da instituição. Neste sentido, serão abordadas as dimensões do processo de acolhimento e integração, os seus *outcomes* e práticas de acolhimento e integração que se revelaram úteis nos diversos estudos académicos.

2.1 Acolhimento e Integração Organizacional, o *Onboarding*

O processo de acolhimento e integração agrega um processo mais amplo de socialização, o qual pode ser associado à aprendizagem de valores, às competências e comportamentos esperados e ao conhecimento básico, que propicia a transformação do recém-chegado num membro da organização. Tudo isto, abarca todo um processo de integração e aculturação do indivíduo (Cunha *et al.*, 2020). Deste modo, estamos perante uma perspetiva macro, pelo que se considera o processo de acolhimento e integração, uma prática de gestão de recursos humanos de socialização organizacional que constitui um meio facilitador da integração dos novos membros na organização (Mosquera, 2000). Segundo Cunha *et al.* (2020), é dividido em três fases: o pré-ingresso, o encontro, e a metamorfose.

A fase do pré-ingresso refere-se ao processo de seleção e possíveis momentos anteriores, sendo possível concluir que a socialização acontece antes do processo de acolhimento em si, ou seja, a socialização apresenta-se como um processo contínuo que se inicia no recrutamento. Nesta fase, o novo colaborador, quando é selecionado para trabalhar na organização já vem com uma ideia pré-definida sobre a mesma e com uma expectativa em relação ao seu futuro nesta (Cunha *et al.*, 2020). Segundo Mosquera (2000), subsiste um abalo no equilíbrio social existente, por haver valores, motivações e expectativas diferentes dos recém-chegados e dos membros da organização.

A fase do encontro caracteriza-se pela aquisição de competências necessárias para o exercício de novas funções e para a imersão na cultura organizacional, sendo nesta fase que se inicia o processo de acolhimento (Cunha *et al.*, 2020). O acolhimento, segundo

Bauer (2010), constitui-se como uma das ferramentas mais relevantes nas organizações, na medida em que eleva os níveis de eficácia dos sistemas de gestão de talentos. Neste sentido, o acolhimento pode ser percebido como o processo que assiste os novos membros na aquisição/ajuste a novos aspetos sociais e de desempenho, inerentes às funções exercidas. Em consonância com o autor, este processo de acolhimento baseia-se na teoria dos quatro C's que engloba quatro níveis distintos: (i) conformidade, o qual se constitui como o nível mais básico, visto que agrega a explicitação das regras legais, políticas e regulamentos; (ii) esclarecimento – *clarification*, o qual diz respeito à perceção do entendimento das expectativas relacionadas com a função por parte do novo membro; (iii) cultura, a qual inclui a exposição das normas de cariz organizacional, tanto as formais como as informais; (iv) conexão, ou seja, o estabelecimento de novas redes de contacto.

Cunha *et al.* (2020) consideram a fase de encontro/acolhimento uma fase crucial de ação, em que se adotam programas formais de acolhimento. Segundo Porter *et al.* (1987, citado por Mosquera, 2000), existem “táticas” de socialização organizacional nos programas formais e informais de orientação e acompanhamento, as quais constituem “táticas de reforço e confirmação”, com atos/attitudes de aprovação em relação às atitudes dos novos membros; “não-reforço”, com a não aprovação de algumas ações desses ou o ato de ignorá-las; e “reforço negativo”, com “punições”.

A fase da metamorfose do processo de socialização organizacional, explanado em Cunha *et al.* (2020), corresponde ao restante percurso do colaborador dentro da organização, o qual espelha os resultados das fases anteriores.

Por conseguinte, torna-se claro que as interações sociais ocorridas desde o primeiro momento na organização são um elemento-chave inteiramente relacionado com o êxito e o fracasso individual, fator que se reflete nas taxas maiores de rotatividade na fase inicial de todo o processo (Calheiros, 2019).

De acordo com Bauer (2010, p.1), o *onboarding* refere-se ao “*processo de ajudar os novos colaboradores a ajustarem-se aos aspetos sociais e de desempenho do seu novo emprego de forma rápida e suave*”. Este termo é recente e começou a ser usado no início dos anos 2000, na área da Gestão de Recursos Humanos. Os autores Dai & De Meuse (2007), reiteram que esta palavra é relativamente nova. No entanto, durante décadas, têm sido investigados programas de orientação e técnicas de socialização. Outros autores defendem a mesma premissa de que este não é um fenómeno novo, sendo referido como

um processo de orientação/ para orientar (Klein & Heuser, 2008; Wanous & Reichers, 2000; Mestre, Stainer, & Stainer, 1997; Smith, 1984, citados por Becker & Bish, 2021). Este tem sido um fenómeno *trending*, que carece de compreensão sobre o que é, e como se realiza, dado que é um processo organizado que causa um impacto no novo trabalhador muito para além do seu primeiro dia ou da primeira semana de trabalho.

O *onboarding*, em consonância com Kumar & Pandey (2017), define-se como sendo o processo através do qual os novos colaboradores se ambientam, rápida e facilmente, a todos os aspetos do seu trabalho, e aprendem o conhecimento, as *skills* e os comportamentos requeridos para funcionar efetivamente dentro da organização. Logo, assume-se como um processo de acolhimento e integração de novos colaboradores numa organização, justificando-se o uso do termo.

Numa fase primordial, o *pre-onboarding* assume-se também como uma etapa relevante. Este termo é definido, por Dávila & Piña-Ramírez (2018), como um conjunto de atividades que ocorrem antes do novo trabalhador ou possível novo trabalhador receber a proposta de trabalho. Assim sendo, a prática do recrutamento e seleção parte deste processo, podendo inserir-se, portanto, na fase de pré-ingresso de Cunha *et al.* (2020). Uma vez que é necessário promover um *engagement* ativo dos trabalhadores durante o primeiro ano, período no qual eles acreditam que podem contribuir na organização, sentir-se parte dela e ser bem-vindos dentro dela, esta etapa assume uma maior importância por ser necessário estruturar planos concisos de *onboarding*, mesmo antes de ele acontecer. Pelo que é necessário ter definidas, previamente, as ferramentas, tecnologias, recursos e conteúdo necessários para reforçar o compromisso dos novos trabalhadores e a eficiência dos mesmos no seu trabalho (Friedrich, 2019). Atualmente, a utilização de tecnologias permite que o *pre-onboarding* comece assim que o indivíduo selecionado aceita a oferta de trabalho. Deste modo, o processo torna-se numa forma de treino digital que é mais personalizado e cativante, dando-lhe a oportunidade de começar a aprender sobre a sua nova função e novo ambiente organizacional, o que promove o *engagement* e a produtividade, logo numa fase inicial, sendo uma componente importante para uma integração prévia (Ziden & Joo, 2020).

Os conceitos de *onboarding* e de *orientation*, são perfeitamente distinguidos por Harpelund (2019). *Orientation* associa-se à participação em atividades cujo objetivo é a transmissão de informação sobre a organização, ao passo que o *onboarding* constitui um

processo mais “sofisticado”, que reforça a retenção, a produtividade e o *engagement*, facilitando, assim, a integração na organização, criando uma direção.

Cumprir referir que o termo *onboarding* diz respeito, ainda, ao controlo que existe depois dos novos colaboradores serem recrutados, nomeadamente, ao controlo que diz respeito à sua perceção de cultura organizacional, às relações com os pares e à clareza quanto aos resultados esperados deles. Este processo associa-se a um sentimento de pertença que vai sendo enraizado (Harpelund, 2019).

Numa perspetiva acolhimento vs integração, o acolhimento, segundo Delvas (2017), permite que uma certa ansiedade sentida nos primeiros tempos seja trabalhada, ao receber o novo membro e ao familiarizá-lo com a organização. Os objetivos prendem-se com o influenciar os colaboradores, estando mais direcionado para o contexto de trabalho e não tanto para o desempenho da função, como a integração. Já no processo de integração isolado, o recém-admitido tem acesso a várias informações que irão permitir que este conheça o seu papel dentro da organização, o que permite clarificar quais as tarefas que irá realizar, ter conhecimento sobre qual a sua equipa, bem como evidenciar as suas responsabilidades e o valor da sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais (Araújo, Carioca & Machado, 2012). Para Chiavenato (1999) os objetivos da integração são a redução da ansiedade, da rotatividade, economia do tempo e adequação das expectativas à realidade da empresa.

O processo de acolhimento e integração ou *onboarding*, permite fomentar o relacionamento entre empregado e empresa, facilitando a adaptação do recém-chegado e transmitindo conhecimento acerca dos valores, da missão e da visão da empresa (Rocha, 2015). Além disso, os programas de acolhimento e integração propiciam a ambientação dos novos colaboradores na organização, ao conhecer o local de trabalho, os colegas e normas da organização (Delvas, 2017).

A perspetiva do *Employee Life Cycle*, conforme a figura 2.1 apresentada abaixo, é abordada especificamente por Brum (2020). A mesma integra o *onboarding* no ciclo de vida do colaborador, sendo nada mais nada menos que uma das suas fases, que ocorre através do processo de socialização específico da organização, fomentando o ajuste. Deste modo, é considerado um processo de *engagement* estruturado, avaliado e adaptado às necessidades de cada organização, departamento e função.

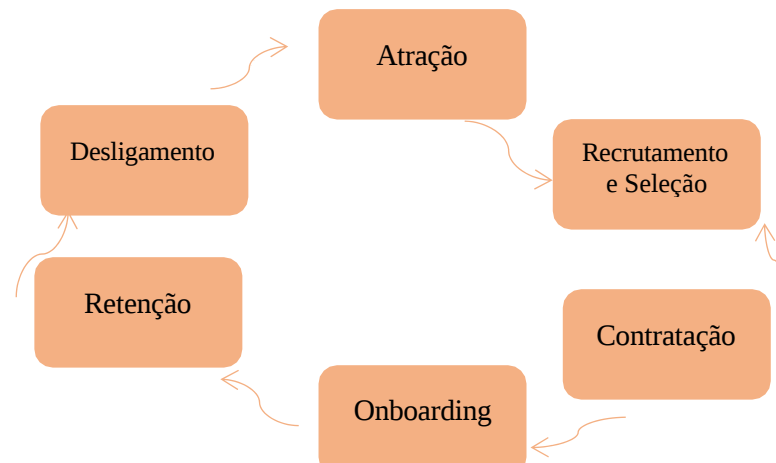


Figura 2.1 *Employee Life Cycle*.

Fonte: Elaboração própria a partir de Brum (2020).

O *onboarding* revela-se uma das fases mais importantes, uma vez que pode aumentar a probabilidade de adaptação dos novos colaboradores, tendo consequências negativas se for negligenciada. Ademais permite diminuir comportamentos negativos e o *turnover*, o que, consequentemente, diminui os custos associados ao processo, nomeadamente, com um novo processo de recrutamento e seleção (Cunha *et al*, 2020). Já Smither (2003) refere a importância do modelo dos ciclos de vida nas organizações para a retenção dos colaboradores. Este modelo, apesar de se referir também às fases de crescimento e declínio de um produto no mercado de trabalho, elaborando as estratégias necessárias para maximizar os lucros, pode ser igualmente, aplicado à perspetiva da vida do trabalhador na empresa. Deste modo, o modelo revela benefícios desde a entrada do colaborador - a fase de introdução, passando pela fase de crescimento (aprendizagem de processos e aumento da produtividade) até à fase de maturidade, em que os novos colaboradores já dominam a sua função.

Na fase de introdução existem mais riscos, uma vez que é aí que reside a maior probabilidade de *turnover* e, por isso, é uma fase que requer mais atenção e ações premeditadas, tais como: gerir as expectativas; estar preparados e entusiasmar os novos colaboradores logo no primeiro dia; demonstrar interesse por cada um deles; informar e promover a organização. O *turnover* é um fenómeno que acarreta custos, tal como Cunha *et al*. referem. Todavia, este modelo pode ajudar a gerir isso mesmo, ao perceber a fase onde cada um dos colaboradores se encontra na organização e agir sobre isso (Smither, 2003).

Segundo Dias (2014), a temática do acolhimento e integração, apesar de associada à motivação organizacional e retenção de colaboradores na organização, variáveis de extrema importância no seio organizacional, não é, por vezes, tida em conta como prática fundamental de recursos humanos. Acresce que não lhe é atribuído o valor merecido, havendo também uma falta de noção sobre as práticas que estão efetivamente a ser utilizadas, atualmente nas organizações. Sob a mesma perspetiva, Stein & Christiansen (2010) defendem que o *onboarding* e a gestão de talentos, práticas particulares de recursos humanos que continuam a ser negligenciadas, apesar da sua evidente importância estratégica, devem estar no foco de gestores multifuncionais e da liderança sénior de uma empresa.

2.1.1 Acolhimento e Integração como processo de Socialização Organizacional

A socialização, segundo Ferreira (2008), define-se como o processo de integração de um indivíduo numa determinada sociedade, passando por diversos momentos/etapas: fases da infância, por um processo/fase de aprendizagem e fase de adaptação. Por conseguinte, é um processo duradouro e dinâmico, que decorre ao longo de toda a vida. A socialização organizacional, que importa aqui estudar, numa fase inicial associa-se à função e posteriormente à organização, numa perspetiva mais macro. Neste contexto, Sekiguchi (2004), defende que a socialização organizacional apresenta dois planos, sendo um mais imediato, centrando-se na adaptação do indivíduo à função – *person-job fit* –, constituindo um paralelo entre as expectativas e capacidades do indivíduo e as exigências e características da função; e o outro, um plano mais distante de adaptação do indivíduo à organização – *person-organizational fit* –, onde se verifica a compatibilidade entre o indivíduo e a organização.

A socialização organizacional pode ser definida, também, como o processo que permite aos indivíduos adquirir conhecimento sobre o contexto de trabalho, tendo uma grande influência na adaptação dos mesmos, e, principalmente, na adaptação dos novos admitidos na organização. No entanto, este fenómeno da adaptação geral e da dos novos admitidos é um efeito secundário da socialização (Ashforth, Sluss & Saks, 2007). Em consonância com os mesmos autores, esta aquisição de conhecimento reduz a incerteza, a ansiedade e a ambiguidade do papel do novo membro na organização. Além disso, facilita

a conexão/identificação com a organização e aumenta as perspetivas futuras do novo indivíduo na organização, diminuindo, por outro lado, as intenções de saída. Por esta razão, a aprendizagem assume um importante papel, visto que facilita a adaptação do recém-admitido. Ademais, foi demonstrado que os conhecimentos acerca da organização, do grupo e da tarefa, estão intimamente associados à satisfação no trabalho e ao compromisso organizacional (Haueter, Macan & Winter, 2003).

Quanto à literatura, a socialização organizacional tem-se focado nos colaboradores recém-admitidos e no que os torna membros plenos da organização (Ferreira, 2008). Destarte, este é um processo de adaptação mútua, que propicia um enquadramento por parte dos novos colaboradores, que os ajuda a responder a acontecimentos no ambiente de trabalho. Desta forma, os processos de socialização promovem a *person-organizational fit*, acima abordada, aumentam a probabilidade do *engagement* por parte dos colaboradores, reforçam o compromisso organizacional e diminuem a probabilidade de *turnover*, o que resulta num retorno de investimentos no recrutamento, na seleção e no treino (Kristof, 1996).

A adaptação dos novos colaboradores numa organização é um processo complexo, uma vez que subsistem três aspetos: a necessidade de lidar com as diferenças que existem entre as expectativas dos mesmos e a realidade que experienciam; a aprendizagem sobre como interagir socialmente com os novos colegas dentro da organização; e também, a noção da expectativa daquilo que será o contributo do novo colaborador na organização. Sendo que este último aspeto nem sempre é claro, o que pode gerar a falta de identificação com a função e com o ambiente que rodeia o novo colaborador, experienciando-se alguma ansiedade (Kim, Cable & Kim, 2005). Tudo isto pode ser atenuado através das práticas de socialização organizacionais que ajudam a organizar as experiências dos colaboradores que integram a organização, atuando como preditoras da forma como os colaboradores vão responder e adaptar-se ao novo ambiente (Jones, 1986).

Van Maanen & Schein (1977) defendem que estas práticas de socialização vão formar o tipo de membro que o novo colaborador irá ser. Além do referido, as mesmas práticas, que se dividem em seis dimensões, permitem socializar os novos colaboradores. Uma dessas dimensões corresponde a práticas coletivas vs individuais, sendo que nas primeiras existem experiências de grupo, semelhantes para todos os indivíduos que estão

numa situação semelhante, resultando em respostas estandardizadas, e criando um suporte afetivo proveniente do grupo. Nas segundas, o indivíduo passa por uma aprendizagem única e adaptada a ele e à sua função, produzindo respostas mais heterogêneas, numa perspectiva mais inovadora na organização.

Outra dimensão apresentada é a das práticas formais vs informais, sendo que as práticas formais supõem um acolhimento dos novos membros da organização através de um programa explícito, estruturado, reforçando a cultura organizacional. Já as práticas informais supõem uma receção informal pelos colegas, sem supervisão ou ajuda dos agentes de socialização e, em consequência disso, o trabalhador tem de aprender por si próprio qual o papel na organização, podendo gerar-lhe ansiedade, o que é uma desvantagem (Mosquera, 2000). No entanto, há que atribuir uma importância relevante aos processos informais do processo de acolhimento e integração, que ocorrem nas interações diárias entre os atores organizacionais e que ajudam na construção social da realidade (Ascensão, 2009). As práticas formais, por seu turno, possuem a desvantagem de poder dificultar a transferência de aprendizagem para outros contextos, podendo gerar algum isolamento social (Mosquera, 2000).

Alguns autores, como Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker (2007), analisam as táticas de socialização organizacional que correspondem a abordagens que facilitam a adaptação aos novos papéis na organização (*newcomer adjustment*). Neste sentido, estas táticas estão associadas à clareza do papel (*role clarity*), à auto-eficácia (*self-efficacy*) e à aceitação social (*social acceptance*). Em consequência disso, destacam-se *outcomes* positivos, como a performance, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e as intenções de ficar. Em contraste, o *turnover* destaca-se como *outcome* negativo.

Stein & Christiansen (2010) abordam a importância dos diferentes níveis de *engagement* dos novos colaboradores através da socialização. Assim sendo, são quatro os elementos-chave neste processo de socialização organizacional usados em programas de *onboarding*. O primeiro refere-se à cultura, atribuindo uma importância à perceção dos valores organizacionais, propiciando a conexão com o propósito da organização; o segundo é o desenvolvimento da *network* do novo colaborador, colocando-o em contacto com os novos colegas com quem vai trabalhar, fomentando o sentimento de aceitação e, posteriormente, fornecendo-lhe uma “ferramenta” para poder colocar questões e abordar

problemas sentidos; o terceiro é o desenvolvimento da carreira, demonstrando-se o caminho que o novo colaborador irá percorrer na sua vida profissional, o que é um elemento importante dada a importância atribuída às oportunidades que surgem de crescer na carreira por parte dos novos colaboradores, o que provoca, como consequência, o aumento da probabilidade do compromisso e da motivação organizacional; o último e quarto elemento referido pelos autores é a estratégia, que permite demonstrar qual o papel individual de cada um na concretização dos objetivos globais da organização, dando um significado às funções diárias do colaborador, e dando-lhe um propósito.

As táticas de socialização foram estudadas durante décadas. Tendo em conta as alterações económicas e demográficas que evidenciam a importância do recrutamento e da retenção dos colaboradores, o processo de *onboarding*, que é a base deste estudo, é cada vez mais o foco das organizações, defendendo-se que este pode ser melhorado através da regulação das experiências de trabalho que os recém-admitidos recebem no início do processo de socialização (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007).

Sendo o acolhimento e integração uma prática de socialização organizacional, conforme suprarreferido, este fenómeno de socialização assume uma particular importância no estudo em causa. Apesar de serem – o acolhimento, a integração, e a socialização organizacional – processos diferentes, eles complementam-se e são essenciais na vida do colaborador dentro da organização. O quadro 2.1, abaixo, apresenta as diferenças entre os três processos.

Quadro 2.1 Diferenciação dos conceitos de Socialização, Orientação/Acolhimento e Integração.

SOCIALIZAÇÃO	ORIENTAÇÃO/ACOLHIMENTO	INTEGRAÇÃO
Processo	Programa/combinção de eventos	Programa/ combinação de eventos
Acompanhamento da carreira dos indivíduos	Aplicação coletiva no momento de entrada na organização	Acompanhamento personalizado
Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada; mobilidades horizontal e vertical; inclusão	Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	Incide sobre um longo período (3-12 meses)
Envolve iniciativas organizacionais e individuais	Objetivo é influenciar os colaboradores	Objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função
Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional	Direcionado para o contexto de trabalho	Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função

Fonte: Ferreira (2008, p. 37).

2.1.2 Outcomes do Processo adequado de Acolhimento e Integração

O principal objetivo do *onboarding* é fomentar a rapidez e eficácia da adaptação dos recém-admitidos numa organização, à cultura da mesma, além de promover mais rapidamente o tempo de integração plena do colaborador na organização, atingindo o seu potencial dentro dela (Bauer, 2010)

Para São José (2022) as atividades/programas fomentados pelo processo de *onboarding* trazem benefícios ao nível do conhecimento da organização, englobando informações importantes que são direcionadas ao colaborador. Destas destacam-se, nomeadamente: os direitos e deveres que possui, a remuneração, o desenvolvimento da sua carreira e, outro aspeto muito importante, a integração em termos de equipa, que é fundamental para a incrementação do espírito de equipa. Por conseguinte, como os estudos indicam taxas de *turnover* usualmente mais altas nos primeiros dias de um recém-colaborador na empresa, é imperativo realizar atividades que contrariem este facto, proporcionando uma boa experiência inicial e aumentando as probabilidades de retenção de talentos e de atração, num mercado competitivo.

Este tipo de mercado compete sempre pelos melhores talentos que se constituem como poder. Assim, quanto mais depressa o adquirem, mais significativa é a vantagem que têm perante as outras organizações (Bauer, 2013). De facto, atualmente, com uma geração cada vez mais exigente, é necessário compreender que o recém-admitido providencia à organização talento, *skills*, experiência e novas perspetivas, o que ressalta a importância de realizar programas de *onboarding* eficazes que façam face ao seu potencial (Chillakuri, 2020). Corroborando o anteriormente referido, Bauer (2013) afirma que as empresas que se focam nos programas de *onboarding* apresentam uma taxa de retenção, no primeiro ano, de 91% vs os 30% apresentados por aqueles que não são rápidos o suficiente neste mercado competitivo. Portanto, considera-se que para obter estes resultados, é importante compreender os elementos do *onboarding* e usá-los da forma correta, de modo a facilitar a conexão que se cria neste processo, entre colaborador e organização.

Um estudo recente volta a reforçar o suprarreferido, pois refere que 25% dos novos colaboradores abandonam o seu cargo antes de completarem um ano de serviço e que 46% dos recém-chegados que procuravam pela primeira vez um trabalho deixam-no nos primeiros dezoito meses. Além disso, 22% dos novos colaboradores que deixam o seu novo emprego fazem-no nos primeiros quarenta e cinco dias de trabalho (Harpelund, 2019). É, desta forma, evidente que um acolhimento eficaz, que tenha atenção a um programa completo e adequado de *onboarding*, melhora as taxas de retenção em 52%, de tempo para a produtividade em 60% e de satisfação do cliente no geral em 53%.

Vários estudos demonstram que um programa de acolhimento melhorado permite aos colaboradores uma produtividade dois meses mais rápida do que os colaboradores inseridos em programas tradicionais (Bauer, 2010). Da mesma forma, outros estudos afirmam que a probabilidade de retenção na empresa dos novos colaboradores após três anos é de 69% quando associados a um processo de *onboarding* estruturado e compreensivo (Dai & De Meuse, 2007). Assim, a eficácia perceptível do processo de acolhimento é positivamente relacionada com níveis mais baixos de intenções de abandono organizacional, e taxas mais elevadas de compromisso organizacional (Armstrong, 2006).

No estudo empírico e quantitativo de Garcia (2019) revela-se que não só o acolhimento adequado da organização ($r=-.28$; $p<.01$), mas também o acolhimento

adequado dos colegas ($r=-.16$; $p<.05$) e o acolhimento adequado da chefia ($r=-.26$; $p<.01$) – dimensões do acolhimento investigadas pela autora –, apresentam um impacto significativo nas intenções de saída dos colaboradores, sendo que a sua eficácia diminui estas intenções.

Acresce que o tipo de acolhimento que se revela mais impactante é o organizacional. Deste modo, um acolhimento ineficaz, que se associa a falta de relacionamento com os colegas, falta de esclarecimentos da função e da tarefa, falta de confiança, fraca transmissão dos valores organizacionais, resulta em aumentos das intenções de saída dos recém-chegados. Este estudo abrange, ainda, a correlação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída, corroborando a hipótese de que quanto maiores os níveis de compromisso organizacional, menor o nível de intenções de saída. Esta variável com a sua dimensão “compromisso afetivo” associa-se, também, às três dimensões do acolhimento de forma significativa e positiva (Garcia, 2019)

Tudo isto assenta num facto fulcral no seio organizacional que é a necessidade de poupar tempo e dinheiro. Haperlund (2019) defende que a existência de programas de *onboarding* permite uma melhor retenção de colaboradores, diminuindo os custos associados a novos recrutamentos e programas de acolhimento que seriam necessários.

Para Bauer (2013), os *outcomes* mais significativos do *onboarding* são fomentados pelo fator conexão, referido anteriormente. Este tem uma influência direta na *performance* do colaborador, na satisfação e compromisso organizacional, nas intenções para ficar e, conseqüentemente, no *turnover*. Esta conexão e aceitação, que se propicia nos novos colaboradores, permitem a redução da ansiedade inicial sentida.

A existência de programas de *onboarding* proporcionados pelas organizações leva a que os novos colaboradores se sintam bem-vindos e valorizados, resultando, novamente, em taxas de *turnover* mais baixas, o que, em consequência, e à semelhança do que defende Haperlund (2019), reduz os custos associados a novos recrutamentos e treinos de novos colaboradores. Posto isto, tem também um peso importante a estabilidade no trabalho, proporcionada através dos programas, havendo benefícios em termos de redução das perdas da produtividade (Dávila & Piña-Ramírez, 2018).

Na mesma linha de pensamento, Dávila, *et al.* (2018) associam, igualmente, a importância do *onboarding* à integração mais plena na cultura da organização, o que tem

impactos no fenómeno do absentismo. Acresce que, trazem à colação, a questão da imagem/ reputação da empresa transmitida para o exterior, que traz vantagens competitivas, uma vez que atrai os melhores profissionais, os *top talent*, que percecionam a organização como um meio de se desenvolverem profissionalmente, fomentando o seu sucesso, desde o momento que os contratam. Abaixo, no quadro 2.2, expõem-se os benefícios do *onboarding* para o colaborador e para a organização, apontados por São José (2022, p. 7).

Quadro 2.2 Benefícios do *onboarding* para o colaborador e para a organização.

BENEFÍCIOS DO ONBOARDING	
Para o colaborador	Para a organização
Reduzir a ansiedade e a	Reduzir o tempo de adaptação à função e às
Reconhecer o valor e o contributo do seu desempenho	Encurtar o tempo para alcançar o desempenho expectável
Conhecer as instalações e o seu posto de trabalho	Assimilação da cultura organizacional
Promover a confiança e motivação	Diminuir as intenções de saída por inadaptação inicial
Reduzir tempo de integração na equipa	Promover a ligação afetiva à organização
Compreender a organização e a sua história	Promover níveis superiores de desempenho e <i>engagement</i>
Promover a estabilidade	Honrar o contrato psicológico

Fonte: São José (2022, p. 7).

Ademais, na perspetiva de Bauer que aborda a conexão, fomentada neste processo de *onboarding*, realça-se que os colaboradores se sentem mais à vontade, aceitando assumir mais riscos, fazer mais questões, ser mais abertos à aprendizagem do novo trabalho, do papel, dos colegas e da organização (Bauer, 2013). Deste modo, a conexão gerada com o negócio é importante para a questão apontada acima da estabilidade de carreira dos novos colaboradores, ao visualizarem-se como parte integrante da empresa, não só no presente, mas também no futuro, o que aumenta o compromisso organizacional (Dávila *et al.*, 2018).

As gerações mais novas cada vez mais procuram um trabalho com significado, onde os *managers* são claros quanto à contribuição que o novo contratado dará à organização. Isto é, onde estes compreendem claramente os valores, a visão e os objetivos estratégicos da organização; onde pretendem obter *feedback* frequentemente e, além

disso, ter um *work-life balance* e flexibilidade no local de trabalho. Ou seja, estes pretendem um local onde exista um *meeting* com as suas expectativas, o que se coadunará com o contrato psicológico a que se propuseram. Caso contrário, os *outcomes* serão uma fraca performance e as taxas de *turnover* serão altas/elevadas. Consequentemente, é essencial que as organizações estejam prontas para atender às exigências das suas novas contratações e projetarem programas de *onboarding* bem estruturados (Chillakuri, 2020).

Numa outra perspetiva, Taylor (2005) defende que os benefícios associados ao acolhimento e integração podem ser, no entanto, questionáveis. É plausível que um programa completo, bem estruturado de *onboarding* acarreta custos e carece de muito tempo despendido na sua realização. Portanto, quando os processos são morosos, ainda até numa fase inicial que é a de seleção, pode existir uma sobrecarga na equipa que espera o novo elemento, o que se traduz em indisponibilidade para orientar o novo colaborador. Tudo isto se constitui como um peso adicional, que pode resultar em procedimentos mal feitos e numa subvalorização de todo o processo, em particular na integração em si, por ser uma fase mais prolongada e personalizada.

2.2 Boas Práticas de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

O processo de *onboarding*/acolhimento/integração associa-se, como mencionado anteriormente, ao sentimento de pertença à organização, o que torna esta transição algo complexa, questionando qual a maneira de tornar, na prática, o processo num sucesso, sendo importante encontrar a resposta nesta complexidade existente (Harpelund, 2019).

Segundo Derven (2008), a integração de novos colaboradores não se prende tanto com a competência técnica, sendo a perceção dos valores organizacionais o que tem mais peso neste processo. Deste modo é essencial, na entrada dos novos colaboradores, uma adaptação à cultura e o estabelecimento de relações-chave na organização, de modo que se “imprima” neles a marca da organização, para que se estabeleça uma conexão emocional com o seu trabalho e com a organização na sua totalidade. O autor defende que o *onboarding*, para os colaboradores, reforça a decisão de permanecerem na organização, enquanto, para a organização, o processo acelera o tempo necessário para atingir o nível de produtividade desejada.

Ao contrário de Derven, outros autores defendem que o processo de *onboarding* deve ser moldado em torno da identidade individual e não da adaptação à cultura da organização, sendo este um método mais tradicional e que apresenta falhas, existindo, portanto, um encorajamento aos novos colaboradores para aplicar os seus pontos fortes/qualidades no seu trabalho. Este argumento é fundamentado pelo facto de a atenção exagerada à adaptação e aceitação da cultura/identidade organizacional poder diminuir e suprimir as suas identidades, o que pode gerar perturbações e pode ser psicologicamente extenuante. Isto pode não ser benéfico a longo prazo, negligenciando o *engagement* e a satisfação no trabalho (Cable, Gino & Staats, 2013).

Desta forma Cable *et al.* (2013), abordam a perspetiva da “socialização da identidade pessoal” que encoraja os novos membros a expressarem as suas perspetivas únicas e pontos fortes desde o início. Neste sentido, foi demonstrado que os métodos tradicionais, de aculturação dos novos membros, revelavam taxas de *turnover* de 50% a 70% no caso específico da Wipro, uma empresa indiana de tecnologias de informação. Igualmente, revelaram-se altas taxas de *burnout* por suprimirem alguns aspetos da sua identidade e própria cultura (indiana).

Ao invés, uma abordagem de *onboarding* assente na “socialização da identidade pessoal”, aplicada na Wipro revelou que existia menos probabilidade de *turnover* em 32%, e menos probabilidade de saída nos primeiros seis meses, havendo resultados positivos também nas avaliações dos clientes. Em suma, a possibilidade de expressão da própria identidade dada aos novos membros resulta em maior autoestima, numa fase marcada por momentos algo stressantes como é a do acolhimento e integração numa nova organização (Cable *et al.*, 2013).

2.2.1 Os programas de *onboarding*

É perceptível que vários estudos revelam as taxas altas de *turnover* que acontecem nos primeiros meses de trabalho, sendo que o estudo de Maksymiuk (2017) aponta para os primeiros quatro meses.

Este fenómeno acarreta custos, conforme elucidado anteriormente, os quais são mais altos do que um salário que se pagaria ao empregado se tivesse havido retenção, através de um programa de *onboarding* estruturado. Nesse caso, verifica-se uma

percentagem de 58% de maior probabilidade de o colaborador ficar na organização, depois de três anos. Além da retenção de talentos, a autora refere que estes programas melhoram não só o tempo de produção, a satisfação do *manager*, mas também dos empregados e, a longo prazo, beneficia o compromisso organizacional (Maksymiuk, 2017)

A estratégia da gestão de pessoas assume uma importância relevante nas organizações, fazendo o processo de acolhimento e integração parte integrante desta gestão, que pode promover a produtividade e a satisfação pessoal do colaborador, através de uma programação clara, cuidada e adequada (São José, 2022). Segundo Cunha *et al.*, no processo de acolhimento e integração de um colaborador é crucial adotar programas formais de acolhimento, que tenham como fim integrar o indivíduo na organização e, consequentemente, na cultura organizacional, por forma a que este compreenda o que é esperado dele. Contudo, por vezes, este procedimento não é adotado e o novo colaborador poderá desenvolver sentimentos de abandono e desilusão perante a expectativa criada previamente (Cunha *et al.*, 2020).

Os programas de acolhimento variam de organização para organização, a nível da sua formalidade e abrangência (Bauer, 2010). São uma boa prática e, na generalidade, constituem-se, num plano mais abrangente de: (1) boas vindas oficiais ao colaborador, com apresentação da empresa e entrega do manual de acolhimento; (2) encontro com a chefia e os colegas, reforçando a coesão da equipa; (3) preenchimento de documentação; (4) transmissão de informações sobre políticas, procedimentos, regras e aspetos disciplinares; (5) visita às instalações da empresa; (6) introdução dos deveres e incumbências da função, de forma mais detalhada; (7) avaliação do processo, numa perspetiva de *follow-up* (Cunha *et al.*, 2020).

Em consonância com estas boas práticas, estes programas de acolhimento devem ser formalizados antes da chegada do novo colaborador, sendo que há que ter em conta questões fundamentais tais como: *que informação* se dá acerca da organização, o cargo e a equipa de trabalho, *quem dá a informação*, *quando se dá a informação* (Watts-Davies, 1983, citado por Mosquera, 2000). No entanto, Young & Lundberg (1996) referem que, mais importante do que esses aspetos, é demonstrar preocupação pelo novo membro, fazendo-o sentir-se bem-recebido, e apoiado do ponto de vista emocional. Concluindo, es-

tes programas são bastante úteis para a adaptação de novos colaboradores, podendo beneficiar de mecanismos de autoeficácia e autoconfiança implementados aos recém-admitidos, com impacto muito positivo no compromisso organizacional, na satisfação e no *turnover*.

2.2.2 O manual de acolhimento

Uma prática corrente no processo de acolhimento e integração é a utilização do manual de acolhimento. O mesmo consiste numa publicação sobre a organização, usualmente da responsabilidade do departamento de recursos humanos, que é posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos, composta pelas informações mais relevantes sobre a missão da organização, a visão, os valores, a história, os produtos ou serviços, os benefícios, direitos e deveres dos novos colaboradores (Bueno, 2005).

Numa abordagem mais completa, Cunha *et al.* (2020) descrevem o conteúdo do manual de acolhimento da seguinte forma: (i) mensagem do responsável máximo da organização; (ii) organograma da organização; (iii) produtos e serviços da organização; (iv) Mapa da fábrica/departamento/edifícios; (v) termos-chave (jargão) da indústria, da organização, ou da função; (vi) código de ética da organização; (vii) cópia do manual de políticas da organização; (viii) cópia da descrição e dos objetivos da função; (ix) mapa de férias; (x) plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bónus); (xi) cópias dos documentos de avaliação de desempenho, incluindo datas de avaliação; (xii) cópias de outros documentos relevantes (e.g., requisição de material, reembolso de despesas); (xiii) programa de formação da organização; (xiv) informação sobre o plano de carreiras; (xv) procedimentos de segurança e emergência; (xvi) cópias das publicações-chave da organização; (xvii) lista telefónica e eletrónica interna.

Este documento não deve ser exaustivo e difere de organização para organização, sendo necessário ter em atenção a qualidade e pertinência da informação exposta, tornando-o apelativo ao novo membro. Outros instrumentos são os cursos de acolhimento que visam dar a conhecer a organização e o negócio, fornecer a formação técnica necessária ao início da função, informar o novo elemento sobre qual o seu papel na organização, formar e desenvolver o espírito de empresa e contribuir para integração do novo membro na cultura organizacional. Esta formação inicial ajuda os novos membros

a familiarizarem-se com o seu novo papel na organização, o que contribui para a redução das suas inseguranças e incertezas iniciais (Mosquera, 2000).

2.2.3 Os *buddies* e o *mentoring*

As práticas de *onboarding* são úteis e devem ser executadas, sendo que a implementação de *buddies* é uma delas. Convencionalmente, chama-se *buddy* a um colega colaborador – nunca o gestor –, que é o responsável por fornecer conselhos e serve de guia do recém-admitido (Maksymiuk, 2017). O *buddy* é aquele que demonstra mais capacidade para ensinar, acompanhar, esclarecer (São José, 2022). Assim sendo, considera-se esta uma boa prática, uma vez que facilita a familiarização com a empresa. Aliás, cerca de 56% dos novos colaboradores afirmam que ter um *buddy* ou mentor é importante quando inicia um novo emprego (BambooHr, 2014). A transição para uma nova realidade pode ser facilitada através destes *buddies*, que, segundo Wanberg (2012) correspondem a membros da organização cuja missão é integrar os recém-admitidos de forma *personalizada*. Além do mais, tem-se demonstrado que esta interação personalizada entre membros da organização, que estejam no mesmo nível que o novo colaborador e recém-admitidos, promove a satisfação no trabalho e compromisso organizacional, sendo considerada uma “*winning idea*”, por se associar a uma maior liberdade e à vontade por parte dos novos admitidos em abordar e questionar, sem medo de repercussões pelas chefias. Reforçando o conceito, para Bauer (2013), com o facto de se ter um mentor atribuído pela organização, transmite-se a ideia de que aquela compreende que ser novo significa que o novo colaborador não tem todas as respostas e, desta forma, tem um par que lhas pode fornecer.

As conexões sociais existentes assumem um papel fundamental na entrada de um novo colaborador, favorecendo o seu sucesso, a longo prazo, e a sua retenção. Portanto, é importante fomentar a proximidade, familiaridade e encontrar aspetos comuns entre os novos colegas, por forma a facilitar o início de amizades. Entre estes aspetos, Friedman (2014) enumera a realização de eventos desportivos, visitas a museus, jogos de Trivia, entre outros. O facto de se conhecer o *background* do novo colaborador perante os seus colegas, ajuda também a que a integração seja mais facilitada. Assim sendo, é aqui que a implementação de *buddies* ou mentores pode revelar-se uma tática importante, permitindo o aumento destas conexões sociais, facilitando a adaptação à cultura da

organização e a compreensão do seu papel (Balali, Steinmacher, Annamalai, Sarma & Gerosa, 2018).

Neste sentido, vários outros estudos revelam que a participação dos recém-admitidos em projetos de mentoria aumentam, de facto, os níveis de socialização, a nível de relacionamentos e em termos da integração cultural, ajudando também os novos colaboradores a desenvolverem competências úteis para o funcionamento da equipa, como a resolução de conflitos, a liderança e capacidades de comunicação interpessoal. Além destas significâncias, foi demonstrado que os colaboradores que passaram pelo processo de mentoria beneficiaram mais facilmente de promoções mais altas, maior satisfação na sua carreira e compensação geral, além de que, também, se verificou uma redução de *stress* (Allen, McManus & Russell, 1999).

Para Ross, Huang & Jones (2014) os *buddies* ou mentores, geralmente, são aqueles que são reconhecidos pelas suas capacidades de liderança e gestão, compromisso organizacional e capacidades de mentoria, possuindo a responsabilidade de fornecer apoio moral, dar a conhecer a cultura da organização, as tradições, as histórias, quem são os “*keys players*” e como obter a informação essencial. Tudo isto facilitará o sucesso inicial.

Na literatura existe uma quantidade considerável de estudos sobre o *mentoring*, havendo um grande interesse na temática, associada aos efeitos positivos do processo. Das várias definições que surgem, as mais recentes associam-se à orientação, demonstração, ajuda, de um mentor, mais velho, experiente, a um novo colaborador menos experiente, por forma a elucidar quanto ao caminho a seguir (Rocha, 2019). Desta forma, a mentoria está associada aos processos de integração de novos colaboradores, de desenvolvimento de carreiras, de *skills* interpessoais, de aprendizagem, de disseminação de conhecimento, sendo considerado uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos numa organização (Brito, da Silva, de Castro, Gurgel & Varela, 2017). Face ao mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico, o valor atribuído ao método de *mentoring* pelas organizações tem crescido significativamente, como uma forma renovada de atentar o desenvolvimento dos colaboradores (Ghosh, 2014).

Os processos de *mentoring* podem ser informais, ou seja, pode existir uma relação mais espontânea e natural, sem um programa previamente definido, associados a atrações (Rocha, 2019). Indo ao encontro das propostas de Friedman (2014), neste tipo de

mentoring, o processo desencadeia-se através de semelhanças, aspetos comuns, *backgrounds* semelhantes que o *mentee* encontra no mentor, de forma inconsciente (Kram, 1980). O processo de *mentoring* formal supõe um programa prévio, desenvolvido pela organização e com objetivos definidos (Rocha, 2019).

O *mentoring* é útil para as organizações e para os colaboradores, tendo várias vantagens, algumas delas já referidas. No entanto, também existem algumas desvantagens associadas, tanto para o mentor, como para a organização, apresentadas no quadro 2.3, abaixo, juntamente com as vantagens.

Quadro 2.3 As vantagens e desvantagens do *mentoring*.

VANTAGENS DO MENTORING	DESVANTAGENS DO MENTORING
Atrai e recruta colaboradores	Despreocupação com o trabalho por parte do <i>mentee</i>
Promove o desenvolvimento e a retenção dos colaboradores	Expectativas altas de promoção
Maior aprendizagem do <i>mentee</i>	Dependência por parte dos colaboradores
Maior satisfação com o trabalho	Isolamento por parte dos colaboradores
Fomenta o desenvolvimento de carreiras	Para o mentor: menos tempo e disponibilidades
Fornecer um apoio psicossocial importante na entrada numa nova organização	Para o mentor: benefícios pouco claros
Maior compromisso organizacional	Para o mentor: a falta de competências
Maiores compensações e promoções por parte dos colaboradores quando aliados a mentores	Necessidade de existir um procedimento claro para dar as boas-vindas aos <i>mentees</i>
Para o mentor: aprimoramento das suas capacidades de gestão e uma maior qualificação pessoal	Necessidade de definir bem as responsabilidades de cada um
Para a organização: melhor gestão de entradas e saídas de recursos humanos	Necessidade de perceber de que modo as <i>skills</i> do mentor afetam este processo de <i>onboarding</i> .
Reduz o <i>turnover</i>	Necessidade de atentar o ajuste entre o tipo de mentoria/estilo de interação e a personalidade de cada <i>mentee</i> que chega à organização
Aumenta as taxas de retenção	Necessidade de perceber o que proporcionará o <i>engagement</i> dos colaboradores
Aprimora a imagem da organização ao transmitir a ideia de que há um investimento nos recursos humanos da empresa	

Fonte: Elaboração própria a partir de Rocha (2019); Baranik *et al.* (2010); Balali *et al.* (2018).

É possível afirmar que o método de *mentoring* é usado pelas organizações empregadoras como forma de desenvolvimento de *skills* dos *mentees*, ou *protégés*, com enfoque nas suas carreiras, inibindo, indiretamente, as intenções de *turnover* dos mesmos. Fogarty, Reinstein, Heath & Sinason (2017) definem o *mentoring* como três processos – interação social, *role modeling* e desenvolvimento de carreira. Apesar dos benefícios espelhados, é necessário atentar, tendo em conta as desvantagens enunciadas no quadro supra, até que ponto os programas de *mentoring* podem ser úteis na especificidade da organização, principalmente, se têm a capacidade, de facto, de reduzir as intenções de *turnover*. Ao perceber as vantagens do *mentoring*, e o porquê de o método funcionar, Baranik, Roling & Eby (2010) afirmam que é possível às organizações fornecer aos colaboradores melhores experiências formais de *mentoring*, sendo necessário atentar às dificuldades referidas no quadro acima, e perceber, entre outros aspetos, quem terá um melhor perfil para ser mentor. Posto isto, revela-se importante existir um enfoque especial, por parte dos gestores, por forma a promover programas de *mentoring* de qualidade, adequados à organização.

2.2.4 Outras práticas

O autor Maksymiuk (2017) aponta cinco outras práticas que o gestor deve ter ao planejar os primeiros dias do novo colaborador, que se coadunam com algumas já mencionadas: (1) discutir o papel e as responsabilidades, (2) emparelhar o novo colaborador com um *buddy*, (3) ajudar o novo colaborador a construir uma *network*, (4) durante os primeiros seis meses, fazer um *update*, uma vez por mês, com o novo colaborador, (5) incentivar o diálogo aberto. Além disso, é importante fazer uma programação prévia, tal qual defende Mosquera (2000). O sucesso do *onboarding*, depende de um planeamento que se inicia antes do primeiro dia. Deste modo, o investimento de tempo e dinheiro feito com os programas de *onboarding* dá frutos por si só. Logicamente, é importante tornar o primeiro dia memorável e fazer com que os novos colaboradores se sintam bem-vindos, além dos aspetos importantes no que concerne a mantê-los informados sobre tudo o que farão a seguir e à comunicação dos valores, à missão e da cultura da organização (Maksymiuk, 2017).

Consolidando e acrescentando ao já mencionado, São José (2022) refere ser uma boa prática a entrega de um *kit* de boas-vindas, com toda a informação e dispositivos

necessários para o colaborador iniciar a sua função. Além disso, tornar a sua chegada num “jogo”, tornando o processo mais divertido e fomentando o *engagement* do recém-admitido, pode ser uma boa prática, transformando as “tarefas rotineiras em desafios” ou missões. Outra prática, de acordo com o mesmo autor, centra-se no conhecimento de toda a dinâmica da organização, reconhecendo quais os colaboradores e departamentos estratégicos e o seu papel perante cada um deles. Acresce que a utilização de um “portal do colaborador” que contenha áreas de informação úteis para o dia a dia, que inclua informação sobre a organização, sobre o colaborador e sobre o *onboarding*, também se revela útil. Por exemplo, esta prática pode ser implementada através de uma aplicação para *smartphones*, que assumem, de facto, um papel significativo na vida quotidiana.

Por conseguinte, num mundo em mudança e com os muitos obstáculos que as organizações enfrentam, e.g., pandemia global, um número cada vez maior de organizações vê-se forçado a adotar outras formas de trabalhar. As mesmas passam por utilizar meios digitais e, por isso, surge a necessidade de entender a sustentabilidade dos programas de *onboarding* remoto. Sendo que o grande objetivo é sempre torná-los mais funcionais e estruturados, atendendo a aspetos como a compreensão do novo papel do recém-admitido, a construção de relações com colegas à distância, a relação com o supervisor, ou a relação/identificação organizacional. De facto, as organizações devem implementar práticas específicas de integração digital para reduzir a incerteza e a ansiedade que os recém-admitidos experimentam. Deste modo, pretende-se não só disponibilizar informações necessárias, mas também dar *feedback* consistente e espaço suficiente para a ação ao recém-admitido (Petrilli, Galuppo & Ripamonti, 2022).

3. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

No presente capítulo apresenta-se a instituição que serviu de base ao presente trabalho de projeto. Nomeadamente, a sua história, organograma, missão e visão, caracterização sociodemográfica dos colaboradores, bem como o processo de acolhimento em vigor.

3.1 História

A instituição que está na base deste estudo é uma IPSS, Instituição Particular de Solidariedade Social, que desenvolve a sua atuação nas áreas da saúde, geriatria, educação e apoio social, tendo uma índole católica. A mesma foi fundada em 1906 e, ao longo dos anos, foi crescendo em espaço físico e em valências, sendo que algumas delas, nomeadamente, um dos três lares de idosos e o centro de dia para idosos (CDI), anterior casa de residência, foram deixados em testamento à instituição. Relativamente à área da educação, a instituição tornou-se responsável, mais tarde, pelo jardim de infância que funcionava no concelho e, em 1992, foi feita a adaptação da casa de um benemérito para atividades de tempos livres (ATL). No mesmo ano iniciou-se o serviço de apoio domiciliário (SAD). Mais tarde, foi feito um prolongamento do lar, num dos espaços da instituição devido à sua afluência. O terceiro lar começou a funcionar em 2011 (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

Da área da saúde faz parte o hospital, inaugurado em 2006, com uma ampla diversificação de serviços prestados: serviço de medicina física e de reabilitação, consultas de várias especialidades médicas, serviço de imagiologia, serviço de atendimento permanente, bloco-operatório, internamento médico-cirúrgico e unidade de cuidados continuados. Além disso, em 2020, inaugurou-se uma clínica que preconiza uma intervenção holística, através da fisioterapia avançada e do exercício terapêutico sob a alçada da instituição (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

Ademais evidencia-se, também, na sua atividade uma responsabilidade social, sendo uma área de atuação da instituição – a área do apoio social, que se centra em medidas de política de combate à pobreza e exclusão de públicos socialmente vulneráveis e de promoção da cidadania e coesão social, através, por exemplo, de uma cantina social (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

No ano de 2012, em consequência de uma doação, a instituição passou a ser proprietária de uma Publicação Periódica do concelho (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

Estas valências – três lares, CDI e SAD, hospital, jardim de infância, ATL, clínica de fisioterapia e área de apoio social – localizam-se em oito edifícios dispersos pelo concelho, com uma proximidade relevante (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

A instituição que dispõe de serviços para todos, inclusive colaboradores, que possuem benefícios nos diversos serviços, conta, atualmente, com cerca de 315 colaboradores com contrato de trabalho (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020). A caracterização básica dos colaboradores na instituição, relativa a novembro de 2021 apresenta-se de seguida.

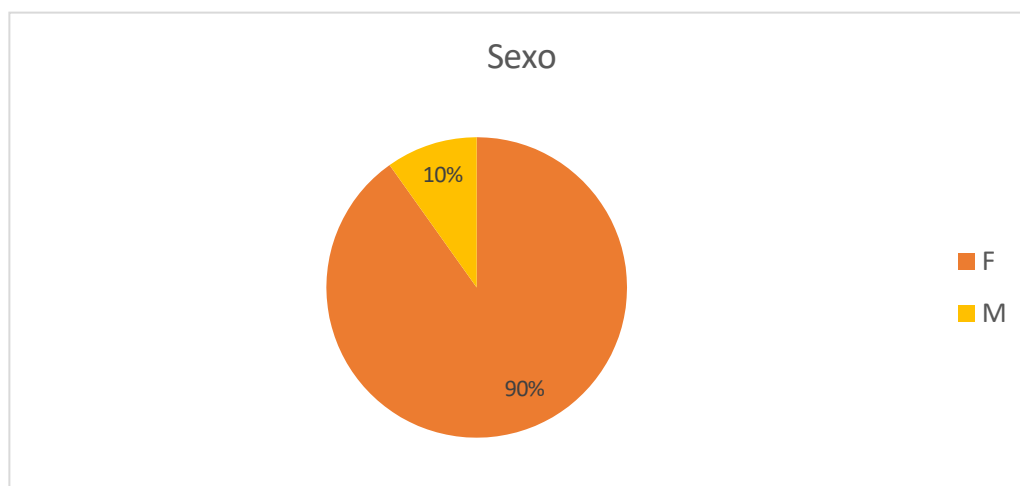


Gráfico 3.1 Caracterização dos colaboradores- Género

No que respeita à caracterização dos colaboradores quanto ao género é notório que a instituição é maioritariamente constituída por mulheres, sendo que apenas 10% dos colaboradores, em novembro de 2021, eram do sexo masculino, não se tendo denotado uma grande alteração ao longo dos meses.

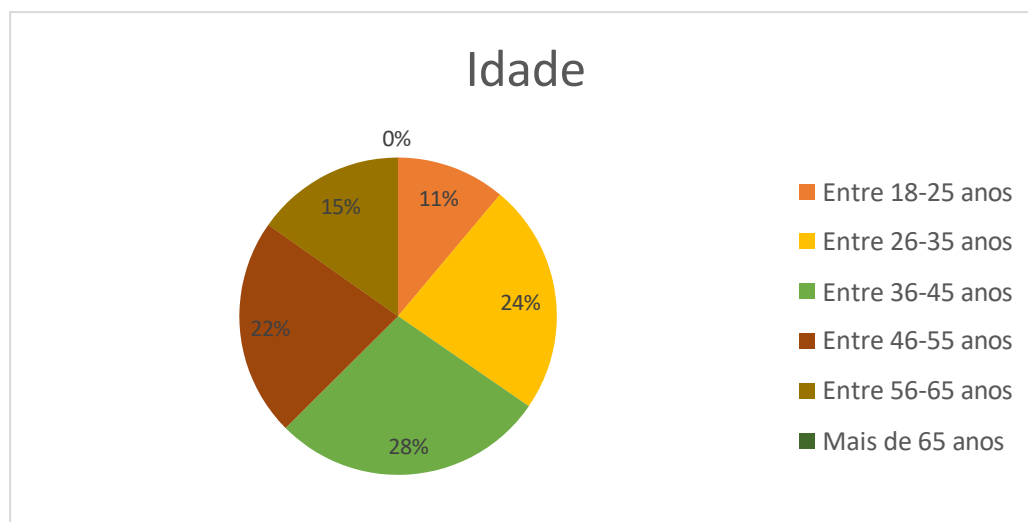


Gráfico 3.2 Caracterização dos colaboradores- Idade

Relativamente à idade dos colaboradores, em novembro de 2021, como apresentado no gráfico, 28% corresponde a colaboradores com idades entre os 36 e 45 anos, sendo que, logo de seguida, 24% deles tem idades compreendidas entre os 26 e 35 anos, não se verificando, portanto, um envelhecimento por parte dos colaboradores que constituem esta instituição centenária.

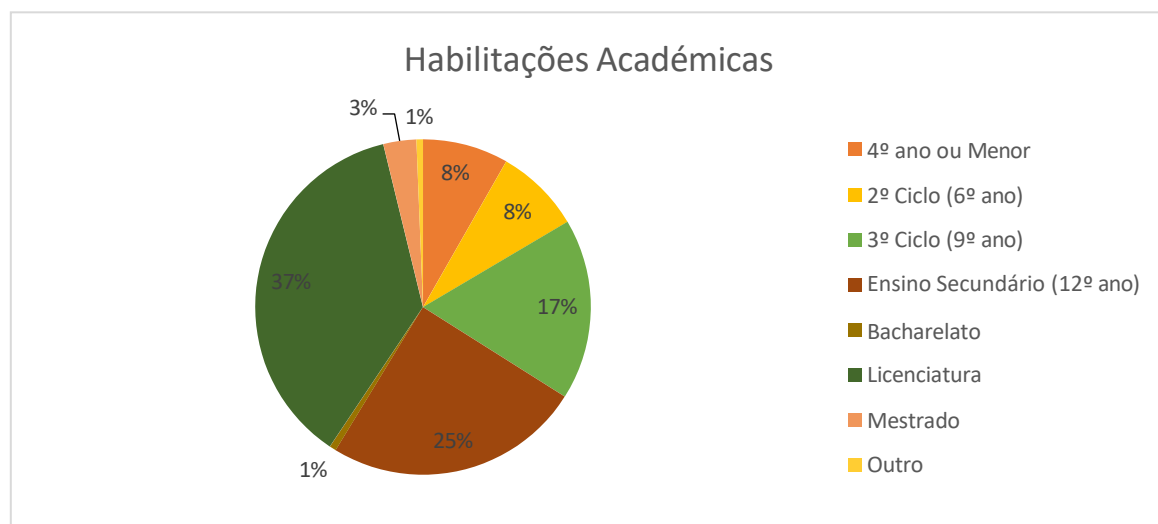


Gráfico 3.3 Caracterização dos colaboradores- Habilitações Académicas

No que se refere às habilitações académicas dos colaboradores, a maior parte deles, 37%, possuiu o grau de licenciatura. Isto pode relacionar-se, com o facto de muitas das categorias de trabalhadores da instituição requererem um grau de ensino superior – enfermeiros, gestores, contabilistas, farmacêuticos, técnicos de radiologia, fisioterapeutas, médicos, técnicos de recursos humanos, entre outros.

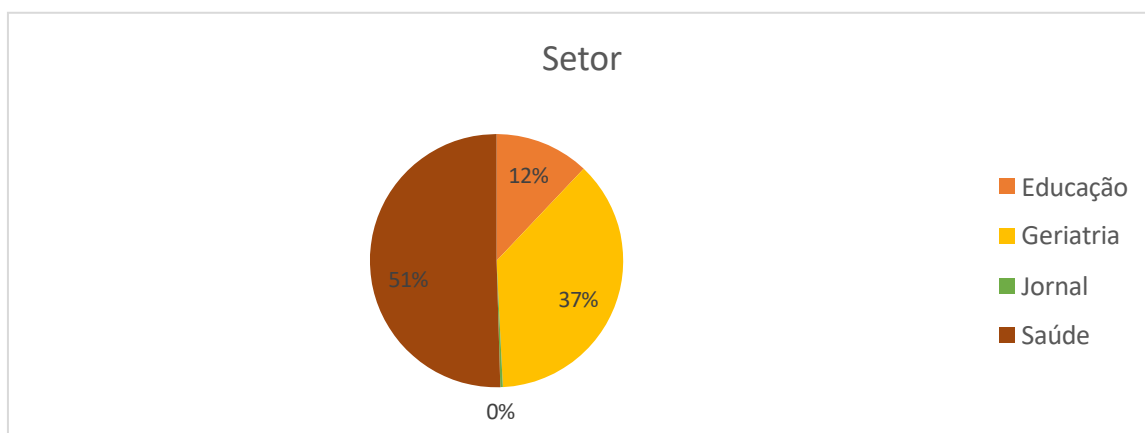


Gráfico 3.4 Caracterização dos colaboradores- Setor

Uma vez que o hospital é a maior valência da instituição, que emprega a maior parte dos seus colaboradores, é congruente a maior percentagem obtida ser no setor da saúde, com 51% dos colaboradores da instituição. De seguida, no setor da geriatria, com 37% dos colaboradores da instituição, que é a sua segunda maior valência.

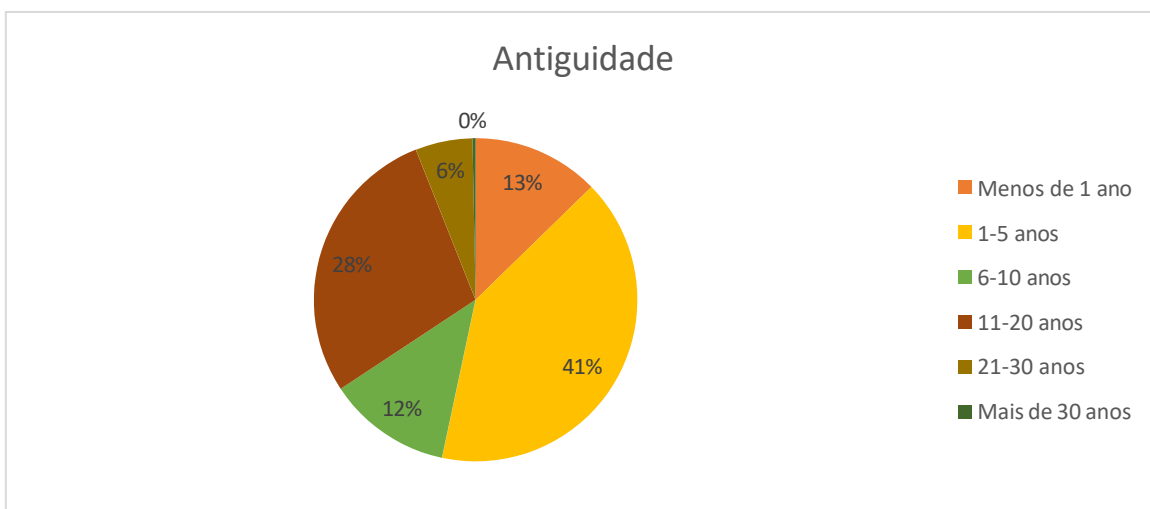


Gráfico 3.5 Caracterização dos colaboradores- Antiguidade

No que concerne ao tempo de serviço – antiguidade – dos colaboradores da instituição, em novembro de 2021, a maior percentagem, 41%, centra-se nos que têm entre 1 a 5 anos de serviço, e seguidamente, 28% dos colaboradores tem entre 11 a 20 anos de serviço.

No que toca ao compromisso com a qualidade, a instituição segue a norma ISO 9001 de 2015, a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, aplicável a todas as organizações, seguindo princípios de gestão e não tanto de produção. Esta é a

norma mais aplicada numa IPSS, sendo utilizada no controlo de documentos. A instituição em causa, por ser, portanto, uma IPSS, está abrangida pela segurança social, que comparticipa nas áreas da educação e geriatria. Desta forma, como a segurança social tem normas próprias (*MAQRS –Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais*), a instituição também se rege por essas e obriga-se a cumpri-las, sob pena de lhe ser retirado o financiamento (*in* Documento sobre a Qualidade, IPSS 2021).

3.2 Organograma, missão e visão

O organograma da instituição em causa apresenta-se de seguida na figura 3.1., no entanto, importa clarificá-lo.

O órgão supremo da instituição denomina-se mesa da administração e logo de seguida está o diretor geral. Os departamentos de sistemas de informação, da comunicação, da qualidade, o gabinete de apoio ao plano estratégico e o da gestão global coordenam as seguintes áreas: apoio social; geriatria – com vários responsáveis técnicos para as várias valências desta área –; educação – idem; saúde – um departamento com quatro valências, e, portanto, com diretores e coordenadores para cada uma. O departamento da gestão global é o maior departamento da instituição, sendo responsável pelos subdepartamentos administrativo e financeiro, alimentação, gestão do património, que diz respeito ao serviço de manutenção de toda a instituição, publicações, lavandaria e recursos humanos, que neste momento é constituído pela diretora, duas colaboradoras e a própria autora do presente trabalho. Este departamento reporta ao diretor geral que, por sua vez, reporta à mesa da administração (*in* Organograma, IPSS 2021).

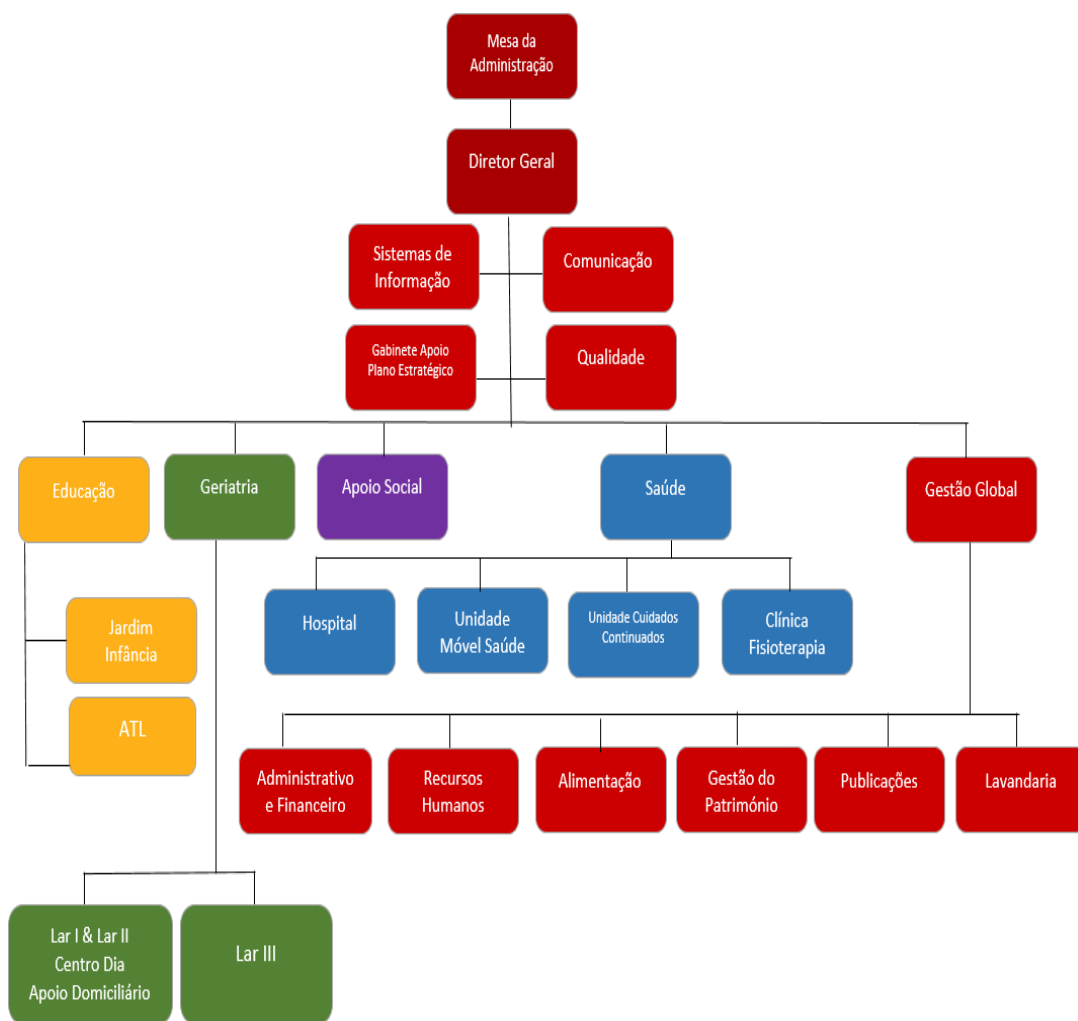


Figura 3.1 Organograma da instituição.

Fonte: Elaboração própria, a partir do Organograma, IPSS (2021).

A missão da instituição é: aliar a prestação de serviços de qualidade que garantam a satisfação das necessidades dos clientes, com uma política de responsabilidade social ao nível da integração e bem-estar dos colaboradores e com a garantia de sustentabilidade da instituição. A sua visão é: a instituição pretende ser reconhecida pela qualidade dos seus serviços e pela aposta diária na satisfação das necessidades e promoção do bem-estar e qualidade de vida dos seus clientes (*in* Manual de Acolhimento, IPSS 2020).

3.3 O processo de acolhimento e integração em vigor na instituição

A instituição possui documentos específicos e devidamente nomeados com siglas e números de forma a aceder-se facilmente às metodologias que se deverão seguir no processo em análise. Desta forma, a fase inicial do processo serve-se de uma “*checklist* de admissão” que acompanha todo o processo burocrático do acolhimento e integração pela diretora de recursos humanos (RH). Com o apoio desse documento, é então realizada uma entrevista de admissão onde se informa a data de admissão e o tipo de contrato, explicitando as diferentes cláusulas a ele associadas, a categoria e função do novo admitido. A informação sobre a vaga a preencher, nomeadamente, as tarefas a realizar, o horário e local de trabalho, o vencimento base, já terão sido abordados na entrevista de seleção, colocando o possível novo recruta sempre à vontade para questionar algum procedimento. Além do referido, informa-se, também, na entrevista de admissão qual o departamento/valência do novo colaborador, e o respetivo superior hierárquico (*in Checklist* para admissão, IPSS 2021). Já antes desta fase é entregue, via *email*, o manual de acolhimento, cujo conteúdo consta do quadro 3.1, abaixo.

Quadro 3.1 Conteúdo do Manual de Acolhimento da IPSS.

CONTEÚDO DO MANUAL DE ACOLHIMENTO DA IPSS			
1. Mensagem do Provedor	7. Respostas Sociais	13. Gabinete do Colaborador (GACO)	19. Formação Profissional
2. Breve história da Instituição	8. Processo de Integração do colaborador	14. Benefícios	20. Sistema de Gestão da Qualidade
3. Visão e Missão	9. Normas regulamentares	15. Processo individual de colaborador	21. Avaliação de desempenho
4. Política da Qualidade	10. Perfil Profissional	16. Férias	22. Segurança e Saúde no Trabalho (SST)/ Medicina do Trabalho
5. Órgãos sociais	11. Competências gerais	17. Remunerações	23. Acidentes de Trabalho
6. Organograma Institucional	12. Processo do Acolhimento do colaborador	18. Direito à refeição	24. Contactos da Direção de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria a partir do Manual de Acolhimento, IPSS 2020.

Ademais, são entregues, juntamente com o manual de acolhimento, os documentos relativos ao regulamento da avaliação de desempenho, ao código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio, ao procedimento da política de segurança, à política de aceitação de ofertas, e às instruções de trabalho (IT's) do programa de treino de competências, consoante o cargo a ser ocupado (*in* Procedimento da Qualidade da Gestão de Recursos Humanos, IPSS 2016).

Aquando da contratação, a admissão é comunicada aos vários serviços da instituição que necessitam de ter esse conhecimento. Além disto, numa fase posterior é realizada uma formação interna de admissão, uma formação sobre SST, e uma formação de programa de treino, consoante o cargo a ocupar (*in* Procedimento da Qualidade da Gestão de Recursos Humanos, IPSS 2016).

A implementação de um novo instrumento, o documento de instrução de trabalho – Processo de Integração do Colaborador –, contou já com a participação da aluna-autora ao nível da análise e propostas de melhoria. Este é fornecido a todos os diretores de serviço (DS) e técnicos responsáveis (TR), com o objetivo de uniformizar o processo de integração dos novos colaboradores da instituição. Assim sendo, o mesmo pretende contribuir, de forma transversal, para a igualdade de oportunidades e para a maximização das boas práticas, em todos os serviços, havendo, no entanto, alguma margem para cada serviço criar procedimentos específicos de integração, respeitando a sua singularidade e particularidade, o que traduz uma melhoria do processo (*in* Processo de integração do colaborador, IPSS 2021). A instrução de trabalho apresenta, também, os procedimentos que têm como objetivo otimizar o desempenho futuro do novo colaborador, sendo que devem ser seguidos, consciente e impreterivelmente pelos responsáveis pelo seu acolhimento – DS e TR –, por forma a garantir o sucesso do processo. O conteúdo desta instrução apresenta-se no quadro 3.2, seguidamente.

Quadro 3.2 Conteúdo da Instrução de Trabalho – Processo de Integração do Colaborador da IPSS.

CONTEÚDO INSTRUÇÃO DE TRABALHO - PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR DA IPSS	
Formação de Acolhimento	Com o conteúdo do Manual de Acolhimento, é informado no documento que é realizada periodicamente pelo Departamento de RH.
Acolhimento e Integração pelo Serviço	A fazer pelo DS ou pelo TR, até três dias desde a data de admissão do colaborador: • apresentar os colegas de trabalho e departamentos relevantes; • apresentar os superiores hierárquicos; • apresentar as instalações, materiais e equipamentos; • referir a formação interna sobre funcionamento do serviço, objetivos, visão, missão, valores, serviços prestados, especificidades do serviço, métodos de trabalho e protocolos em vigor, funções que irá desempenhar, conhecimentos e diretrizes necessários ao desempenho das suas funções, normas de conduta e legislação subjacente, explicitação dos fluxos de comunicação interna intra e inter-departamento, aspetos relacionados com a SST e com a Qualidade (nomeadamente procedimentos de recursos humanos, avaliação de desempenho, controlo dos documentos, procedimentos específicos aplicáveis ao serviço, etc.); • entregar os documentos considerados necessários e específicos do serviço/resposta social/função, explicitação dos horários, preenchimento de folha de presença, entre outros assuntos relevantes.
Acompanhamento da integração	Formações e treino em contexto real para a execução da função e tarefas, não tendo um tempo de integração padronizado, devendo ser ajustado ao período experimental. Para algumas funções específicas na área da Geriatria e subsecções da área da Saúde entra em ação um “elemento-chave” que acompanha o novo colaborador nas tarefas a realizar, descritas num documento específico, durante cinco dias.
Avaliação da Integração	Com uma metodologia específica descrita. Nesta fase, caso seja avaliado que o processo de integração não tenha sido efetuado de forma completa e/ou a integração do colaborador careça de reforços, poderá abrir-se novo Plano de integração, reiniciando-se o processo, sequencialmente, definindo novas etapas.

Fonte: Elaboração própria a partir do Processo de integração do colaborador, IPSS 2021.

4. METODOLOGIA

Neste quarto capítulo será exposta a abordagem metodológica adotada no trabalho de projeto. Serão explanados os métodos de recolha de informação utilizados que são a análise documental, a observação direta participante, o questionário e a entrevista semi-estruturada. Seguidamente, haverá lugar para a análise dos resultados obtidos através destes métodos.

4.1 Abordagem metodológica

Para a realização do presente trabalho de projeto foi adotada a abordagem metodológica de pesquisa-ação de Tripp (2005). Segundo este autor, este tipo de metodologia não se limita apenas aos protocolos metodológicos, mas centra-se também numa prática pró-ativa, estratégica, participativa, colaborativa e experimental/intervencionista. O que, em larga medida, parece corresponder ao papel da aluna-autora, de harmonia com o proporcionado pelo estágio académico realizado na instituição. A pesquisa-ação “*produz resultados de pesquisas de alta relevância, porque está baseado em ações práticas e em soluções imediatas de problemas fundamentados em informações teóricas*” (Thielmann, 2005, p. 230). O principal objetivo é compreender melhor uma determinada situação social, com ênfase na natureza complexa do domínio social (Hult & Lennung, 1980).

O tipo de metodologia selecionado é utilizado para proceder à resolução de um problema, supondo a participação ativa de todos os intervenientes, estudando-o e remodelando-o, o que supõe uma inserção plena dos pesquisadores neste contexto da pesquisa. Além disso, torna a acessibilidade aos dados necessários para recolha muito mais facilitada. Assim sendo, trata-se de um método de *learning by doing*, uma vez que se aprende pela prática, identificando um problema, implementando soluções e verificando resultados, cumprindo referir que se não forem satisfatórios, de acordo com este método é permitida a repetição do processo (Thielmann, 2005).

As vantagens deste tipo de metodologia são relevantes, uma vez que permite resolver problemas práticos e ampliar o conhecimento científico, além de alargar competências dos intervenientes, por ser um método colaborativo e compreensivo de mudanças de sistemas sociais (Hult & Lennung, 1980).

De acordo com Tripp (2005), a metodologia da pesquisa-ação considera-se uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas, de modo a fundamentar a ação que se decide tomar para melhorar a prática. Além disso, este tipo de pesquisa atende a critérios comuns a outros tipos de metodologia, nomeadamente à revisão por pares. *“Os teóricos académicos fornecem recursos para a reflexão e desenvolvimento da prática na pesquisa-ação... os práticos não adotam simplesmente uma teoria ‘já pronta’, mas problematizam-na pela aplicação”* (Elliot, citado por Tripp, 2005, p. 450).

A pesquisa-ação constitui um típico relatório de estudo, que pode ser utilizado em projetos, e é composto por quatro fases: (i) introdução, com as intenções do pesquisador e benefícios previstos; (ii) reconhecimento da situação, dos participantes, das práticas profissionais atuais e da intenção do foco temático inicial; (iii) cada ciclo, que passa pelo planeamento supondo um primeiro passo da ação, implementação, com relato sobre quem fez o quê, quando, onde, como e porquê, e avaliação, com o que funcionou e o que não funcionou; (iv) conclusão, sobre quais as melhorias práticas alcançadas (Tripp, 2005)

Outros autores tiveram abordagens semelhantes, como Thiollent (1986), que refere quatro fases desta metodologia – fase exploratória ou de diagnóstico, fase principal (guia a ação, com entrevistas e questionários, sendo que os resultados obtidos nesta fase gerarão autoconhecimento em torno da problemática), fase de ação (práticas baseadas nas fases anteriores, com apresentação de propostas) e fase de avaliação (verificar os resultados das ações e as suas consequências a curto e médio prazo, além de se obter aprendizagem para estudos futuros). Noutra perspetiva, Filippo (n.d), analisa as etapas de Davison *et al.* (2004) que consistem, igualmente, num diagnóstico, identificando e analisando o problema sentido; a segunda etapa centra-se em planear a ação, tendo em conta os objetivos estabelecidos e tendo como base os conhecimentos teóricos; numa terceira etapa existe a intervenção, em que se realizam ações que são tentativas de soluções, sendo recolhidos dados através de entrevistas, grupos focais e depoimentos; a quarta fase é avaliar, o que supõe a avaliação dos resultados obtidos e até que ponto solucionaram os problemas sentidos; por último, a etapa de reflexão analisa se é necessário iniciar um novo ciclo.

Com base na abordagem de Tripp (2005), o presente projeto de intervenção é composto pelas quatro fases seguintes:

- A primeira fase, de **introdução**, com a apresentação dos respetivos objetivos pretendidos, encontra-se situada no primeiro capítulo do trabalho;

- Para a segunda fase, de **reconhecimento**, realizou-se, no segundo capítulo, uma revisão da literatura pertinente para a temática. No terceiro capítulo, apresenta-se a organização objeto de estudo. Já o levantamento das práticas de acolhimento e integração que vigoravam é detalhado no subcapítulo 3.3., no qual se procedeu a um diagnóstico realizado através da análise documental e observação direta participante. De forma complementar, utilizou-se o questionário e a entrevista semiestruturada (expostos no subcapítulo 4.2), que permitiram obter informações e perceções dos colaboradores e também da responsável do processo em causa, a diretora de RH, possibilitando a identificação de problemas sentidos.

- Na terceira fase relativa ao **planeamento, implementação e avaliação** traça-se uma estratégia de intervenção que se detalha na página 47, capítulo 5. Nesta fase é feita a análise dos resultados obtidos através dos métodos de recolha de informação – como um planeamento/preparação para a elaboração e implementação – e a elaboração e avaliação do plano de propostas de reformulação.

- Por último, na quarta fase, a de **conclusão**, realiza-se uma análise crítica sobre a proposta de intervenção realizada.

4.2 Os métodos de recolha de informação

Como referido anteriormente, os métodos de recolha de informação utilizados no presente projeto são a análise documental, a observação direta participante, que permitem compreender de uma forma aprofundada o processo, as práticas e as atividades adotadas do acolhimento e integração da instituição em análise, e além disso, o questionário e a entrevista semiestruturada.

A análise documental é uma metodologia que privilegia a investigação baseada em documentos tais como revisões bibliográficas e pesquisas historiográficas. As mesmas são primordiais para proceder à análise da investigação, interpretando esses documentos segundo os objetivos propostos na mesma (Pimentel, 2001). Este procedimento permite apreender, compreender e analisar documentos de várias espécies, isto é, não se restringe aos de textos escritos, mas também inclui fotos, vídeos, jornais. Um dos objetivos da análise documental prende-se com a sua utilidade como técnica complementar, ao validar

e aprofundar outros dados obtidos através de diferentes procedimentos como entrevistas, questionários, e, no caso do presente estudo, a observação (Junior, de Oliveira, dos Santos & Schnekenberg, 2021). Os documentos analisados no estudo em causa serviram para a melhor compreensão do funcionamento da organização, tendo sido analisados documentos de natureza díspar, vertidos na página 32, no subcapítulo 3.3 e enumerados no quadro 4.1, infra.

A observação direta participante também conhecida como a observação em campo é uma metodologia qualitativa e etnográfica que supõe a participação ativa do investigador/ autor em contexto real de recolha de dados. Isto pressupõe uma adaptação do mesmo à situação em causa, não agindo de forma intrusiva, mas partilhando os papéis e hábitos dos elementos a observar, bem como situações e comportamentos (Mónico, Alferes, Castro & Parreira, 2017). Assim sendo, esta metodologia é preferencialmente utilizada para estudos exploratórios, recorrendo-se a descrições narrativas que possibilitarão proceder, por exemplo, à formulação de hipóteses de investigação (Mónico, *et al* 2017), além de ser útil para estudar uma realidade social (Lima, de Almeida & Lima, 1999). O investigador age como um “*insider*” nas vivências e práticas aplicadas no campo em estudo. Neste sentido, esta metodologia é considerada muito vantajosa, pois fomenta a aquisição de grande quantidade de informação espontaneamente e no momento, além de permitir a perceção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo (Mónico, *et al* 2017).

Portanto, a observação participante é um tipo de investigação na qual o investigador/ autor atua como participante no grupo que está a estudar – neste caso, membro do departamento de recursos humanos da IPSS em estudo. Assim, este tipo de observação é realizado através do contacto direto do investigador/ autor com os atores sociais, no seu próprio contexto, sendo necessário evitar e suprimir suposições subjetivas para que possa existir uma compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação (Correia, 2009). Desta forma, a autora teve a oportunidade de participar como membro integrante do departamento de recursos humanos, estando inserida nos processos inerentes ao mesmo, incluindo o processo de acolhimento e integração, o que permitiu “embrenhar-se” no processo na totalidade, por forma a tentar compreender o mesmo e perceber o que poderia ser proposto com vista à sua reformulação.

No quadro 4.1 apresentam-se os documentos analisados e as ações do método de observação direta participante.

Quadro 4.1 Documentos analisados e ações do método de observação direta participante.

ANÁLISE DOCUMENTAL	OBSERVAÇÃO DIRETA PARTICIPANTE
Procedimento da Qualidade da Gestão de Recursos Humanos, IPSS 2016.	Anotação dos procedimentos adotados durante todo o processo em causa;
Processo de integração do colaborador, IPSS 2021.	Questionário sobre práticas adotadas, de modo a perceber concretamente o processo adotado;
Manual de Acolhimento, IPSS 2020.	Participação em processos de acolhimento e integração adotados (como entrevista de admissão, análise e avaliação do plano de integração, etc.).
Checklist para admissão, IPSS 2021.	
Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, IPSS.	

Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de obter as percepções dos colaboradores da instituição acerca do processo de acolhimento e integração, aplicou-se um questionário através do *Google Forms*, dirigido aos recém-admitidos, tendo sido considerados todos os admitidos até há um ano – o que foi fácil dada a rotatividade existente na instituição, atualmente – preservando sempre o anonimato dos participantes. O questionário foi divulgado entre o dia 2 de março de 2022 e 29 de abril de 2022 (o que em concreto constituiu um alargamento do prazo, devido à fraca adesão dos colaboradores), através do *email* institucional da IPSS na base deste estudo. Por conseguinte, foi sendo enviado um lembrete de modo a promover a participação dos colaboradores.

O questionário foi intitulado de “O Acolhimento e Integração na minha instituição” e dividido em três secções. A primeira secção, diz respeito aos dados sociodemográficos, nomeadamente: sexo; idade; habilitações académicas; setor; e tempo de serviço.

A segunda secção recai sobre as questões relativas ao processo de acolhimento e integração, sendo que para esta parte foi utilizada uma escala adaptada por Mendricco (2016), inspirada em trabalhos dos autores Bauer (2012) e Stier & Zwany (2008), sobre a importância do acolhimento e integração de novos colaboradores, que é pertinente para este estudo uma vez que analisa 15 itens com uma relevância bastante notória para o estudo em causa, principalmente no que respeita às questões sobre as relações interpessoais existentes no processo de acolhimento e integração.

A escala utilizada para classificar os itens foi a de *Likert*, de 1 – Discordo totalmente, a 5 – Concordo totalmente. A segunda secção, onde se aplica esta escala, pretende responder à frase “Em relação ao processo de Acolhimento e Integração na minha instituição...” e, segundo Mendrico (2016), os itens subdividem-se em três dimensões: acolhimento estruturado, com questões relativas ao conhecimento da documentação e das burocracias no geral do processo de acolhimento e integração; acolhimento dos colegas, relativo às ações dos mesmos perante os novos colaboradores; e acolhimento da chefia, sobre as ações da mesma perante os novos colaboradores. Os 15 itens, juntamente com o questionário aplicado, apresentam-se no anexo 1.

A terceira e última secção diz respeito a quatro questões elaboradas pela autora com o objetivo de perceber a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração, às quais os mesmos respondiam numa escala de *Likert* de 1 – Muito Ineficaz, a 5 – Muito Eficaz. A segunda questão desta secção centra-se no sentimento dos colaboradores no que concerne ao acompanhamento nas suas primeiras semanas na instituição, tendo uma resposta de sim ou não. A terceira questão recaía sobre o sentimento de satisfação e entusiasmo do novo colaborador. Esta foi classificada também numa escala de *Likert* de 1 – Nada satisfeito e entusiasmado, a 5 – Muito satisfeito e entusiasmado. A última questão elaborada pela autora é uma pergunta aberta sobre “Que melhorias sugere para o processo e acolhimento e integração da sua instituição?”, de resposta obrigatória, sem escala.

Outro instrumento de recolha de informação, que é a entrevista, tem como finalidade a obtenção de informações do entrevistado, através de um guião baseado numa problemática (Haguet, 1995). A entrevista semiestruturada apresenta a vantagem de o entrevistado ter a possibilidade de falar mais livre e espontaneamente a partir de um foco principal proposto pelo entrevistador (Lima *et al*, 1999). Assim sendo, este tipo de entrevista é constituído por um guião com perguntas abertas, supondo uma flexibilidade na apresentação das mesmas, não existindo uma ordem obrigatória, podendo, assim o entrevistador realizar perguntas não previamente definidas, mas que vão complementar o entendimento do fenómeno (Manzini, 2012).

Consequentemente, esta metodologia é utilizada como estratégia única ou como estratégia de apoio, que é o caso do presente estudo, tendo como objetivo a perceção de pensamentos, opiniões e atitudes do entrevistado em relação a um fenómeno específico

(Guazi, 2021). Neste caso, o fenómeno do acolhimento e integração na instituição, por parte da diretora de RH da instituição. O guião da entrevista semiestruturada apresenta-se no anexo 2.

4.3 Análise dos resultados obtidos

Os resultados obtidos através dos instrumentos utilizados revelaram-se importantes porque permitiram captar as perceções dos colaboradores em relação ao processo de acolhimento e integração na instituição, mas também da diretora de RH que forneceu informações pertinentes, apontando as fragilidades sentidas no processo.

Através da aplicação do Questionário (resultados no anexo 4) obtiveram-se informações relativas ao processo de acolhimento e integração, do ponto de vista dos colaboradores as quais se revelaram bastante satisfatórias, o que, para o caso em estudo, não ajudou na elaboração da proposta de reformulação.

Algumas das desvantagens dos questionários, apontadas por Maia (2020), prendem-se com o facto de as questões não poderem ser reformuladas, e com o facto de o mesmo depender da compreensão e interpretação do inquirido. Segundo Santos & Henriques (2021), uma outra desvantagem prende-se com os poucos recursos para motivar o inquirido a responder, o que propicia ausências de resposta.

Dos cinquenta e dois questionários, que correspondiam ao número de colaboradores que inicialmente tinham tempo de serviço na instituição até um ano, foram obtidas vinte e sete respostas. Este fator foi tendencialmente alterado, o que se espelha nos resultados obtidos, uma vez que houve um alargamento do prazo de resposta, devido à fraca adesão dos colaboradores. Devido a este facto, 11% dos colaboradores responde que tem mais do que um ano de serviço na instituição.

Quando questionados acerca do processo de acolhimento e integração em si, 48,1% dos colaboradores considera-o “Eficaz” e 33,3% “Muito Eficaz”, o que são percentagens bastante favoráveis. A questão: “Sentiu-se acompanhado nas suas primeiras semanas na instituição?”, apresenta uma percentagem de 92,6% positiva. Por outro lado, 37% afirma ter-se sentido “Muito satisfeito e entusiasmado” nas suas primeiras semanas na instituição e 40,7% “Bastante satisfeito e entusiasmado”. Em relação à escala utilizada

de Mendricco (2016), nos 15 itens obtiveram-se respostas também satisfatórias, sendo que mesmo nas afirmações negativas, as respostas foram conformes.

No que diz respeito às sugestões de melhoria dos colaboradores, algumas revelaram-se úteis, como por exemplo: *“Conhecer a história”, “Mais tempo de integração” / “Mais tempo de integração e na valência que realmente irá trabalhar, e não uns dias numa e depois noutra” / “Acontecer nas primeiras semanas”, “Penso que podiam realizar mais eventos comuns a todas as áreas mas, ao ter entrado já depois do início da pandemia, acredito que este aspeto tenha sido afetado por isso”, “Visita dos diferentes departamentos e apresentação dos responsáveis” / “(...) dar conhecimento das instalações de todo o hospital não ser cingido apenas ao serviço para onde vamos trabalhar”, “Organização da equipa”*. De resto, os colaboradores afirmam nada ter a sugerir, ou referem aspetos que não se prendem com o processo de acolhimento e integração.

Através da realização da entrevista à diretora de RH (entrevista integral no anexo 5) obtiveram-se informações pertinentes para prosseguir com uma proposta de reformulação do processo, incidindo sobre os aspetos apontados e que carecem de melhorias.

Neste sentido, a diretora de RH afirmou que o processo de acolhimento e integração na instituição é relativamente recente e que o mesmo tem vindo a sofrer uma reestruturação no sentido de o *“sistematizar e formalizar”*, respeitando as especificidades de cada serviço. No entanto, *“há sempre áreas que precisam de ser melhoradas em tudo, ou seja, as coisas nunca são estanques e estão terminadas”*, sendo que um dos pontos a melhorar, de acordo com a diretora, é a necessidade de haver, da parte dos colaboradores, um conhecimento da instituição como um todo e uma melhoria da integração junto da equipa.

Diretora RH: *há alguma especificidade em termos do conhecimento da instituição no seu todo, portanto, ainda temos aquela questão das que surgirem para aquele serviço e para terem um bocadinho noção da instituição enquanto um global, entre aspas, portanto, ficam compartimentados naquele serviço. A questão também da integração junto da equipa, portanto a equipa nem sempre tem os comportamentos que nós achamos mais adequados para receber um novo colega, acho que não existe bullying, mas às vezes quase parece (risos), ou seja, há efetivamente colegas que acolhem bem, que recebem, que ficam contentes e que dão apoio, mas há outras que é: boquita aqui, é uma palavra ali mais...*

Entrevistadora: *veem como competição...*

Diretora RH: *Sim. E isso num processo de acolhimento e de integração pode ser complicado gerir.*

Por conseguinte, a leitura que a diretora faz dos resultados obtidos através do questionário é a mesma – “*De um modo geral, acho que os resultados são muito bons*”, “*para além de serem bons, são coerentes*”. Sobre as questões abertas revelou algumas dúvidas, uma vez que existem etapas no processo que correspondem ao que os colaboradores mencionam.

Diretora RH: *(...) uma das questões que era feita com mais frequência, (...) é a tal sessão de admissão, portanto, (...) em que eu falo da instituição mais no geral, sobre as regras, as férias, faltas, avaliação de desempenho, essas questões todas... aqui, por exemplo, é “conhecer a história” da [instituição], esta sugestão deixa-me dúvidas porque eu acho que se falasse sobre isso na minha formação toda a gente adormecia (risos). Mas está no manual de acolhimento, ou seja, quem tem curiosidade, há um breve resumo que é disponibilizado no manual de acolhimento.*

Um dos aspetos mais problemáticos no processo de integração, mencionado pelos colaboradores e de que a diretora de RH e os diretores de serviço responsáveis têm noção é o *curto tempo de integração*. Este facto prende-se muito com a questão da rotatividade na instituição, sendo que a diretora explica o problema detalhada e sequencialmente, uma vez que se torna num efeito “bola de neve”. Além disso, a questão a nível da equipa apontada pela diretora é um ponto a considerar também.

Diretora de RH: *“Mais tempo de integração” (...) é uma sugestão de melhoria válida. É uma limitação que nós temos porque como muitas vezes temos dificuldade..., para já, o facto de sair muita gente, vai ter impacto nisto, portanto, quanto mais gente sair, maior a dificuldade da integração, quer para arranjar pessoas, quer depois, se tiver duas pessoas a fazer integração ao mesmo tempo, as coisas dificultam, mas como temos mais dificuldade em termos de recrutamento e seleção, demoramos mais tempo do que era suposto, as pessoas já são precisas para ontem e (...) a pessoa fica com menos tempo de observação e começa mais cedo a desempenhar as suas funções, o que dificulta bastante. (...) “Organização das equipas”, (...) às vezes temos um bocadinho dificuldade em fazer com que a equipa centre no acolhimento deste novo elemento, que elas percebam que no fundo é bom para todos, se isto correr bem, não é... (...).*

Denota-se que o número, grande, de saídas da instituição ao longo dos anos é alvo de atenção pela diretora de RH. Nos gráficos de caracterização dos colaboradores da instituição, no que respeita ao tempo de serviço/antiguidade, na página 29, a maior

percentagem, 41%, centra-se nos que têm entre 1 a 5 anos de serviço, o que pode ser, de facto, revelador de uma elevada taxa de rotatividade na instituição, sendo uma preocupação da diretora de RH.

Através do método de análise documental foi possível analisar um relatório realizado na instituição desde os finais de 2018, que é consequente de entrevistas realizadas aos colaboradores que rescindiram contrato, e que tem como principal objetivo a identificação e análise dos motivos de rescisão, para que sejam implementadas eventuais ações corretivas e/ou de melhoria nos processos. As referidas entrevistas têm por base um guião que pretende abordar aos seguintes aspetos: avaliação quantitativa do grau de satisfação com a instituição; identificação dos motivos de saída; e sugestões de melhoria (*in Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, IPSS*).

Assim sendo, no relatório relativo ao ano 2021, foi possível verificar os dados recolhidos nas entrevistas de saída decorridas de janeiro de 2021 a dezembro 2021. Deste modo, foi verificado o total de saídas e o total de entrevistas realizadas, além da análise do fator antiguidade na gestão de saídas. A maior parte dos colaboradores (27%) que saíram da instituição, tinham entre 1 a 2 anos de serviço, para 2020, e entre 2 a 10 anos de serviço, para 2021 – 27% –, sendo que 20%, a segunda maior percentagem, tinham entre 6 meses a 1 ano neste último período em análise. No ano de 2021 registaram-se 55 saídas, num período de 12 meses, o que corresponde, em média, a 4 pessoas todos os meses a sair da instituição, por iniciativa própria, sendo um número bastante relevante e preocupante (*in Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, IPSS*).

Relativamente ao que a diretora de RH menciona como sugestões que possam melhorar o processo, a mesma aponta: a questão de envolver/ formar os diretores de serviço e técnicos responsáveis sobre os benefícios do processo, bem como demonstrar os resultados obtidos, dando-lhes mais confiança para o futuro, tentando não se centrar apenas nos resultados imediatos do processo, mas também nos benefícios a longo prazo. Para responder a estas necessidades, a mesma refere que se pode lançar um questionário com estratégias de melhoria no qual os diretores de serviço e técnicos possam votar, ou discutir mesmo com eles o caminho a seguir numa reunião. Além disso, refere que ela própria tem noção dos benefícios ao afirmar que:

Diretora RH: *há uma questão que deve fazê-los pensar que é quando nós investimos no processo de integração, nós ganhamos de duas formas: se a pessoa fica connosco, não há dúvidas qual é o ganho, a pessoa ficou, correu bem, pronto, mas quando a pessoa sai nós*

também podemos ganhar se o processo de integração for bem feito porque a pessoa sai daqui com uma boa imagem da instituição e isto é muito importante, (...). E acho que esta perspetiva de as pessoas perceberem que este processo é vital do ponto de vista do serviço deles, que lhes pode ter mais pessoas (...), mesmo dentro da instituição, se tivermos uma noção que aquela equipa acolhe bem, integra bem os colegas...

Ademais, foi apontado que seria interessante formar os colaboradores sobre “*como receber bem, como acolher as pessoas novas, como podemos ajudar*”, uma vez que “*às vezes as pessoas focam-se na questão competitiva (...) e não pensam que aquela vem-me ajudar a fazer o meu trabalho*”.

Face ao levantamento referente ao processo de acolhimento e integração, (realizado através dos métodos de recolha de informação adotados), contacta-se que o acompanhamento após a admissão do colaborador é aquele que pode carecer de mais atenção em diferentes níveis, uma vez que acaba por ser influenciado pela necessidade imediata de ter o novo colaborador como um pleno membro da organização – “*ou seja a pessoa está a ser precisa, vai logo começar a trabalhar*” (página 98, anexo 5). Tudo isto devido à falta de trabalhadores, consequência do elevado número de saídas da instituição. Nesta lógica, o acompanhamento devido, por parte da equipa, também parece carecer de melhorias.

Por outro lado, verificou-se que o novo colaborador é, de facto, acompanhado durante a admissão, e, além disso, avaliado, existindo uma comunicação clara entre os DS e o Departamento de RH, o que se considera uma boa prática. No entanto, após a avaliação da integração, através da observação, é possível constatar que se o colaborador não está devidamente integrado e carece de um reforço, existe uma certa incapacidade para atender às suas necessidades. Isto deve-se, principalmente à escassez de tempo e recursos que se verifica durante todo este processo para acompanhar devidamente o colaborador, facto, este, transversal a todos os serviços, o que é comprovado pelo ritmo de trabalho muitas vezes frenético, que se observou.

Posto isto, a questão apontada por Taylor (2005) encaixa perfeitamente neste cenário, uma vez que, como a instituição é constituída por uma grande quantidade de colaboradores, o trabalho quotidiano já possui uma grande carga sobre os elementos responsáveis pela orientação dos processos, em específico, o departamento de recursos humanos. Por isso, além de existir um número considerável de saídas na instituição, o

tempo que é necessário despende para realizar mais, ou melhores/ estruturados processos de acolhimento e integração na instituição acaba por ser mais escasso, o que pode ter influência em algumas falhas que ocorrem no processo de acolhimento e integração.

5. PROJETO DE INTERVENÇÃO

O presente trabalho de projeto visa a realização de uma proposta para reformulação do processo de acolhimento e integração na IPSS, tendo por base a revisão da literatura efetuada, bem como a análise documental, a observação direta participante, o questionário aplicado e a entrevista semiestruturada com a diretora de RH.

De forma a ilustrar o trabalho de projeto de reformulação, apresenta-se a figura 5.1, abaixo, baseada na abordagem de Tripp (2005).

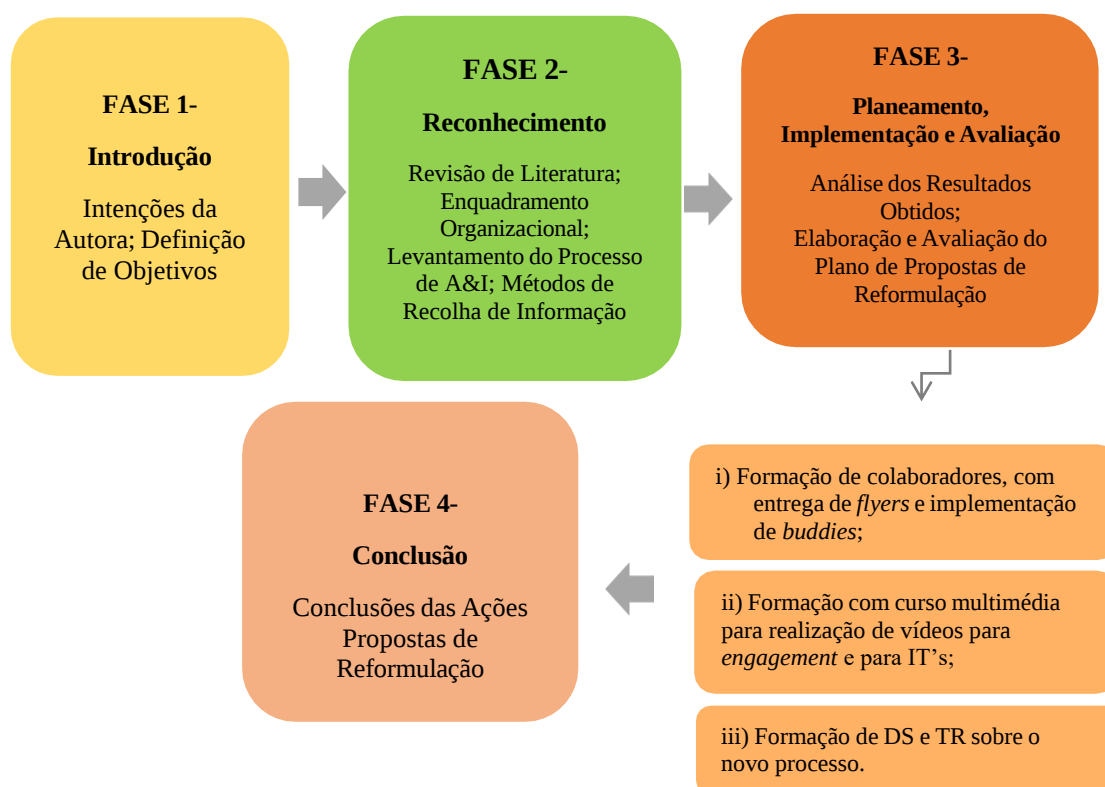


Figura 5.1 Fases do trabalho de projeto de intervenção.

Fonte: Elaboração própria.

5.1 Fase 1 – Introdução

A fase 1 do trabalho de projeto de intervenção passou pela definição dos objetivos propostos, apresentados na página 2, no capítulo 1, evidenciando a intenção da presente proposta de intervenção, correspondendo à fase de **introdução** (Tripp, 2005). É importante notar que a fase de introdução de Tripp (2005) constitui-se de uma etapa própria num projeto. No

entanto, no presente trabalho de projeto, a fase de introdução do autor funde-se com a introdução do trabalho, dada a adequabilidade.

5.2 Fase 2 - Reconhecimento

Na fase 2 do projeto, a de **reconhecimento** (Tripp, 2005), fez-se uma revisão de literatura de modo a conhecer-se o estado da arte da temática do acolhimento e integração e obter-se uma base sólida e sustentada em estudos científicos para realizar o projeto de intervenção. Acresce que, nesta fase, foi crucial fazer um enquadramento organizacional, de modo a conhecer a realidade e contexto que vão ser objeto de estudo, além de conhecer as práticas do acolhimento e integração que vigoram de momento na instituição (capítulo 3).

Para o efeito, utilizou-se o método de observação direta participante, uma ação útil para estudar a realidade social (Lima *et al.*, 1999) da instituição – em específico, o processo de acolhimento e integração –, por se estar inserido neste contexto real e por permitir obter mais dados para a investigação (Mónico *et al.*, 2017). Seguidamente, procedeu-se também à leitura e compreensão dos documentos associados ao processo de acolhimento e integração na instituição, explanados na página 32, no subcapítulo 3.3, e enumerados na página 39, subcapítulo 4.2, no quadro 4.1. Destarte, utilizou-se o método de análise documental, que é pertinente para complementar as informações obtidas através da observação direta participante (Junior *et al.*, 2021), sendo possível, através desses documentos, ter a noção concreta de como funciona o processo na instituição, para se poder identificar problemas e necessidades sentidas (Filippo, n.d.).

Ainda nesta fase de reconhecimento do projeto de intervenção elaborou-se um questionário (página 39, subcapítulo 4.2) através da plataforma do *Google Forms* que pretendia obter *feedback* pessoal dos colaboradores relativamente à sua perceção do acolhimento e integração que lhes foi dado desde que se tornaram membros da instituição. Desta forma, foi possível recolher informações e gerar conhecimento sobre a problemática em questão (Thiollent, 1986).

De acordo com Guazi, (2021) considerou-se útil a realização de uma entrevista semiestruturada (guião no anexo 2), de modo a captar a perceção e opinião da diretora de RH, bem como, conhecer as possibilidades e limites da proposta a elaborar.

5.3 Fases 3 e 4 – Planeamento, implementação, avaliação e conclusão

A fase 3 de planeamento e implementação do projeto de intervenção teve como base a análise dos resultados obtidos (subcapítulo 4.3) através dos instrumentos utilizados (subcapítulo 4.2), e a análise das boas práticas do acolhimento e integração de novos colaboradores abordadas na revisão da literatura efetuada.

Através da análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário aos colaboradores percecionou-se, nas sugestões de melhoria dos inquiridos (que são a maioria positivas), que o curto “tempo de integração” (página 42) é uma problemática sentida por mais do que um colaborador. Aliás, esta é uma problemática referida e justificada pela diretora de RH na entrevista semiestruturada, que assenta no facto de existir uma rotatividade elevada na instituição, que impossibilita a realização de um tempo de integração mais prolongado e cuidado, de modo a facilitar a integração do novo colaborador – *“quanto mais gente sair, maior a dificuldade da integração, (...) as pessoas já são precisas para ontem e (...) a pessoa fica com menos tempo de observação e começa mais cedo a desempenhar as suas funções, o que dificulta bastante”* (página 43).

De facto, um *onboarding* adequado reflete-se numa redução do tempo de integração (São José, 2022; Bauer, 2010), no entanto, a perceção dos colaboradores, obtida através do questionário, é que seria necessário um tempo de integração maior por forma a que tivessem tempo de se sentir integrados devidamente, o que contrasta com essa premissa, no caso específico desta instituição.

Ademais, foi constatado através dos resultados dos métodos aplicados de observação direta participante e entrevista semiestruturada que o que mais carece de melhoria é a parte intangível do processo: a noção dos seus benefícios não só por parte dos responsáveis pelo processo mas também pela equipa que vai acolher os novos colaboradores, conforme referido na entrevista pela diretora de RH – *“há uma questão que deve fazê-los pensar que é quando nós investimos no processo de integração, nós ganhamos de duas formas (...)”*; *“acho que esta perspetiva de as pessoas perceberem que este processo é vital do ponto de vista do serviço deles, que lhes pode ter mais pessoas (...), se tivermos uma noção que aquela equipa acolhe bem, integra bem os colegas...”* (páginas 44 e 45).

Além do mais, também as condutas, nem sempre corretas, levadas a cabo pela equipa, impactam o processo – “*a equipa nem sempre tem os comportamentos que nós achamos mais adequados para receber um novo colega*” (página 42), “*às vezes as pessoas focam-se na questão competitiva (...) e não pensam que aquela vem-me ajudar a fazer o meu trabalho*” (página 45).

O presente estudo deparou-se, portanto, com três problemáticas: o **curto tempo de integração**, percecionado pelos colaboradores; a falta de noção dos benefícios do processo, por parte dos responsáveis e também por parte da equipa; e a “**má” integração feita pela equipa**.

Com a análise dos resultados do questionário aplicado é possível verificar esta última problemática através das afirmações dos inquiridos na pergunta acerca das sugestões de melhoria, que espelham um desentendimento entre colegas/ colegas e chefia – “*Que as colaboradoras sejam mais prudentes*”, “*As funcionárias que de facto trabalham (...) deveriam (...) Sentir que vale a pena vir cansada, mas com o coração tranquilo... Visto que colegas fazem banhos a utentes com toalhitas...*”, “*As funcionárias que se esforcem verdadeiramente deveriam sentir k o seu esforço é reconhecido. . Visto k existem colegas k negligenciam os cuidados aos utentes, por vezes observar certas atitudes até dá vontade de chorar*” (páginas 90 e 91, anexo 4). Posto isto, a fase 3 de planeamento e implementação do projeto de intervenção, pretendeu planear propostas de ações que pudessem reformular o processo de acolhimento e integração da instituição em causa e fazer face a estas problemáticas. É importante notar que, tendo em conta que a fase de reconhecimento foi exaustiva, tendo-se obtido muita informação, as fases de planeamento e implementação foram sendo realizadas implicitamente (através da análise dos resultados obtidos, exposta no presente subcapítulo 5.3).

Deste modo, foi levada a cabo uma ação de sensibilização que serviu para auscultar novamente os intervenientes do processo e reanalisar as suas reflexões quanto ao mesmo, *face to face*, e demonstrar a relevância desta temática na instituição. Para a mesma elaborou-se um documento formal (anexo 6), expondo: os resultados do questionário aplicado (de modo que fosse perceptível que existem bons resultados, incitando a continuação do bom trabalho); os benefícios do processo de acolhimento e integração numa organização e, finalmente, a importância do papel dos colaboradores neste processo, com base na revisão de literatura, conforme proposto pela diretora de RH – “*é mesmo passar pelo envolvimento dos diretores de serviço e pelos técnicos responsáveis*.”

(...) em que tentássemos (...) demonstrar estes resultados, partilhar as sugestões de melhoria, (...), os benefícios, (...) e (...), os riscos que corremos quando ele não é eficaz” (página 97, anexo 5).

Por conseguinte, desenvolveu-se, para esta ação de sensibilização, uma apresentação em *PowerPoint* expondo o conteúdo deste documento aos diretores de serviço e técnicos responsáveis. O mesmo foi apresentado pela autora a dois serviços em simultâneo, tendo sido selecionados aqueles que careciam de mais atenção, conforme proposto pela diretora de RH na entrevista – *“aí podemos selecionar uma equipa ou outra que esteja mais martirizada em termos de integração, (...), que está sempre a sair e a entrar gente...”* (página 99, anexo 5) –, por se caracterizarem por equipas mais problemáticas visto que apresentam uma taxa de rotatividade bastante alta, que acaba por as prejudicar. Os serviços são o Lar I e o Lar III. Também importa referir que estavam presentes nesta ação de sensibilização a equipa técnica, composta pelos animadores dos serviços, a psicóloga e a enfermeira responsáveis pelos dois serviços, a encarregada responsável, as diretoras técnicas e técnica responsável, e a diretora de RH, que auxiliou a apresentação. O *powerpoint* foi, além disso, enviado por *email* aos restantes diretores de serviço.

Seguidamente, houve lugar a um período de debate, com perguntas/ respostas, e com recolha de experiências e informações por parte dos participantes, apresentadas no quadro 5.1, abaixo.

Quadro 5.1 Informações recolhidas na ação de sensibilização aos DS e TR.

Existe a noção de que o acolhimento e integração, para os colaboradores, é bem feito, conforme constatado nos resultados do questionário aplicado;

Alguns dos presentes relataram aspetos positivos acerca do processo de acolhimento e integração.

O tempo de integração é repleto de questões burocráticas que consomem tempo;

Revelou-se que as dúvidas que surgem dessa burocracia são esclarecidas sempre por alguém presente no serviço, mesmo que não seja o responsável direto pela integração, sendo que o novo colaborador obtém usualmente resposta;

Evidencia-se uma boa receção e atenção aos novos colaboradores, por parte de alguns colegas nos serviços.

Constata-se que algumas das colegas de serviço são “maldosas” e entram em “competição”, por vezes, face aos novos colaboradores – referem as diretoras responsáveis pelos serviços em análise;

Refere-se que é preciso existir confiança por parte delas, de forma a não se retraírem quando um novo colaborador entra no serviço, e, pelo contrário, mostrarem abertura e darem-lhe as boas-vindas;

Foi abordada a experiência social baseada no livro de Gary Hamel e C. K. Prahalad, sobre os macacos e os cachos de banana (conf. “Competing for The Future”, de Gary Hamel e C. K. Prahalad), exaltando a questão de haver a necessidade de dar as boas vindas a novas ideias, novas pessoas, evitando a imitação, bem como não ficar refém das estratégias passadas, numa perspetiva de “faço assim, porque foi sempre feito assim”, sem questionar o porquê de ser feito dessa forma.

Fonte: Elaboração própria.

A ação de sensibilização em causa serviu também para preparar/ consciencializar os responsáveis do processo, para uma futura implementação das ações de reformulação do processo.

Numa fase de *pre-onboarding*, através da análise documental (*in Checklist* para admissão, IPSS 2021), foi possível verificar que se encontra já implementado um plano prévio conciso, que inclui a estipulação da entrega de todos os materiais necessários à integração do novo colaborador, conforme Friedrich (2019) – farda, cartão de identificação, inserção do novo colaborador na *app* utilizada nos Lares. Inclusive, através da observação direta participante, foi possível verificar uma troca de mensagens, antes de o novo colaborador entrar na instituição, solicitando alguns documentos necessários e colocando o recém-selecionado à vontade para questionar algo, o que possibilita uma criação prévia de laços entre instituição e futuro colaborador, fazendo uso das tecnologias, em conformidade com Ziden & Joo (2020).

Além do suprarreferido, existe um programa bem estruturado de *onboarding*, em *checklist*, que supõe a entrega do manual de acolhimento, documentos sobre políticas,

regras, instruções de trabalho, encontro com a chefia e a equipa, visita às instalações, além de estar bem definido quem transmite estas informações necessárias e quando se dão essas informações (conf. subcapítulo 3.3), estando em sintonia com as reiteraões de Cunha *et al.* (2020) e Mosquera (2000).

De acordo com Ashfoth *et al.* (2007), é necessário haver a transmissão do conhecimento aos novos colaboradores sobre o contexto de trabalho e a tarefa, uma vez que estes componentes são importantes no processo de socialização organizacional e na adaptação aos mesmos. Destarte, verifica-se, através da análise documental, que esta transmissão é feita, recorrendo a um manual de acolhimento completo (página 32, no quadro 3.1) com o conteúdo necessário e apropriado à chegada do colaborador, através do recurso a: uma mensagem do responsável máximo da organização, um organograma da organização, produtos e serviços da organização – respostas sociais –, informação sobre as férias, sobre o plano de compensação e sobre outros benefícios, informação sobre a avaliação de desempenho, sobre a formação profissional, procedimentos de segurança e saúde; lista de contactos, entre outros, estando em linha com Cunha *et al.* (2020). Além disso, são entregues ao novo colaborador instruções de trabalho adequadas a cada função.

Tal como referido por Sekiguchi (2004) (página 9), verifica-se a existência de um *person- job-fit*, visto que os colaboradores, por norma, adaptam-se à função sem grandes dificuldades, facto este que foi detetado através da observação direta participante que permitiu obter informações da comunicação que é realizada entre equipa e chefia. Contrariamente, no que respeita à adaptação do novo colaborador à organização – *person-organizational fit* –, verifica-se, através do mesmo método e pelos *inputs* obtidos em entrevista, uma certa incompatibilidade indivíduo vs equipa/organização, em muitos dos casos, como já foi constatado e escrutinado em parágrafos anteriores.

Por conseguinte, verifica-se que as práticas de socialização formais são tidas em conta pelos responsáveis no processo, estando alinhados com Mosquera (2000), existindo um programa explícito e estruturado de acolhimento (conforme exposto no subcapítulo 3.3). No que respeita às práticas informais (Mosquera, 2000) não se verifica uma receção informal e acolhedora pelos colegas – “*a equipa nem sempre tem os comportamentos que nós achamos mais adequados para receber um novo colega*” (página 42) – o que, no caso específico, gera algum afastamento emocional da instituição e da sua cultura, por parte do novo colaborador, não permitindo construir devidamente a realidade social em

que se inserem no momento, conforme Ascensão (2009). Perante isto, revela-se assim a existência de uma falta de *social acceptance*, como referem Bauer *et al.* (2007), por parte dos colegas, que não revelam entusiasmo nem interesse pelos novos colaboradores (Smither, 2003), mas pelo contrário, revelam sentimentos de desconfiança e competição. Isto foi percecionado pela diretora de RH – “*as pessoas focam-se na questão competitiva (...) e não pensam que aquela vem-me ajudar a fazer o meu trabalho*” (página 45). Assim sendo, este facto deve ser contrariado uma vez que será importante para promover o *engagement* e a satisfação do novo colaborador, atenuando o *turnover* (referido também várias vezes pela diretora de RH), em linha com Bauer *et al.* (2007).

Neste sentido, propõe-se, para a reformulação do processo em análise, a ação de formar os colaboradores sobre como acolher e integrar os novos colegas, demonstrando os benefícios de um bom A&I e também do *mentoring*, tanto para o novo colaborador, como para aqueles, como para a imagem da organização, cativando e incentivando a fazer mais e melhor (o que é claramente percecionado pela diretora de RH – “*quando nós investimos no processo de integração, nós ganhamos de duas formas: se a pessoa fica connosco, não há dúvidas qual é o ganho, (...) mas quando a pessoa sai nós também podemos ganhar se o processo de integração for bem feito porque a pessoa sai daqui com uma boa imagem da instituição e isto é muito importante*” [páginas 44 e 45]). A Proposta de ação suprarreferida assenta numa perspetiva de conhecer a teoria para depois a aplicar na prática, fazendo face à problemática sentida que é a fraca/incorreta integração feita pela equipa, espelhada também nas suas práticas informais, referida em entrevista e já mencionada nos parágrafos anteriores.

Conforme Stein & Christiansen (2010), a criação da *network* é importante para fomentar o *engagement* na socialização existente no primeiro contacto com a organização. No entanto, através das perceções da diretora de RH e também dos colaboradores que responderam ao questionário, que foram detetadas na questão acerca das sugestões de melhoria (página 50), verifica-se que esta *network* não é devidamente desenvolvida. Isto pode refletir a falta do sentimento de aceitação por parte do novo colaborador na fase de *onboarding*, e que é importante no *life cycle* dele (Brum, 2020). Assim sendo, isto pode originar os comentários negativos dos novos colegas face à sua equipa, mencionados anteriormente neste subcapítulo (página 50).

Para fazer face a esta problemática, propõe-se a realização da ação de formação e a implementação de *buddies*, que, no caso específico da instituição, poderão ou não ser os elementos-chave (referente à página 34, no quadro 3.2 – “*Para algumas funções específicas na área da Geriatria e subsecções da área da Saúde entra em ação um ‘elemento-chave’ que acompanha o novo colaborador nas tarefas a realizar*”). Nesta fase, também se incentiva o convívio/ eventos entre os colaboradores e os novos colegas, com jantares ou lanches esporádicos, à semelhança do que acontece com os jantares de despedida, conforme mencionado pela diretora de RH – “*naquela perspetiva de jantares de despedida (...) até algo que eu esperaria é que fizessem ao contrário, ou seja quando entra alguém novo (...) no final do mês fazer um jantar com aqueles que entraram, ou vamos fazer um lanchinho*” (página 99, anexo 5).

A ação em causa torna-se bastante importante, retirando-se benefícios. Por conseguinte, conforme Maksymiuk (2017), Wanberg (2012) e Allen *et al.* (1999), com um *buddy* é possível promover, mais facilmente, um ambiente familiar, uma maior à vontade para questionar e uma redução da ansiedade e *stress* por parte do novo colaborador, o que poderá promover o *engagement*, através de uma *network* que se vai criando. Por outro lado, para que isso seja possível, é necessário existir uma predisposição dos colegas da equipa para ser um *buddy*, tendo consciência das suas incumbências e dos benefícios espelhados por esta prática, daí a importância da ação, referida acima, de formar os colaboradores sobre os benefícios de um bom A&I e do *mentoring*. Por conseguinte, estas duas ações são propostas face ao sentimento e constatação da diretora de RH de que faltava algo que fizesse com que os membros da instituição abordassem o processo com outro espírito, reconhecendo-o como “vital”, como referiu na entrevista realizada (página 45). Acresce que os convívios/eventos a realizar permitem promover as conexões sociais e emocionais que estão em falta, havendo espaço para um *get to know*, que promove o encontro de aspetos em comum entre colegas, que são importantes por facilitarem a criação de ligações/ da *network*, estando em linha com Balali *et al.* (2018) e Friedman (2014), o que se revela bastante necessário no caso específico da instituição.

Num primeiro contacto com a instituição é possível verificar, através do método de observação direta participante, que, apesar de existir a consciência da importância da necessidade de existir uma impressão da cultura organizacional no novo colaborador, conforme defende Derven (2008), o que é facto é que o que mais persiste na instituição em causa é a falta da perceção dos valores organizacionais e do embeber-se na cultura

organizacional, num ato de “vestir a camisola”, por parte dos novos colaboradores. Isto pode dever-se ao facto de muitos deles apenas se candidatarem para trabalhar na instituição porque *precisam* e não porque *querem* (constatado em entrevistas de seleção pela observação direta participante). Por isso, esta falha também se patenteia e constata na equipa que recebe os colaboradores, revelando-se esta cansada e querendo fazer apenas o seu trabalho sem se envolver demais. Desta forma, o que se pode constatar é que, não só as características da identidade individual (Cable *et al.*, 2013) dos novos colaboradores, mas também as dos colegas de equipa, estão mais vincadas neste processo, não se notando uma repressão das mesmas. Isto poderá fazer ressaltar o já referido sentimento de competição mencionado pela diretora de RH (página 45) existente entre colegas, em detrimento do espírito de equipa que poderia ser mais promovido em linha com a tese de Derven (2008), e que, neste estudo de caso, se apresenta mais benéfico.

Assim, denota-se falta de relacionamento com os colegas, falta de confiança, e uma fraca transmissão dos valores organizacionais pelos colegas de equipa, o que pode resultar na alta taxa de *turnover* existente, conforme Garcia (2019), além da fraca conexão emocional que é necessário inverter, como tem vindo a ser referido (Bauer, 2013). O facto de não haver muito tempo para além das tarefas quotidianas, para elaborar processos melhores ou mais estruturados de *onboarding*, acaba por penalizar todo este processo o que, consequentemente, pode influenciar a retenção de talentos (Taylor, 2005).

Posto isto, além da formação de colaboradores, propõe-se a elaboração e utilização de *flyers* e cartazes apelativos, em parceria com o departamento da comunicação, que foi também mencionado pela diretora de RH— “*penso que podemos pensar em fazer alguma dinâmica... (...) Pode ser, flyers, etc. podemos é reunir com a equipa da comunicação, que faz os cartazes*” (página 99, anexo 5). Assim sendo, propõe-se que estes *flyers* se constituam com os seguintes itens: (i) os benefícios de um bom A&I / do *mentoring*, a entregar às equipas; (ii) uma visão mais informal do manual do acolhimento, mais apelativo, indicando as pessoas responsáveis pelos recursos humanos e com frases como “*tem dúvidas? sabe com quem falar?*”, “*fale com o seu responsável de serviço*”, etc., a entregar aos novos colaboradores; (iii) frases acolhedoras sobre a mudança, a adaptação (diretora de RH, páginas 99 e 100, anexo 5).

Estas ações, nomeadamente a (ii) e a (iii), destinadas ao novo colaborador, permitem provocar no mesmo um sentimento de pertença, conforme Harpelund (2019), e dar

umas boas-vindas acolhedoras naquela que será a “nova casa” do colaborador. Deste modo, estas ações vão servir de *kit* de boas-vindas, como sugere São José (2022), com a informação necessária para o colaborador iniciar a sua função, explanada no novo manual de acolhimento em *flyer* e com frases de acolhimento que poderão despertar sentimentos positivos quanto à instituição, promovendo valores organizacionais e um certo entusiasmo, incitando o ato de “vestir a camisola”. Este *kit* é complementado com uma esferográfica que, em todas as sessões de admissão, a diretora de RH distribui ao recém-admitido. O facto de a informação ser exposta de forma simples e intuitiva, acaba por reduzir o tempo que será despendido a explicar o *modus operandi* da instituição. A ação (i) centra-se mais na problemática sentida sobre a dificuldade dos colaboradores/equipa em perceberem a importância e detetarem os benefícios do processo, dificuldade esta já supramencionada, permitindo combater esta questão, incitando o esforço por parte daqueles e provocando sentimentos de empatia perante o novo colaborador, o que não se tem verificado e, por isso mesmo, se propõe esta ação.

A ação de formação dos colaboradores foi proposta e planeada, tendo sido estipulada a entrega aos mesmos, nessa formação, do *flyer* relativo à importância e benefícios de um processo de acolhimento e integração adequado e ao processo de mentoria. Este documento foi efetivamente elaborado, com base na revisão de literatura, e apresenta-se no anexo 7. O referido *flyer* foi produzido com uma linguagem simples, de modo que fosse acessível a todos os colaboradores presentes. Também foi elaborado o *flyer* de boas-vindas ao novo colaborador, apresentado no anexo 8, elaborado com base no manual de acolhimento da instituição, mas configurado de forma mais interativa e informal. Devo-rante, foi estipulado que o mesmo deve ser apresentado à equipa, sendo certo que será profícuo entregá-lo aos novos colegas, que poderão ficar mais à vontade com o seu conteúdo, percecionando-o de uma forma mais intuitiva, além de ter frases acolhedoras que poderão despertar neles um sentimento de segurança. Além disso, foi estipulado que deve ser enfatizada, nesta formação futura, a importância de envolver todos na dinâmica informal da equipa, incentivando o convívio/ realização de eventos desportivos, entre outros, entre os colaboradores e os novos colegas, em linha com Friedman (2014), além de se ressaltar a importância de se formarem *buddies/mentors*.

Para a reformulação do processo de acolhimento e integração na instituição, propõe-se também uma outra ação que consiste na utilização de vídeos como forma de promoção do *engagement* e da formação profissional. Com efeito, estes vídeos pretendem apresentar (a) a equipa a dar as boas-vindas, com recurso a novos vídeos e/ou utilizando eventualmente vídeos e fotos das galas e jantares de natal da instituição, apresentando a dinâmica informal das equipas; (b) as tarefas/procedimentos das IT's, em eventual parceria com a escola profissional do concelho e o seu curso de multimédia. Esta ação, abordada pela diretora de RH – *“tínhamos um projeto, tínhamos falado com a escola, (...) que (...) unia o curso de técnico auxiliar de saúde, (...), com o curso multimédia e então, (...) os auxiliares de saúde faziam as IT e os de multimédia filmavam, que era o projeto de curso deles, e em vez de se ler, havia o vídeo de como se faz...”* (página 100, anexo 5) –, é uma prática que permite transformar todo o processo de acolhimento e integração num processo mais interativo, tornando-o, portanto, mais apelativo e facilitado, e não uma tarefa tão rotineira, em linha com São José (2022).

A proposta em causa não foi possível de planear, ficando em *stand by*, devido à indisponibilidade da coordenadora do curso de multimédia da escola profissional do concelho, com quem se iria fazer essa parceria, e pelo *timing* do projeto – *“agora a coordenadora do curso de multimédia está de licença de maternidade, portanto, agora também não podemos contar com ela, mas é um projeto que eu acho que faz sentido...”* (página 100, anexo 5).

Propõe-se, por último, uma ação de formação aos responsáveis do processo de acolhimento e integração, para conhecerem o novo processo que resultou da presente proposta de reformulação, que serve também para reforçar a importância daquele, de modo que se incite/estime uma vontade de fazer mais, não só junto dos novos colaboradores, mas também junto da equipa, que necessita de incentivo, pretendendo, ainda, reforçar-se sentimentos positivos quanto ao processo.

As fases 3 e 4 correspondem à fase de avaliação e de conclusão das ações propostas de reformulação. Devido ao tempo estipulado para a realização do presente trabalho de projeto, e tendo em conta a permanência da aluna- autora na instituição, não foi possível realizar, em tempo útil, uma avaliação dos efeitos da proposta de intervenção. A instituição, e mais concretamente, o departamento dos recursos humanos, na pessoa da diretora de RH, propõe-se, deste modo, a avaliar a eficácia da proposta, na sua globalidade.

6. CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DE PROJETO

Neste capítulo serão expostas as principais conclusões do trabalho de projeto de intervenção, com a respetiva análise crítica e serão analisadas as limitações inerentes à realização deste projeto, além de sugestões para o futuro.

Quanto aos objetivos definidos para este trabalho de projeto, pode-se retirar que estes foram cumpridos, uma vez que se tomou conhecimento da importância da temática de acolhimento e integração de novos colaboradores através da revisão de literatura realizada, com as conceções dos diferentes autores.

Ademais, foi possível perceber os problemas associados às práticas de acolhimento e integração da instituição, através das metodologias utilizadas, mais concretamente da observação direta participante e da entrevista semiestruturada à diretora de RH, uma vez que a análise documental não detetou lacunas e o questionário aplicado revelou, em grande parte, uma satisfação com o processo, por parte dos colaboradores. De facto, a observação ativa em campo revelou-se bastante útil no sentido em que a inserção no contexto real (Mónico, *et al* 2017) permitiu obter dados relevantes sobre o modo como o processo de acolhimento e integração é implementado na prática vs como está exposto na teoria, bem como obter dados sobre a ação e reação dos intervenientes no processo.

Os dados reais obtidos serviram para realizar uma proposta de reformulação do processo de acolhimento e integração, elaborando um plano de ações (Mónico, *et al* 2017), no sentido de atenuar as dificuldades sentidas que se detetaram. Além disso, a entrevista semiestruturada, por ter um carácter espontâneo e flexível (Manzini, 2012; Lima *et al*, 1999), permitiu que a conversa com a diretora de RH fluísse sem dificuldade, de modo que fosse delineado, em conjunto, um plano útil e proveitoso, tendo como referência a revisão de literatura realizada.

Os principais problemas detetados, através dos métodos de recolha de informação adotados, passaram: pela falta de noção dos colaboradores/equipa e responsáveis de serviços dos benefícios do acolhimento e integração a curto e longo prazo, o que, consequentemente, leva a que a equipa não acolha devidamente os novos colegas; e pelo pouco

tempo de integração de novos colaboradores, influenciado pelas elevadas taxas de *turnover*, o que se constitui como um “efeito bola de neve”, explanado muito eficazmente pela diretora de RH em entrevista (página 43).

Outro objetivo cumprido foi o desenvolvimento de uma proposta de boas práticas/ações (capítulo 5) passíveis de melhorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores da instituição, a qual teve por base os resultados obtidos através da análise documental, da observação direta participante, do questionário, da entrevista semiestruturada e da revisão de literatura efetuada. As ações de reformulação propostas, em jeito de resumo, são as seguintes:

- 1) Ação de formação aos colaboradores sobre como acolher e integrar os novos colegas;
- 2) Ação de formação e implementação de *buddies*, incentivando o convívio/ eventos entre colaboradores e novos colegas;
- 3) Elaboração e utilização de *flyers* e cartazes apelativos apresentando os benefícios de uma boa integração/do *mentoring*; contendo uma abordagem mais informal do manual do acolhimento; com frases acolhedoras sobre a mudança. Documentos estes elaborados em parceria com o departamento de comunicação;
- 4) Utilização de vídeos como estratégia de *engagement* e de formação profissional;
- 5) Ação de formação destinada aos responsáveis do processo de acolhimento e integração, para conhecerem o novo processo que resultou da presente proposta de reformulação.

Sendo assim, o projeto constitui-se de uma proposta de intervenção. A sua efetiva implementação na instituição acontecerá para além do período de realização do presente trabalho de projeto. Assim sendo, o imprescindível *feedback* do impacto das ações de melhoria será obtido num futuro próximo pela IPSS. Acresce que a instituição se propõe a avaliar os níveis de *engagement*, verificando se haverá alguma alteração, refletindo sobre as ações adotadas tanto pelos responsáveis como pelas equipas. A este propósito, reforça-se que a diretora RH perceciona o acolhimento e integração como um fenómeno complexo, que influencia o *turnover* e, em consequência, acarreta custos, recursos e tempo aos responsáveis pelo processo.

A ação de sensibilização, dirigida aos diretores de serviços e aos técnicos responsáveis foi útil para obter mais *insights* sobre o processo de acolhimento e integração aplicado, por parte desses, tendo sido possível perceber que:

- Os diretores de serviço e os técnicos responsáveis, além da equipa técnica alvo deste projeto tornaram-se mais cientes dos benefícios do processo de acolhimento e integração, principalmente os benefícios que impactam na motivação e *engagement* (Harpelund, 2019) necessários. Além disso, perceberam que, de facto, é importante implementar ações, conforme indicam São José (2022), Maksymiuk, (2017), e Friedman (2014), uma vez que sentem as dificuldades que existem, por vezes, por parte da sua equipa, em receber devidamente e com entusiasmo os novos colaboradores.
- Os *flyers* que foram elaborados (anexos 7 e 8) e apresentados ao departamento de RH foram muito bem recebidos pelas colegas, que teceram comentários bastantes positivos quanto ao seu formato, ao seu conteúdo e ao impacto futuro que esta ferramenta terá nos colaboradores da instituição.

No período de realização deste trabalho de projeto a instituição encontrava-se a delinear e implementar um novo procedimento no acolhimento e integração de novos colaboradores na instituição, sendo que a autora esteve envolvida nessa implementação (referente à página 33, subcapítulo 3.3). Dado que existiam outras arestas por limar, referentes às problemáticas detetadas – falta de noção dos benefícios do processo, fraca integração da equipa –, foi útil realizar as metodologias referidas, de modo que se pudessem propor ações que tivessem alguma influência nessas problemáticas. As abordagens de São José (2022) acerca da importância da entrega de um *kit* de boas-vindas foram úteis para elaborar essas estratégias, além das noções de Friedman (2014) e de Balali *et al.* (2018) sobre a importância das conexões sociais e emocionais que podem ser fomentadas pelos eventos e convívios, promovidos também pela implementação de *buddies* (Maksymiuk, 2017).

O processo vigente, até então, na instituição não considerava as questões referidas por Haueter *et al.* (2003), relativamente à transmissão da confiança e do acompanhamento necessários aquando da chegada do novo colaborador, além da satisfação organizacional que é necessária promover. Isto, a longo prazo, seria relevante para que aquele se identi-

ficasse com a organização e com as funções que desempenha diariamente, tendo a intenção de ficar, independentemente das condições remuneratórias, que são apontadas pelos colaboradores como o principal motivo de saída (*in* Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, IPSS – anexo 3).

As questões suprarreferidas não eram tidas em consideração, principalmente pelos colegas de equipa, o que influenciava a necessidade de realizar mais processos de recrutamento e seleção, conforme Kristof (1996).

Os métodos digitais não são muito utilizados no decorrer do processo de *onboarding* (Petrilli *et al.*, 2022), uma vez que não se constituem como uma necessidade, por existir a possibilidade de realizar programas presencialmente, de momento, e sem recorrer muito aos mesmos. Esses são utilizados para envio de documentos e para fornecer informações pertinentes ao colaborador, nomeadamente via *email* (página 32, subcapítulo 3.3) e na fase de *pre-onboarding* para envio de mensagens ao novo colaborador (página 52), não sendo adotadas outras estratégias. A sua fraca utilização também se deve ao facto de muitos dos colaboradores serem mais velhos e não terem tanta aptidão com estes métodos tecnológicos – 22% dos colaboradores têm entre 46 a 55 anos e 15% entre 56 a 65 anos, conforme exposto na caracterização sociodemográfica dos colaboradores na página 28, no subcapítulo 3.1. Por fim, através da observação direta, também foram detetados comentários acerca da dificuldade em aceder às informações através destes meios.

A metodologia pesquisa-ação revelou-se pertinente ao adequar-se a este tipo de intervenção numa realidade e situação sociais complexas (Hult & Lennung, 1980), como é a de uma instituição social e as suas práticas. Ou seja, incidiu em específico, no processo de acolhimento e integração e no fenómeno do desligamento emocional da equipa/dos novos colaboradores, constituindo-se este como uma situação de crise organizacional (Thielmann, 2005), dado que, na instituição alvo deste estudo, prima-se pela união e estabilidade das equipas, promovendo os valores organizacionais, durante este processo de acolhimento e integração.

O presente projeto visou identificar, compreender, planear e propor um conjunto de estratégias de acolhimento e integração que incidissem em algumas lacunas sentidas e que fizessem sentido para todos os responsáveis, elucidando-os e incentivando-os a fazer mais e melhor. Apesar do que foi conseguido, o trabalho apresenta algumas limitações.

Neste sentido, não obstante a amostra corresponder a pouco mais de metade da população – Vinte e sete colaboradores dos cinquenta e dois propostos para inquérito responderam ao questionário aplicado –, uma das limitações foi o facto de ter existido, ao longo do processo, uma falta de adesão constante. Esta limitação foi combatida através do reenvio do questionário, no entanto atrasou-se todo o seu desenvolvimento e, consequentemente, materialização no terreno da proposta formulada.

Ainda assim, a maior limitação do presente trabalho prende-se com os *timings*. Considera-se que a maioria dos objetivos foram atingidos, no entanto, os *timings* não permitiram obter *feedback* e apresentar resultados mensuráveis dessas ações no processo de acolhimento e integração da instituição em causa.

Para concluir, em termos futuros, seria interessante verificar a influência do processo de acolhimento e integração na retenção de colaboradores na instituição, um aspeto bastante reiterado, também pela diretora de RH e que se constitui como uma problemática no seio organizacional, como constatado pela revisão de literatura.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D., McManus, S. & Russell, J. E. A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior* 54 (3), 453–470. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/247335063_Newcomer_Socialization_and_Stress_Formal_Peer_Relationships_as_a_Source_of_Support
- Araújo, R. O., Carioca, J. G., & Machado, D. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3 (1), 6-18. Disponível em <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.001.0001/151>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf
- 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, 447-462. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/222579954_Socialization_tactics_proactive_behavior_and_newcomer_learning_Integrating_socialization_models
- Balali, S., Steinmacher, I., Annamalai, U., Sarma, A., & Gerosa, M. A. (2018). Newcomers' Barriers... Is That All? An Analysis of Mentors' and Newcomers' Barriers in OSS Projects. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* 27, 679-714. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s10606-018-9310-8>
- Bamboo, H.R. (2014). Onboarding For Small Business: Key Components of an Effective Program Revealed. Disponível em <https://www.bamboohr.com/resources/Onboarding101+Infographic.pdf>.
- Baranik, L. E., Roling, E. A. & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior* 76 (3), 366–373. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879109000943>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. Disponível em <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The Power of Connection*. SuccessFactors, White Paper. Disponível em <https://aledelobelle.com/wp-content/uploads/2014/06/SuccessFactors-onboarding-power-of-connection.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. Disponível em

- https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac
- Becker, K. & Bish, A. (2021). A Framework for Understanding the Role of Unlearning in Onboarding. *Human Resource Management Review* 31 (1), 100-730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>.
- Brito, L. M. P., da Silva, A. S., de Castro, A. B. C., Gurgel, F. F. & Varela, J. H. de S. (2017). Programa de Mentoria: Uma Estratégia Seminal de Compartilhamento Do Conhecimento Em Uma Empresa Pública de Energia. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba* 16 (3), 209–234. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15121/pdf>
- Brum, A. de M. (2020). *A Experiência Do Colaborador. Da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador*. Integrare Editora.
- Bueno, S. F. (2005). Desmistificando a integração dos novos funcionários. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html.
- Cable, D., Gino, F. & Staats, B. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3), 22-28. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e seleção – da teoria à prática*. Editora RH: Lisboa.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus: Rio de Janeiro. <https://18241978017913781293.googlegroups.com/attach/46c541597d782437/pdf%20IIVRO%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf?part=0.1&view=1&vt=ANaJVrG2Wj-CRy6N46GKfTtkeEXFbb8zhNKYmjYUk1D4J6LLky3ghV6i6ZOWXN97xwzcQPmKw1QcyBBt7s8HpJZf7SKutAphwa0Trai62lobs5lgNfjAmgE>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management* 33 (7), 1277-1296. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Bharat-Chillakuri/publication/342748571_Understanding_Generation_Z_expectations_for_effective_onboarding/links/5f68520892851c14bc8bd221/Understanding-Generation-Z-expectations-for-effective-onboarding.pdf
- Correia, M. da C. B. (2009). A Observação Participante Enquanto Técnica de Investigação. *Pensar Enfermagem* 13 (2), 30–36. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Dai, G. & De Meuse, K. P. (2007). *A Review of Onboarding Literature*. Lominger Limited, Inc. <http://boardoptions.com/onboardingevidence.pdf>.
- Delvas, R. L. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro- Uma proposta*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto. Disponível em

- <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>
- Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective Onboarding, What Works In Talent Development*. ASTD DBA the Association for Talent Development. ATD Press. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=pt-22PT&lr=&id=BbuCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=buddy+onboarding+evolution+practice&ots=FNI2PsyJp8&sig=gJHuGxT_el8_hOImKcZohY97n64&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Derven, M. (2008). Management onboarding. *T+D*.
- Dias, G. (2014). *Socialização Organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa. Disponível em <https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/6821/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Gon%c3%a7alo%20Dias%20-%20Socializa%c3%a7%c3%a3o%20Organizacional.pdf>
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso No Sector Das Telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10451/761>.
- Filippo, D. (n.d.). *Pesquisa-ação em Sistemas Colaborativos*. Sistemas Colaborativos, Capítulo 26. Disponível em <http://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wp-content/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap26-pesquisaacao.pdf>
- Fogarty, T. J., Reinstein, A., Heath, R. A. & Sinason, D. H. (2017). Why mentoring does not always reduce turnover: The intervening roles of value congruence, organizational knowledge and supervisory satisfaction. *Advances in Accounting* 38 (september), 63–74. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611016301341>
- Friedman, R. (2014). *The best place to work: The art and science of creating an extraordinary workplace*. TarcherPerigee.
- Friedrich, H. (2019). Moving Onboarding From Static to Strategic. *Scope Flexible Learning* 4 (november), 58 – 65. Disponível em <https://www.thescope.org/assets/scopes/Flexible-Learning-4-2019-web.pdf#page=35>
- Garcia, M. (2019). *O Papel do Acolhimento e Integração nas Intenções de Saída dos Colaboradores*. Tese de Mestrado. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/286100277.pdf>
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior* 84 (3), 367–384. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879114000414>
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes Para o Uso de Entrevistas Semiestruturadas Em Investigações Científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão* 2, 1–20. <https://revista.ufr.br/revi/article/view/e202114/pdf>

- Haguette, T. M. F. (1995). *Metodologias qualitativas na sociologia* (4ª ed.). Petrópolis: Vozes. Disponível em http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2007/T1-1SF/Canrobert/Medologias_Qualitativas.pdf
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=pt-22PT&lr=&id=BbuCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=buddy+onboarding+evolution+practice&ots=FNl2PsyJp8&sig=gJHuGxT_el8_hOImKcZohY97n64&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* 63, 20–39. Disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1047.9186&rep=rep1&type=pdf>
- Henriques, S. (2014). *A Importância do Acolhimento e Integração nos Comportamentos dos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Disponível em <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5026/1/4176.pdf>
- Hult, M., & Lennung, S. (1980). Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography. *Journal of Management Studies* 17 (2), 241-250. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00087.x>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self Efficacy, New Comers Adjustments Organizations. *The Academy of The Management Journal* 29 (2), 262–279. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/256188>.
- Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O. & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental Como Percurso Metodológico na Pesquisa Qualitativa. *Cadernos da Fucamp* 20 (44), 36-51. Disponível em <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology* 90 (2), 232–41. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/7966102_Socialization_Tactics_Employee_Proactivity_and_Person-Organization_Fit
- Krafta, L. & Freitas, H. & Martens, C. D. P. & Andres, R. (n.d.). O Método da Pesquisa-Ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados. *Quanti&Qauli*. Disponível em https://posgraduacao.faccat.br/moodle/pluginfile.php/1725/mod_resource/content/0/09pesquisa_acao_2009_1.pdf
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Managerial Careers*. Yale University ProQuest Dissertations Publishing.
- Kristof, A. L. (1996). Person–Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1– 49. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kumar, N. & Pandey, S. (2017). New Employee Onboarding Process in an Organization. *International Journal of Engineering Development and Research* 5 (1), 198–206. Disponível em <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Lima, M. A. D. da S., de Almeida, M. C. P. & Lima, C. C. (1999). A Utilização da

- Observação Participante e da Entrevista Semi-estruturada na Pesquisa em Emfermagem. *R. gaúcha Enferm.*, Porto Alegre 20, 130-142. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251. Disponível em https://www.jstor.org/stable/2392453?read-now=1&refreqid=excelsior%3A60adf3da9e981bef44a9fbfa0a273f96&seq=1#page_scan_tab_contents.
- Machado, G. (2012). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, *Coleção Gestão da Saúde Pública*, 10, 50-78. Disponível em <https://docplayer.com.br/10055600-Proposta-de-um-programa-de-acolhimento-e-integracao-dos-novos-trabalhadores-da-secretaria-municipal-de-saude-de-florianopolis-em-santa-catarina.html>
- Maia, A. C. B. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo – Manual Didático*. São Carlos: Pedro & João Editores. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/341259892_Questionario_e_entrevista_na_pesquisa_qualitativa_Elaboracao_aplicacao_e_analise_de_conteudo
- Maksymiuk, H. (2017). Onboarding New Employees: Review of Current Practices. *Scientific Journal of Polonia University* 20 (1), 123–128. Disponível em <http://pnap.ap.edu.pl/index.php/pnap/article/view/128/127>
- Manzini, E. J. (2012). Uso Da Entrevista Em Dissertações e Teses Produzidas Em Um Programa de Pós-Graduação Em Educação. *Revista Percurso* 4 (2), 149–171. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/49548>
- Mendrico, R. A. R. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional*. Dissertação de Mestrado. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Disponível em <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/5100>
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A. & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais* 3, 724–733. Disponível em <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404>
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento *in* Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnica (pp. 301-324). Editora RH: Lisboa.
- Petrilli S, Galuppo L. & Ripamonti, S. C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability* 14 (9), 5684. Disponível em <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5684/html>
- Pimentel, A. (2001). O Método Da Análise Documental: Seu Uso Numa Pesquisa Historiográfica. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 179–195. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/FGx3yzvz7XrHRvqQBWLzDNv/?format=pdf&lang=pt>
- Rocha, B. I. S. (2019). *Formalização de um Programa de Mentoring num contexto de um Centro de Tecnologia e Desenvolvimento*. Projeto de Mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/61128/1/Bruna%2bIsabel%2b>

[Sousa%2bda%2bRocha.pdf](#)

- Rocha, P. (2015). *Manual de Integração para Clínica Levittá e Itc Vertebral*. Relatório de Estágio. Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3840/1/Paloma%20Gon%c3%a7alves%20Rocha.pdf>
- Ross, W. E., Huang, K. H. C. & Jones, G. H. (2014). Executive onboarding: ensuring the success of the newly hired department chair. *Academic Medicine* 89 (5), 728–733. Disponível em <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24667516/>
- 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 Behaviour*. 70, (3), 413-446. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106001205?casa_token=Umktv-h9ggUAAAAA:yhPDpmIoYAkMVvT7-Lc36lxR4MsX5HMBIh8OGa9vkMKGJVZL9swYN767ezYrnLhldcA65XMjNk
- Santos, J. R. & Henriques, S. (2021). *Inquérito Por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Lisboa: Universidade Aberta 2021. Disponível em <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10696>
- São José, N. M. (2022). Tenho um Projeto de ONBOARDING. *Os Guias Práticos do DRH by IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos & Universidade Europeia*. <https://iirh.pt/>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidai Ronshu* 54 (6), 179–196. Disponível em https://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_054_006_179-196.pdf
- Smither, L. (2003). Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention. *Leadership and Management in Engineering* 3 (1), 19–23. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3:1\(19\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(19)).
- Stein, M. & Christiansen, L. (2010). Successful onboarding - A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization. *Kaiser Associates USA* (1), 51–87. Disponível em <https://onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>
- Taylor, S. (2005). *People Resourcing*. Chartered Institute of Personnel and Development. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6f-Yk35qMqcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Taylor,+S.+\(2002\).+People+Resourcing+\(2nd+Ed.\).+London:+CIPD.&ots=EoqlDr6IBI&sig=PXdeM0WWsUeWcXgNoEb_gEyFQC1o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6f-Yk35qMqcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Taylor,+S.+(2002).+People+Resourcing+(2nd+Ed.).+London:+CIPD.&ots=EoqlDr6IBI&sig=PXdeM0WWsUeWcXgNoEb_gEyFQC1o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Thielmann, R. (2005). A pesquisa-ação no contexto da consultoria organizacional in *Fundação Cecierj / Consórcio Cederj. Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro*. v. único, 229-248. Disponível em <https://canal.cecierj.edu.br/092020/f3fd56aab374db00fc694767c66ec3de.pdf>
- Thiollent, M. (1986). *Metodologia da Pesquisa-ação* (2ª ed.). Cortez Editora – Autores Associados: São Paulo.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31 (3), 443-466.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization.

- Annual review of research in organizational behavior, Sloan School of Management* (1), 84-89. Disponível em <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wanberg, C. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press.
- Young, C. A., & Lundberg, C. C. (1996). Creating a Good First Day on the Job: Allaying Newcomers' Anxiety with Positive Messages. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (6), 26–33. Disponível em <https://doi.org/10.1177/001088049603700605>
- Ziden, A. A. & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 13 (9), 734-750. Disponível em https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf

Documentos IPSS

1. *Checklist para admissão, IPSS 2021.*
2. *Documento sobre a Qualidade, IPSS 2021.*
3. *Manual de Acolhimento, IPSS 2020.*
4. *Organograma, IPSS 2021.*
5. *Procedimento da Qualidade da Gestão de Recursos Humanos, IPSS 2016.*
6. *Processo de integração do colaborador, IPSS 2021.*
7. *Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, IPSS.*

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário aplicado “O Acolhimento e Integração na minha Instituição”

O Acolhimento e Integração na minha Instituição

O presente questionário insere-se no âmbito do Projeto final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCAC. É da autoria da mestranda Rafaela Lopes Caracitas, tendo como orientador o Professor Paulo Pinto Moreira.

O processo de Acolhimento e Integração adequado numa instituição tem um papel fundamental na satisfação, nas atitudes, na performance e no compromisso organizacional do colaborador recém-chegado. Desta forma, o objetivo do questionário é conhecer as opiniões dos novos colaboradores sobre o processo em questão na sua instituição.

Este questionário é anónimo (não terá de se identificar) e destina-se exclusivamente para fins de investigação científica. As respostas são totalmente confidenciais e serão tratadas para fins estatísticos e a sua publicação será sempre no âmbito do estudo. O preenchimento do questionário demora aproximadamente 10 minutos.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende a sua opinião pessoal e espontânea, e o questionário é anónimo e confidencial, como referido. A escala utilizada é uma adaptação de Mendricó, 2016 (<https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/5100>).

Se pretender algum esclarecimento sobre o projeto, pode contactar a autora Rafaela Caracitas, através do email rafaelacaracitas@gmail.com ou a Diretora de Recursos Humanos, Dra. Sara Pires, através do email sara.pires@scmmealhada.pt.

Por motivos de proteção de dados, tem a possibilidade de negar a participação neste estudo, fechando a presente página de navegação.

Muito obrigada pela sua participação!



rafaelacaracitas@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



***Obrigatório**

Com o objetivo de caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembramos-lhe, mais uma vez, que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

1. Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2. Idade *

- ☐ De 18 a 25 anos
 - ☐ De 26 a 35 anos
 - ☐ De 36 a 45 anos
 - ☐ De 46 a 55 anos
 - ☐ De 56 a 65 anos
 - ☐ Mais de 65 anos
-

3. Habilitações Académicas *

- ☐ 1º Ciclo (4º ano)
 - ☐ 2º Ciclo (6º ano)
 - ☐ 3º Ciclo (9º ano)
 - ☐ Ensino Secundário (12º ano)
 - ☐ Bacharelato
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Outro
-

4. Setor *

- ☐ Gestão Global
- ☐ Saúde
- ☐ Geriatria
- ☐ Educação
- ☐ Outro

5. Tempo de Serviço *

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ 3-6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ Mais de 1 ano

Seguinte

Limpar formulário

Acolhimento e Integração

6. Em relação ao processo de Acolhimento e Integração na minha instituição... *

	Discordo totalmente	Dicordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
a) Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Quando entrei na organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptção.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	☐	☐	☐	☐	☐

e) Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
f) Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc...).	☐	☐	☐	☐	☐
g) Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
i) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.	☐	☐	☐	☐	☐

j) Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.

☐☐☐☐☐

l) Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.

☐☐☐☐☐

m) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.

☐☐☐☐☐

n) Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.

☐☐☐☐☐

o) Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.

☐☐☐☐☐

p) Quando entrei
nesta
organização,
sempre que tive
um problema ou
dificuldade, sinto
que os meus
colegas não se
mostraram
disponíveis para
me ajudar.

☐☐☐☐☐

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

A sua opinião

7. Qual a sua opinião acerca do processo de Acolhimento e Integração da sua instituição? *

- ☐ Muito ineficaz
- ☐ Ineficaz
- ☐ Razoavelmente eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Muito eficaz

8. Sentiu-se acompanhado nas suas primeiras semanas na instituição? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Sentiu-se satisfeito e entusiasmado nas suas primeiras semanas na instituição? *

- ☐ Nada satisfeito e entusiasmado
- ☐ Pouco satisfeito e entusiasmado
- ☐ Razoavelmente satisfeito e entusiasmado
- ☐ Bastante satisfeito e entusiasmado
- ☐ Muito satisfeito e entusiasmado

10. Que melhorias sugere para o processo de Acolhimento e Integração da sua instituição? *

A sua resposta

De modo a garantir a proteção dos direitos, segurança e bem-estar de todos/as os/as participantes e a garantir prova pública dessa proteção, a sua participação é voluntária, não recolhemos dados pessoais, as suas respostas serão anónimas, e garantimos ainda a confidencialidade e anonimização de todos os dados que serão utilizados exclusivamente para produção do projeto de investigação, não existindo qualquer contrapartida financeira ou de outra natureza para o/a participante. Este projeto de investigação respeita ainda seriamente os direitos à privacidade, à segurança, à proteção e à confidencialidade dos dados e o seu tratamento, obedecendo ao disposto no Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Ao responder a este questionário consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados no âmbito do projeto de investigação de acordo com as finalidades acima identificadas.

☐ Sim

☐ Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Muito obrigada pela sua participação!

Anterior

Enviar

Limpar formulário

Escala adaptada de Mendrico (2016):

- 1) Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.
- 2) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.
- 3) Quando entrei na organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.
- 4) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.

- 5) Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).*
- 6) Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc...).*
- 7) Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.*
- 8) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas.*
- 9) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.*
- 10) Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.*
- 11) Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.*
- 12) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.*
- 13) Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.*
- 14) Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.*
- 15) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar.*

ANEXO 2 - *Guião de Entrevista Semiestruturada à Diretora de RH da Instituição*

Momento 1

1. Como descreve e caracteriza o processo de A&I da instituição
2. Na sua opinião, existem áreas/ ações do processo que necessitariam de ser melhoradas? Sem sim, quais?
3. Atualmente existe algum meio de obtenção de *feedback*, por parte dos colaboradores, em relação ao impacto/eficácia do processo?

Momento 2

4. Que leitura faz dos resultados obtidos no questionário...?
5. a partir dos resultados obtidos, o que lhe parece haver a fazer, no sentido de incorporar os resultados obtidos numa reestruturação do processo?
6. Que entraves/ dificuldades antevê na implementação das alterações sugeridas?
7. Tem algo mais que gostaria de acrescentar?

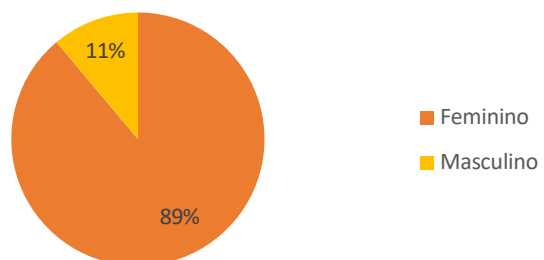
ANEXO 3 - *Motivos de Saída na IPSS, 2021*

Motivos de Saída	Total Motivos Saída a 2020	%	Total Motivos Saída a 2021	%
Ambiente de Trabalho / insatisfação pessoal (Colega)	12	14%	2	5%
Especificidades inerentes a cláusulas contratuais (Indemnizações)	1	1%	1	2%
Estabilidade contrato (Temo certo/Efetivo)	1	1%	2	5%
Estagnação / Falta de crescimento/evolução	1	1%	1	2%
Excesso de Trabalho	4	5%	3	7%
Falta de confiança (Gestão)	2	2%	0	0%
Falta de reconhecimento	2	2%	1	2%
Funções/tarefas	6	7%	3	7%
Horário de Trabalho	8	9%	4	9%
Liderança/Chefia	3	3%	2	5%
Local (mais perto da residência)	0	0%	4	9%
Motivos de saúde	3	3%	1	2%
Novos desafios /Mudança	3	3%	6	14%
Outra proposta trabalho	28	32%	0	0%
Remuneração	5	6%	13	30%
Outros:	8	9%	0	0%
TOTAL	87	100%	43	100%

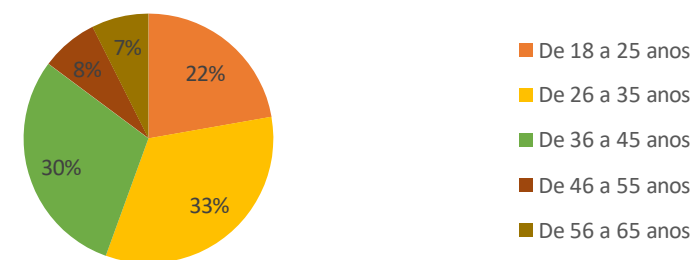
Relatório Motivos de Saídas, Ano 2021, documento IPSS

ANEXO 4 - Resultados do Questionário “O Acolhimento e Integração na minha instituição”

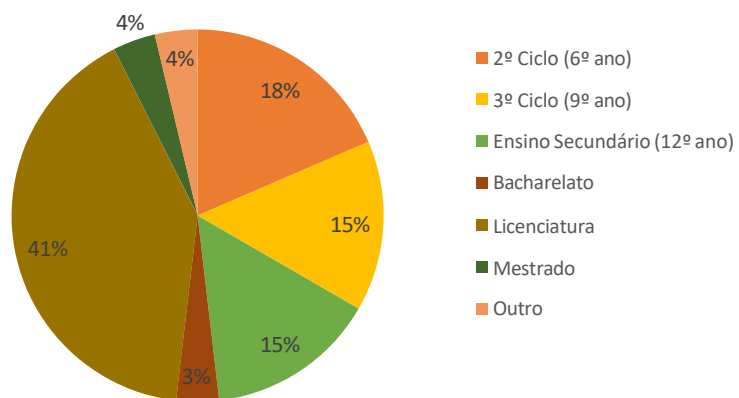
1. Sexo



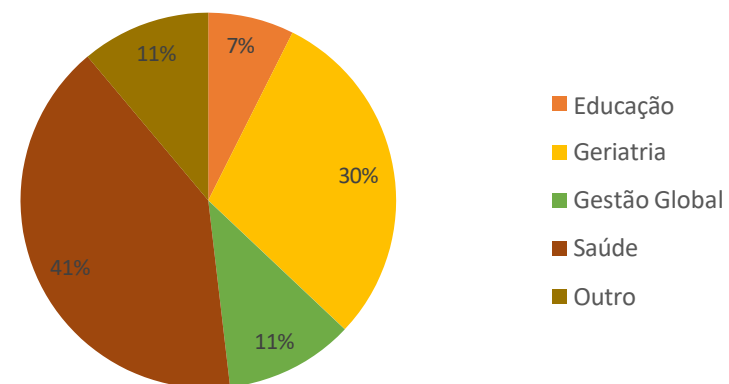
2. Idade

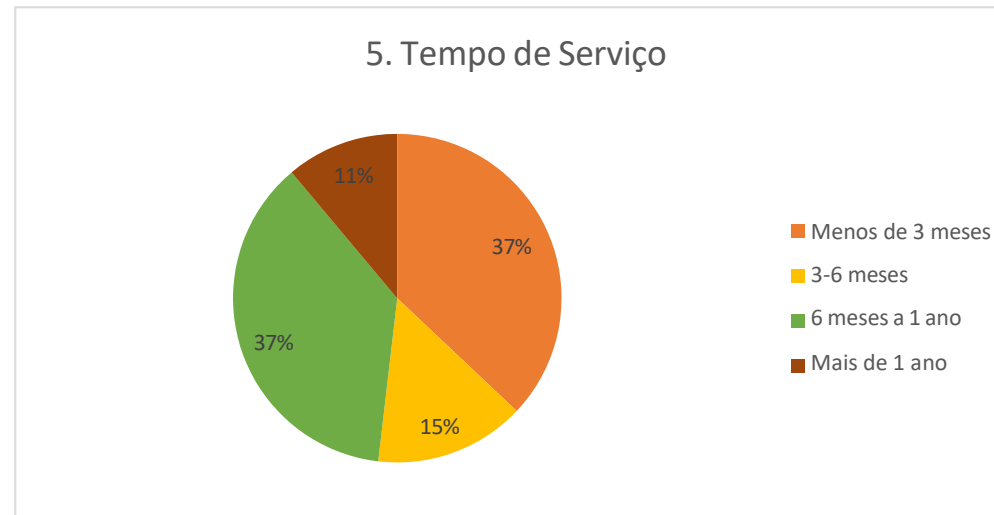


3. Habilitações Académicas

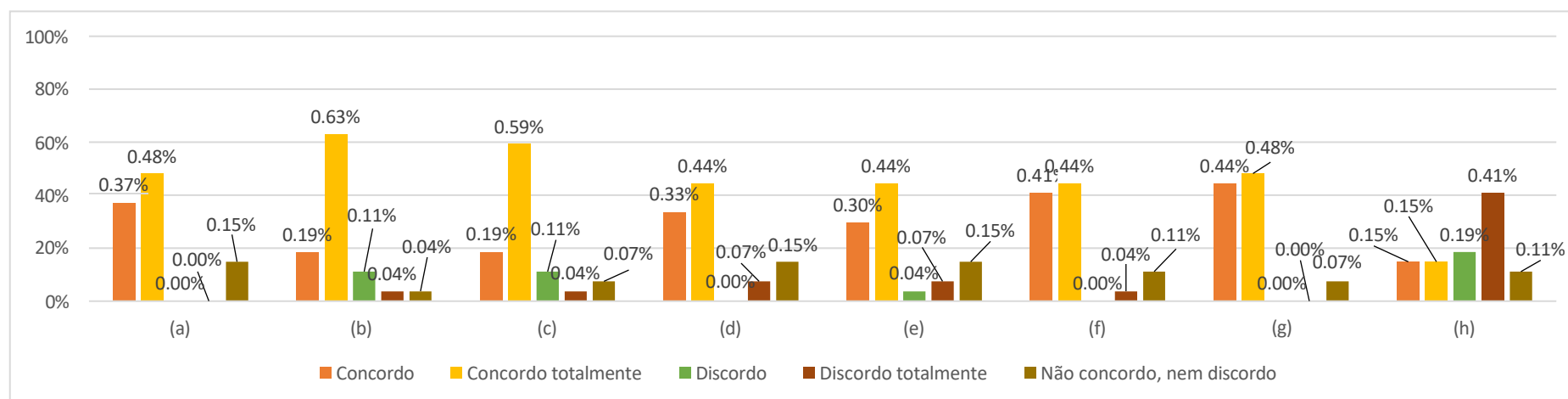


4. Setor





6. Em relação ao processo de Acolhimento e Integração na minha instituição...



(a) Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.

(b) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.

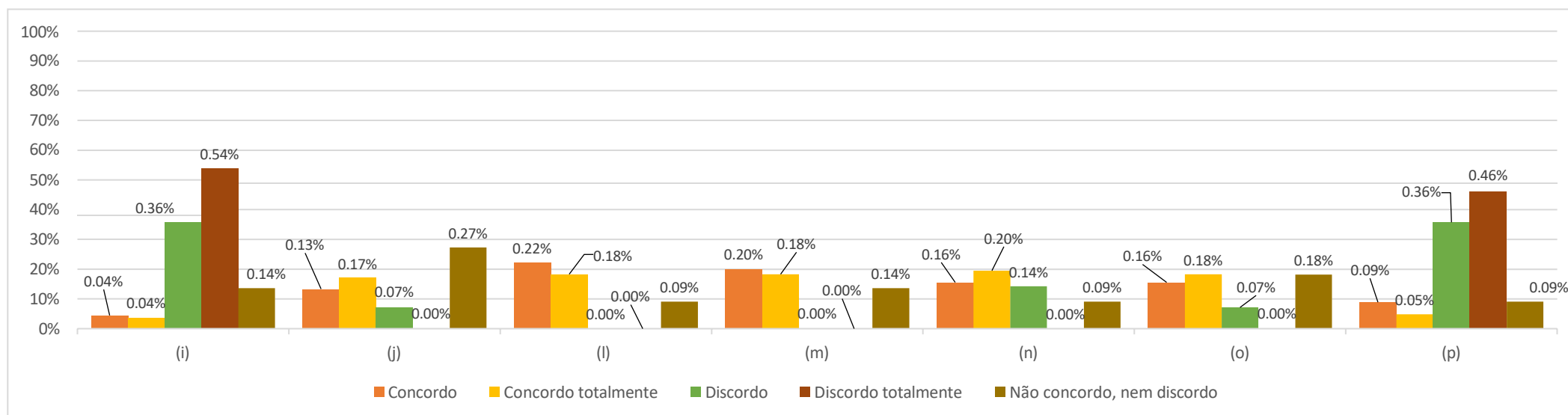
(c) Quando entrei na organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptção.

(d) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.

(e) Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).

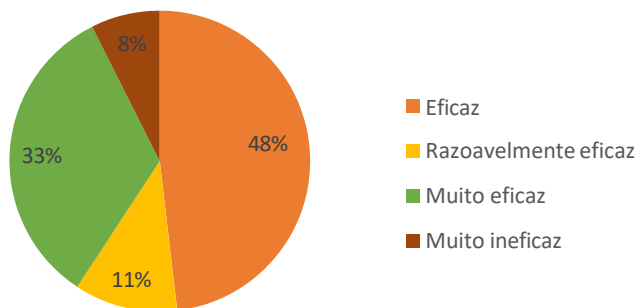
(f) Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.).

(g) Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.

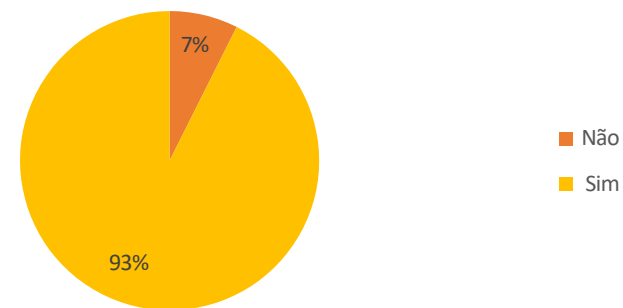


- (h) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas.
- (i) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.
- (j) Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.
- (l) Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.
- (m) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.
- (n) Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.
- (o) Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.
- (p) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar.

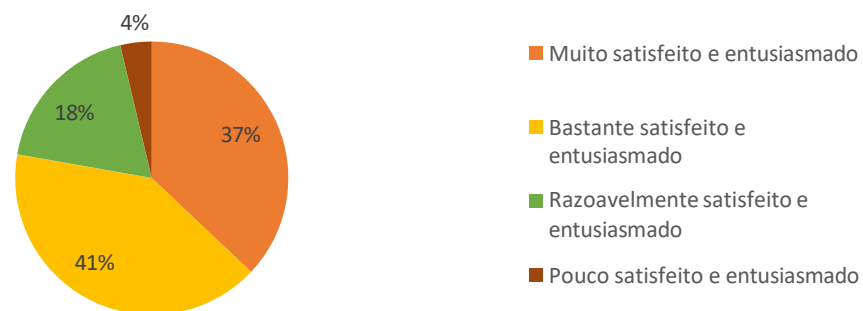
7. Qual a sua opinião acerca do processo de Acolhimento e Integração da sua instituição?



8. Sentiu-se acompanhado nas suas primeiras semanas na instituição?



9. Sentiu-se satisfeito e entusiasmado nas suas primeiras semanas na instituição?



10. Que melhorias sugere para o processo de Acolhimento e Integração da sua instituição?

- 1) *Não tenho nenhuma melhoria a mencionar*
- 2) *Conhecer a história.*
- 3) *Dar mais oportunidades aos estrangeiros para trabalhar na instituição e apoio educativo pra aumentar suas capacidades.*
- 4) *Nada a sugerir*
- 5) *Eu acho que a nível de integração não precisas de mudar nem acrescentar nada.*
- 6) *Mais tempo de integração*
- 7) *Nada a apontar.*
- 8) *Penso que podiam realizar mais eventos comuns a todas as áreas, mas, ao ter entrado já depois do início da pandemia, acredito que este aspeto tenha sido afetado por isso.*
- 9) *Organização das equipas*
- 10) *Nada a dizer*
- 11) *Na minha opinião, todo o processo de integração foi bem-sucedido, pelo que não tenho nada a sugerir.*
- 12) *Visita dos diferentes departamentos e apresentação dos responsáveis*
- 13) *Nada a relatar*
- 14) *Nenhuma*
- 15) *Acho que está bem assim*
- 16) *Nada*
- 17) *Tudo ótimo*
- 18) *Que as colaboradoras sejam mais prudentes.*
- 19) *Eu fui muito bem recebida por parte da instituição e toda a equipa na minha opinião podem continuar assim comigo foram incríveis aprendi bastante e senti me bastante confiante e só tenho agradecer desta forma não tenho nenhuma sugestão de melhoria.*
- 20) *Estou satisfeito com a forma como se procedeu todo o processo de acolhimento e integração.*
- 21) *Não tenho quaisquer melhorias a sugerir pois quer colegas e chefias são espetaculares e excelentes profissionais*
- 22) *As funcionárias que de facto trabalham e o fazem com coração deveriam sentir se recompensadas... sentir que vale a pena vir cansada, mas com o coração tranquilo... visto que colegas fazem banhos a utentes com toalhas...*

- 23) *As funcionárias que se esforçam verdadeiramente deveriam sentir k o seu esforço é reconhecido. . Visto k existem colegas k negligenciam os cuidados aos utentes, por vezes observar certas atitudes até dá vontade de chorar.*
- 24) *Acontecer nas primeiras semanas.*
- 25) *Penso que tenha que ser um processo dinâmico, deve ser constituído por uma passagem eficaz da informação, entrega de documentos com a mesma, fazer algumas sessões para serem lembradas ou transmitidas novas regras, dar conhecimento das instalações de todo o hospital não ser singido apenas ao serviço para onde vamos trabalhar.*
- 26) *Está perfeito,*
- 27) *Mais tempo de integração e na valência que realmente irá trabalhar, e não uns dias numa e depois noutra.*

ANEXO 5 - Entrevista Semiestruturada à Diretora de RH da Instituição

Entrevistadora: *Como descreve e caracteriza o processo de A&I da instituição?*

Diretora RH: *Como está implementado neste momento?... Ou seja, neste momento, os Recursos Humanos fazem todo o processo de Recrutamento e Seleção e a primeira linha, portanto, o acolhimento é feito inicialmente pelos recursos humanos. Portanto, nós recebemos a pessoa na primeira hora da manhã, na entrada, fazemos a assinatura do contrato, toda a parte de preenchimento de documentos, a parte administrativa e um breve enquadramento em termos da instituição, do serviço para onde vai, o que é que vai encontrar, mais ou menos algumas coisas já sobre o tipo de horários, mas uma coisa um bocadinho mais no âmbito administrativo e formal, portanto dura mais ou menos 1 hora. Depois vai para o serviço e aí vai ser recebido pelo responsável do serviço, vai ser a pessoa responsável por acompanhar o novo colaborador, normalmente faz a apresentação do espaço, dos colegas, já vai indicando algumas informações necessárias para o desempenho das funções, fala da questão dos horários, regras do serviço, portanto, coisas mais gerais e normalmente no primeiro dia depois o colaborador fica mais no serviço mais num processo de observação. É designado um colega que vai ser responsável por essa integração, no caso das auxiliares, são pessoas que são designadas como elemento-chave, são pessoas que têm formação específica na realização das tarefas e no acompanhamento e na integração de novos colegas, mas nos outros serviços apesar de não existir a figura de elemento-chave, há sempre alguém que fica responsável pela integração dessa pessoa. Todo esse processo é planeado no âmbito da instrução de trabalho do processo de integração, portanto, os responsáveis do serviço planeiam as etapas a que vai obedecer o processo de integração de determinada pessoa em determinado serviço, portanto depende da categoria, depende de muita coisa, e depois ao fim de algum tempo vão avaliar esse processo.*

Entrevistadora: *isso está tudo descrito...*

Diretora RH: *numa instrução de trabalho, sim.*

Entrevistadora: *é certo, mas também está tudo escrito naquele documento do plano de integração, que é recente, de 2021...*

Diretora RH: *sim, sim. Eles descrevem nesse plano de integração, descrevem as etapas pelas quais a integração do novo colaborador tem de passar e depois ele vai ser avaliado se conseguiu ou não conseguiu corresponder no fundo com as expectativas, ao fim de*

algum tempo, que depende da duração do período experimental, portanto, por exemplo, num período experimental de 30 dias, entre o 20º e 25º dia é feita uma avaliação do novo colaborador para saber se está a correr bem a integração, se é preciso fazer algum ajuste, se ele vai continuar connosco, se é preciso dar indicação para cessão do contrato, etc.

Entrevistadora: *na sua opinião, existem áreas/ ações do processo que necessitariam de ser melhoradas? Sem sim, quais?*

Diretora RH: *é assim, há sempre áreas que precisam de ser melhoradas em tudo, ou seja, as coisas nunca são estanques e estão terminadas. O processo de integração é um processo que começámos a trabalhar há relativamente pouco tempo, ou seja, ele era feito um bocadinho de forma informal, sem regras específicas, portanto, cada serviço tinha a sua metodologia; uma vez faziam de uma maneira, outra vez faziam de outra e agora nós tentámos sistematizar e formalizar um procedimento que seja mais ou menos comum a todos os serviços, mas que respeita na mesma a sua especificidade. Como é obvio não posso definir que a integração de um enfermeiro no internamento é igual à de uma auxiliar no ATL, portanto, é obvio que tem especificidades. Há sempre coisas a melhorar. Neste caso concreto, há alguma especificidade em termos do conhecimento da instituição no seu todo, portanto, ainda temos aquela questão das que surgirem para aquele serviço e para terem um bocadinho noção da instituição enquanto um global, entre aspas, portanto, ficam compartimentados naquele serviço. A questão também da integração junto da equipa, portanto a equipa nem sempre tem os comportamentos que nós achamos mais adequados para receber um novo colega, acho que não existe bullying, mas às vezes quase parece (risos), ou seja, há efetivamente colegas que acolhem bem, que recebem, que ficam contentes e que dão apoio, mas há outras que é: boquita aqui, é uma palavra ali mais...*

Entrevistadora: *veem como competição...*

Diretora RH: *sim. E isso num processo de acolhimento e de integração pode ser complicado gerir.*

Entrevistadora: *atualmente, é certo que eu lancei aquele questionário sobre o que é que os colaboradores acham sobre este processo de integração, mas existe algum meio antes deste, de obtenção de feedback, por parte dos colaboradores, em relação ao impacto/eficácia do processo?*

Diretora RH: *Não. Não fazíamos essa avaliação.*

Entrevistadora: *olhando para os resultados, esteve a analisá-los no outro dia, não é? Que leitura faz destes resultados no questionário...?*

Diretora RH: De um modo geral, acho que os resultados são muito bons, portanto, aqui o “processo de acolhimento e integração” - muito eficaz, 33%, e eficaz – 48%. “Sentiu-se acompanhado nas suas primeiras semanas” – 92% dizem que sim. “Muito entusiasmados e satisfeitos” ... portanto, de um modo geral, acho que os resultados são bons. Depois aqui em relação a estas afirmações que eles tinham de dizer se concordavam, e se não concordavam, também aquilo que me recordo é que de um modo geral, é que para além de serem bons, são coerentes, ou seja, quando havia aquelas questões que se...

Entrevistadora: sim, exato. Negativas; positivas... sim, sim.

Diretora RH: mantêm-se, não é. Porque se fizessem de cabeça no ar, aí é que nós íamos descobrir. Agora havia aqui...

Entrevistadora: sim, olhando mais para as respostas abertas, o que é que tem a dizer?

Diretora RH: ... há pouco esqueci-me de referir que uma das questões que era feita com mais frequência, que agora não tenho feito tanto desde que houve a questão do covid, que é a tal sessão de admissão, portanto, que... ou seja, passado algum tempo de a pessoa cá estar, vêm todos a uma formação comigo em que eu falo da instituição mais no geral, sobre as regras, as férias, faltas, avaliação de desempenho, essas questões todas... aqui, por exemplo, é “conhecer a história” da [instituição], esta sugestão deixa-me dúvidas porque eu acho que se falasse sobre isso na minha formação toda a gente adormecia (risos). Mas está no manual de acolhimento, ou seja, quem tem curiosidade, há um breve resumo que é disponibilizado no manual de acolhimento.

Entrevistadora: o que acha do manual de acolhimento? Ele está bem estruturado? Tem toda a informação?...

Diretora de RH: eu acho que sim, de uma maneira geral, acho que está simples, acho que se lê bem, acho que sim. E tenho a noção que as pessoas quando o leem... porque nem sempre nós conseguimos garantir que a pessoa o lê, mas quando o leem nota-se porque fazem comentários, e fazem perguntas.

Pronto... “dar mais oportunidades aos estrangeiros”, mais não podemos... (risos), senão daqui a nada não temos portugueses. “Mais tempo de integração” ... isto sim, é uma coisa que... é uma sugestão de melhoria válida. É uma limitação que nós temos porque como muitas vezes temos dificuldade..., para já, o facto de sair muita gente, vai ter impacto nisto, portanto, quanto mais gente sair, maior a dificuldade da integração, quer para arranjar pessoas, quer depois, se tiver duas pessoas a fazer integração ao mesmo tempo, as coisas dificultam, mas como temos mais dificuldade em termos de recrutamento e seleção, demoramos mais tempo do que era suposto, as pessoas já são precisas para

ontem e depois não há aquela possibilidade de a pessoa estar, por exemplo, dois, três dias só em observação, ou seja a pessoa fica com menos tempo de observação e começa mais cedo a desempenhar as suas funções, o que dificulta bastante. Depois depende também um bocadinho da forma de ser da pessoa, da forma como vai encarar isso, se vai achar isso como até um desafio e até tenta fazer tudo, mas algumas pessoas ficam um bocadinho atrapalhadas com essa situação, portanto esta é uma sugestão que é válida, mas que nós temos alguma dificuldade em conseguir implementá-la. Estamos conscientes dela, mas é difícil...

“Organização das equipas”, pronto, as equipas é aquilo que eu também já falei, às vezes temos um bocadinho dificuldade em fazer com que a equipa centre no acolhimento deste novo elemento, que elas percebam que no fundo é bom para todos, se isto correr bem, não é... De modo geral, os comentários são positivos, também... pronto, aqui fala um bocadinho do reforço das pessoas que trabalham bem, face as outras, mas depois já não tem tanto que ver com a integração, já é mais transversal. Penso que no geral... está aqui uma sugestão também interessante, “Penso que tenha que ser um processo dinâmico, deve ser constituído por uma passagem eficaz da informação, entrega de documentos com a mesma, fazer algumas sessões para serem relembradas ou transmitidas novas regras, dar conhecimento das instalações de todo o hospital não ser cingido apenas ao serviço para onde vamos trabalhar”, pronto, outros procedimento a nível a integração que temos aqui, para além do envio de documentos que não referi na primeira questão, também a formação que a [colega de RH] dá em termos de segurança e saúde no trabalho... isso também entra no processo de integração... não é para todas as funções, é mais para auxiliares, mas também acontece. Depois também [o departamento da] qualidade vai fazendo de x em x tempo uma formação no âmbito da gestão de reclamações e vai apanhando as pessoas que entraram há menos tempo.

Entrevistadora: há pouco por causa de haver mais tempo de integração, estão limitados devido à elevada rotatividade...

Diretora RH: sim, e ao facto, de... como temos a falta de pessoal e temos falta de pessoal para contratar, nós não conseguimos contratar com antecedência para poder dar tempo à pessoa, ou seja a pessoa está a ser precisa, vai logo começar a trabalhar.

Entrevistadora: E a partir desse aspeto, e dos resultados, no geral, obtidos, o que lhe parece haver a fazer, no sentido de incorporar os resultados obtidos numa reestruturação do processo? O que pode ser feito?

Diretora RH: *De um modo geral, eu acho que este trabalho que iniciámos com a instrução de trabalho, de definir o procedimento de integração e de andar, entre aspas, em cima dos diretores de serviço e técnicos responsáveis, para eles definirem, fazerem o planeamento da integração e respetiva avaliação, isto está a obrigá-los a olhar para este processo, porque como disse há pouco, o processo antes disto, era feito de uma forma informal e não era dada a devida importância ao processo de integração e eu acho que trazer os diretores de serviço e os técnicos responsáveis para este processo, eles perceberem o que está bem e o que está mal, o que podem melhorar, obrigá-los a fazer o planeamento e a avaliação, vai fazer com que tomem mais consciência ou maior consciência da importância deste processo. A partir daí, não quer dizer que não tentem dar mais tempo de integração, porque isso eles têm consciência, mas se calhar se planearem melhor, vão conseguir também planear melhor a integração e dar-lhe mais tempo. Um exemplo simples, nós estamos a falar de situações em que contratamos para substituir alguém que saiu, e que sai de um ia para o outro e às vezes não temos tempo, mas por exemplo, se alguém mete uma carta de rescisão hoje e vai sair daqui a 60 dias, eu tenho tempo para planear esta integração. Se for uma função que eu consiga realizar um recrutamento rápido, então se calhar em vez de eu pensar em pôr a nova pessoa a entrar só quando sai a antiga, ou “passa aqui só 3 dias só para observar” ..., então, se calhar posso antecipar a entrada, portanto, sempre que tivermos tempo, é possível trabalhar isso dessa forma.*

Entrevistadora: *sim, sim. O problema é que as vezes entram num dia e saem no outro, não é...*

Diretora RH: *pois, e põem a carta hoje, para sair amanhã e já é uma, já são duas, já são três e depois as baixas e não sei quê... pronto, agora... a IT também vem definir um bocadinho o timing da integração e aliás, há uma instrução de trabalho do programa de treino quando é a integração das auxiliares, que diz mesmo os timings, já conheces... diz mesmo por dias e aí estamos a falar já de 5 dias de processos sempre acompanhadas com o elemento chave. Nem sempre é fácil é cumprir esses 5 dias, porque se for, ou seja, definir os procedimentos e, por exemplo, os diretores de serviço dizerem assim “olha para esta função é preciso x tempo, para aquela é preciso y tempo” ... se eles já tiverem esta noção, depois é mais fácil de fazer o cumprimento, do que não ter noção sequer do que é preciso.*

Entrevistadora: *tendo em conta tudo isso, e as dificuldades que fogem ao controlo da instituição, tem mais alguma sugestão que melhore ainda mais o processo?*

Diretora RH: *eu acho que neste momento, é mesmo passar pelo envolvimento dos diretores de serviço e pelos técnicos responsáveis. Se nós conseguíssemos, não sei até que ponto se conseguiria fazer algo neste sentido, e aí te lanço o desafio... se nós conseguíssemos, por exemplo, fazer uma reunião com eles, em que, tentássemos demonstrar a mais valia... demonstrar estes resultados, partilhar as sugestões de melhoria, partilhar por exemplo, os benefícios, as mais valias de um processo de integração eficaz e por outro lado, os riscos que corremos quando ele não é eficaz, as consequências...*

Entrevistadora: *sim, podia passar pela formação deles...*

Diretora RH: *eu acho que era muito interessante, nós fazermos uma sessão com eles, temos estes resultados que acho que são resultados engraçados, acho que, ou seja, acho que também temos de ficar orgulhosos de fazer algo bem, não é, e acho que eles terem a noção de que nem tudo está mau, e que realmente as pessoas reconhecem isso, acho que é importante, por outro lado, ok, como estava a dizer - não está mau, mas há sempre coisas a melhorar e agora, onde é que podemos melhorar? E se calhar, fazer uma reunião do género, entre apresentação de resultados, numa componente mais teórica e alguma discussão do que é que podemos fazer para melhorar este processo, poderia ser algo interessante fazer... e aí até podem surgir algumas ideias que eles na prática tenham... pronto temos de trabalhar um bocadinho a perspetiva de lá está, encontrar soluções e não problemas.*

Entrevistadora: *penso que também parte daquela questão que a [colega de RH] fala muito, que é quererem os resultados para já e não veem a longo prazo os benefícios.*

Diretora RH: *sim e aqui há uma questão que já falaste, penso que no teu trabalho inicial, mas que há uma questão que deve fazê-los pensar que é quando nós investimos no processo de integração, nós ganhamos de duas formas: se a pessoa fica connosco, não há dúvidas qual é o ganho, a pessoa ficou, correu bem, pronto, mas quando a pessoa sai nós também podemos ganhar se o processo de integração for bem feito porque a pessoa sai daqui com uma boa imagem da instituição e isto é muito importante, porque se o processo de integração, ou seja, se eu desistir logo da pessoa, que às vezes acontece, às vezes começam a ver que não está a correr bem e desistem, principalmente nesta fase que o processo de escolha não é fácil.. não há grande escolha em termos de candidatos, então já não investem, e se não investem, isto é uma pescadinha de rabo na boca, um ciclo vicioso, já não estou a investir naquela pessoa, a probabilidade de correr mal é grande, mas se investir na pessoa, se fizer um processo de integração bem feito, ainda que ela saia, ela vai sair com boa imagem da instituição e se calhar amanhã volta ou se calhar*

amanhã vai dizer bem de nós, e nós vamos ter outras pessoas, outros candidatos. E acho que esta perspetiva de as pessoas perceberem que este processo é vital do ponto de vista do serviço deles, que lhes pode ter mais pessoas, que é o que pode, mesmo dentro da instituição, se tivermos uma noção que aquela equipa acolhe bem, integra bem os colegas...

Entrevistadora: *sim, nós, em entrevistas, falámos com a Fisioterapeuta [responsável por este serviço no Hospital] e ela diz que a equipa, como há falta de colegas, pelas baixas ou férias, etc., eles ficam super felizes, então acabam por receber muito bem, então, por exemplo, na Fisioterapia, isso esta a funcionar muito bem.*

Diretora RH: *isso é muito bom, mas há equipas em que isso não acontece.*

Entrevistadora: *exato, falou que era importante fazer uma reunião com os diretores de serviço e técnicos responsáveis, sim, mas também se podia ver com as colaboradoras, dar alguma formação em termos de como receber bem. Talvez até numa perspetiva de buddies...*

Diretora RH: *isso era giro! Mas essa questão dos buddies é uma questão mais a longo prazo, ou seja, assim como definimos o elemento-chave, vamos definir o buddy para aquela pessoa... o elemento-chave é sempre o mesmo, o buddy pode ser o elemento-chave ou não, imagina, se for integrar uma pessoa que até já tem conhecimento naquele serviço, até pode ser o buddy dela, porque até já se conhecem, são amigas... pronto. Mas lá está, é uma ideia interessante para lançar aos diretores de serviço, nós também podemos, para além da reunião com os diretores de serviço, essa reunião com os colaboradores acho muito interessante, se conseguimos preparar uma formação, como estavas a dizer, como receber bem, como acolher as pessoas novas, como podemos ajudar. Mais uma vez, quais as mais valias para o serviço, para Mim! Às vezes as pessoas esquecem-se disso, focam-se na questão competitiva, focam-se na possibilidade de aquela vir roubar o meu lugar e não pensam que aquela vem me ajudar a fazer o meu trabalho e que se ela se for embora, eu é que fico a arder...eu é que tenho de trabalhar em dobro. Outra coisa que podemos fazer para além disso, é lançar um conjunto de ideias, de estratégias de melhoria deste processo e podemos fazê-lo de duas formas, podemos lançar em termos de questionário e os diretores de serviço votarem, ou podemos depois nessa reunião, no final discutir algumas ideias e perceber o que acham, e podemos depois, fazemos primeiro com os diretores de serviço e depois fazendo com os colaboradores, também poderia ser interessante, “olha temos estas ideias, o que acham?”*

Entrevistadora: *com os colaboradores, eu via mais numa perspetiva de cativá-los...*

Diretora RH: *ai podemos selecionar uma equipa ou outra que esteja mais martirizada em termos de integração, por exemplo do [Lar 2], que está sempre a sair e a entrar gente... é um equipa que passou por um processo relativamente recente, uma rotatividade muito grande, estabilizou e agora está outra vez, ... estamos com medo de começar outra vez a destabilizar. Com essa equipa poderia ser interessante e depois eventualmente selecionar uma ou outra... não podemos fazer com todas...*

Entrevistadora: *eu estava a pensar na questão de cativá-las, e essa formação seria útil e algo apelativo, juntando até, por exemplo, a equipa de animadores e falar, fazer uma apresentação sobre os benefícios do mentoring...*

Diretora RH: *penso que podemos pensar em fazer alguma dinâmica...*

Entrevistadora: *não numa perspetiva de teambuilding, mas expor algo apelativo tipo cartazes, a evidenciar “estes são os benefícios, tanto para mim, como para ti, como o que vem”*

Diretora RH: *sim, sim. Pode ser, flyers, etc. podemos é reunir com a equipa da comunicação, que faz os cartazes. Também podemos, houve uma ideia que me tem vindo a cabeça, naquela perspetiva de jantares de despedida que se fazia antes do covid, e que agora está a retomar, isso faz-me confusão, celebrar a saída de um colaborador... até algo que eu esperaria é que fizessem ao contrário, ou seja quando entra alguém novo, não quer dizer que façam jantar sempre que entra alguém novo, mas por exemplo, no final do mês fazer um jantar com aqueles que entraram, ou vamos fazer um lanchinho, ou vamos... estás a perceber.. mas pronto, lá está, isso é muito na perspetiva do buddy, isso não pode ser a instituição sempre a organizar isso, é muito delas que parte, da equipa. E da equipa querer aquelas pessoas para elas, que elas fiquem e que corra bem*

Entrevistadora: *sim, e a equipa estar ali feliz, querer dar as boas-vindas. Acho que esse é o grande desafio, trabalhar com a equipa.*

Diretora RH: *sim, acho que é isso, acho que é assim, a reunião com os responsáveis de serviço, a partilha de resultados, componente mais teórica, e partilha de possíveis estratégias para eles darem a opinião deles e tudo mais ou eventualmente realizarmos um questionário para termos resultados concretos. A reunião com a equipa, a realização de flyers ou de cartazes para a equipa e até para os diretores de serviço, até podemos fazer isso antes e entregar depois nas sessões, por exemplo, como resumo.*

Eventualmente também podemos pensar alguma coisa do género, algo, o manual de acolhimento é uma coisa muito formal, se conseguíssemos ter um flyerzito para quem entra de novo, ... qualquer coisa do género, “tem dúvidas? sabe com quem falar?” os recursos

humanos, as pessoas responsáveis pelos recursos humanos, “fale com o seu responsável de serviço”, algo assim do género, não sei... algo assim muito apelativo. Ou frases bonitas sempre a mudança, a questão da adaptação, como uma bomba de energia para alguém que entra de novo. É um miminho, uma mensagem mais pessoal, de transmitir a felicidade de ter uma pessoa nova, pronto, essas coisinhas...acho que pode ser interessante.

Entrevistadora: também pensei em recorrer a vídeos...

Diretora RH: seria mais complicado... é assim vídeos, nós já pensámos em fazer uma vez quando estourou a pandemia, que tivemos de abortar, pensámos em fazer as instruções de trabalho do programa de treino em vídeo... tínhamos um projeto, tínhamos falado com a escola profissional [do concelho], que era, unia o curso de técnico auxiliar de saúde, porque estudam isso, com o curso multimédia e então os miúdos vinham ao hospital, os auxiliares de saúde faziam as IT e os de multimédia filmavam, que era o projeto de curso deles, e em vez de se ler, havia o vídeo de como se faz...podia-se usar nas formações... agora a coordenadora do curso de multimédia está de licença de maternidade, portanto, agora também não podemos contar com ela, mas é um projeto que eu acho que faz sentido..

Isto é uma coisa que podemos também fazer... podemos fazer uma lista de estratégias para apresentar aos diretores de serviço, podemos falar do buddy, podemos falar de pequenos eventos da equipa para acolher os novos elementos e podemos falar disto, como é que podemos melhorar a informação que passamos relativamente às tarefas...ou seja quando trabalhamos a integração temos de trabalhar quer a parte motivacional, do tal engagement, essas coisas, mas também a parte da competência, profissionalismo, e de fazer, não é? É uma coisa que podemos fazer. E os diretores de serviço podem ter essa noção, se cada vez que entra alguém novo, ele tem de explicar sempre aquilo, pode haver uma forma, podemos tentar fazer, por exemplo, um vídeo com aquele procedimento, fazer um procedimento que ajuda.

Entrevistadora: a questão do vídeo, pensei também numa espécie de flyer de boas-vindas, em vídeo, por exemplo, eu pensei... vocês devem ter vídeos dos jantares de Natal e das galas da instituição que devem mostrar a dinâmica mais informal da equipa, que talvez chamasse a atenção.

Diretora RH: sim, sim. coloca como estratégia a apresentar aos diretores de serviço, vídeos da equipa a dar as boas-vindas, ou fotografias...

Entrevistadora: tem algo mais que gostaria de acrescentar?

Diretora RH: *vais estruturar isso? (sorriso).*

Entrevistadora: *Sim!*

ANEXO 6 - Documento “O processo de Acolhimento e Integração na Instituição”

[LOGO da Instituição]

O processo de Acolhimento e Integração na Instituição

1. O QUESTIONÁRIO APLICADO - RESULTADOS

(Exposição dos resultados do questionário – gráficos)

- Obtiveram-se **27** respostas no questionário em **52** que eram esperadas dos colaboradores selecionados que correspondiam àqueles que **perfaziam até 1 ano na instituição** – este fator foi um pouco alterado, uma vez que houve um alargamento do prazo de resposta, devido à fraca adesão dos colaboradores, o que fez com que o tempo passasse e o tempo dos colaboradores na casa aumentasse.
- Quando questionados acerca do processo de Acolhimento e Integração em si, **48,1%** dos colaboradores considera-o “**Eficaz**” e **33,3%** “**Muito Eficaz**”, o que são percentagens bastante favoráveis. **92,6%**, uma percentagem bastante alta, responde **positivamente** à questão “**Sentiu-se acompanhado nas suas primeiras semanas na instituição?**” e **37%** afirma ter-se sentido “**Muito satisfeito e entusiasmado**” nas suas primeiras semanas na instituição e **40,7%** “**Bastante satisfeito e entusiasmado**”.
- Nos 15 itens obtiveram-se respostas também satisfatórias, sendo que mesmo nas afirmações negativas, as respostas foram conformes.
- Em relação às sugestões de melhoria dos colaboradores, algumas revelaram-se úteis, como “**Conhecer a história**”, “**Mais tempo de integração**” / “**Mais tempo de integração e na valência que realmente irá trabalhar, e não uns dias numa e depois noutra**”, “**Penso que podiam realizar mais eventos comuns a todas as áreas mas, ao ter entrado já depois do início da pandemia, acredito que este aspeto tenha sido afetado por isso**”, “**Visita dos diferentes departamentos e apresentação dos responsáveis**” / “**(... dar conhecimento das instalações de todo o hospital não ser cingido apenas ao serviço para onde vamos trabalhar**”, “**Organização da equipas**”.

- De resto, os colaboradores afirmam não ter nada a sugerir, ou explanam aspetos que não se prendem com o processo de acolhimento e integração.

2. OS BENEFÍCIOS DO A&I (ONBOARDING)

Principal objetivo do A&I: fomentar a rapidez e eficácia do ajuste dos recém-admitidos numa organização à cultura da mesma, além de promover também mais rapidamente o tempo de integração plena do colaborador na organização, atingindo o seu potencial dentro dela.

*Como os estudos indicam que **as taxas de turnover usualmente são mais altas nos primeiros dias** de um recém-colaborador na empresa, é imperativo **realizar atividades que contrariem este facto**, proporcionando uma **boa experiência inicial**, aumentando as probabilidades de **retenção de talentos e de atração**, num mercado competitivo.*

Dados:

- Empresas que se focam nos programas de *onboarding* apresentam uma **taxa de retenção**, no primeiro ano, de **91%** vs os 30% apresentados por aqueles que não são "rápidos o suficiente" neste mercado competitivo.
- Um **acolhimento eficaz**, que tenha atenção a um programa completo e adequado de *onboarding*, melhora as **taxas de retenção em 52%**, tempo para a **produtividade em 60%** e **satisfação do cliente no geral em 53%**.
- Um programa de acolhimento melhorado permite aos colaboradores uma **produtividade dois meses mais rápida** do que os colaboradores inseridos em programas tradicionais.

- A probabilidade de retenção na empresa dos novos colaboradores após três anos é de **69%** quando associados a um **processo de onboarding estruturado e compreensivo**.
- A eficácia do processo de acolhimento é **positivamente relacionada com níveis mais baixos de intenções de abandono** organizacional, e **taxas mais elevadas de compromisso organizacional**.
- Um acolhimento adequado da **organização**, mas também o acolhimento adequado dos **colegas** e o acolhimento adequado da **chefia** apresentam um impacto significativo nas intenções de saída dos colaboradores, em que a sua **eficácia diminui estas intenções**.
- Um acolhimento ineficaz, que se associa a falta de relacionamento com os colegas, falta de esclarecimentos da função e da tarefa, falta de confiança, fraca transmissão dos valores organizacionais, resulta em aumentos das intenções de saída dos recém-chegados.
- Tudo isto assenta num facto bastante importante no seio organizacional que é a **necessidade de poupar tempo e dinheiro**. A existência de programas de *onboarding* permite uma melhor retenção de colaboradores, diminuindo os custos associados a novos recrutamentos e programas de acolhimento que seriam necessários.
- Os *outcomes* mais significativos do *onboarding* são fomentados pelo **fator conexão**, que tem uma influência direta na **performance do colaborador, na satisfação e compromisso organizacional, nas intenções para ficar** e, assim, **no turnover**.
- Através deste processo, ao percecionarem as suas responsabilidades, os colaboradores desenvolvem um **sentido de autoeficácia** e **autoconfiança**, ficando confortáveis dentro da cultura da empresa, o que tem consequências positivas para o **negócio**, resultando numa **maior satisfação**, e, por conseguinte, em **maiores probabilidades de ficar na empresa**.

Os benefícios do onboarding para o colaborador e para a organização

Vantagens do Onboarding	
Para o colaborador	Para a organização
Reduz a ansiedade e a incerteza	Reduz o tempo de adaptação à função e às tarefas
Reconhecer o valor e o contributo do seu desempenho;	Encurta o tempo para alcançar o desempenho expectável
Conhecer as instalações e o seu posto de trabalho	Assimilação da cultura organizacional
Promover a confiança e motivação	Promove o desenvolvimento e a retenção dos colaboradores - reduz o turnover / aumenta as taxas de retenção
Reduzir tempo de integração na equipa	Promover a ligação afetiva à organização
Compreender a organização e a sua história	Promover níveis superiores de desempenho e engagement
Promover a estabilidade	Honrar o contrato psicológico
	Aprimora a imagem da organização ao transmitir a ideia de que há um investimento nos recursos humanos da empresa

Adaptação de São José (2022, p. 7)

3. A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DOS COLABORADORES NO A&I

Buddy - colega colaborador (nunca o gestor), que fornece conselhos e guia o recém-admitido sendo aquele que demonstra mais capacidade para “ensinar, acompanhar, esclarecer”, constituindo-se de um facilitador; correspondem a membros da organização cuja missão é integrar os recém-admitidos de forma *personalizada*.

- ✓ **56%** dos novos colaboradores afirmam que ter um *buddy* ou mentor é importante quando inicia um novo emprego.
- ✓ Tem-se demonstrado que esta interação personalizada com recém-admitidos promove a **satisfação no trabalho** e **compromisso**

organizacional, sendo considerada uma “winning idea”, por se associar a uma maior liberdade e à vontade por parte dos novos admitidos em abordar e questionar, sem medo de repercussões pelas chefias.

- ✓ As conexões sociais têm um papel fundamental na entrada de um novo colaborador, favorecendo o seu sucesso, a longo prazo, e a sua retenção, e, portanto, é importante fomentar a **proximidade**, **familiaridade** e encontrar aspetos comuns entre os **novos colegas**, o que facilita a **conexão**, o início de **amizades** e a **adaptação à cultura** da organização e a **compreensão do seu novo papel**.
- ✓ Estudos revelam que a participação dos recém-admitidos em projetos de mentoria aumentam os **níveis de socialização**, a nível de **relacionamentos** e em termos da **integração cultural**, ajudando também os novos colaboradores a aprenderem **skills** úteis para o funcionamento da equipa, como a **resolução de conflitos**, a **liderança** e capacidades de **comunicação interpessoal**.
- ✓ Os colaboradores que passaram pelo processo de mentoria beneficiaram mais facilmente de **maior satisfação na sua carreira** e **compensação geral**, além de uma **redução de stress**.

As Vantagens e Desvantagens do Mentoring

Vantagens do Mentoring	Desvantagens do Mentoring
Atrai e recruta colaboradores	Dependência por parte dos colaboradores
Maior aprendizagem e satisfação do mentee	Para o mentor: menos tempo e disponibilidades
Fomenta o desenvolvimento de carreiras	Necessidade de existir um procedimento claro para dar as boas-vindas aos mentees
Maior compromisso organizacional	Necessidade de definir bem as responsabilidades de cada um
<u>Para o mentor</u>: aprimoramento das suas capacidades de gestão e uma maior qualificação pessoal	Necessidade de perceber de que modo as skills do mentor afetam este processo de onboarding.
<u>Para a organização</u>: melhor gestão de entradas e saídas de recursos humanos	Perceber o que proporcionará o engagement dos colaboradores

Adaptação de Rocha, 2019 & Baranik et al., 2010 & Balali et al. 2018

ANEXO 7 - Flyer “O Processo de Acolhimento e Integração (A&I), A sua Importância e Benefícios”

O que é um *Buddy*?

É um colega colaborador que fornece conselhos e guia o novo membro, ensinando-o, acompanhando-o, esclarecendo-o, encontrando aspetos comuns com o novo colega. A sua missão é integrar o recém-admitido de forma personalizada, promovendo amizades e uma adaptação mais rápida à instituição.

Um buddy pode ou não ser o **elemento-chave**!
Um buddy é também um **mentor**!

Sabia que?

O processo de mentoria é usado pelas instituições como forma de ajudar a desenvolver as capacidades dos novos colaboradores, focando-se nas suas carreiras, e promovendo, indiretamente, as intenções de ficar na instituição.

“

MENTORIA É UMA JORNADA ONDE MENTOR E MENTORADO CAMINHAM JUNTOS, COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS E APRENDIZAGENS.”

- DAVID N. CARDOSO

Vantagens do processo de Mentoria

- ▶ Atrai colaboradores;
- ▶ Maior aprendizagem e satisfação do novo colaborador;
- ▶ Para o mentor: aprimoramento das suas capacidades de gestão e uma maior qualificação pessoal;
- ▶ Para a organização: melhor gestão de entradas e saídas de recursos humanos.

O que fazer para ser um buddy ou mentor?

- ▶ Dê as boas vindas ao novo colega e mostre-se disponível para esclarecer as suas dúvidas.
- ▶ Demonstre o bom ambiente da equipa e o quanto é bom trabalhar na (Nome da Instituição) !
- ▶ Por que não dar as boas vindas aos novos colegas com um lanche ou jantar com a equipa no final do mês?

NÃO SE ESQUEÇA

O novo trabalhador vem para me ajudar a mim, à minha equipa, à instituição e aos utentes. Por isso vamos acolhê-lo da melhor forma!



(LOGO DA INSTITUIÇÃO)



O PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO (A&I)

A SUA IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS

Quer saber mais? Tem dúvidas?
Contacte o Departamento de Recursos Humanos

(SITE DA INSTITUIÇÃO)

O que é o A&I?

É uma prática de gestão de recursos humanos que corresponde ao momento em que o novo colaborador contacta pela 1ª vez com a instituição, permitindo orientá-lo e acompanhá-lo durante o seu período de integração, constituindo-se como uma prática facilitadora do processo de boas-vindas do novo membro.

Apesar de ser uma prática de gestão de recursos humanos, esta não depende exclusivamente do departamento de RH mas antes de todos os colaboradores que vão trabalhar diretamente com o novo elemento da equipa.

Principal objetivo do A&I

Incentivar a rápida adaptação dos novos colaboradores à cultura da instituição, e promover mais rapidamente o tempo de integração do novo colaborador, atingindo o seu potencial dentro da instituição e aumentando a probabilidade de ele ficar com a equipa.

**TODA A GENTE
NORMALMENTE SE LEMBRA
DO SEU 1º DIA DE TRABALHO
COM O SEU NOVO
EMPREGADOR – NÓS
QUEREMOS MAXIMIZAR O
POSITIVISMO DESTE DIA
ESPECIAL.”**

- EMIL BECK



Lembra-se dos seus primeiros dias de trabalho?

O que mais gostou?

O que o entusiasmou?

O que não gostou?

Seja empático! Coloque-se no lugar do novo colaborador e ajude-o no processo de integração.

Benefícios do A&I para o novo colaborador

- ▶ Reduz a sua ansiedade e a incerteza;
- ▶ Reconhece o seu valor e o contributo do seu desempenho;
- ▶ Promove a sua confiança e motivação;
- ▶ Reduz o tempo de integração na equipa.

Benefícios do A&I para a organização

- ▶ Reduz o tempo de adaptação à função e às tarefas;
- ▶ Promove a ligação afetiva à organização;
- ▶ Melhora a imagem da organização para as pessoas de fora;
- ▶ Promove níveis superiores de desempenho e compromisso organizacional.

Benefícios do A&I para a equipa

- ▶ Reduz a rotatividade de pessoal;
- ▶ Diminui a sobrecarga de trabalho dos elementos da equipa;
- ▶ Permite a estabilização de horários;
- ▶ Aumenta a qualidade dos serviços prestados;
- ▶ Promove a satisfação dos clientes.

ANEXO 8 - Flyer “*Bem-vindo à (Nome da Instituição)*”

Remunerações

- Os vencimentos são pagos mensalmente por transferência bancária para uma conta pessoal do colaborador no último dia útil de cada mês.
- O subsídio de férias por norma é pago no mês anterior ao gozo de um período de férias de pelo menos 10 dias úteis consecutivos. No ano de admissão, este será pago no final do ano civil.
- O subsídio de Natal será pago entre o dia 1 e 15 de dezembro de cada ano.

Direito à Refeição

- Todos os Colaboradores da (Nome da Instituição) têm direito a almoçar ou jantar na instituição. Por este motivo, não recebem subsídio de alimentação.
- As refeições devem ser marcadas semanalmente no respetivo serviço, até às 10h00 de cada segunda-feira.

Deverá colocar todas as suas dúvidas junto do Diretor de Serviço/Técnico Responsável da Resposta Social em que se insere ou junto da Diretora de Recursos Humanos.

Atendimento pelos Recursos Humanos

2^{af} a 6^{af}, das 9h às 17h

O colaborador deve dirigir-se à Secretaria do Lar I. Sempre que possível, deve agendar o atendimento previamente.

Contactos:

Telefone | (Contacto telefónico da Instituição)

Email | (Email da Diretora de RH)

(Email da Técnica de RH)

Bem-vindo(a) à (Nome da Instituição)

**“A MUDANÇA É APRENDER
NOVOS CAMINHOS E CRESCER
NO TEMPO CERTO, É PERMITIR
QUE A VIDA FAÇA DE NÓS
PESSOAS MELHORES”**

· AUTOR DESCONHECIDO ·

(LOGO DA INSTITUIÇÃO)

**BEM-VINDO
À (NOME DA
INSTITUIÇÃO)**

Quer saber mais? Tem dúvidas?
Contacte o Departamento de Recursos Humanos

(SITE DA INSTITUIÇÃO)

A **(Nome da Instituição)** é uma instituição centenária que se rege pelos princípios católicos de ajuda ao próximo.

A sua atividade consiste essencialmente na prestação de apoio a idosos, crianças, doentes e a todas as pessoas da comunidade que necessitem desse apoio.

Respostas Sociais

Geriatria

Clinica Fisioterapia

Hospital

Ação Social

Educação

Património

Visão

A **(Nome da Instituição)** pretende ser reconhecida pela qualidade dos seus serviços e pela aposta diária na satisfação das necessidades e promoção do bem-estar e qualidade de vida dos seus clientes.

Missão

Aliar a prestação de serviços de qualidade que garantam a satisfação das necessidades dos clientes, com uma política de responsabilidade social ao nível da integração e bem-estar dos colaboradores e com a garantia de sustentabilidade da instituição.

Política de Qualidade

Prezamos as seguintes máximas:

- ▶ Garantir que a satisfação dos clientes é uma prioridade a todos os níveis e em todas as respostas sociais.
- ▶ Apostar na integração profissional, e promover a satisfação dos seus colaboradores e a melhoria do seu desempenho profissional.

Queremos ajudá-lo a crescer pessoal e profissionalmente. Conte connosco!



Quais são os deveres do colaborador da (Nome da Instituição)?

- ▶ Capacidade de aprendizagem;
- ▶ Capacidade de adaptação a novas situações;
- ▶ Preocupação com a qualidade do seu trabalho;
- ▶ Espírito de iniciativa;
- ▶ Contribuir para o bem-estar e segurança das pessoas no local de trabalho;
- ▶ Dar exemplo de bom caráter no contexto profissional;
- ▶ Compreender as responsabilidades legais e éticas da prática profissional;
- ▶ Capacidade de estabelecer relações empáticas e não conflituosas; etc.

Assiduidade

- ▶ O colaborador deve registar diariamente a sua assiduidade na respetiva folha de ponto.
- ▶ Quando prevê que vai faltar, deve comunicar essa falta mediante o preenchimento da Comunicação de Falta, dando conhecimento da falta e do motivo, com a antecedência mínima de 5 dias.

Férias

Todos os Colaboradores têm direito a um período de férias remuneradas:

No ano da contratação, e após seis meses completos de execução do contrato, de 2 dias úteis, por cada mês de duração, até ao máximo de 20 dias úteis, que poderá gozar até 30 de junho do ano subsequente.

Medicina do Trabalho

Todos os Colaboradores realizam uma consulta de Medicina do Trabalho (que deverá ocorrer num prazo máximo de 15 dias a partir da data de admissão) que inclui a realização de análises clínicas e exames complementares. Esta consulta será repetida de 2 em 2 anos.

“NÃO É O MAIS FORTE QUE SOBREVIVE, NEM O MAIS INTELIGENTE, MAS O QUE MELHOR SE ADAPTA ÀS MUDANÇAS”

- CHARLES DARWIN