

Vânia Cristina Oliveira Gomes

# **PLANO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO: AUDITREC**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Jorge Lopes

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, FEVEREIRO DE 2017



## Declaração de honra

“Eu, Vânia Cristina Oliveira Gomes abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 151260016, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Mais declaro que os conteúdos das versões impressas e eletrónica são inteiramente coincidentes. Declaro, finalmente, encontrar-me ciente de que a inclusão, neste texto, de qualquer falsa declaração terá consequências legais.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 06/ 03/2017

---



## **Agradecimentos**

A realização deste Trabalho Projeto não seria possível sem o apoio e encorajamento que recebi e sem os quais desenvolver o presente trabalho teria sido ainda mais moroso. Por tal demonstro a minha gratidão.

Ao Professor Doutor Jorge Lopes, pela sua orientação, apoio, disponibilidade e compreensão. Pelos saberes que me transmitiu, pelas suas críticas construtivas e opiniões que me permitiram melhorar de forma constante o trabalho desenvolvido. Pela calma que transmitiu nos momentos em que me senti menos capaz.

Ao Conselho Técnico-Científico do ISAG pelo apoio que demonstraram, não só nesta fase, mas em todo o desenvolvimento do Mestrado, ou seja, ao Professor Doutor Victor Tavares e à Professora Doutora Elvira Vieira.

Ao Professor Doutor Paulo Moreira, pela sua disponibilidade e ajuda.

À Professora Doutora Albertina Monteiro pelo acompanhamento inicial.

A toda a equipa da empresa, que sempre se mostrou disponível para participar e me ajudar na construção deste projeto.

Por último, e num contexto mais pessoal, agradecer o apoio de alguns amigos e dos meus pais. Foram de extrema importância pelo seu incentivo, apoio e ajuda na superação dos obstáculos que foram surgindo.

A todos o meu obrigado.

## Resumo

São vários os autores que evidenciam a importância da atuação do Departamento de Recursos Humanos e a sua relevância em determinadas áreas, nomeadamente no Processo de Acolhimento e Integração.

Ao frequentar o ambiente laboral da AuticRec, pude aperceber-me de uma lacuna no seu processo de Acolhimento e Integração: a inexistência do Manual de Acolhimento e Integração.

O Manual de Acolhimento e Integração é um documento que, até à data, não existia na instituição, e por considerar um fator facilitador na integração de novos elementos optei por realizar um trabalho prático, que através da observação direta, análise qualitativa e pesquisas bibliográficas, viesse a ser um elemento utilizado em contratações futuras. Um elo de ligação entre o novo colaborador e a empresa.

Através da abordagem de temas como a Gestão de Recursos Humanos e o *Employer Branding* faço uma análise dos principais fatores que tornam a AuditRec uma empresa apelativa no mercado de trabalho e procedo à elaboração do Manual de Acolhimento e Integração para que a receção de novos colaboradores seja feita de forma mais correta e facilitada.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, *Employer Branding*, Acolhimento e Integração

## **Abstract**

There are several authors that show the importance of the Human Resources Department's performance and its importance in certain areas, namely in the Reception and Integration Process.

When attending the work environment at AuditRec, I was able to see a gap in the process of Reception and Integration: the Handbook for Reception and Integration didn't exist.

The Handbook for Reception and Integration is a document that, to date, did not exist in the institution, and because I considered it a facilitating factor in the integration of new people, I opted to carry out a practical work, that through direct observation, qualitative analysis and bibliographic research, would become an element used in future contracts. A link between the new employee and the company.

Through the approach of topics such as Human Resources Management and Employer Branding, I analyze the main factors that make AuditRec an appealing company in the job market and proceed to the preparation of the Handbook for Reception and Integration so that the reception of new employees is made in a more correct and easy way.

Key Words: Human Resources, Employer Branding, Hosting and Integration



## Índice

LISTA DE SIGLAS.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	II
ÍNDICE DE TABELAS.....	III
INTRODUÇÃO.....	IV
1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1. A AuditRec.....	1
1.2. Missão, Visão e Valores.....	1
1.3. Identificação do problema organizacional.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Gestão dos Recursos Humanos.....	3
2.2. <i>Employer Branding</i> .....	5
2.3. Acolhimento e Integração.....	10
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS.....	17
4. MODELO E METODOLOGIA.....	19
4.1. Análise Qualitativa.....	20
4.2. Pesquisa no Terreno – Observação Direta.....	23
4.3. Pesquisa Documental.....	24
4.4. A Entrevista.....	25
4.5. Tratamento e Análise de Dados.....	28

4.6. Análise de Manuais de Acolhimento e Integração .....	37
5. PROJETO, PROGRAMA DE AÇÃO E RECOMENDAÇÕES .....	39
5.1. Projeto .....	39
5.2. Programa de ação .....	71
5.3. Recomendações .....	71
6. CONCLUSÕES.....	73
7. LIMITAÇÕES .....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77

Referências Bibliográficas

Webgrafia

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista

Anexo 2: Grelha de Resumo – Análise das Entrevistas

Anexo 3: Informações Pessoais e Profissionais

Anexo 4: Análise de EVP's

Anexo 5: Avaliação dos Processos de Acolhimento e Integração

Anexo 6: Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia

## **LISTA DE SIGLAS**

**EB** – *Employer Branding*

**EVP** – *Employer Value Proposition*

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - SLOGAN AUDITREC .....	1
FIGURA 2 - <i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	7
FIGURA 3 - <i>EMPLOYER VALUE PROPOSITION</i> .....	9
FIGURA 4 – MODELO DA CAPA DO MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO .....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - TIPOS DE INCENTIVOS .....	6
TABELA 2 - PRIMEIRO DIA NA ORGANIZAÇÃO.....	12
TABELA 3 - ESTRUTURA-TIPO DO MANUAL DE ACOLHIMENTO.....	16
TABELA 4 - TEORIA QUANTITATIVA VS QUALITATIVA .....	21
TABELA 5 - MÉTODO QUALITATIVO.....	22
TABELA 6 - VANTAGENS VS DESVANTAGENS DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	23
TABELA 7 - GRELHA SUPORTE PARA ANÁLISE DE ENTREVISTAS.....	85
TABELA 8 - INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS.....	86
TABELA 9 - ANÁLISE DE EVP'S.....	87
TABELA 10 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO.....	89
TABELA 11 - AVALIAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO E CHEFIA.....	91



## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto – ISAG: European Business School desenvolvo o presente projeto com o objetivo de construir um Manual de Acolhimento e Integração.

O tema do Acolhimento e Integração está cada vez mais presente na realidade empresarial e a ausência do mesmo apresenta-se como uma falácia para organizações cujo recrutamento de novas pessoas é pensado como um projeto contínuo, que não termina no recrutamento, mas que tem continuidade através do primeiro dia, o acolhimento, a integração e a formação.

Para este projeto, apesar de estarmos a analisar um caso real, apresento um nome fictício para a empresa. Foi um pedido que me foi feito pela responsável máxima da sucursal em Portugal e que, por razões óbvias, respeitei. Posto este pedido atribuí o nome fictício à organização de AuditRec. A utilização deste nome foi escolhido para facilitar a associação de ideias ao ramo em que a empresa trabalha: a Auditoria de Recuperação.

Este trabalho visa a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração para a filial de uma empresa de auditoria de recuperação em Portugal. Ao ser contratada por esta empresa, para substituir uma colaboradora que se encontrava em licença de maternidade, detetei que não existia um plano que padronizasse procedimentos para acolher novos colaboradores.

Neste sentido, decidi aproveitar esta oportunidade para desenvolver um trabalho aplicado à realidade dessa empresa, como também desenvolver um Projeto Final de Mestrado com aplicabilidade prática. Isto significa que o meu principal objetivo é desenvolver um manual que tenha utilidade para empresa e que seja utilizado em futuras contratações. Trata-se de um documento a ser construído de raiz para a empresa uma vez que até então não fazia parte da realidade desta organização. O presente trabalho visa, por isso, evidenciar a pertinência do desenvolvimento de um Plano de Acolhimento e Integração. Para atingir este objetivo adotei uma estratégia qualitativa em que utilizo para este projeto metodologias como a observação direta (participante), a pesquisa documental (através de artigos científicos, sites, teses entre outras) e a realização de entrevistas seguidas da sua análise.

Para a apresentação deste Trabalho Projeto a estrutura segue a seguinte disposição:

- I- AuditRec: em que procedo à apresentação da empresa e identificação do problema organizacional);
- II- Quadro Teórico de Referência: em que são abordadas temáticas como a Gestão de Recursos Humanos; o *Employer Branding*; a fase Acolhimento e Integração e a Metodologia;
- III- Diagnóstico do Contexto Organizacional e Formulação de Objetivos em que são apresentados a análise das entrevistas realizadas aos elementos da empresa e os objetivos do Trabalho Projeto;
- IV- Definição dos Métodos e Técnicas de Recolha de Dados, em que apresento as metodologias adotadas e a justificação pelo uso das mesmas;
- V- Projeto, Programa e Recomendações onde apresento de que forma decorreu o desenvolvimento do projeto e o Manual de Acolhimento produzido;
- VI- Conclusões: em que exponho as ilações finais relativamente à execução deste projeto;
- VII- Limitações em que apresento os principais obstáculos à formulação do Manual; e concluo com a descrição das Referências Bibliográficas e os Anexos.

O objetivo final deste trabalho projeto é aprofundar conhecimentos científicos sobre o processo de Acolhimento e Integração, desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração de qualidade que possa ser aplicado na prática pela empresa e concluir com sucesso esta etapa final no percurso do Mestrado, conseguindo assim obter o grau de Mestre.

## 1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

### 1.1. A AuditRec

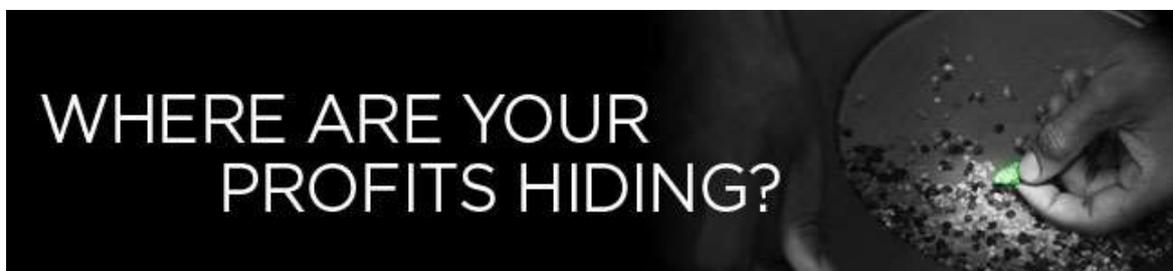
A AuditRec, a operar em Portugal como filial registada desde 2003, fornece serviços de auditoria de recuperação. A empresa foi pioneira em auditoria de recuperação, está no mercado mundial há mais de 40 anos e apresenta-se com uma empresa cuja experiência é incomparável nesta área. Está presentes em mais de 30 países, com mais de 350 empresas a nível mundial. Relativamente ao seu volume de negócios apresentam mais de um bilião de Euros recuperados para os seus clientes a cada ano.

Relativamente à sua estrutura, a empresa em Portugal está organizada da seguinte forma: existe o diretor da sucursal em Portugal, dois auditores séniores e quatro auditores assistentes. Isto significa que estamos perante uma equipa de pequena dimensão e que por isso, e uma vez que todos se encontram nas mesmas instalações, as relações desenvolvidas são de grande proximidade.

### 1.2. Missão, Visão e Valores

A sua missão consiste na preparação e organização de todos os dados para detetar perdas de lucro acordadas em contratos celebrados entre os seus clientes e os fornecedores destes. Após a análise detalhada de todos os acordos e transações ocorridas num determinado período, ao detetar valor a recuperar, a AuditRec intervém em nome do seu cliente para recuperar os montantes devidos. Desta forma surge o *slogan* da empresa: “Onde se escondem os seus lucros?”.

Figura 1 - Slogan AuditRec



Fonte: Site Oficial da AuditRec (2016)

Utilizando técnicas de auditoria comprovadas, os auditores revêm contas a pagar, bases de dados de aquisições e respetivas faturas, notas de encomenda, correspondência e documentos de envio/receção para identificar perdas de lucros.

O objetivo é recuperar estes lucros de forma rápida e eficaz e ajudar os clientes a melhorar os seus processos, reduzir custos, tendo em conta as práticas contabilísticas e os regulamentos locais. A AuditRec Portugal Inc é uma subsidiária da AuditRec Global Inc, líder mundial em auditoria de recuperação e pioneira no processo da Descoberta de Lucros: uma combinação única de serviços de auditoria, análise e consultoria.

### **1.3. Identificação do problema organizacional**

Ao ser integrada na equipa de auditoria da AuditRec pude verificar que não existe um plano de Acolhimento e Integração para novos elementos. Este é um tema relacionado com a ação do Departamento de Recursos Humanos e uma das ações que é cada vez mais implementada pelas empresas.

No decorrer do Mestrado tive oportunidade de assimilar novos conhecimentos relativamente a este tema, em particular na disciplina de Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. O facto de “sentir na pele” a importância do Manual de Acolhimento e Integração suscitou em mim o interesse de desenvolver este projeto, aliando os conhecimentos adquiridos à experiência que tive e a pesquisas futuras.

A ausência deste tipo de planeamento pode interferir na forma como a adaptação ao novo local de trabalho e desenvolvimento das tarefas inerentes à função decorre. Os três meses em que estive na AuditRec permitiram-me, através de um contacto direto e da observação participante concluir que a existência de um Manual de Acolhimento e Integração é um meio importante para facilitar a integração em contexto de trabalho, assim como a presença de outras condicionantes que serão abordadas no presente documento.

Neste sentido, e considerando que as fases de Acolhimento e Integração podem, de facto, definir a continuidade ou não do colaborador, decidi propor a realização do Manual de Procedimentos para a AuditRec. Após o pedido e autorização por parte da empresa decidi apresentar ao ISAG este Trabalho Projeto.

Assim, para além de desenvolver um projeto que me permita concluir o grau de Mestre posso, também, desenvolver um projeto com adaptabilidade prática à realidade da empresa, suprimindo uma lacuna diagnosticada no decorrer da minha experiência. Considero este trabalho de projeto muito interessante, não só pelo tema em si, que me agrada, mas também porque, para além de investigadora, sou um elemento participativo na própria investigação.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Uma vez que este projeto envolve vários temas relacionados com o Departamento de Recursos Humanos de seguida apresento conteúdos que considero pertinentes para o desenvolvimento de um Manual de Acolhimento e Integração.

Desta forma, incido o meu estudo na importância de algumas das atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos, ou seja, no *Employer Branding* e no Acolhimento e Integração de novos elementos.

Para além destes, estudo também a aplicabilidade da análise qualitativa, demonstrando as suas vantagens e por que a considero mais adequada ao trabalho por mim desenvolvido.

### 2.1. Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um tema que tem evoluído na sua abordagem, quer do ponto de vista teórico como prático. Esta evolução tem sido alvo de estudo por parte de vários autores, o que por sua vez tem revelado que a gestão do capital humano impacta de forma importantíssima no desempenho das organizações.

De acordo com o autor Peretti (1998) a função da Gestão de Pessoas passou por três fases:

- A fase da administração, em que o especialista de pessoas aplica técnicas específicas para tratar problemas que surgem no dia-a-dia da empresa;
- A fase da gestão, em que se demonstra a vontade de aprender para o futuro a médio prazo e propor medidas com consequências ao nível humano e social e que correspondam à vontade da empresa relativamente à sua evolução e;
- A fase de desenvolvimento, em que se pretende a conciliação da vertente económica, o seu crescimento e o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Desde a Revolução Industrial que a GRH se tem desenvolvido no sentido de acompanhar as evoluções e necessidades que se foram sentindo em contexto laboral.

A GRH é um tema cada vez mais presente na realidade das empresas, e que cada vez mais demonstra a sua importância para a evolução e crescimento sustentável das mesmas.

Peretti (1998) afirma que a forma como uma empresa faz a gestão do seu capital humano é considerado um elemento fundamental na vantagem competitiva sustentável

da organização. Foi assim que a área de Recursos Humanos ganhou novo estatuto, ao ajudar a organização a crescer. “Há mais de 30 anos, no seu texto clássico *The Practice of Management*, Peter Drucker identificou para a gestão três responsabilidades: desempenho económico, gestão de gestores e gestão dos colaboradores e do trabalho” citado por Cowling e Mailer (1998: 13).

Para o trabalho a desenvolver incido o meu estudo na gestão do capital humano.

Os Recursos Humanos (RH) de uma empresa são responsáveis pela execução e desenvolvimento de uma série de atividades necessárias para o bom funcionamento da mesma, como por exemplo o Manual de Acolhimento e Integração. As funções inerentes a qualquer departamento de Recursos Humanos, segundo o autor Peretti (1998) são:

- O recrutamento e Seleção (seja este feito a nível Interno, externo ou misto);
- A formação e desenvolvimento do capital humano (desde a integração inicial, aprendizagem e aperfeiçoamento);
- A Avaliação e Desempenho (em que se pode verificar uma avaliação a todos os níveis, a avaliação 360º);
- Tratamento de questões relacionadas com a Remuneração, Salários e Benefícios;
- A comunicação interna (que tem em consideração a imagem da empresa e faz uso do *endomarketing*);
- A Segurança e Saúde Ocupacional (condições de trabalho – ergonomia – como forma de prevenção de morbilidade e mortalidade) e;
- Os sistemas de informação (utilização das tecnologias de informação e rede de relacionamentos).

Desta forma os RH têm um papel fundamental no planeamento e GRH. “O planeamento de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura” (Chanemato, 1994: 27).

“A gestão de RH desempenha um papel estratégico no âmbito da gestão de organizações modernas e competitivas. Faz-se munir de práticas variadas com fins e propósitos diversos, que ambicionam a captação, o desenvolvimento e a melhoria continuada dos desempenhos dos colaboradores e das organizações” (Stavrou & Brewster, 2005 in Duarte, 2016: 248).

Num mercado com um ambiente cada vez mais mutante, em que a lei da procura e as exigências dos consumidores se alteram rapidamente, e a concorrência é sempre uma ameaça e o desenvolvimento tecnológico se faz de forma acelerada, os diretores de RH têm de desenvolver estratégias para criar vantagem competitiva nas suas organizações, otimizando a contribuição da força humana para atingir os seus objetivos. Isto significa que os GRH têm de conseguir identificar quem melhor se pode ajustar a uma determinada tarefa, para que através de objetivos pessoais, o colaborador se torne, também, responsável por ajudar a empresa a atingir objetivos corporativos. Os diretores de RH têm de gerir o capital mais importante de uma empresa: o capital humano. Para que estes objetivos sejam alcançados “os funcionários devem estar bem informados, capacitados, confiáveis e compreender as estratégias da empresa” (Yurksel, 2015: 3). Ou seja, os colaboradores que confiam na sua empresa e estão conscientes da sua visão podem contribuir de forma mais produtiva e consciente. Considero que uma empresa cujos objetivos gerais sejam bem percebidos pelos seus colaboradores, através da contribuição do departamento de RH, tem maior probabilidade de os alcançar. Qualquer colaborador que se sinta valorizado e que lhe seja dado a entender que o seu contributo é importante e levado em consideração sente-se mais estimulado no desenvolvimento das suas tarefas. “As pessoas passam a maior parte dos seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir” (Chiavenato, 1991: 32). Esta é, portanto, uma relação bidirecional em que uma parte não existiria sem a outra.

A sinergia entre todos os departamentos que constituem uma organização é sempre uma “mais-valia” para um desempenho superior e ambientes de trabalho favoráveis. O departamento de RH é cada vez mais reconhecido como parte fundamental desta sinergia, operando diretamente com o bem mais precioso de qualquer instituição: as pessoas. A Gestão Estratégica de RH é uma peça fundamental para a estratégia do negócio, uma vez que são as pessoas que tornam uma empresa bem-sucedida.

## **2.2. Employer Branding**

Durante anos as empresas não tiveram qualquer preocupação em relação à gestão e retenção de RH. No entanto, com o passar do tempo, as empresas foram-se apercebendo que o desempenho dos seus colaboradores poderia ser diferente caso estes se sentissem satisfeitos no seu local de trabalho. Esta satisfação deixou de se refletir apenas na remuneração mensal e passou a ser associada a outros fatores, diferentes tipos de incentivos e benefícios. “O objetivo dos incentivos é, pois, compensar

os funcionários pela *performance* acima da média exigida” (Rocha, 1999: 172). O mesmo autor distingue três tipos de incentivos:

**Tabela 1 - Tipos de Incentivos**

Incentivos	Individuais	Trabalho à peça Bónus
	De Grupo	
	Da Organização	Participação nos lucros Distribuição de ações

**Fonte: Rocha, (1999)**

Por outro lado, e de acordo como o mesmo autor, os benefícios são atribuídos a todos os colaboradores, por serem parte integrante da empresa. Através do estudo da importância dos benefícios associados a uma organização surge o conceito de *Empolyer Branding* (EB).

*Employer Branding* é definido como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificado com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996: 187). Através deste trabalho pretendo, também, evidenciar quais as características da AuditRec que a tornam mais apelativa para futuros candidatos.

Através do, EB as empresas pretendem construir uma imagem de marca positiva no mercado de trabalho. Para tal, através de uma Estratégia de Comunicação, os RH criam uma identidade para a empresa, não só a nível externo, mas também interno. “Um dos grandes objetivos do EB consiste em saber de que forma os colaboradores se identificam com a personalidade da marca” (Yurksel, 2015: 3).

Quando Ambler e Barrow (1996) utilizam o termo EB pela primeira vez, sugerem a existência de três dimensões:

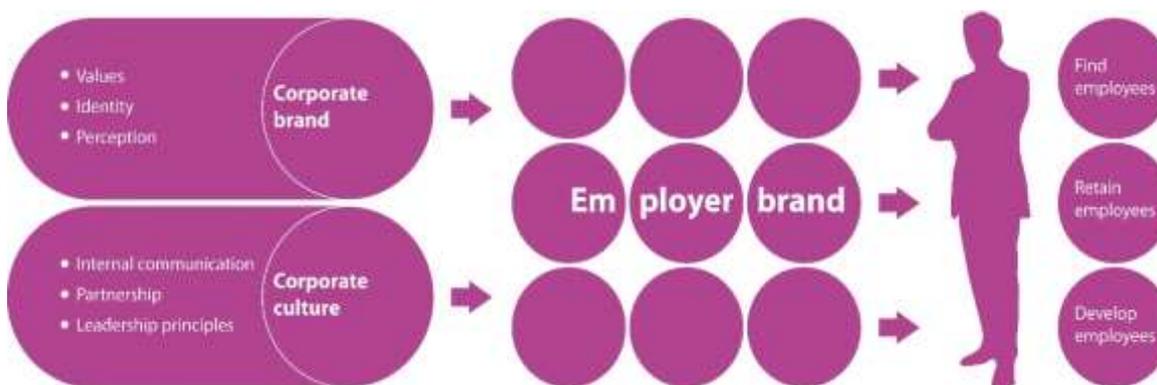
- a) Funcional - pressupondo a existência de formação e outras atividades relacionadas com desenvolvimento do trabalhador;
- b) Psicológica – onde estão aspetos como identidade, reconhecimento e o sentimento de pertença;

c) Económica – que como o nome indica representa as remunerações e recompensas.

Assim as empresas procuram ser vistas como “*the best place to work*” por quem já faz parte da equipa, mas também serem uma “*first choice employer*” para novos colaboradores que queira cativar.

“Com um ambiente de trabalho que se tem tornado progressivamente mais dinâmico, as organizações tentam ser a escolha do empregado através do EB” (Yurksel, 2015: 3).

**Figura 2 - Employer Branding**



Fonte: Head 2 Head Recruitment (2016)

Este é um pressuposto que tem vindo a ganhar força entre vários autores. Também Ardakanil (2015) afirma que perante o mercado, sempre existiu a preocupação de passar uma boa imagem da organização. Segundo Llopis (2016) as empresas que têm sucesso a longo prazo são aquelas cujos funcionários se sentem alinhados com o que a marca da empresa representa. Para que este tipo de pertença se faça sentir por parte dos colaboradores, o mesmo autor, defende que é necessário mostrar de que forma o seu trabalho influencia, não só, o local de trabalho mas também o mercado em que está inserido, que existe uma relação de confiança, por parte de líderes e colegas, permitir que o colaborador tenha liberdade de expressão e não ser apenas aquilo que a empresa quer e, por último, permitir que o valor dos colaboradores esteja nas soluções que encontram, na resolução de problemas e não pelo seu descritivo de funções.

A AuditRec apresenta uma cultura um pouco diferente do habitual, uma vez que não procura ser reconhecida no mercado em geral. No entanto, e de acordo com o que pude observar, preocupa-se bastante com o bem-estar dos seus colaboradores e apresenta por parte da chefia uma atenção constante em perceber se o desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores está a decorrer de forma positiva ou se pelo contrário

existe algum tipo de contrariedade que esteja a afetar o seu desempenho. Posso afirmar que a AuditRec apresenta incentivos e benefícios aos seus colaboradores, através do plano de comissões e da existência de um seguro de saúde, respetivamente.

De acordo com Edwards (2010) o EB usa princípios de marketing que são aplicados às atividades de recursos humanos para atrair e reter talentos. Existe cada vez mais um maior investimento em práticas internas que permitam responder às expectativas do capital humano interno, e com isso perpetuar também uma imagem positiva no mercado em geral. Para isso a empresa faz uso de uma “*Brand Promise*”, o que significa que através da sua atuação a organização mantém:

- Uma boa reputação, mantendo uma imagem institucional positiva,
- É vista como uma empresa com responsabilidade social;
- Apresenta uma situação estável que lhe confere um futuro com longevidade;
- Permite aos colaboradores desempenhar funções com segurança pela aprendizagem e flexibilidade da empresa;
- Através dos seus salários e da evolução de carreira que permite, proporciona um bom rendimento e rapidez na sua evolução.

De acordo com Leur (2016) ao invés de se pensar apenas na componente monetária, é possível fazer a diferença mantendo o bem-estar do *staff*, se estes se sentem próximos dos seus objetivos pessoais na organização, esta consegue atrair e reter profissionais com as qualidades de que necessita. Para isso é, também, necessário que a empresa trabalhe com os seus colaboradores para que estes se desenvolvam de forma confiante.

A construção de uma *Brand* faz-se pela forma como a organização disponibiliza determinados benefícios aos seus colaboradores, ou seja, pelo *Employer Value Proposition* (EVP).

De acordo com sítio do Centro de Pesquisa do Marketing Digital a apresentação da proposta de valor do EVP pode ser analisada na seguinte figura:

**Figura 3 - Employer Value Proposition**



Fonte: Centro de Pesquisa de Marketing Digital (2016)

Como podemos observar, existe um conjunto de benefícios que podem ser explorados pela empresa e que vão funcionar como um “chamariz” para novos funcionários. Estes benefícios podem ser:

- Financeiros (pela remuneração fixa e/ou variável e sistema de prémios);
- Não financeiros (que tem que ver com o estatuto, sistemas de reconhecimento e a facilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional);
- Benefícios relativamente à função (pelos desafios, estímulos e autonomia que proporciona);
- Benefícios de desenvolvimento (oportunidades, formação e evolução de carreira) e por último;
- Pela reputação organizacional (onde se associa o prestígio associado à organização, produtos e serviços que disponibiliza, pela política de responsabilidade social, etc.).

Talal (2014) afirma que a preocupação de passar uma boa imagem da organização se faz através da publicidade, das relações públicas, entre outros. Atualmente os funcionários são vistos, também, como destinatários de informação pela empresa. A forma como uma organização faz a sua comunicação interna influencia a imagem que os seus colaboradores vão gerar em relação à mesma que, por sua vez, e mesmo que de forma inconsciente, vai condicionar a imagem que vão transmitir.

A AuditRec apresenta, no meu entendimento, um conjunto de condições que condicionam a sua atratividade mediante os colaboradores. A média dos salários é satisfatória, sendo condicionada por prémios de produtividade, individuais e de grupo. Os colaboradores com mais de seis meses de casa são contemplados com seguro de saúde e estão inseridos numa empresa que lhes permite alguma segurança relativamente à longevidade da mesma. Estes benefícios também se devem encontrar refletidos no Manual de Acolhimento e Integração desenvolvido.

### **2.3. Acolhimento e Integração**

Durante o processo de seleção e recrutamento os RH avaliam os candidatos e procuram aquele que melhor se adequa às necessidades da organização, no entanto, só depois de uma interação direta conseguirá definir se fez a escolha mais adequada. É necessário perceber se o candidato se enquadra no contexto organizacional e de que forma se relaciona com o meio em que se está a inserir. “Uma das fases mais críticas da vida organizacional é precisamente a entrada na organização” (Silva, 2013: 25).

Segundo Chiavenato (1999) o colaborador ao entrar na organização também influencia a organização com o objetivo de criar uma condição de trabalho favorável que lhe proporcione satisfação pessoal. Existe, então, um processo de adaptação de ambas as partes. Neste sentido torna-se importante decidir como vão decorrer os primeiros dias do candidato na organização. “Com a integração de um novo elemento na equipa, pretende-se acrescentar o seu valor individual, potenciando sinergias em proveito dos resultados do grupo e de acordo com os objetivos previamente definidos” (Polainas, 2007: 16). Nesta fase inicial “o indivíduo aprende valores, competências, normas, comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permite assumir um papel e participar como membro da organização” (Ascensão, 2009:31).

Na receção de um novo elemento é necessário ter em atenção o processo de Acolhimento e Integração. Neste processo é preciso definir “sobre quem recai a responsabilidade de receber novos elementos e ajudá-los a conhecer a empresa e a função, independentemente de terem ou não experiência profissional” (Polainas, 2007;

16). No meu ponto de vista é um fator que se torna decisivo, uma vez que vai condicionar a adaptação do novo colaborador e assim ser um elemento decisivo para a sua continuidade na empresa.

Felizmente “as empresas começam a implementar procedimentos que facilitam a integração de novos colaboradores” (Perreti, 1998: 239). De acordo com Polainas (2007) é necessário garantir que existe um fio condutor que confira homogeneidade e garantia da consistência na aquisição dos conhecimentos iniciais sobre a e organização e a função a desempenhar. Para isso é necessário responder às seguintes questões:

- Quem é o responsável pela receção e acompanhamento dos novos empregados?
- Durante quanto tempo?
- Qual o seu papel efetivo ao longo do processo?

De acordo com Perreti (1998) o acolhimento pode ser feito a dois níveis: ao nível da empresa e ao nível do local de trabalho. O acolhimento ao nível da empresa incide na apresentação da mesma, das condições contratuais e de suportes que contenham informações pertinentes (são exemplo disso o organograma da empresa, o regulamento interno, entre outros). Por sua vez, o acolhimento ao nível do local de trabalho apresenta, como o nome indica, o local em que o colaborador será instalado assim como os principais lugares onde se poderá deslocar para exercer as suas funções. No caso da AuditRec acontece apenas o acolhimento ao nível do local de trabalho uma vez que se cinge às infraestruturas do escritório. Polainas (2007) afirma que relativamente à responsabilidade de acolher e integrar o novo elemento, esta cabe, de forma inquestionável, em partes iguais ao Diretor de RH, à chefia direta e ao tutor.

O primeiro dia na organização deve ser previamente planeado apresentando uma estrutura e horários sobre as atividades a desenvolver. Isto significa que para o primeiro dia deve ser elaborado um plano onde estejam inseridos campos que permitam esclarecer o que fazer (ação), com quem fazer (intervenientes) e a que horas fazer.

“É fundamental que tudo esteja previsto e que estejam clarificados os distintos papéis e momentos de intervenção de cada participante, bem como um calendário de atividades de preparação, implementação e controlo do processo. No final do programa, cuja duração tem de ser ponderada em função do tipo de empresa (dimensão, cultura, dispersão geográfica) e do posto de trabalho (fabril, comercial, administrativo, financeiro...), deve ser possível obter indicadores quanto ao grau de concretização e eficiência” (Polainas, 2007: 20). O mesmo autor acrescenta que o acolhimento e a

integração são o primeiro passo para o compromisso dos colaboradores e que está ao alcance de qualquer gestor contribuir para o rápido retorno do investimento feito no recrutamento e seleção.

No planeamento do primeiro dia, o dia em que o novo colaborador integra a equipa, podem constar preenchimento de formulários, procedimentos burocráticos, assinatura de contrato, visita guiada às instalações, reuniões com os responsáveis de departamento/área de negócio, almoço com Direção ou Técnico de Recursos Humanos ou equipa que vai integrar, entre outras possíveis atividades.

Neste processo, caso seja instituído um tutor, o colaborador será apresentado a este elemento da equipa que será responsável por acompanhar as suas atividades dentro da empresa. Em princípio será algum funcionário sénior, para orientar e esclarecer qualquer dúvida do novo colaborador.

A escolha do tutor deve depender da atividade para a qual o colaborador foi recrutado, assim como a disponibilidade dos auditores sénior para apoiarem esta integração, no caso da AuditRec. De seguida apresento um modelo sugerido por Mosquera (2000), um exemplo da estrutura que normalmente se segue para o plano de Acolhimento – o primeiro dia.

**Tabela 2 - Primeiro dia na Organização**

<b>Horário</b>	<b>Ação a desenvolver</b>	<b>Pessoas Envolvidas</b>
9h00	Receção – boas vindas	Diretor e Técnico de RH
9h20	Apresentação da organização: História Missão, Objetivos, Funcionamento, Organização (apresentar organigrama), Negócio, Atividades, Mercado Implantação, dispersão geográfica	Diretor e Técnico de RH
10h00	Intervalo para café	
11h00	Normas Internas de Funcionamento:	Diretor e Técnico de RH

	Legislação laboral (entrega de um exemplar) Normas disciplinares e regulamentos internos (entrega de um exemplar) Políticas de remuneração e regalias sociais, Higiene e segurança no trabalho	
12h00	Informações gerais:  Refeitório  Transportes  Instalações sanitárias/balneários  Marcação de ponto, cartão de identificação	Diretor e Técnico de RH
12h30	Formalidades administrativas: Leitura e assinatura do contrato de trabalho (dar um exemplar) Preenchimento de vários formulários	Diretor e Técnico de RH
13h00	Pausa para Almoço	
14h00	Apresentação ao superior hierárquico: Posicionamento na organização Informação sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar Conhecimento do plano de formação	Diretor/Técnico de RH
14h30	Apresentação a outras hierarquias	Chefia Direta
15h00	Apresentação aos colegas	Chefia Direta
15h30	Visita geral às instalações	Chefia Direta
16h00	Integração no posto de trabalho:  Prevenção e segurança	Chefia Direta

	Especificidades do trabalho	
--	-----------------------------	--

Fonte: Mosquera (2002)– Adaptado

Apesar de neste esquema não estar mencionada a apresentação a um tutor, este é um procedimento que está inserido no plano que desenvolvi para a AuditRec por considerar que é uma peça fundamental no processo de integração. Para facilitar este processo a existência de um tutor torna-se cada vez mais comum.

Tal como Perreti (1998), Moreira (2015) também evidência a importância de um tutor no processo de integração. Se o acolhimento acontece através do conhecimento das instalações, do posto de trabalho, equipamentos disponíveis, etc., a integração tem que ver com todo o processo de passagem de informação, aprendizagem e contribuição pessoal do novo colaborador.

“O tutor é encarregado de seguir e de aconselhar o novo elemento durante o seu período de adaptação. Verifica, permanentemente, se o interessado possui todas as informações práticas e gerais que lhe permitam cumprir a sua missão e familiarizar-se, o mais cedo possível, com o seu meio de trabalho” (Perreti, 1998: 240).

De acordo com Moreira (2015), isto pressupõe que o tutor é alguém que está previamente preparado e formado pela empresa, para facilitar o processo de integração, tanto no aspeto comportamental como técnico. Por isso deve transmitir ao colaborador de forma objetiva quais as tarefas que tem de realizar, facultar-lhe todas as informações necessárias para a execução das mesmas, definir com o colaborador objetivos e resultados a alcançar, assim como proporcionar *feedback* ao colaborador acerca do seu desempenho.

O acompanhamento é particularmente importante durante o período experimental, uma vez que através da avaliação do candidato nesta fase será revista a decisão de manter ou não o colaborador. O período experimental é muito importante uma vez que “é no decorrer desse período que muitas vezes se cometem asneiras e erros que serão determinantes para a evolução de uma carreira” e “porque as empresas têm uma conceção diversificada – por vezes inesperada, até mesmo desconcertante – da promoção dos seus assalariados ou da integração dos seus novos estagiários” (Guinard e Thiollet, 1993: 9).

Relativamente à existência de um tutor existem benefícios mas também é possível identificar alguns riscos associados à sua presença. Como benefícios apresentam o facto de o colaborador se sentir apoiado ao nível afetivo e social na integração da cultura da organização; ser mais fácil obter informações acerca do seu papel, ter apoio personalizado, ter alguém que sabe estar disponível para lhe tirar dúvidas e criar uma relação com alguém que lhe pode proporcionar benefícios na progressão de carreira. Por outro lado a existência de um tutor pode levar a uma relação de dependência excessiva (dificultando a sua autonomia e desenvolvimento); pode haver sobrecarga de trabalhos que seriam para o tutor e são transmitidos ao novo colaborador, e no caso de haver problemas no desenvolvimento do trabalho, este se refletir na carreira do tutor (Greenberg e Baron, 1995 in Cardoso, 2009: 21).

De acordo com o Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2012) este é, também, um processo de socialização em que o indivíduo assimila valores, competências e comportamentos esperados e desta forma pode assumir uma função organizacional na estrutura da organização. Também neste manual se defende a ideia de que o processo de socialização é algo que acontece antes mesmo no acolhimento. “A socialização é um processo contínuo, que se enceta ainda antes do ingresso dos indivíduos na organização – designadamente através das informações colhidas e da imagem da função/organização formada durante as fases de recrutamento e seleção” (Cunha, 2012: 333).

“A qualidade do acolhimento deve ser prolongada com um acompanhamento vigilante de modo a ultrapassarem-se os obstáculos provenientes tanto da empresa como do novo empregado” (Peretti, 1998: 242).

O Acolhimento e Integração devem estar bem fundamentados e ser aplicados de forma correta para que todos os recursos utilizados pela empresa não tenham sido em vão e assim se evitem mais custos em processos de seleção e recrutamento, acolhimento e integração e formação.

Para facilitar o processo de integração, são muitas as empresas que utilizam um instrumento muito específico: o Manual de Acolhimento e Integração. O Manual é um documento que deve apresentar várias informações e é, por norma, elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos. Segundo Mosquera (2000) apresenta conteúdos sobre a organização, regulamentos e relações de trabalho, estrutura, benefícios sociais, serviços de apoio e a política de GRH.

**Tabela 3 - Estrutura-Tipo do Manual de Acolhimento**

<b>Estrutura-Tipo</b>	<b>Informação Contida</b>
Nota de Boas Vindas	Mensagem de boas-vindas
Organização Regulamentos	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio
No domínio das Relações de Trabalho	Acordo de Empresa ou Acordo Coletivo de Trabalho - os direitos e deveres de ambas as partes: horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc
Estruturas Representativas dos Trabalhadores	Delegados Sindicais e Comissão de Trabalhadores
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança Social. Situações específicas como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.
Serviços de Apoio e Assistência Social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

Fonte: Mosquera 2002 in Cardoso 2009 – Adaptado

O Manual de Acolhimento e Integração varia de instituição para instituição e a sua estrutura varia consoante as necessidades da mesma. Ao elaborar um Manual deve ter-se em consideração o tipo de informação que se quer transmitir e a sua pertinência. Para que se torne um documento apelativo não devem ser produzidos manuais demasiadamente extensos.

### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS

O diagnóstico tem como objetivo identificar quais as principais falhas no meio organizacional, para depois trabalhar em função da correção das mesmas.

Desta forma pretende-se melhorar o desempenho da empresa através da recolha de dados e informações sobre a mesma.

De acordo com Oliveira (2006) o diagnóstico consiste numa avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, para definir quais as condições necessárias para se chegar a um novo estado, melhor do que o atual. Consiste, portanto, na formulação de estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica, sobre o estado presente, e a outra normativa e voltada para a ação futura.

Por sua vez Certo (1998), defende que o diagnóstico tem como finalidade analisar o estado atual de uma organização através de informações previamente recolhidas. Então, para a AuditRec diagnostiquei que não existia um Manual de Acolhimento e Integração logo no primeiro dia, uma vez que não me foi entregue nenhum documento onde estivessem refletidas as principais características da empresa assim como outro tipo de informação. Não havia, de facto, um plano que determinasse como deve decorrer o primeiro dia do novo elemento e de que forma se iria desenvolver a sua integração.

O objetivo deste Trabalho de Projeto é desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração que seja posteriormente utilizado pela AuditRec em todos os processos de receção de novos elementos.

Pretendo desenvolver um documento adaptado à dimensão da empresa, assim como à sua área de negócio.

Para o efeito comecei por identificar pontos que considero importantes para desenvolver este documento. Desta forma, através da pesquisa documental, referencio temáticas como a Gestão de Recursos Humanos, o *Employer Branding* e o Acolhimento e Integração.

O objetivo consiste em mostrar a importância e o impacto que a presença e implementação de práticas de Acolhimento e Integração, assim como a atenção às *Employer Value Proposition*. É necessário perceber de que forma as EVP condicionam a imagem que os colaboradores constroem da organização em que estão inseridos, e de que forma se constrói a empresa enquanto Brand.

Apresento conteúdos sobre a evolução da GRH, diferentes pontos de vista acerca do EB, um tema mais recente, e também demonstro quais as principais vantagens de possuir uma Manual de Acolhimento e Integração.

#### 4. MODELO E METODOLOGIA

Para recolher informações necessárias à realização deste projeto é necessário identificar quais as metodologias mais indicadas, ou seja o método científico a aplicar. Entende-se que os métodos científicos são “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 1999:26). Isto significa que tive de definir que tipo de procedimentos seriam mais adequados para me ajudar a atingir o meu objetivo, ou seja, a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração. Desta forma o meu estudo incide sobre os colaboradores da AuditRec em Portugal, uma amostra que conta com a participação de todos os elementos da equipa.

Ao elaborar este projeto para AuditRec foram consideradas várias metodologias que julguei mais adequadas, com melhor contributo para a construção do Manual. “A metodologia analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção de conhecimento científico” (Coutinho, 2013: 25), ou seja, a explicação da metodologia aplicada pretende demonstrar a validade e estratégias da investigação através da aplicação de métodos comprovados e adequados a um determinado projeto. “As estratégias de investigação constituem “meras ferramentas”, sendo da responsabilidade dos investigadores a sua seleção em função da variedade potencial existente, de modo a eleger aquelas mais pertinentes para os objetivos que se propõe alcançar: eleição dos métodos a privilegiar, das fontes de dados, das técnicas e instrumentos de recolha e tratamento de informação” (Morse, 1994, in Silva, 2005: 67).

Para a fundamentação deste projeto faço uso de diferentes métodos científicos: são eles o método dialético, assim como o método fenomenológico. Desta forma pretendo aliar as duas formas de análise para obter maior informação e poder apresentar maior possibilidade de resolução para o problema apresentado. Segundo Gil (1999) o método dialético é um método dinâmico da interpretação da realidade, em que os factos são considerados num determinado contexto. Por sua vez o método fenomenológico assenta no pressuposto da descrição direta de uma experiência tal como acontece. “Não há, pois, para fenomenologia, uma única realidade, mas tantas quantas forem suas interpretações e comunicações” (Bicudo, 1994 in Gil, 1999: 33).

Para o desenvolvimento deste projeto optei por métodos como a observação direta, a pesquisa documental, a entrevista e a análise de dados recolhidos. O foco deste projeto “era predominantemente intrínseco e, portanto, procurávamos a sua idiossincrasia e a compreensão aprofundada mais do que a comparação e generalização de resultados.

Tratava-se, também, de uma compreensão transacional e subjetivista, na qual a interação entre os sujeitos – investigador e investigados – contribui decisivamente para a construção do conhecimento” (Stake, 2003 e Denzin e Lincoln, 1994 in Silva, 2005: 66).

A análise de referências bibliográficas incidiram nos temas da GRH, do EB e do tópico de Acolhimento e Integração. Esta pesquisa fez-se através de várias obras, artigos científicos, teses, manuais e, também, de alguns *sites*. Escolhi estas fontes de informação pois considero que é essencial um bom suporte teórico que nos apoie no trabalho que pretendemos realizar.

No caso da AuditRec, a primeira fase foi a observação direta, em que fui um elemento participante. Após esta primeira fase foquei a minha atenção na pesquisa documental. Posteriormente considerei a aplicação do método qualitativo por entrevista. Por último procedi à análise dos dados recolhidos com o intuito de desenvolver um Manual que correspondesse às necessidades e especificidade da empresa.

#### **4.1. Análise Qualitativa**

Este trabalho expõe “uma abordagem de investigação qualitativa, uma vez que este tipo de investigação dá maior ênfase à descrição e à compreensão dos fenómenos sociais através da interpretação do seu sentido, na realidade onde se inserem. A investigação qualitativa preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade” (Afonso, 2005 in Durão, 2010).

Ao consultar literatura cujo tema incide nos métodos de investigação social é inquestionável que são destacados dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. “Os pesquisadores qualitativistas ocupam-se com os processos, ou seja, querem saber como os fenômenos ocorrem naturalmente e como são as relações estabelecidas entre esses fenômenos. A abordagem qualitativa refere-se a estudos de significados, significações, ressignificações, representações psíquicas, representações sociais, simbolizações, simbolismos, percepções, pontos de vista, perspetivas, vivências, experiências de vida, analogias” (Nogueira-Martins, 2004: 48). Por sua vez, segundo o mesmo autor, a amostra é específica uma vez que não se pretende generalizar. Devem-se escolher pessoas que conheçam bem o tema a analisar e que tenham experiência no mesmo. Assim este projeto desenvolve-se bastante através da narrativa e descrição

de um contexto específico. Em suma, “a finalidade do estudo de caso não é representar o mundo, mas sim apresentar o caso” (Afonso, 2005 in Durão, 2010: 55).

De acordo com Coutinho (2013) o seguinte esquema faz uma comparação entre o método qualitativo e quantitativo:

**Tabela 4 - Teoria Quantitativa vs Qualitativa**

Metodologia de Cariz Quantitativa	Metodologia de Cariz Qualitativa
Teoria a Testar	Construção da Teoria
Problema e Hipóteses	Busca de Padrões (Teorias)
Conceitos e variáveis operacionais a partir da Teoria	Formar categorias de dados
Recolha de dados que confirmem a Teoria	Levantamento de questões
	Investigador recolhe dados

Fonte: Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Por sua vez, na obra *Investigação Qualitativa* (1990) é apresentado um esquema de Van der Maren (1987) em que o método qualitativo se estrutura da seguinte forma:

**Tabela 5 - Método Qualitativo**



**Fonte: *Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas***

De acordo com os conteúdos consultados considero que o Método Qualitativo é mais indicado uma vez que permite um maior detalhe relativamente a informações que possam ser recolhidas e um melhor tratamento das mesmas, a dimensão dos colaboradores da AuditRec é reduzida (são sete colaboradores) e não seria uma amostra viável a nível quantitativo.

Para sumarizar as principais vantagens da pesquisa qualitativa apresento o seguinte esquema:

**Tabela 6 - Vantagens vs desvantagens da Análise Qualitativa**

Análise Qualitativa	
Vantagens	Desvantagens
<p>Permite interação entre investigador/investigado;</p> <p>Atenta à subjetividade dos investigados;</p> <p>Compreensão e interpretação de informações individuais;</p> <p>Compreensão das dinâmicas internas de programas e atividades;</p> <p>Permite maior profundidade da exploração dos temas abordados;</p> <p>Compreensão de múltiplos aspetos da realidade.</p>	<p>Possibilita a excessiva recolha de dados, que é condicionada pela capacidade de análise do investigador;</p> <p>Morosidade na análise de dados recolhidos para o investigador;</p> <p>Subjetividade do investigador;</p> <p>Inviável para uma amostra de grande dimensão.</p>

Fonte: Elaboração Própria

#### **4.2. Pesquisa no Terreno – Observação Direta**

A pesquisa no terreno “supõe, genericamente, presença prolongada do investigador nos contextos sociais em estudo e contacto direto com as pessoas e as situações” (Silva e Pinto, 2003: 129). “Os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se reproduzem e que permite ao próprio investigador proceder diretamente à recolha de informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados, apela diretamente ao seu sentido de observação” (Quivy e Campenhoudt, in Durão, 2010: 62).

A observação direta ocorreu quando substitui a colaboradora em licença de maternidade, mais especificamente durante três meses. Este tipo de observação permitiu-me atentar às relações entre os colaboradores, os procedimentos e os hábitos dos mesmos. Neste caso “o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador

e os principais procedimentos são a presença prolongada no contexto social em estudo e o contato direto, em primeira mão, com as pessoas, as situações e os acontecimentos” (Silva e Pinto, 2003: 137). Nesta observação direta fui também participante, uma vez que exerci funções dentro da organização como colaboradora contratada que fui. “A observação participante, ou ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, “o observador assume (...) o papel de um membro do grupo” (Gil, 1999: 113). Assim, no método observacional o investigador “observa algo que acontece ou já aconteceu” (Gil, 1999: 34). Esta observação é bastante importante uma vez que “possibilita um contacto pessoal estreito do pesquisador com o fenómeno pesquisado, o que apresenta uma série de vantagens. Em primeiro lugar, a experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenómeno” (Ludke e André, 1986 in Durão, 2010: 62). De acordo com estas citações posso afirmar que o facto de ter frequentado as instalações da AuditRec se tornou determinante para o desenvolvimento deste trabalho e na forma como detetei a existência de uma lacuna no processo de acolhimento e integração de novos elementos.

### **4.3. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental, um método qualitativo, faz-se no sentido de ver que tipo de conteúdos foram anteriormente elaborados, para que permitam, de alguma forma, uma análise mais clara, correta e objetiva da interpretação do material recolhido.

A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos” (Gil, 1999: 65). De acordo com este autor a sua principal vantagem reside no facto de permitir consultar mais fenómenos do que se tivesse de pesquisar de forma direta. Este tipo de pesquisa permite-me demonstrar a importância da GRH e o impacto de alguns procedimentos ao nível de RH. É uma pesquisa que me permitiu agilizar o processo de recolha de informações já existentes em relação aos temas abordados. Ao consultar, por exemplo, um livro posso através do índice identificar quais são os pontos que são pertinentes para a minha pesquisa e assim filtrar automaticamente por relevância. “A pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação. Abre muitas vezes a via à utilização de outras técnicas de investigação, com as quais mantém regularmente uma relação complementar (observação, inquérito, análise de conteúdo, investigação-ação) e, assim, chega, por vezes, a criar material empírico novo” (Albarello

*et al.*, 1997:30). Este é um tipo de pesquisa que apresenta uma vastidão imensa de conteúdos uma vez que “não pára de enriquecer, devido ao rápido desenvolvimento das técnicas de recolha, de organização e de transmissão de dados” (Quivy e Campenhoudt, 1992 in Durão, 2010: 64).

Por sua vez a consulta de manuais de acolhimento e integração permitiu-me observar qual a estrutura de manual mais adequado à AuditRec e perceber quais os pontos em comum entre todos eles. Desta forma pude definir a estrutura do manual que iria realizar.

A pesquisa documental torna-se fundamental uma vez que permite pesquisar sobre os temas em que incido o meu estudo, acrescentando mais informação ao meu objeto de estudo, ou seja, o Acolhimento e Integração.

#### **4.4. A Entrevista**

A entrevista “consiste numa conversa intencional entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra” (Bogdane Biklen, 1994 in Durão, 2010: 59), ou seja pretende-se com a recolha de informações, dados ou opiniões tecer conteúdos acerca do tema de pesquisa.

Ao realizar entrevistas a cada um dos colaboradores foi-me possível controlar a forma como decorrem e aprofundar alguma questão que considerava dever ser mais trabalhada. A entrevista é um dos meios mais utilizados na pesquisa qualitativa permitindo recolher informações que não são observáveis, como por exemplo os sentimentos, pensamentos e intenções. “Uma forma de interação social (...) de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (Gil, 1999: 117). A entrevista é considerada por vários autores uma técnica de excelência uma vez que apresenta uma grande flexibilidade. De acordo com Gil (1999) as vantagens da entrevista são:

- A possibilidade da obtenção de dados referentes aos mais diversos aspetos;
- Uma técnica muito eficiente para obter informações mais aprofundadas acerca do comportamento humano e;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.

Por sua vez o investigador pode optar por diferentes tipos de entrevista, esta pode ser diretiva, semi-diretiva ou não diretiva. Segundo Albarello *et al.* (1997) as entrevistas diretivas são realizadas tendo como base um questionário, onde as questões já se encontram previamente padronizadas e assumem a mesma estrutura para todos os interrogados. A ordem das perguntas é estabelecida e pretende-se que a resposta às

questões não seja muito extensa. Por sua vez, na entrevista semi-diretiva estamos perante um nível intermédio: “trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspetivado, e daí o aspeto parcialmente não-diretivo” (Albarello, 1997: 87). Contrariamente a entrevista não diretiva faz-se em torno de um determinado tema em que se pretende que o entrevistado explore o assunto em questão.

Para a realização deste trabalho desenvolvi um modelo semi-estruturado, semi-diretivo, onde procuro respostas mais diretas por parte dos entrevistados. Apresento algumas perguntas fechadas, mas a maioria são perguntas abertas e diretas. Esta tipologia de questões permite obter informações mais específicas, no caso das perguntas fechadas, como por exemplo na pergunta “Está efetivo?”, mas também permite ao entrevistado liberdade no seu discurso através das questões abertas.

A estrutura da entrevista visa recolher dados sobre a formação académica e profissional dos colaboradores, o acolhimento e integração na empresa, as estratégias de ação implementadas e sobre elementos de satisfação no trabalho.

“O objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeitas à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador” (Carmo, 1998:126). “Os entrevistadores têm de ser detetives, reunindo partes das conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspetiva pessoal do sujeito” (Bogdan e Biklen, 1994 in Durão, 2010: 59).

Após a observação direta na AuditRec entre os meses de julho e outubro e a pesquisa bibliográfica procedi à elaboração de um guião de entrevista que tinha como objetivo recolher informações sobre a AuditRec em Portugal. Através de um contacto direto, mais pessoal, com os colaboradores da empresa pretendi identificar que tipo de sentimento nutrem em relação à organização, o que consideram mais ou menos benéfico, o que poderia ser melhorado. Para recolher informação juntos dos colaboradores da AuditRec elaborei um guião de entrevista diretivo onde coloco questões de forma direta e procuro respostas bastante específicas.

Através das entrevistas tinha, também, como objetivo saber de que forma decorreu o processo de acolhimento e integração dos atuais colaboradores. Perceber se houve semelhanças ou se, pelo contrário, foi distinta entre o atual capital humano da organização em Portugal. O guião de entrevista elaborado para os colaboradores da AuditRec pode ser consultado no Anexos 1.

A realização das entrevistas ocorreu nas instalações da AuditRec, durante o mês de novembro, numa sala à parte, onde são desenvolvidas algumas das atividades laborais. Este local é um espaço com uma temperatura amena, equipada com ar condicionado e uma boa exposição solar, uma vez que é envidraçado e permite ver todo o ambiente exterior. É um local equipado com material de escritório e cuja secretária serviu de apoio às entrevistas e também como uma separação entre o entrevistador e entrevistado. Ao contrário do desejável, não dispunha de uma mesa redonda, o que por si só representa uma barreira ao criar uma diferenciação entre os intervenientes da ação. No geral as condições eram favoráveis e experienciava-se conforto. Esta parte das instalações era em vidro, o que permitia que a linguagem corporal fosse observada. Contudo, em relação ao som, esta sala é bem isolada e por isso não se ouvia o que era dito durante as entrevistas.

A duração das entrevistas variou mediante o desenvolvimento que os entrevistados permitiam. Se num dos casos as respostas se verificavam mais acríicas e por isso muito rápidas, noutras as pessoas mostravam-se mais interessadas em apresentar críticas construtivas e pude constatar que as suas respostas eram pensadas. Desta forma posso acrescentar que estive com um dos colaboradores cerca de 25 minutos, enquanto os outros membros da equipa estiveram mais tempo comigo e uma das entrevistas atingiu quase uma hora. As entrevistas foram realizadas no final do mês de novembro durante três dias, mediante a disponibilidade dos colaboradores e durante a realização das mesmas não foram realizadas pausas por não se sentir necessidade das mesmas.

Inicialmente foi explicado qual o intuito da entrevista e os objetivos do trabalho que estava a desenvolver. De seguida, coloquei questões que me permitissem identificar o tipo de formação académica que os colaboradores têm, compreender se estamos perante uma equipa jovem, há quanto tempo exercem funções na organização, ou seja, questões de índole mais pessoal. Depois deste primeiro tópico tentei perceber quais são os benefícios ou incentivos que os colaboradores associam à empresa. Após o esclarecimento nesta área, recolhi informações sobre a forma como o acolhimento e integração aquando da sua chegada à AuditRec ocorreu, quais os fatores determinantes, a existência ou não de um tutor. Por último procedi à colocação de questões que me permitissem identificar se existem, ou não, procedimentos e ações instituídas de forma a dar continuidade ao processo de integração e facilitar o seu desenvolvimento. São perguntas específicas e associadas à realidade da empresa em questão.

#### 4.5. Tratamento e Análise de Dados

Após a observação direta, consulta de documentos e entrevistas é necessário proceder à análise dos dados recolhidos e interpretá-los. “Os estudos de natureza qualitativa assumem, normalmente, uma grande diversidade de dados e abundante informação que remetem para os investigadores uma tarefa fundamental que é a de assumir o desafio de atribuir sentido ao que aprendeu (Denzin, 1994 in Silva, 2005: 36). Desta forma, através de todo o material recolhido, junto de diversas fontes de informação, procurei, de forma analítica, construir conteúdos adequados ao propósito deste trabalho de projeto.

O tratamento de informação qualitativa, falando objetivamente das entrevistas, apresenta desafios, “a análise e interpretação de dados (...) torna-se (...) uma tarefa tão crucial quanto problemática. Pelo seu carácter aberto e flexível, os planos qualitativos produzem quase sempre uma enorme quantidade de informação descritiva que necessita de ser organizada e reduzida por forma a possibilitar a descrição e interpretação do fenómeno em estudo” (Coutinho, 2013: 216). Isto significa, que após a conclusão das entrevistas aos colaboradores da empresa, procedi à análise e organização da informação recolhida juntos dos mesmos.

Para este efeito desenvolvi uma tabela (Anexo 2) em que aponte de forma analítica as respostas às questões que coloquei e onde registei os pontos que considerei de interesse.

A análise à forma de atuação da empresa, como anteriormente mencionado, passou pela observação direta e pela realização de entrevistas a todos os colaboradores da empresa. O guião da entrevista que apresentei aos colaboradores da AuditRec tinha como principal objetivos saber qual a opinião destes sobre a empresa em que estão atualmente a exercer funções. Pretendia analisar quais as principais EVP que associam assim como analisar o seu processo de Acolhimento e Integração.

Desta forma pretendo apresentar de forma pormenorizada aspetos específicos da empresa considerando a observação e as informações recolhidas.

A equipa da empresa em questão é uma equipa jovem, sendo que a média de idades dos colaboradores é de 30 anos. O elemento mais jovem tem 27 anos. Por sua vez, o diretor da sucursal é o elemento mais velho, com 37 anos contando com 12 anos de colaboração na AuditRec. O elemento mais recente está na empresa há cerca de seis meses. A equipa é constituída por seis elementos do género feminino e um elemento do sexo masculino. Relativamente à área de formação dos elementos da equipa, pude

constatar que todos estão ligados às áreas de gestão, contabilidade ou economia, sendo que considero que estas áreas permitem uniformizar conhecimentos e facilitar a compreensão da área de atuação da empresa. Claro está, todos os elementos têm frequência no Ensino Superior, sendo que um dos elementos tem, também, mestrado concluído.

Relativamente aos dados recolhidos, neste momento, apenas dois elementos não estão efetivos na empresa, no entanto, previa-se que esta situação seria revista em Janeiro e que a efetividade seria alcançada.

Quando coloquei a questão “Gosta de trabalhar nesta empresa?” a maioria respondeu afirmativamente, no entanto, um dos elementos da equipa destacou-se por reforçar que gosta do trabalho desenvolvido, não mencionando diretamente a empresa. Considero que existe um bom ambiente laboral, no entanto, também denotei que caso se proporcione a empresa irá certamente perder um dos seus recursos mais válidos.

De seguida abordei a questão dos benefícios ou incentivos que associam à organização e explorei o facto de serem considerados justos ou não. Relativamente a estes pontos as respostas foram unânimes e a equipa apresentou como principais aspetos o facto de terem acesso a comissões sobre o trabalho desenvolvido bem como o seguro de saúde de que podem usufruir quando se tornam membros efetivos. Estes incentivos acontecem em diferentes níveis considerados por Rocha (1999), ou seja, os incentivos acontecem através do valor recuperado pela empresa, recebendo comissões de grupo (enquanto equipa) e, também, uma comissão individual (pelo trabalho desenvolvido por o auditor que encontra valor a recuperar e consegue faturar esse montante). Outra situação mencionada por um elemento foi o facto de o subsídio de alimentação estar acima da média do que é pago na maioria das empresas. No entanto, quando questionei a equipa se estas condições são justas apenas dois membros se mostraram satisfeitos considerando-as justas, sendo que cinco elementos da equipa não os consideraram justos. Mediante a informação que recolhi junto da equipa o que não foi considerado justo foi a forma como as comissões são distribuídas. Ou seja, sempre que a empresa recupera valor existe um valor percentual fixo que atribuído à empresa de auditoria como forma de pagamento. Deste percentual recebido existe uma parte que é para quem recuperou o valor. No entanto, do percentual que é distribuído não se especifica a percentagem atribuída ao diretor, aos restantes auditores. Outra particularidade das comissões reside na alteração do percentual a receber pelos membros da equipa sempre que um novo colaborador entra para a empresa. Estes ajustes não são explicados. Outro fator que gera descontentamento prende-se com a questão dos

informáticos que também recebem um percentual sobre o valor recuperado. Esta é uma situação vista como injusta já que eles não fazem auditoria de recuperação. E não estão a trabalhar com esta equipa. Estes informáticos estão inseridos na equipa de Madrid e não desenvolvem trabalho de auditoria de recuperação, logo não contribuem para que a equipa atinja os objetivos da empresa.

Esta é uma situação que tem origem no facto de os informáticos estarem há mais de dois anos a tentar desenvolver um programa que permita uniformizar os procedimentos de auditoria. No entanto, e por experiência própria, posso confirmar que o trabalho por eles desenvolvido apresenta lacunas e por isso mesmo não é utilizado pela equipa.

Quando procurei saber se gostavam das pessoas com quem trabalhavam a generalidade respondeu de forma positiva, sendo uma das respostas não aconteceu de forma direta e o colaborador mencionou “independentemente de gostarmos das pessoas com quem trabalhamos, penso que o importante é respeitarmos o trabalho de cada um”. Durante o tempo que lá estive considero que o entendimento entre os elementos se fazia de forma fácil e agradável mas como em qualquer outra situação, notava-se uma maior afinidade entre algumas pessoas.

Em relação às condições de trabalho todos os entrevistados se mostraram bastante satisfeitos com as condições reunidas, mencionado, inclusivamente, que as instalações foram recentemente atualizadas no sentido de melhorar as condições de trabalho, visto que as instalações de que usufruíam não eram as mais desejáveis. Um dos elementos refere “temos conforto e todo o material necessário para desenvolver a atividade profissional”. Este é um facto inquestionável, o escritório está equipado com todo o material necessário e tem inclusivamente outro tipo de equipamentos que tornam a estadia ainda mais agradável, desde ar condicionado, máquina do café, frigorífico, entre outros.

Após esta abordagem para analisar o ambiente em geral do escritório passei para questões relacionadas com o processo de integração e acolhimento de cada um dos elementos. Quando questionei os entrevistados acerca do tempo que tiveram para o período de formação as resposta que obtive foram díspares, uma vez que não obtive duas respostas iguais. Inclusivamente, um dos elementos menciona que teve formação durante dois ou três dias e que depois se baseou no manual de procedimentos elaborado por um elemento que entrou para a empresa cerca de um ano antes.

Por sua vez, um dos elementos refere que o seu período de formação ocorreu durante seis meses. Mediante esta incoerência acho natural que uma parte da equipa tenha

considerado que o seu tempo de formação foi suficiente e outra parte insuficiente, sendo mesmo escassa. No entanto esta inconsistência é colmatada por toda a equipa, uma vez que em caso de dúvida existe sempre a possibilidade de colocar questões ao resto da equipa. Para o período de formação há um elemento que esclarece que não teve um tutor, enquanto todos os outros afirmam haver alguém que estava “mais ou menos” responsável de forma mais direta por esta etapa na sua integração. No meu caso não senti esse tipo de apoio, as minhas dúvidas eram esclarecidas junto de toda a equipa.

Seguidamente tinha como objetivo identificar quais as principais dificuldades que sentiram ao ingressar na empresa. Três colaboradores mencionaram que na realidade não sentiram qualquer dificuldade. No entanto, os restantes membros mencionaram de forma consensual que no início as suas principais dificuldades residiam no facto de haver uma quantidade de informação muito grande que era necessário assimilar, na falta de informação e acompanhamento que sentiram inicialmente, assim como a adaptação a todas as ferramentas utilizadas. Considerando a minha experiência, posso dizer que a adaptação às pessoas e ao local de trabalho foi fácil, no entanto não havia ninguém responsável por me dar formação e que o meu processo de integração foi deficitário.

Relativamente à forma como decorreu o primeiro dia na organização as respostas não foram unânimes. Alguns mencionaram procedimentos burocráticos, outros a apresentação ao tutor, a explicação do projeto no qual seriam inseridos, sendo que um dos elementos referiu que houve um almoço de boas-vindas. O ponto em comum nesta questão consiste na apresentação da empresa e dos colegas de trabalho. O meu primeiro dia na organização passou pela assinatura do contrato, apresentação à equipa e almoço de boas-vindas. Todos os colegas assinaram o “Código de Conduta”, documento este que não me foi entregue e de que só descobri a sua existência na elaboração deste projeto. Também no primeiro dia tive uma explicação muito rápida e intensa de como se fazia uma determinada auditoria e de seguida foi-me entregue um manual de procedimentos.

Quando questionados acerca dos fatores que consideravam determinantes no processo de acolhimento e integração, as informações que recolhi permitem identificar, de forma geral, os seguintes aspetos: a existência de um tutor, o acompanhamento da formação, a disponibilidade para esclarecimento de dúvidas por parte de toda a equipa, a cooperação da chefia, a apresentação dos objetivos e da estrutura da empresa e, por último, a simpatia.

A abordagem à questão da importância da chefia no processo de acolhimento e integração e de que forma esta intervém apresentou respostas muito distintas, sendo que para alguns elementos a intervenção deste foi inexistente. De facto, aquando da minha entrada, a chefia falou-me da atuação da empresa e apresentou-me aos colegas no entanto, após este primeiro contato, não foi, de todo, ativa na minha integração.

De uma forma geral, as respostas obtidas evidenciaram que este processo decorre em função do momento em que se recruta, de quem estará mais disponível para ajudar um novo colaborador. Por norma o diretor da sucursal tem uma conversa com a equipa no sentido de promover a entreajuda para auxiliar quem chega e que pode, eventualmente, eleger alguém para acompanhar e ficar “mais” responsável pelo acompanhamento do novo elemento. Ou seja, existe por parte da chefia uma preocupação em acolher o novo membro no primeiro dia, mas não em acompanhar a sua integração e o seu desenvolvimento. Nesta questão o diretor da sucursal menciona que o desenvolvimento é feito ao ritmo da própria pessoa e que esta será avaliada no final do período experimental, ou seja, depois dos primeiros seis meses.

O desenvolvimento do processo de integração torna-se, também, mais difícil por questões relacionadas com a quantidade de informação a transmitir em oposição ao tempo disponível para o fazer. Ou seja, para quem já se encontra na empresa, é difícil dar formação e apoiar quem entra, mantendo os níveis de produtividade desejados de forma a cumprir os objetivos propostos. Isto apresenta um entrave ao processo de formação porque quem vai auxiliar o colaborador recrutado tem de conciliar o apoio que presta na formação mas também garantir que o seu trabalho corrente não seja afetado. Para quem entra também não é fácil não ter um tutor sabendo que ao tirar dúvidas vai estar, inevitavelmente, a interromper o trabalho de alguém, sem nunca saber se o momento é o mais oportuno.

Ao questionar a importância da equipa no processo de integração obtive respostas similares, todos mencionando a equipa como um todo, em que todos são importantes para apoiar este processo. “Todos devem ajudar. É essencial. Todos condicionam novas integrações”, refere um entrevistado. Um dos elementos evidenciou, não só a importância da equipa, mas também a importância da transmissão da informação de forma direta através do diálogo “a equipa de colaboradores é a chave para a integração e transmissão de valores/conhecimento aos novos colaboradores (...) sem dúvida que a transmissão é mais bem-sucedida quando é dada pelos colaboradores”. Esta ideia da transmissão da informação pelos colaboradores é apresentada uma vez que um dos elementos da equipa, após os dois/três dias de formação que teve ficou “entregue” ao

manual de procedimentos e baseou grande parte da sua atuação nesse suporte. No meu entendimento essa não é de toda a forma mais correta de agir, mas julgo que este facilitismo surgiu pela experiência anterior do novo membro. Ao detetar esta particularidade questioneei o entrevistado se tinha noção do porquê da sua formação ter sido tão minimizada. Sem certezas, sugeri que talvez tivesse a ver com o facto de o seu trabalho anterior ter sido em auditoria, mesmo que não tenha tido nada a ver com auditoria de recuperação. No meu caso, apesar do manual de procedimento, tenho perfeita noção de que o que realmente aprendi foi pelo contato verbal oral.

Um dos aspetos mais importantes no mundo laboral tem que ver com a questão da remuneração. De acordo com os dados facultados a média do salário na sucursal em Portugal ronda os 1100€. Esta é uma situação que não agrada à grande maioria dos recursos humanos da empresa. Um dos colaboradores refere “por todas as tarefas que desenvolvi e desenvolvo, penso que o salário pago não é justo. Por outro lado, e comparando com empresas do mesmo ramo, os salários ficam bastante aquém”. Apenas um elemento da equipa se disse satisfeito entre a sua remuneração mensal em relação às tarefas desenvolvidas.

A questão “Considera que na empresa existem oportunidades para promoções?” obteve respostas relativamente similares fazendo uma distinção entre auditores sénior e júnior. Existe um sentimento por parte dos colaboradores mais jovens em que estes esperam que sim, que exista a possibilidade de serem promovidos. “Eu espero que sim e que aquando das promoções se tenham em conta vários fatores além dos resultados faturados como é obvio, nomeadamente o número de fornecedores auditados e concluídos, se as reclamações que não vingam são da responsabilidade de outrem, se o auditor em questão além de auditar dedica parte do seu tempo a auxiliar outros membros da equipa ou a dar formação, se traz ideias e valor acrescentado à equipa, se dá sugestões de melhoria e de processos, etc.” No entanto os colaboradores mais antigos demonstraram que o processo de promoção/progressão na carreira chega a uma determinada fase em que fica estagnada e é bastante condicionada por fatores externos devido à dimensão internacional da empresa. Por outro lado, um dos colaboradores mencionou que a possibilidade da promoção passar por deixar a sucursal no país e ir para fora.

O reconhecimento pela performance desenvolvida numa empresa é um fator essencial para os colaboradores e neste meio, este reconhecimento acontece através das comissões. Procurei saber se quando um bom trabalho é desenvolvido são reconhecidos e de que forma esse reconhecimento acontece. As informações reunidas

permitiram-me deduzir que sempre que se verifica um bom trabalho por parte de um colaborador o diretor da sucursal parabeniza-o de forma direta, numa conversa frente-a-frente ou, em alguns casos, via correio eletrónico. No entanto, alguns auditores demonstraram que gostariam de ser reconhecidos de outra forma, como por exemplo, ao auditor do mês ser facultado um dia de descanso como prémio pela sua produtividade.

A abordagem à relação entre o trabalho desenvolvido e o seu significado é algo que estava esclarecido entre todos os elementos da equipa especificando que o objetivo do seu trabalho era recuperar valor, sendo que através das respostas verificou-se que alguns auditores afirmaram contribuir para o efeito de forma ativa e sistemática. Para além deste objetivo primordial foi também mencionada a necessidade de “manter uma boa relação com os clientes e ir de encontro às suas necessidades, diversificar áreas de auditoria, crescer globalmente, criar plataformas que possam colmatar falhas dos RH, angariar novos projetos e clientes dando oportunidade aos seus colaboradores de crescer e ter novas experiências em diferentes ambientes, motivando-os”.

Interrogados sobre as principais vantagens de trabalhar nesta empresa surgiram várias referências. Em primeiro lugar as comissões depois o seguro de saúde, seguidos da aprendizagem constante, da estabilidade da empresa, da possibilidade de efetivar após seis meses, da proximidade com o local de residência, do facto de não existir muita pressão sobre o trabalho a desenvolver pela chefia direta e por último da questão do horário que “permite ter uma vida pessoal”. De facto, mediante o que pude observar a cultura da empresa é bastante flexível. Por exemplo, se por ventura alguém se atrasasse porque esteve parado no trânsito havia a facilidade de compensar o tempo de atraso no final do dia, sem que ninguém chamasse a atenção pela situação. Por sua vez o facto de não existir muita pressão pode ser visto como vantagem mas também desvantagem. Um líder pouco assertivo pode não rentabilizar tanto uma equipa de trabalho. Em algumas situações considero que por vezes existiu por parte da chefia uma postura algo permissiva, um pouco *laissez-faire*. No entanto, penso que estamos perante uma chefia que apresenta um estilo, maioritariamente, democrático.

As desvantagens apresentadas, por sua vez, foram a dependência de um grande cliente e a existência de outro cliente, mas com uma dimensão muito reduzida e em que a equipa não tem conhecimento e visibilidade sobre o trabalho desenvolvido. O desconhecimento sobre o trabalho realizado e o desajuste entre os valores da empresa em contexto internacional e a realidade do país também são apontados. Outra desvantagem mencionada tem a ver com a avaliação do colaborador “a avaliação anual

é ilusória. O seu não correto funcionamento impede saber o que é esperado de cada colaborador de modo a permitir evolução.” Para além destas condições a comunicação com o departamento dos RH é difícil, não flui e é tardia. Esta condição é influenciada pelo facto do departamento dos RH estar em França, que reporta ao UK, que por sua vez, reporta a Atlanta. Existe também uma incerteza relativamente a projetos futuros.

As questões que se colocaram em seguida tinham como objetivo identificar como os colaboradores se sentiam em relação à sua chefia. No geral a equipa encontra-se satisfeita com a chefia, embora, um dos elementos não tenha respondido de forma direta a esta questão afirmando “Para avaliar a chefia teria de saber, efetivamente, quais as suas funções.” Consideram que a chefia tem interesse no desenvolvimento do trabalho da equipa, contudo “às vezes há assuntos e processos mais prioritários do que outros e devia haver mais interesse na resolução dos mesmos”. Por sistema, este interesse é demonstrado todas as sextas-feiras de manhã, em que há uma reunião com toda a equipa de forma a registar o trabalho que estão a desenvolver e averiguar possíveis valores a recuperar.

Quando questionados acerca da possibilidade de mudar de emprego houve dois membros que se negaram a fazê-lo, contudo, a restante equipa disse que, apesar de estar satisfeito num contexto geral, caso aparecesse uma boa oportunidade de trabalho, com melhores condições, sairia da empresa. Esta ideia foi reforçada por um dos elementos da equipa por considerar que estava num momento de estagnação e sem evolução.

A continuidade na organização nos próximos cinco anos, quando colocada em questão, levou a que todos os elementos se conseguissem imaginar a exercer funções no mesmo local. Mas, para grande parte da equipa esta questão foi acompanhada por um “se”. Se houver evolução, se houver oportunidade de crescimento e aprendizagem, se for reconhecido, se surgirem novos projetos. Para um dos colaboradores a questão da evolução é perentória, caso esta não se verifique considera sair.

O papel da chefia na empresa foi visto pelos colaboradores da seguinte forma: deve fazer o que está ao seu alcance, mesmo com limitações, para concretizar os processos desenvolvidos pelos auditores, deve ser alguém ativo e que facilite as ligações com o cliente. Porém para um dos elementos da equipa foi difícil definir de que forma a chefia deve orientar as práticas da equipa uma vez que “as práticas da empresa não são claras e é difícil avaliar o papel da chefia na sua orientação”.

Por último, quando interroguei acerca das competências que esperam por parte da chefia as respostas que obtive foram que deveria saber liderar de forma imparcial, entregar projetos e clientes a quem provar que o merece, deve ser uma pessoa informada e atualizada sobre procedimentos, assim como um defensor do trabalho desenvolvido pela equipa. Deve orientar e contribuir para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido. Deve ter formação constante. Os colaboradores devem sentir que podem aprender algo com a chefia e que esta toma as decisões corretas no *timing* certo. Os colaboradores esperam, também, que seja um mediador de conflitos, alguém a quem se possa recorrer em caso de descontentamento, alguém que motiva e valoriza o trabalho desenvolvido. Deve ser alguém com carisma, inteligência e versatilidade. Para esta empresa em específico deve saber desbloquear situações que condicionam o desenvolvimento do trabalho. Deve ser um exemplo a seguir. No caso do diretor de sucursal em Portugal, que reporta a Espanha, este defende que “tem por obrigação promover a comunicação, deve saber fazer e não saber só mandar.”

No final das entrevistas, deixei “espaço” para que os entrevistados se sentissem à vontade em mencionar outros temas que considerassem pertinentes. Então por iniciativa própria alguns elementos mencionaram que gostariam de ver implementada uma folga para o auditor do mês, como forma de motivar e promover uma maior competitividade, que no dia do aniversário o colaborador usufruisse de folga e que o subsídio de alimentação fosse pago através de cartão e assim não fossem efetuados descontos sobre esse valor. Esta é uma medida que em Portugal é implementada em várias empresas, no entanto esta realidade está condicionada pelo facto de a empresa implementar medidas à escala internacional.

Ficou também demonstrado algum descontentamento em relação à importância que a empresa dá aos seus RH. Foi-me demonstrado que existe o sentimento de que por vezes a empresa descarta o seu bem mais importante: as pessoas. Para este colaborador a empresa deveria despender mais tempo a perceber o que se passa com os seus recursos e o que os motiva. “Maior motivação leva a uma maior produtividade e a um maior lucro, o objetivo final da empresa”. Por último, foi mencionado que gostariam de ver o “Auditor do Mês” ser reconhecido pelo valor faturado e não pelo encontrado, visto que por vezes a diferença entre ambos é muita.

Assumindo a pirâmide do EVP apresentado no ponto 2.2 considero que a AuditRec não tem a melhor imagem junto da maioria dos colaboradores. Estes encontram-se satisfeitos num plano geral mas numa análise mais profunda, acho que existem alguns temas que não são claros. Entre alguns membros da equipa existe o desejo de ver o

seu trabalho reconhecido de forma diferente, demonstrando de forma mais detalhada a evolução do trabalho desenvolvido pela equipa, mas também individualmente. A evolução de carreira, dentro da realidade da sucursal em Portugal passa por diferentes etapas. Começam como assistentes auditores e após seis meses de período experimental decide-se de ficam efetivos ou não. A atualização do cargo de assistente auditor para assistente sénior é algo que acontece quando a empresa assim o decide, o que pode acontecer em qualquer altura, uma vez que não está definido quais as razões que levam a essa promoção. Depois desta posição é possível evoluir para diretor de operações, que no caso da AuditRec em Portugal, é um cargo que não pode ser ocupado por mais do que uma pessoa. Julgo que é o patamar máximo hierárquico nacional. Outra dúvida que se faz sentir é como são promovidos depois de serem auditores júnior e quais os elementos de avaliação. Caso contrário, para evoluir o colaborador terá de emigrar para outro país procurando oportunidades de carreira noutra sucursal, noutra país. Ou seja, na realidade há possibilidade de evolução caso o colaborador esteja disposto a mudar toda a sua vida particular em função da parte profissional. Acredito que por esta “limitação” a progressão de carreira seja considerada por alguns elementos limitada e que obriga à estagnação.

Para sintetizar as informações obtidas durante as entrevistas podem consultar-se os anexos três, quatro, cinco e seis.

#### **4.6. Análise de Manuais de Acolhimento e Integração**

Ao realizar pesquisas e consultas de Manuais de Acolhimento e Integração verifiquei que a estrutura dos mesmos varia conforme a organização para a qual se destinam. No entanto, existem pontos em comum entre eles.

Existem manuais que não apresentam o descritivo de funções para o qual o colaborador foi contratado, no entanto o manual que apresento contém esta informação, não só sobre a função de Assistente Auditor, mas também das outras categorias profissionais existentes na organização. Esta particularidade surge pelo facto de alguns colaboradores terem demonstrado que não estavam esclarecidos relativamente às funções que cada um deve desenvolver em contexto de trabalho. Desta forma pretendo colmatar uma falha de informação dentro da empresa.

Todos os manuais apresentam uma estrutura inicial muito semelhante, uma vez que os primeiros tópicos expostos assentam na apresentação da instituição. Desde o seu historial, a sua missão, visão e valores, a sua constituição hierárquica e os departamentos que a constituem. Outra semelhança entre todos os manuais está

relacionada com a existência de uma nota de boas vidas e a explicação do porquê da existência do manual.

Apesar de ter consultado manuais com centenas de páginas ao elaborar o manual para a AuditRec optei por um manual com cerca de 30 páginas, uma vez que mediante a dimensão da sucursal, julgo não fazer sentido apresentar um manual tão extenso. Desta forma pretendo apresentar um documento objetivo e conciso, em que constem as principais informações sobre o funcionamento e estrutura da organização.

Após a observação de diferentes manuais, para diferentes tipos de instituições, optei por realizar o manual que apresento no ponto seguinte.

## 5. PROJETO, PROGRAMA DE AÇÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Projeto

Como referenciado ao longo do trabalho, este projeto tem como objetivo a criação de um Manual de Acolhimento e Integração para AuditRec.

Este Manual, por sua vez, visa tornar-se num meio que permita facilitar a inserção de novos colaboradores na organização. Através deste documento pretendo evidenciar os aspetos mais importantes respeitantes à empresa, fazendo a sua apresentação, mostrar normas de funcionamento interno, assim como apresentar o Plano de Acolhimento, a aplicar no primeiro dia. O Manual de Acolhimento e Integração formulado encontra-se, também impresso, separadamente, com o intuito de facultar um exemplar para a AuditRec. De seguida apresento os conteúdos que estão presentes no manual impresso. Todo o layout foi definido e construído por mim.

Figura 4 – Modelo da Capa do Manual de Acolhimento e integração



### Ficha Técnica

Título: Manual de Acolhimento da AuditRec Portugal Inc.

Autor/Editor: Vânia Gomes

AuditRec Portugal Inc.

Morada: Avenida da Boavista 1773, 1º andar, Esc. 1.5,

4110 – 133 Porto

Contactos: +351 919119191

[geral@auditrec.com](mailto:geral@auditrec.com)

Fevereiro de 2017

## **Nota de Boas Vindas**

Bem-vindo à AUDITREC!

Esperamos que o processo de integração na nossa empresa aconteça de forma positiva, proporcionando-lhe a execução de um trabalho de qualidade, com rigor e profissionalismo. Contamos consigo para que, através de uma participação ativa, nos ajude a atingir a nossa missão e alcançar os objetivos corporativos.

## Índice

Nota de Boas Vindas	3
Índice de Ilustrações	5
1 – Manual de Acolhimento	6
2 – Apresentação da Organização	7
2.1 – Identificação da Empresa	7
2.2 – Localização	8
2.3 – Missão, Visão e Valores	8
2.4 – Filosofia de Negócio	9
3 – Apresentação dos Departamentos da Empresa	10
3.1 – Funções e Cargos Disponíveis	10
3.1.1 – Auditor Assistente	12
3.1.2 – Auditor Sénior	13
3.1.3 – Diretor de Operações	15
4 – Deontologia e Ética Profissional	18
4.1 – São Direitos do Trabalhador	19
4.2 – São Deveres do Trabalhador	20
5 – Política de Ausências	21
6 – Dress Code – Escritório	23
7 – Desenvolvimento de Carreira	24
8 – Remuneração e Política de Comissões	26
9 – Funcionamento	28
10 – Plano de Acolhimento	30
11 – Contactos úteis	32

## Índice de Ilustrações

Figura 1 – Logotipo AuditRec	7
Figura 2 – Slogan AuditRec	9
Figura 3 – Organograma das Sucursal Portuguesa	10
Figura 4 – Organograma dos Departamentos da AuditRec	11
Figura 5 – Instalações	29

## **1 – Manual de Acolhimento**

A apresentação de um Manual de Acolhimento e Integração tem como objetivo ser um mecanismo facilitador do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na AuditRec.

Desta forma pretendemos facultar informações que facilitem a integração do colaborador na empresa, na equipa e na área de negócio em que vai exercer a sua atividade. Pretendemos dar a conhecer a organização do ponto de vista institucional, apresentando as suas políticas, estrutura e funcionamento. Procuramos fortalecer a identificação dos princípios e valores que caracterizam a AuditRec através do acolhimento e integração, apresentando a missão e visão da empresa, assim como as suas estratégias de atuação.

Esperamos ainda que este manual contribua para a criação de um bom ambiente de trabalho que, naturalmente, terá consequências benéficas sobre o seu desempenho e progresso na organização.

## 2 – Apresentação da Organização

### 2.1 – Identificação da Empresa

A AuditRec Portugal, Inc., a operar em Portugal como uma filial registada desde 2003, fornece serviços de auditoria de recuperação. A AuditRec desenvolveu a Auditoria de Recuperação em 1970, foi pioneira em auditoria de recuperação e está no mercado há mais de 40 anos, contando com um nível de experiência incomparável nesta indústria.

Todos os dias ajudamos clientes a gerir um sistema global de fornecedores, relacionamentos e contratos e analisamos milhões de transações individuais. Queremos transformar este aumento de dados de comunicações entre clientes e fornecedores numa fonte poderosa de vantagem competitiva para recuperar valor.

Continuamos a inovar na área de origem e hoje somos parceiros de análise de fornecedores para muitas das principais marcas do mundo.

Figura 1 - Logótipo AuditRec



## 2.2 – Localização

Trabalhamos em mais de 30 países, com mais de 350 empresas a nível mundial e atualmente recuperamos mais de um milhar de milhões de Euros em pagamentos para os nossos clientes a cada ano.

A AuditRec está presente em países como: Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canada, China, Colômbia, Reino Unido, Índia, Malásia, México, Holanda, Taiwan, Tailândia, EUA, França, Hong Kong, Hungria, Nova Zelândia, Polónia, Espanha, República Checa.

Em Portugal a AuditRec desenvolve a sua atividade num escritório no Porto. A sua localização fica na Avenida da Boavista 1777, 1º andar, Esc. 1.9, 4220 – 133, Porto.

## 2.3 – Missão, Visão e Valores

A AuditRec prepara e organiza todos os dados para detetar perdas de lucro acordadas em contratos celebrados entre clientes e fornecedores. Após a análise detalhada de todos os acordos e transações ocorridas num determinado período, ao detetar valor a recuperar, a AUDITREC intervém em nome do seu cliente para recuperar os montantes devidos. Através da sua missão surge o *slogan* da empresa, que consiste em perguntar aos seus clientes “onde se escondem os seus lucros?”.

Figura 2 - Slogan AuditRec



## 2.4 – Filosofia de Negócio

Utilizando técnicas de auditoria comprovadas, os nossos auditores revêm as contas a pagar, as bases de dados de aquisições e respetivas faturas, notas de encomenda, correspondência e documentos de envio/receção para identificar perdas de lucros.

O nosso objetivo é recuperar estes lucros de forma rápida e eficaz e ajudar clientes a melhorar os seus processos e reduzir custos, tendo em conta as práticas contabilísticas e os regulamentos locais.

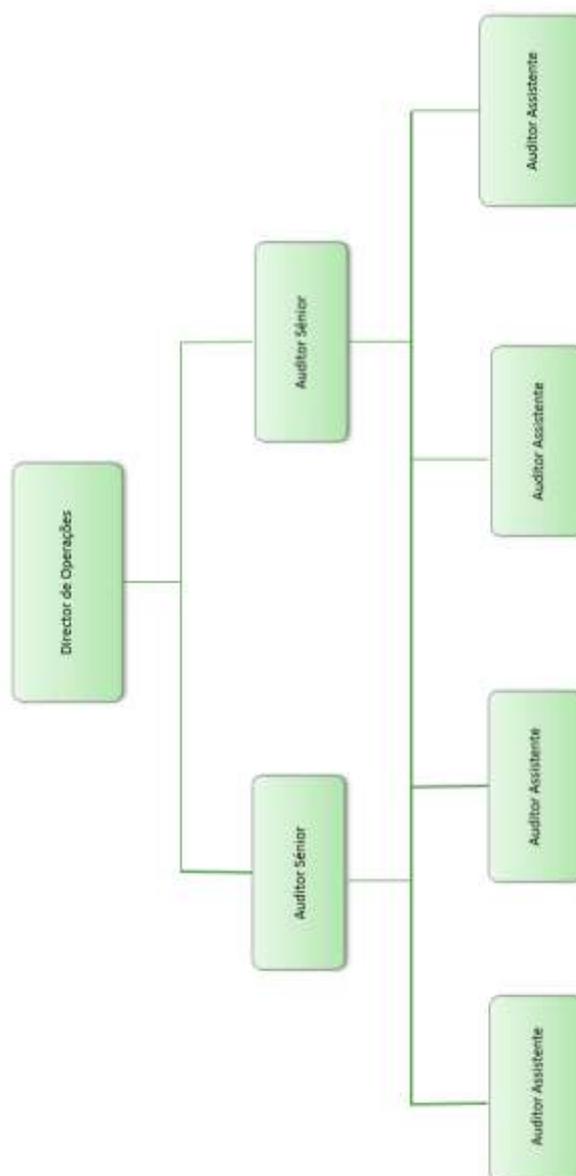
A AuditRec Portugal, Inc. é uma subsidiária da AUDITREC Global, Inc., líder mundial em auditoria de recuperação e pioneira no processo da Descoberta de Lucros: uma combinação única de serviços de auditoria, análise e consultoria.

### 3 – Apresentação dos Departamentos da Empresa

Como foi referido anteriormente, a dimensão da AuditRec é internacional. Para facilitar a compreensão da estrutura da AuditRec fazemos a divisão entre a sucursal em Portugal e demonstramos a sua estrutura a nível mundial.

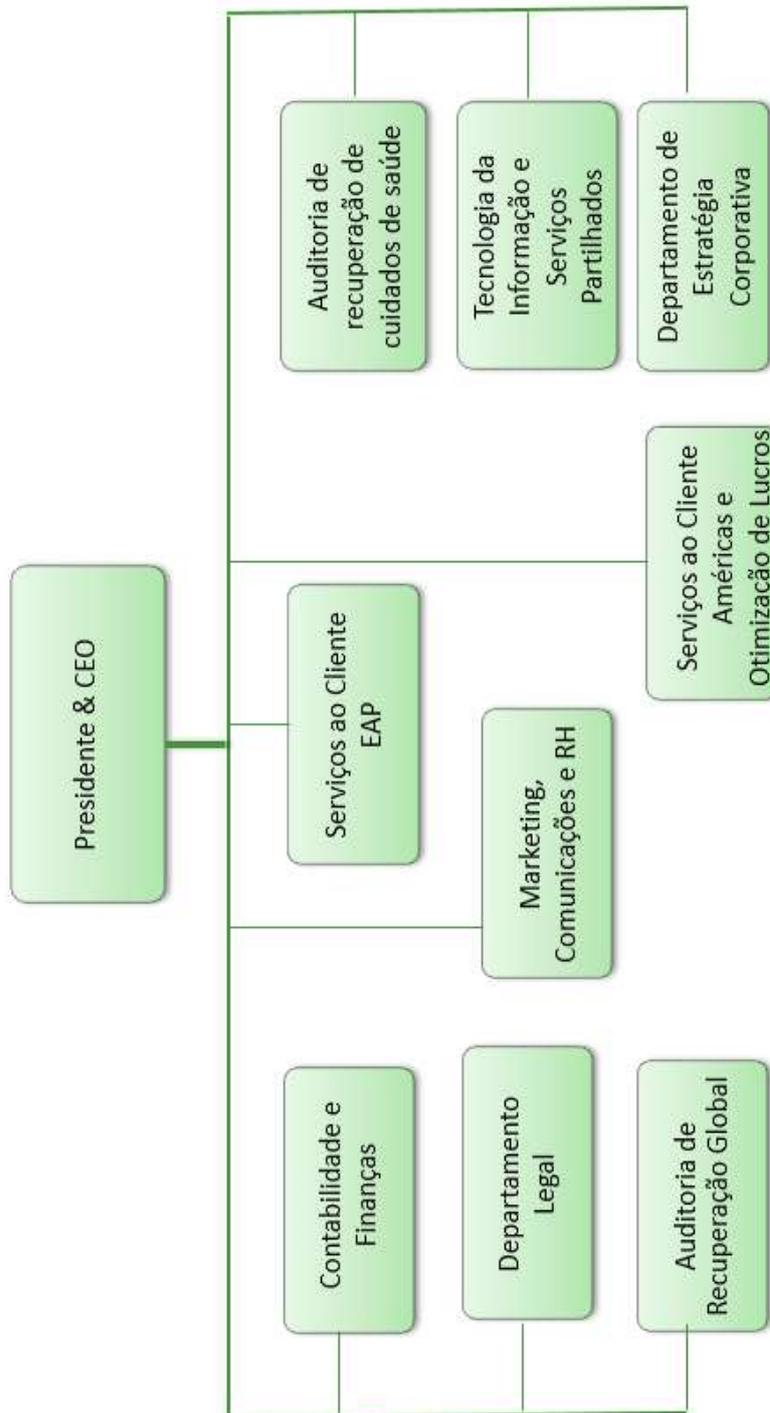
A apresentação da AuditRec Portugal Inc é a seguinte:

**Figura 3 - Organograma da Sucursal Portuguesa**



Por sua vez, no âmbito internacional, a empresa divide-se da seguinte forma:

**Figura 4 - Organograma dos Departamentos da AuditRec**



### **3.1 – Funções e Cargos Disponíveis na AuditRec Portugal Inc**

Na AuditRec e mediante a evolução do colaborador na empresa, existem vários cargos pelos quais vai passando e cujas funções se vão ampliando de acordo com a sua progressão profissional. De seguida são apresentadas as diferentes categorias profissionais pelas quais o colaborador pode passar e quais as funções inerentes ao seu cargo.

#### **3.1.1 – Auditor Assistente**

Cargo: Auditor Assistente

##### Funções essenciais e responsabilidades:

- Determinar se todos os compromissos financeiros e acordos, feitos por fornecedores ao Cliente, foram executados corretamente.
- Revisar a documentação arquivada do cliente e os dados contábeis e identificar erros e omissões para determinar se as reivindicações devem ser enviadas ao fornecedor em nome do Cliente. Acompanhar o processo de recuperação de valor para satisfação de clientes e conclusão do processo.

Todos os colaboradores recebem um Manual de Procedimentos, elaborado por uma das colaboradoras, onde podem consultar os procedimentos básicos e formas de atuação para o desenvolvimento do seu trabalho na AuditRec. Este manual contém informações sobre os processos de auditoria de investimento, de *rappel* e de logística, assim como esclarecimento sobre a utilização dos programas SAP, Retek e NPRC. É, portanto, um elemento fundamental para o início do processo de formação do colaborador.

### 3.1.2 – Auditor Sénior

Cargo: Auditor Sénior/ Líder da Equipa

Departamento: Operações

Localização: Dependente dos requisitos do cliente

Resumo:

Será responsável por realizar revisões de auditoria em contas de fornecedores e por identificar, validar e recuperar fundos em nome do cliente. Será responsável por garantir que está constantemente a atingir objetivos definidos e a trabalhar para definir políticas e procedimentos na análise de contas de fornecedores e a recuperar fundos em nome dos clientes. Espera-se que faça a gestão do seu trabalho e apresente resultados satisfatórios para recuperar dinheiros pendentes.

Espera-se que trabalhe por iniciativa própria e que assuma um papel de líder de equipa para um pequeno número de auditores / pessoal.

#### Deveres essenciais e responsabilidades:

- Fornecer serviços de auditoria de recuperação para clientes PRG-S de qualidade incomparável;
- Realizar auditorias de recuperação em contas de fornecedores de clientes;
- Usando as ferramentas e metodologias de auditoria do PRG-S, analisar contas e identificar possíveis recuperações;
- Utilizando as fontes de informação disponíveis, validar as recuperações identificadas para garantir que elas tenham provas de suporte adequadas e integridade de recuperação;
- Utilizando a política de reconhecimento de receita do PRG-S e as políticas e procedimentos do cliente, obter um acordo por escrito do fornecedor do cliente e processar o pagamento das quantias pendentes para proporcionar benefício financeiro ao cliente;
- Criar e manter relações fortes com o cliente;

- Criar e manter relações com a rede de fornecedores do cliente;
- Gerir o trabalho em desenvolvimento e recuperar valores identificados;
- Assegurar que os Acordos de Nível de Serviço estabelecidos para as Partes Internas e Externas sejam mantidos de forma profissional;
- Identificar oportunidades adicionais de negócios/receita dentro do cliente e destacá-los para seu auditor principal;
- Gerir os recursos do PRG-S para o máximo potencial;
- Manter e desenvolver padrões de qualidade dentro do ambiente de auditoria;
- Atuar como Mentor e realizar o desenvolvimento de Auditores de Pessoal;
- Assumir a responsabilidade de formação e desenvolvimento de auditores de pessoal dentro da auditoria, auxiliando a fase de recrutamento, gerir o desempenho, dar formação no local de trabalho, contribuir para o desenvolvimento do pessoal e participar nas avaliações dos mesmos;
- Ajudar no desenvolvimento de infraestruturas de TI dentro do ambiente de auditoria para aumentar a eficiência no processo;
- Realizar revisões de segunda passagem em contas de fornecedores;
- Prestar assessoria à função de administração.

### 3.1.3 – Diretor de Operações

Cargo: Diretor de Auditoria, Portugal

Departamento: Auditoria de Recuperação

Resumo: O objetivo desta posição é assegurar que os resultados da auditoria atendam às métricas necessárias, através da gestão de vários compromissos.

#### Deveres Essenciais e Responsabilidades:

- Fornecer serviços de auditoria de recuperação para clientes AuditRec de qualidade incomparável;
- Fornecer liderança e direção para a equipa de auditoria;
- Realizar auditorias de recuperação em contas de fornecedores de clientes:
  1. Identificar: Usando as ferramentas e metodologias de auditoria do AuditRec, analisar contas e identificar possíveis recuperações;
  2. Validar: Usando as fontes de informação disponíveis, validar as recuperações identificadas para garantir que elas tenham evidência de suporte adequada e integridade de recuperação;
  3. Recuperar: Utilizando a política de reconhecimento de receita do AuditRec e as políticas e procedimentos do cliente, obter um acordo por escrito do fornecedor do cliente e processar o pagamento dos dinheiros pendentes para proporcionar benefício financeiro ao cliente;
  4. Registro: Utilizando o Sistema de Gestão de Reivindicações (CMS) (ou qualquer outra ferramenta que substitua o CMS, conforme recomendado) para garantir que todas as recuperações identificadas sejam registadas e geridas como WIP (Work In Progress);
- Criar e manter relações fortes com o cliente;
- Criar e manter relações com a rede de fornecedores do cliente;

- Gerir trabalhos em execução para produzir receitas de acordo com metas estabelecidas;
- Assegurar o pagamento atempado das faturas do AUDITREC;
- Garantir que os Acordos de Nível de Serviço estabelecidos para as Partes Internas e Externas sejam mantidos de forma profissional;
- Fornecer relatórios à Alta Administração sobre o desempenho da auditoria;
- Identificar oportunidades adicionais de negócios / receita dentro do cliente;
- Ser responsável por todos os aspetos dos padrões de qualidade dentro do ambiente de auditoria;
- Monitorar e analisar todas as políticas e procedimentos dentro do seu ambiente de auditoria com vista a desenvolver aperfeiçoamentos e/ou novos métodos de trabalho;
- Assegurar que todas as políticas e procedimentos da empresa são rigorosamente cumpridos;
- Assumir a responsabilidade de desenvolvimento dentro de sua auditoria, auxiliando no recrutamento, gestão de desempenho, formação no local de trabalho, desenvolvimento e avaliação de pessoal, proporcionar um ambiente de saúde e segurança, disciplina, gerir reclamações, promover a motivação e liderança efetiva com orientação de RH;
- Criar e manter um modelo de pessoal para otimizar o mix de pessoal, trabalhando com o Diretor de Operações e Recursos Humanos;
- Analisar e gerir a rentabilidade da auditoria através do controlo de despesas e geração de receita;
- Continuar a pesquisar áreas auditáveis e expandir o escopo e apoiar o IAT e os esforços de Desenvolvimento de Auditoria;
- Desenvolver e assegurar que os objetivos gerais do plano de auditoria são atingidos;
- Assegurar a comunicação de questões de clientes em execução ao Diretor de Operações em tempo hábil;
- Servir como principal contacto local para solicitações de clientes. - Desenvolver metas do projeto com a contribuição do Diretor de Operações;
- Coordenar, com várias unidades de negócios, medidas para atingir aos objetivos gerais da área;
- Gerir a mudança de maneira positiva;

- Promover uma cultura positiva no ambiente de trabalho.

#### Responsabilidades de Supervisão

Deve supervisionar a Equipa de Auditoria de acordo com as políticas e procedimentos das organizações, recebendo orientação dos RH sempre que necessário.

## 4 – Deontologia e Ética Profissional

A ética profissional na instituição implica a existência de um comportamento moral e responsável no desenvolvimento da sua atividade. O trabalhador deve apresentar uma postura socialmente responsável, uma conduta que sirva de orientação para tomar decisões e se orientar na sua forma de ser, estar, pensar e agir. O colaborador é obrigado a manter sigilo profissional, o que inviabiliza a revelação de qualquer informação que tenha que ver com a organização, metodologias, clientes ou outro qualquer aspeto relacionado com a atividade exercida pela AuditRec. Sendo este um aspeto fundamental para a atividade da AuditRec, o colaborador terá acesso ao documento “Código de Conduta”, onde irá tomar conhecimento de todas as normas a exercer durante o seu desempenho profissional e que será assinado, reforçando o entendimento do colaborador acerca do mesmo. Neste documento o colaborador tem acesso à seguinte informação:

### I. Declaração Geral de Filosofia Empresarial

### II. Políticas e Práticas

Cumprimento de Políticas e Normas Empresariais

Conflitos de Interesses

Legislação no Domínio dos Valores Mobiliários

Legislação “Antitrustus”

Operações Internacionais

Relações com Funcionários Públicos

Suborno, Luvas e Fraude

Livros e Registos

Políticas de Emprego

Políticas de Informática, Correio Eletrónico e Internet

Retenção de Documentos

### III. Cumprimentos do Código de Conduta

### IV. Denúncias de Suspeitas de Incumprimento

#### **4.1 – São Direitos do Trabalhador:**

- Formação e promoção profissional;
- Retribuição base e as demais prestações, os descontos e deduções;
- Trabalhar no máximo de 40 horas por semana e 8 horas por dia;
- Gozar férias (em que o colaborador tem direito a dois dias de férias por cada mês de trabalho);
- Subsídio de férias, cujo montante deve ser pago antes do início do período de férias;
- Subsídio de Natal de valor igual a um mês de retribuição;
- Recorrer à greve para defesa dos seus interesses;
- Ser protegido na maternidade e paternidade;
- Segurança no emprego (despedimentos sem justa causa por motivos políticos ou ideológicos, entre outros, são proibidos);
- Regime especial caso seja trabalhador estudante;
- Constituir associações sindicais para defesa e promoção dos seus interesses socioprofissionais;
- Receber, por escrito, informações sobre o seu contrato de trabalho como, por exemplo, a identificação do empregador, o local de trabalho, a categoria profissional, a data da celebração do contrato, a duração do contrato se este for celebrado a termo, o valor e periodicidade da retribuição (normalmente mensal), o período normal de trabalho diário e semanal, o instrumento de regulamentação coletiva aplicável, quando seja o caso.

#### **4.2 – São Deveres do Trabalhador:**

- Respeitar o empregador, os colegas de trabalho e todas as pessoas com quem estabeleça relações profissionais;
- Ser assíduo e pontual;
- Exercer as suas funções com zelo e diligência;
- Cumprir as ordens do empregador relativamente ao desenvolvimento do seu trabalho, exceto quando se verificarem situações contrárias aos seus direitos e/ou garantias;
- Ser leal ao empregador, não negociando por conta própria ou em concorrência com ele, manter uma política de sigilo profissional referentes à empresa, métodos de produção ou negócios;
- Zelar pelos bens relacionados com o seu trabalho que lhe forem disponibilizados pela entidade patronal;
- Promover/executar as suas funções com vista à melhoria e produtividade da empresa.

## 5 – Política de Ausências

A Ausência, por qualquer motivo, deve ser notificada ao gerente antes das 10.00h, a menos que o período de ausência se faça acompanhar por um atestado médico. Informamos que *e-mails* ou mensagens de texto não são aceitáveis como forma de notificação de ausência.

Para períodos de ausência por doença com menos de cinco dias úteis, o funcionário é obrigado a preencher o Formulário de Auto-Certificação da Companhia. As ausências por doença durante mais de cinco dias de trabalho terão de ser apoiada por um atestado médico.

Os colaboradores da AuditRec, após o período experimental, passam a usufruir de um Seguro de Saúde na Companhia Açoreana. Isto significa que em caso de doença, o Seguro de Saúde atua a partir do sétimo mês na empresa e após a confirmação e avaliação por parte da companhia de seguros.

Short Term - corresponde à ausência frequente e é definida como ausência de carácter frequente dentro de um determinado período de tempo, sem razão aparente. Neste tipo de situação, e sem a apresentação dos documentos comprovativos, o colaborador pode ser alvo de um processo disciplinar. A AuditRec reserva-se ao direito de exigir que os seus colaboradores se submetam a um exame médico para determinar a sua aptidão para o trabalho. Após este exame, o médico emite um relatório onde serão apresentados os resultados respeitantes ao estado de saúde atual do colaborador. Desta forma pretende-se antever quais as implicações para a continuidade no posto de trabalho.

A não comparência a esta consulta será tratada como má conduta e pode levar à demissão do colaborador. Adicionalmente, a companhia de seguros reserva-se o direito de entrar em contacto com seu médico a respeito de sua doença. Nestas situações a AuditRec irá pedir a sua permissão antes de entrar em contato com o seu médico e solicitar os seus relatórios. As consultas médicas devem ser marcadas fora do horário de trabalho. Quando tal não for possível, o colaborador deve informar de forma atempada o seu gerente, especificando hora, local e data de consulta. Posteriormente, deve apresentar a justificação. Estes procedimentos são diferentes no caso das grávidas.

O não cumprimento destas regras em que sejam detetados casos de declarações falsas será alvo de inquérito/investigação e pode levar à suspensão de pagamentos por doença e, eventualmente, a processo disciplinar.

Os funcionários têm o direito legal a um período razoável de tempo fora do trabalho para lidar com emergências que envolvam os seus dependentes.

## 6 – Dress Code – Escritório

Relativamente ao Dress Code, o intuito é proporcionar um ambiente descontraído, em que os colaboradores possam usar um estilo informal, mas mantendo os padrões de um ambiente profissional de negócios. Em suma, pretende-se uma aparência elegante e cuidada, onde se reflita um estilo “*casual business*”. Desta forma, os colaboradores não são obrigados a usar “fato e gravata”, mas devem evitar roupas de desporto, camisolas com carapuço, t-shirts, roupas provocantes e/ou reveladoras, estilo *motard*, entre outros.

No fundo, o que se pretende é que, quando a empresa seja visitada, se encontre um ambiente casual mas cuidado. Em casos extremos o gerente pode convidar o colaborador a voltar a casa e trocar o *outfit*. Caso esta situação aconteça de forma sistemática é possível que ocorra uma ação disciplinar.

Sempre que se verifiquem visitas aos clientes, os colaboradores devem utilizar uma apresentação mais formal e cuidada, mantendo assim uma postura profissional.

## 7 – Desenvolvimento de Carreira

Uma parte importante para ser um empregador atrativo, tem que ver com a oferta de oportunidades práticas para a promoção e progressão na carreira. Na AuditRec continuamos a apostar nas qualificações dos nossos colaboradores. Acreditamos na necessidade de um recrutamento adequado e na formação e acompanhamento constantes. O objetivo principal desta cultura é desenvolver profissionais competentes, especializados e qualificados. De forma a desenvolver as qualificações e competências dos colaboradores existem programas de apoio à formação.

Proporcionamos formação Inicial de Qualificação, de acordo com as necessidades dos nossos clientes. Para além desta formação são ministradas outras ações formativas, com duração variável, por forma a satisfazer necessidades mais específicas.

A política de desenvolvimento de carreira da empresa passa por encorajar os colaboradores para a sua formação e desenvolvimento contínuo, fazer evoluir os níveis de aptidão profissional para padrões superiores de desempenho e competência, para que estes atinjam o seu potencial máximo.

Ao aceder à intranet (<https://myAuditRec.com>) a AuditRec orienta os seus colaboradores para as seguintes formações:

- Skillsoft – online training: em que cada colaborador pode organizar o seu próprio plano de formação de acordo com as suas necessidades e plano de carreira;
- Apply for Jobs: onde estão presentes concursos internos que permitem a mobilidade dos colaboradores por todo o mundo;
- My performance Management: no qual cada colaborador, em conjunto com o seu responsável, estabelece objetivos e faz a respetiva avaliação anual.

Neste sentido é possível que a empresa suporte custos com a formação de colaboradores. Estas formações devem ser apropriadas às funções e especificidades do trabalho desenvolvido dentro da organização.

Em situações de formação a empresa oferece:

1. Propinas/taxas do curso. A empresa assume o custo total do curso no ensino superior, escola de negócios, etc. sobre a prestação de uma fatura ou outra prova de custo;
2. Taxas de exame;
3. Livros - até um valor previamente estabelecido;

#### 4. Tempo de preparação para exames.

Os colaboradores devem ter em atenção que a licença de estudo deve ser usada de forma a não prejudicar a empresa. Sempre que pretenda usufruir desta licença, o colaborador deve solicitar autorização junto do seu gerente. Sempre que tiver um exame pode usufruir de um dia, além do dia do próprio exame, perfazendo no máximo dez dias por ano. Sempre que o gerente aprove a licença de estudo deve ser preenchido e enviado o formulário correspondente para o departamento de RH. Esta licença aplica-se exclusivamente para exames da primeira fase. No caso de o colaborador deixar de fazer parte dos quadros da empresa terá de indemnizar a empresa.

## 8 – Remuneração e Política de Comissões

A política salarial da empresa assenta no que se encontra previsto na lei, bem como em todos os outros requisitos aplicáveis sobre esta matéria e que a empresa subscreve. Oferecemos aos colaboradores salários competitivos, condições laborais justas e emprego estável, condições esperadas numa empresa de dimensão global. A remuneração dos colaboradores da empresa é revista sempre que se verifiquem atualizações no cargo que assume.

Para além dos aspetos acima indicados, a empresa tem implementado um sistema que visa contemplar os colaboradores pelo seu desempenho, as comissões, o que nos permite valorizar e distinguir os profissionais que atinjam ou superem, em termos de desempenho, as nossas expectativas.

Após a conclusão bem-sucedida do período experimental (6 meses), o auditor contratado é premiado com uma taxa de comissão percentual. Existe uma atualização na sua categoria profissional, o que significa que, para além do aumento do seu salário base, irá começar a receber comissões.

No caso de cessação de contrato, o auditor receberá a sua comissão sobre os valores faturados até à sua saída, independentemente de no futuro estes montantes serem cancelados perante o cliente. No caso de existirem valores faturados aos clientes com elevado risco de anulação, estes não são considerados para o apuramento do valor a liquidar ao auditor. O regime de comissão pode ser alterado em qualquer altura pela empresa.

Neste momento, o regime de comissões faz-se da seguinte forma: o cálculo das comissões incide sobre a *fee* da nossa empresa relativamente às recuperações realizadas pela empresa junto dos seus clientes. Isto significa que a comissão é calculada mediante valores recuperados e não apenas detetados. Após a recuperação de um montante a empresa recebe um percentual sobre esse valor. Do percentual recebido pela AuditRec uma parte é recebida pelo auditor que detetou o valor e outra para os restantes membros da equipa.

A comissão individual trata-se de um percentual fixo que tem como objetivo compensar o auditor por todas as recuperações que encontra, funciona, portanto, como um benefício. A comissão coletiva corresponde a uma percentagem que toda a equipa recebe e que tem em conta a experiência e categoria profissional do colaborador.

Através desta política de comissões, a AuditRec pretende compensar o auditor que deteta mais valores de forma a incentivá-lo a um maior ritmo de trabalho, não prejudicar auditores que são destacados para projetos com menos rentabilidade e distribuir as comissões de forma mais justa.

## 9 – Funcionamento

De acordo com a legislação em vigor, na AuditRec o horário prevê a realização de 40 horas semanais. Relativamente aos horários a AuditRec permite flexibilidade e adaptação ao reajustar a hora de entrada e de saída para diferentes épocas sazonais, nomeadamente na altura do Verão e do Inverno. Estas horas são realizadas de segunda a sexta e podem incluir deslocações às instalações dos seus clientes.

Para este tipo de situações, a AuditRec atribuí um valor fixo ao colaborador que se desloca, para assim contribuir com os custos de transporte e não prejudicar o membro da equipa que faz o trajeto. Todos os colaboradores possuem seguro de trabalho obrigatório por lei.

O escritório da sucursal da AuditRec em Portugal disponibiliza aos seus colaboradores uma *kitchenette* onde é possível preparar diversos tipos de refeição. À disposição de todos os colaboradores existem os seguintes equipamentos: máquina de café, de água, micro-ondas e frigorífico. Existe também uma pequena banca onde podem proceder a higienização dos utensílios de cozinha utilizados.

A limpeza do escritório é assegurada por um empresa externa, que se desloca às instalações duas vezes por semana e assim garante as condições de higiene do mesmo. Este procedimento é realizado fora do horário laboral dos auditores para que não interfiram nos seus processos de auditoria. As condições de Higiene & Segurança são auditadas anualmente pela empresa Medicisforma.

Para desenvolver o trabalho de auditoria, todos os colaboradores têm ao seu dispor o material considerado imprescindível para o desenvolvimento da sua função. Ou seja, o colaborador dispõe uma de secretária, de um computador com dois ecrãs, cadeira e todo o material de escritório inerente à sua função, desde esferográficas, papel, clips, internet, *office*, impressoras, entre outros. Para a utilização do seu computador é atribuído um nome de utilizador e uma palavra-chave (posteriormente a alterar) para cada colaborador.

A todos os colaboradores da AuditRec é atribuída uma conta de correio eletrónico. Através deste meio o colaborador recebe e envia, frequentemente, novas informações respeitantes à empresa. Esta conta deve ser utilizada exclusivamente a fim de interceder sobre assuntos empresariais, não se tolerando o uso do mesmo para tratamento de questões pessoais. Por questões de segurança, se a empresa o

considerar necessário, é possível aceder aos conteúdos tratados pelo colaborador através da sua conta. Todos os funcionários da AuditRec têm acesso ao portal onde podem e devem consultar vários tipos de informação, sobre várias temáticas, com acesso exclusivo e limitado.

**Figura 5 - Instalações**



## 10 – Plano de Acolhimento

A fim de facilitar a inclusão de novos membros da equipa da AuditRec, está previsto o cumprimento do seguinte Plano:

Horário	Ações a Desenvolver	Pessoas Envolvidas
9.00h	<b>Reunião com Chefia Direta do Escritório</b>	Chefia Direta
10.30h	Pausa para café	
11.00h	<b>Apresentação das normas internas da empresa:</b> Descrição de normas e regulamento interno, remuneração, políticas de higiene e segurança no trabalho;	Chefia Direta
12.00h	<b>Tratamento de processos administrativos:</b> Preenchimento de documentação necessária: conjunto de impressos a preencher para recolha de dados e a realização do seu processo pessoal e inscrição da Segurança Social. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação necessária: Cópia do bilhete de identidade ou cartão de cidadão;</li> <li>- Cópia do cartão de contribuinte (NIF);</li> <li>- Número de beneficiário da Segurança Social;</li> <li>- Número de identificação bancária do banco onde tem conta (NIB);</li> <li>- Certificado de habilitações;</li> <li>- Leitura e assinatura do Código de Conduta</li> </ul>	Chefia Direta
12.30h	<b>Apresentação dos elementos da equipa</b>	Chefia Direta Toda a equipa – colegas de trabalho

13.00h	<b>Pausa para Almoço - Almoço de boas vindas</b>	<b>Toda a equipa</b>
14.30h	<b>Apresentação do Tutor</b>	<b>Chefia Direta e Tutor</b>
15.00h	<b>Apresentação do seu posto de trabalho e das funções a desempenhar;</b>	<b>Tutor</b>
16.00h	<b>Conhecimento do Plano de Formação</b> <b>Apresentação do Manual de Procedimentos</b>	<b>Tutor</b>

## 11 – Contactos Úteis

Em caso de necessitar contactar a AuditRec deve fazê-lo através dos seguintes meios:

- Telefone Fixo: +351 222 212 212
- E-mail geral: [geral@auditrec.pt](mailto:geral@auditrec.pt)
- Telemóvel Diretor de Operações: +351 91 911 91 91– Maria Marques
- E-mail Diretor de Operações: [maria.marques@auditrec.com](mailto:maria.marques@auditrec.com)
- Morada: Avenida da Boavista 1773, 1º andar, Esc. 1.5, 4110 – 133 Porto

Em caso de emergência pode contactar:

- Bombeiros Sapadores do Porto

+351 22 502 41 21

- PSP Comando Metropolitano do Porto

+351 22 200 68 21

## **5.2. Programa de ação**

O programa de ação para a implementação do manual desenvolvido deverá ocorrer assim que a empresa faça um novo recrutamento e inclua um novo elemento na sua equipa. Este manual deverá ser utilizado sempre que alguém novo chegue à empresa de forma a padronizar procedimentos e conferir coerência de atuação mediante todos.

## **5.3. Recomendações**

Relativamente ao problema apresentado regularmente ao longo deste documento, considero a sua resolução simples: a aplicação do Manual de Acolhimento e Integração que desenvolvi. Posto isto, e como fui reforçando ao longo do trabalho considero fundamental a utilização do Manual, especificando informações sobre o dia de acolhimento, normas e procedimentos, quem será o tutor (porque também defendo a existência deste), entre outros.

Após a análise de dados recolhidos considero que a AuditRec pode, efetivamente, proceder a algumas melhorias para facilitar não só o processo de Acolhimento e Integração, mas também a forma como os seus colaboradores se sentem em relação à empresa.

Julgo que é necessário esclarecer toda e qualquer dúvida que os colaboradores tenham em relação ao que acontece na organização. Desde a sua avaliação, às funções que devem desempenhar, quais são os incentivos que têm através dos valores recuperados e de como funciona a sua distribuição percentual. Considero, também, a viabilidade de um documento que padronize a forma como se faz o acolhimento de integração de novos elementos, e que os métodos utilizados pecam pela não coerência e definição de procedimentos.

Uma vez que não existem documentos oficiais que conduzam os primeiros dias dos novos colaboradores na organização, e existem vários autores que defendem a existência e pertinência do mesmo, proponho a implementação de um Manual de Acolhimento e Integração, a ser aplicado a todos os que chegam à empresa. No manual, para além de estarem apresentadas informações pertinentes sobre a empresa, também se encontra desenvolvido um plano para o primeiro dia.

Como podemos verificar no Plano de Acolhimento considero que na área da Integração a AuditRec deve optar por eleger um tutor, para que haja alguém que seja responsável, mas também um facilitador da inclusão do novo elemento da equipa. Por todas as razões já apresentadas, considero que existem mais vantagens do que desvantagens na existência de um tutor. Do meu ponto de vista esta função deveria ser assumida por um colaborador sénior, alguém que mostrasse disponibilidade e interesse para exercer esta função. Nos três meses em que frequentei as instalações da AuditRec foi notório que não havia ninguém que estivesse a desempenhar esta função, o que por sua vez se refletiu numa dúvida constante da minha parte: a quem me devo dirigir para esclarecer algum ponto/situação. Sempre que tinha alguma dúvida tentava perceber quem estaria mais disponível para me ajudar, o que por vezes fazia com que os colegas interrompessem a tarefa que estavam a desempenhar, o que por algumas vezes me levou a pensar que estaria a ser incómoda. Esta é uma situação desconfortável, não só para quem chega, mas também para quem está envolvido no seu trabalho. Por vezes o novo elemento pode experienciar sentimentos menos positivos, uma vez que sente que a pessoa que lhe está a explicar algo demonstra que não sente obrigatoriedade em fazê-lo, que não se está satisfeito com a situação e que está a perder tempo útil para desenvolver a sua atividade.

## 6. CONCLUSÕES

Como foi evidenciado ao longo do presente trabalho o principal objetivo deste projeto incide na realização de um Manual de Acolhimento e Integração para uma empresa de auditoria de recuperação. Para a realização deste documento consegui apresentar vários conteúdos que confirmam a importância da ação do Departamento de RH, nomeadamente, a sua ação no processo de Acolhimento e Integração, assim como a necessidade de perceber o grau de satisfação dos seus colaboradores através da prática do *Employer Branding*.

A AuditRec apresenta falhas graves no processo de acolhimento e integração de novos elementos e a apresentação deste projeto visa a aplicação de medidas que possam colmatar essas falhas e facilitar a integração de elementos no futuro. Pretende-se por isso, que os novos elementos se sintam menos nervosos, facilitar a sua inclusão, evitar novos processos de recrutamento e economizar tempo de formação. O Manual de Acolhimento e Integração visa ser um facilitador tanto para a empresa como para a pessoa recrutada, apresentando as principais características da empresa, a sua história, a sua missão, procedimentos, estrutura, benefícios, etc. A qualidade e coerência no processo de Acolhimento e Integração permite que o novo colaborador se socialize com os processos organizacionais de forma mais rápida e eficaz e que assim comece a aplicar todo o seu potencial em prol da empresa.

Apesar de até então não haver um planeamento para inserção de novos elementos, a AuditRec faz, de forma mais ou menos espontânea, a integração de novos elementos através dos recursos que tem disponíveis no momento, embora considere que isto pode levar ao insucesso e à instalação de um sentimento de incapacidade ou incompetência por parte do colaborador. Por outro lado pode levar a que quem esteve à disposição para ajudar o novo elemento sinta que o fez de forma infrutífera.

Assim considero que a implementação de um plano permite à organização potencializar o sucesso deste processo, organizando-se e definindo quem será o responsável por todo o processo de socialização, ou seja, quem é a pessoa mais indicada para ser tutor. A presença de um tutor é algo que permite concentrar esforços por parte da empresa e “instala” no novo membro a sensação de que a sua chegada é vista como uma mais-valia e que foi pensada para que ele consiga integrar os quadros e desenvolver um trabalho que defende os interesses corporativos. Este é, também, um processo através do qual a organização condiciona de que forma será vista pelo funcionário e que por sua vez condiciona as EVP que serão desenvolvidas.

Em relação ao tema do EB, após o estudo concluído, de uma forma geral os colaboradores identificam-se com a cultura e valores da empresa. Esta é uma organização que inicialmente aposta no desenvolvimento de *skills* para que se possa desenvolver um trabalho autónomo e com segurança através da colaboração e envolvimento de toda a equipa no processo de formação. No entanto apresenta limitações em relação ao leque de clientes e à dependência que tem de um “grande” cliente. Por sua vez a carreira profissional apresenta algumas limitações, de acordo com os atuais colaboradores, chegando a um certo momento em que estagna e dificilmente permite progressão. Acrescento ainda a dúvida que existe entre os colaboradores para definir de que forma a promoção de alguém é estabelecida. Os salários não são considerados maus, embora, a satisfação não esteja presente entre a maioria, considerando que a média salarial de auditores noutras organizações é superior.

No caso desta organização o principal benefício que é identificado pelos seus colaboradores é o seguro de saúde, um benefício alcançado juntamente com a efetividade na empresa, que se pode conseguir apenas em seis meses. Esta é uma condição bastante rara no mercado de trabalho atual e um grande fator de atratividade. Por sua vez o principal incentivo reside nas comissões sobre o trabalho desenvolvido que permite recuperar valor para os clientes.

No geral considero que esta é uma organização em que as pessoas gostam do trabalho desenvolvido mas, ao contrário do que inicialmente julgava, apontam algumas falhas e falta de informação que não deveria existir. Para atenuar esta situação inclui no Manual desenvolvido algumas informações que podem servir de esclarecimento, não só para novos colaboradores, mas também para os atuais colaboradores.

## 7. LIMITAÇÕES

As principais limitações ao desenvolvimento deste trabalho projeto estão relacionadas em primeiro lugar com o fator tempo, pois considero que apesar de conseguir apresentar o trabalho na data definida teria sido melhor que o prazo fosse um pouco maior.

Outra limitação que está presente no tipo de trabalho desenvolvido está ligada à subjetividade que lhe possa ter inculcido. Apesar de tentar ser o mais objetiva possível na minha análise existem fatores intrínsecos que não consigo dissociar, como por exemplo, como seria se tivesse tido um processo de Acolhimento e Integração diferente.

Outro ponto que julgo ter de mencionar tem a ver com a forma como as respostas às entrevistas foram surgindo. Quero com isto dizer que apesar de saber que algumas pessoas foram bastantes sinceras e recetivas, também senti que algumas pessoas o fizeram quase por imposição, dissimulando alguma informação. Talvez o facto de não ter convivido com um dos entrevistados durante o tempo em que estive a trabalhar na AuditRec tenha condicionado de alguma forma as suas respostas, assim como o facto de não estar efetivo.

À parte disso tenho que agradecer a recetividade da equipa. Tenho noção que apesar de estarem envolvidos no trabalho da empresa, tentaram facultar-me a informação necessária para que conseguisse concluir o manual com sucesso e o mais completo possível. Contudo, não posso deixar de referir que por vezes estive bastante tempo à espera de respostas que necessitava para avançar no trabalho e que por isso, por vezes me senti condicionada à informação que poderia apresentar.

Outro entrave que senti, numa fase inicial, teve a ver com o conseguir reunir informação sobre a empresa através dos conteúdos disponíveis da internet. Não é algo fácil, visto que o site faz uma abordagem do negócio em contexto global, e na verdade, não está disponível qualquer informação sobre a sucursal portuguesa.

Por último, como limitação final, tenho de acrescentar que obtive informações em *off the record*, e que por isso mesmo, apesar de ter mais conhecimentos do que os que exponho, não posso apresentá-los.

Apesar dos contratemplos e dificuldades foi um trabalho que desenvolvi com muito gosto. O desenvolvimento de um manual de acolhimento é um trabalho que pode condicionar a forma como alguém que chega à empresa a vai interpretar.

Pode ser um fator de inclusão facilitador, que deve ser construído por alguém com conhecimentos muito sólidos acerca da empresa, do seu funcionamento, objetivos, valores, entre outros. Foi este tipo de informação que tentei obter para construir um manual completo, de fácil leitura e acessível e facilmente assimilado.

Como já referi, poder desenvolver um projeto com aplicabilidade prática e que pode vir a contribuir de alguma forma para o sucesso da organização na preparação da chegada de novas pessoas à equipa é algo que me agrada bastante. Porque o bem mais precioso das empresas são as pessoas.

## BIBLIOGRAFIA

### Referências Bibliográficas

ALBARELLO, Luc, DIGNEFFE, Françoise, HIERNAUX, Jean-Pierre, MAROY Christian, RUQUOY, Danielle, SAINT-GEORGES, Pierre de (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

ASCENÇÃO, Carla (2009) *Práticas de Gestão de Carreira: Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

BILHIM, J. A. F. (2004) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BRILMAN, Jean (2000) *As melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo

CAMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2001) *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote

CARDOSO, Ricardo (2009) *A Medição das Preferências em Recursos Humanos: uma aplicação da Análise Conjunta na implementação de um Sistema de Acolhimento e Integração – o caso da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP*, EM. Tese de Mestrado, Universidade do Algarve

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro (1998) *Metodologia de Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta

CERTO, Samuel e Peter, Paul J. (1998) *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto (1991) *Recursos Humanos*. 11ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CHIAVENATO, Idalberto (1994) *Recursos Humanos na Empresa*. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

COUTINHO, Clara Pereira (2013) *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2ªed. Coimbra: Edições Almedina

- COWLING, Alan; MAILER, Chloe (1998) *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote
- CUNHA, Luís (2011) *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Escola de Psicologia
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves; GOMES, Jorge F.S. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo
- DURÃO, Rita (2010) *Acolhimento aos Alunos Estagiários da Formação Inicial: Uma Proposta de Acolhimento e Integração*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus.
- FERNANDES, Eva (2013) *Contributos do Otimismo para a Empregabilidade: Boas práticas de Acolhimento e Integração*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto-Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- GIL, António Carlos (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas SA
- GUINARD, Marie-Françoise; THIOULET, Jean-Pierre (1993) *Os Três Primeiros Meses Num Novo Emprego*. Mem Martins Codex: Publicações Europa-América
- LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (1990) *Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget
- MOURA, E. (2004) *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*. 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2006) *Planeamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Editora Atlas.
- PERETTI, Jean-Marie (1998) *Recursos Humanos*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo
- POLAINAS, Maria de Lurdes (2007) *Acolhimento e Integração: o que pensam e sentem novos colaboradores*. Universidade Politécnica de Madrid
- ROCHA, J.A. Oliveira (1999) *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Ed. Lisboa: Editorial Presença
- SECURITAS (Não publicado, 2016) *Manual de Gestão de Qualidade, Ambiente e Responsabilidade Social*. Datado de 16 de agosto de 2016.

SECURITAS (Não publicado, 2015) Recrutamento, Acolhimento, Integração e Formação. Datado de 20 de novembro de 2015.

SILVA, Ana (2005) Formação e Construção de Identidades: Um Estudo de Caso centrado numa Equipa Multidisciplinar. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia

SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (2003) *Metodologia da Ciências Sociais*. 12ª ed. Porto: Edições Afrontamento

SILVA, Maria Isabel (2013) O Papel do Líder no Acolhimento e Integração do Colaborador: Contribuições para o Empenhamo Organizacional. Tese de Mestrado. Universidade Europeia

YUKSEL, Muberra (2015) Employer Branding and Reputation from a Strategic Human Resource Management Perspective, IBIMA Publishing, p. 3.

### Webgrafia

ARDAKANIL, Mohammad Shaker, ABZARI, Mehdi, SHAEMI, Ali, FATHI, Saied (2015) *Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry*. Iranian Journal Management Studies. [Acedido em 9 de Julho de 2016], pp. 408-410. Disponível em: [https://ijms.ut.ac.ir/?\\_action=article&au=316021&\\_au=Mohammad++Shaker+Ardakani](https://ijms.ut.ac.ir/?_action=article&au=316021&_au=Mohammad++Shaker+Ardakani)

Digital Marketing Resouce Center (2016) [online]. [Acedido em julho de 2016]. Disponível em: <http://dmresourcecenter.com/unit-3/value-proposition/>

DUARTE, Ana (2010) *Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional: Instituto de Investigação Social*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ana\\_Duarte12/publication/235428666\\_Satisfao\\_c\\_om\\_as\\_prticas\\_de\\_Gesto\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_e\\_Intenes\\_de\\_Turnover\\_Papel\\_m\\_ediador\\_da\\_implicao\\_organizacional/links/02e7e51d2ab514219e000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana_Duarte12/publication/235428666_Satisfao_c_om_as_prticas_de_Gesto_de_Recursos_Humanos_e_Intenes_de_Turnover_Papel_m_ediador_da_implicao_organizacional/links/02e7e51d2ab514219e000000.pdf)

Head 2 Read Recruitment, [online]. [Acedido em novembro de 2016]. Disponível em: <http://www.h2h-rec.de/en/home/for-companies/employer-branding/>

LAMY, Jorge, (2010) [online]. [Acedido em julho de 2016]. Disponível em: <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>

LEUR, Denise van de, STERKENBURG, Serena (2016) Case Study: Employer Branding at Leiden University Medical Center. *Randstad*. [online]. [Acedido em 30 de novembro de 2016], pp 1-4. Disponível em: [https://www.randstad.com/workforce360/archives/case-study-employer-branding-at-leiden-university-medical-center\\_124/?utm\\_campaign=Randstad%20Award%202016&utm\\_content=41614308&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin](https://www.randstad.com/workforce360/archives/case-study-employer-branding-at-leiden-university-medical-center_124/?utm_campaign=Randstad%20Award%202016&utm_content=41614308&utm_medium=social&utm_source=linkedin)

LLOPIS, Glenn (2016) Companies Create Powerful Employer Brands by Doing this 4 Things Consistently, [online]. [Acedido em 16 de novembro de 2016], pp 1-4. Disponível em: <https://cdn.ampproject.org/c/www.forbes.com/sites/glennllopis/2016/12/05/companies-create-powerful-employer-brands-by-doing-these-4-things-consistently/amp/>

Manual de Acolhimento e Integração do CBE - Engenharia e Construção em Telecomunicações, S.A. (2013) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <http://www.cbe.pt/cache/1002445.pdf>

Manual de Acolhimento e Integração do Centro de Creche e Dia de Atalaia (2012) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: [http://www.cspatalaia.net/geral/Web/Manual\\_Acolhimento.pdf](http://www.cspatalaia.net/geral/Web/Manual_Acolhimento.pdf)

Manual de Acolhimento e Integração da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2013) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/04/Manual-de-Acolhimento-e-Integra%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Manual de Acolhimento e Integração da EPAL (2012) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <http://www.epal.pt/EPAL/docs/default-source/fornecedores/c%C3%B3digos-e-manuais/manual-acolhimento.pdf?sfvrsn=8>

Manual de Acolhimento e Integração do Inesc Tec (2016) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <https://www.inesctec.pt/seja-nosso-colaborador/manual-de-acolhimento>

Manual de Acolhimento do Instituto Superior Técnico (2014) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: [https://drh.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/45/manual-de-acolhimento\\_v1\\_2014.pdf](https://drh.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/45/manual-de-acolhimento_v1_2014.pdf)

Manual de Acolhimento do Ministério da Saúde Direcção-Geral da Saúde (2006) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: [file:///C:/Users/Vânia/Desktop/TPROJ\\_entregar/i012730.pdf](file:///C:/Users/Vânia/Desktop/TPROJ_entregar/i012730.pdf)

Manual de Acolhimento e Integração da SLURP (2014) [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <http://www.frescodagustare.com/wp-content/uploads/2014/04/Manual-de-Acolhimento-V.01.01.pdf>

Manual de Acolhimento da Sonae (2004) [online]. [Acedido em 2 de dezembro de 2016]. Disponível em: <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/880a0b84-8a80-4a2a-be14-a51721780a67.pdf>

Manual de Acolhimento Unidade de Cuidados Paliativos de Vila Pouco de Aguiar [online]. [Acedido em 2 de dezembro de 2016]. Disponível em: [http://chtmad.com/panfletos/acolhimento\\_paliativos.pdf](http://chtmad.com/panfletos/acolhimento_paliativos.pdf)

MINAYO, Cecília de S., SANCHES, Odécio (1993) *Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade*. Cad. Saúde Pública. Rio de Janeiro [Acedido em 14 de novembro de 2016], pp. 239-262. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02>

MOSQUERA, Pilar (2000) *Integração e Acolhimento*. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: [Acedido em 8 de novembro de 2016], p. 316. [https://www.researchgate.net/profile/Pilar\\_Mosquera2/publication/272180171\\_Integracao\\_e\\_Acolhimento/links/54de5ccd0cf2953c22aea0ba.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Pilar_Mosquera2/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimento/links/54de5ccd0cf2953c22aea0ba.pdf?origin=publication_detail)

MOTA, A. F. (2008) Manual de Acolhimento e Integração do Hotel Puerta America [online]. [Acedido em 6 de dezembro de 2016]. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/10974501/Manual-de-Acolhimento-Do-Colaborador>

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini, BÓGUS, Cláudia Maria (2004) *Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde*. Saúde e Sociedade v.13 [Acedido em 9 de novembro de 2016], pp.44-57. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/sausoc/v13n3/06.pdf>

Sábias Que (2013) [online]. [Acedido em outubro e novembro 2016]. Disponível em: <http://sabiasque.pt/trabalho/recrutamento/153-manual-de-acolhimento-e-integracao.html#~>

TALAL, Mohamad (2014) *A importância do desenvolvimento de Comunicação Interna e Estratégica*. Universidade de Targoviste, Romênia. Disponível em: <file:///C:/Users/Vânia/Documents/2semestre/projeto/PROJETO/artigos%20prof/Stegariu%20e%20Talal%202014.pdf>

TERRIN, Simone Akem (2015) Employer Branding: Elementos Determinantes na Intenção de Permanecer. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas, Escola de

Administração de Empresas de São Paulo,  
[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13822/Dissertacao\\_Deposito\\_VF.pdf;sequence=3](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13822/Dissertacao_Deposito_VF.pdf;sequence=3)

## ANEXOS

### Anexo 1: Guião de Entrevista

---

Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto

European Business School

Modelo de entrevista realizada no âmbito do Trabalho Projeto – Manual de Acolhimento e Integração da AuditRec Portugal Inc., no Mestrado de Gestão de Empresas

Tema: Acolhimento e Integração

Guião de Entrevista aos Colaboradores da AuditRec Portugal Inc.

Identificação do Colaborador:

	Escolaridade:
Idade:	Tempo de colaboração:
Cargo:	Média Salário:

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Questões:

- 1 - Gosta de trabalhar na AuditRec?
- 2 - Está efetivo?
- 3 - Está satisfeito com os benefícios que recebe? Quais são? Considera que são justos?
- 4 - Gosta das pessoas com quem trabalha?
- 5 - Está satisfeito com o local/condições de trabalho? Porquê?

- 6 - Quando entrou para a AuditRec, quanto tempo de formação teve? Considera que esse tempo de formação, foi suficiente?
- 7 - Teve um tutor de formação? Acha que a presença de um tutor facilitou de alguma forma o processo de integração?
- 8 - Quais as principais dificuldades que sentiu no processo de integração na empresa?
- 9 - Lembra-se de que forma decorreu o seu primeiro dia de trabalho na empresa?
- 10 – Que fatores que considera determinantes para o acolhimento e integração de novos colaboradores?
- 11 – Que estratégias são utilizadas pela chefia para a integração de novos elementos?
- 12 – Quais as adversidades mais frequentes no desenvolvimento do processo de integração?
- 13 – De que forma a equipa de colaboradores contribui para integração e transmissão de valores de valores aos novos colaboradores?
- 14 - Acha que está a ser pago de forma justa pelo trabalho que desenvolve?
- 15 - Considera que na AuditRec existem oportunidades para promoções?
- 16 - Quando faz um bom trabalho é reconhecido? De que forma?
- 17 - Sente que o seu trabalho faz sentido?
- 18 - Os objetivos da organização são claros para si?
- 19 - Quais são as principais vantagens de trabalhar na AuditRec?
- 20 - Quais as desvantagens de trabalhar na AuditRec? O que gostaria de ver alterado no local de trabalho?
- 21 - A sua chefia direta é competente?
- 22 - Considera que a chefia direta tem interesse no trabalho que desenvolve?
- 23 - Se tivesse oportunidade, mudava de emprego? Justifique.
- 24 - Imagina-se a trabalhar na AuditRec nos próximos cinco anos? Justifique.
- 25 – Como encara o papel da chefia na orientação das práticas da AuditRec?
- 26 – Que competências espera por parte da chefia e que funções/papéis devem desempenhar?

Outro tipo de informação pertinente/observações

Obrigado pela colaboração.

Vânia Gomes

---

## Anexo 2: Grelha de Resumo – Análise das Entrevistas

Tabela 7 - Grelha Suporte para Análise de Entrevistas

Questões	Respostas	Observações

Fonte: Elaboração Própria

### Anexo 3: Informações Pessoais e Profissionais

Tabela 8 - Informações Pessoais e Profissionais

Gén.	Idade	Área de Estudo	Tempo de Colaboração	Cargo	Média Salarial	Vínculo
Masc,	29	Gestão	6 meses	Assistente Auditor	980	Não efetivo
Fem.	30	Gestão e Administração	1 ano	Assistente Auditor	960	Não efetivo
Fem.	27	Economia	2 anos	Assistente Auditor	980	Efetivo
Fem.	27	Contabilidade e Administração	1 ano	Assistente Auditor	960	Efetivo
Fem.	32	Gestão de Empresas	8 anos	Assistente Sénior	1200	Efetivo
Fem.	33	Economia	9 anos	Assistente Sénior	1200	Efetivo
Fem.	37	Organização e Gestão de Empresas	12 anos	Diretor de Operações	1500	Efetivo

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 4: Análise de EVP's

Tabela 9 - Análise de EVP's

Questões	Respostas	Observações
Gosta de trabalhar na AuditRec?	Sim – 6 pessoas Gosto do trabalho desenvolvido.	Nestas duas questões o elemento que não responde de forma direta e afirmativa é o mesmo.
Gosta das pessoas com quem trabalha?	Sim – 6 pessoas Não tem a ver com gostar, mas sim respeitar.	
Está satisfeito com o local/condições de trabalho? Porquê?	Sim – 100%	Todos os elementos defendem que tem boas condições de trabalho.
Está satisfeito com os benefícios/incentivos que recebe? Quais são? Considera que são justos?	Sim – 3 pessoas – comissões, seguro de saúde e subsídio de alimentação acima da média. Não – 4 pessoas Salários abaixo da média. Injustiça das comissões dos informáticos. Comissões sem distribuição equitativa em função das tarefas de cada um.	Quem não se encontra satisfeito mostra-se injustiçado pela forma como as comissões são distribuídas e pelo desconhecimento de percentuais acerca das mesmas.
Acha que está a ser pago de forma justa pelo trabalho que desenvolve?	Sim – 1 pessoa. Não – 6 pessoas.	Sim – colaborador que se encontra não efetivo.
Considera que na AuditRec existem oportunidades para promoções?	Não – 3 pessoas Espero que sim – 1 pessoa Processo complicado.	Incerteza em relação a este tema.

	<p>Até um certo escalão, depois estagnamos.</p> <p>Existem, mas desconhecemos de que forma, nem sempre usam os mesmos critérios.</p>	
Quando faz um bom trabalho é reconhecido? De que forma?	<p>Sim – 100%.</p> <p>Agradecimento verbal.</p>	
Quais são as principais vantagens de trabalhar na AuditRec?	<p>Proximidade do local de residência, horário, pouca pressão, aprendizagem, novos projetos, comissões, poder emigrar através da empresa...</p>	
Quais as desvantagens de trabalhar na AuditRec? O que gostaria de ver alterado no local de trabalho?	<p>Não existem – 1 pessoa</p> <p>Dependência de um grande cliente, incerteza de novos projetos, desajuste de valores entre países</p>	<p>Não existem – resposta dada por elemento que não está efetivo e que considera ser pago de forma justa.</p>
Se tivesse oportunidade, mudava de emprego? Justifique.	<p>Não – 2 pessoas.</p> <p>Restante equipa diz que essa possibilidade não é descartada, variando os motivos apresentados. Desde melhores condições, a não evolução de carreira...</p>	<p>Não: resposta dada por elemento que não está efetivo e pelo diretor de operações.</p>

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 5: Avaliação dos Processos de Acolhimento e Integração

Tabela 10 - Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração

Questões	Respostas	Observações
Quando entrou para a AuditRec, quanto tempo de formação teve? Considera que esse tempo de formação, foi suficiente?	Respostas variam entre dois ou três dias a seis meses. Não suficiente – 2 pessoas Já não me lembro – 1 pessoa. Suficiente – 4 pessoas.	Não existem duas respostas iguais. Quem considera suficiente menciona que sempre se apoiaram na equipa para esclarecer dúvidas.
Teve um tutor de formação? Acha que a presença de um tutor facilitou de alguma forma o processo de integração?	Não – 2 pessoas. Tive vários – 2 pessoas. Tive – 3 pessoas. Referem-se ao tutor como alguém importante.	Para os entrevistados que me responderam vários, com o decorrer da entrevista percebi que não houve um tutor. Foram apoiados por toda a equipa.
Quais as principais dificuldades que sentiu no processo de integração na empresa?	Nenhuma – 1 pessoa. Não senti – 1 pessoa. Não encontrei. “Nível inicial sem grandes exigências” – Diretor de Operações. Restantes referem a quantidade de informação inicial e falta de acompanhamento como entrave.	Colaborador cuja resposta é nenhuma mostra-se desinteressado em todas as questões durante a entrevista.
Lembra-se de que forma decorreu o seu primeiro dia de trabalho na empresa?	Respostas díspares.	Não existe um primeiro dia igual para nenhum dos elementos. Não existem procedimentos estabelecidos.

<p>Que fatores que considera determinantes para o acolhimento e integração de novos colaboradores?</p>	<p>Simpatia. Presença de tutor. Formação e acompanhamento. Espírito de equipa.</p>	
<p>Que estratégias são utilizadas pela chefia para a integração de novos elementos?</p>	<p>Não existe estratégia – 2 elementos.  Apresentação equipa/tutor. Planeamento da formação e integração.</p>	<p>Os colaboradores que afirmam não haver estratégia são os que se mostram mais interessados em fazer críticas construtivas. Pela minha experiência concordo com os mesmos.</p>
<p>Quais as adversidades mais frequentes no desenvolvimento do processo de integração?</p>	<p>Não existem – 1 pessoa.  Falta de acompanhamento e formação. Quantidade de informação, o tempo que tem de se dispensar para dar formação. Conciliar o trabalho corrente com dar formação. Os objetivos mensais da equipa condicionam de que podemos abdicar para a integração de novos elementos</p>	<p>Colaborador que indica que não existem mostra, claramente, desinteresse ou condicionamento em desenvolver a questão. Todos os outros elementos apresentam respostas similares.</p>
<p>De que forma a equipa de colaboradores contribui para integração e transmissão de valores de valores aos novos colaboradores?</p>	<p>A equipa é essencial na integração porque todos cooperam no processo de formação.</p>	<p>Todos defendem que sem a equipa não seria possível formar novos auditores.</p>

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 6: Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia

Tabela 11 - Avaliação do Trabalho Desenvolvido e Chefia

Questões	Respostas	Observações
Sente que o seu trabalho faz sentido?	Sim.	Resposta unânime.
Os objetivos da organização são claros para si?	Sim, recuperar valor para os clientes.	Resposta unânime.
A sua chefia direta é competente?	Sim – 6 pessoas.  Para avaliar a sua competência teria de saber quais são as tarefas que tem de desempenhar.	
Considera que a chefia direta tem interesse no trabalho que desenvolve?	Sim, tem interesse.	Resposta unânime.  Faz sentido, uma vez que recebe comissões em função do desempenho da equipa.
Imagina-se a trabalhar na AuditRec nos próximos cinco anos? Justifique.	1 Pessoa - Se não tiver outra opção.  Restantes entrevistados responde afirmativamente.	
Como encara o papel da chefia na orientação das práticas da AuditRec?	As práticas da empresa não são claras, por isso é difícil avaliar o seu papel nas mesmas.  Importante, de uma forma geral faz o que está ao seu alcance,	A primeira resposta evidencia que nem tudo é percebido pelos seus colaboradores.

	<p>mas a sua ação é condicionada. Tenta automatizar formas de trabalho para que seja mais rápido e seguro</p>	
<p>Que competências espera por parte da chefia e que funções/papéis devem desempenhar?</p>	<p>Deve orientar e contribuir para a qualidade do trabalho desenvolvido. Deve ter formação constante e estar preparado para responder a dúvidas. Deve ser alguém com quem se possa aprender, que toma as decisões certas no <i>timing</i> certo. Saber liderar de forma imparcial. Dar as mesmas oportunidades aos colaboradores. Deve estar sempre informada “sempre em cima do acontecimento”. Deve defender o trabalho da equipa. Líder, carismático, simpático, inteligente, versátil. Controlar variáveis externas que condicionam a auditoria. Ser um exemplo.</p>	

Fonte: Elaboração Própria