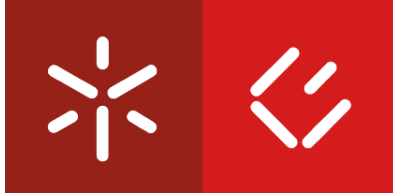




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Emanuel Santos Rodrigues

**Processos de Socialização, Acolhimento e
Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Emanuel Santos Rodrigues

**Processos de Socialização, Acolhimento e
Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social**

Dissertação do Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Emília Fernandes

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

DECLARAÇÃO

Nome: Pedro Emanuel Santos Rodrigues

Endereço eletrónico: pedro.rodrigues.64803@gmail.com

Telefone: 911086439

Número do Bilhete de Identidade: 14161819

Título do projeto: Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Orientadora: Professora Doutora Emília Fernandes

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Apesar de este projeto ter sido um trabalho de empenho e persistência individual, tudo seria mais complicado se não tivesse ao meu lado as pessoas certas durante este percurso.

Agradeço aos meus pais por tudo o que sou hoje, pela educação que me deram, por nunca me terem deixado desistir dos meus objetivos e sonhos e também por todos os sacrifícios que fizeram para que pudesse concluir os meus estudos.

À professora Emília Fernandes, pelo profissionalismo, dedicação, empenho e sobretudo paciência. Agradeço também as palavras transmitidas nos momentos certos que me deram força e vontade de continuar este projeto.

À instituição Em Diálogo, à presidente da instituição e diretores que aceitaram colaborar na realização deste projeto e agradeço igualmente a todas as colaboradoras e posteriormente colegas de trabalho que se disponibilizaram para a realização das entrevistas.

À minha tia por sempre ter tratado de mim como se de um filho se tratasse, pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e por saber que estará sempre disposta a ajudar-me quando mais precisar.

Aos meus amigos, porque a vida sem amigos não é nada e eles foram fundamentais pelo apoio, preocupação e amizade ao longo deste projeto e da minha vida. Agradeço também pela compreensão que tiveram pelas vezes em que não podia estar presente, mas também pelas vezes que me tiraram de casa para me distrair um pouco.

Por fim, mas não menos importante, à minha avó que sempre ficou orgulhosa das minhas conquistas e sei que apesar de agora não estar presente fisicamente, esteja onde estiver, com toda a certeza estará orgulhosa de mais uma conquista alcançada. A perda dela no início deste percurso foi um duro golpe que me abalou, no entanto, saber que ela ficaria orgulhosa de mim deu-me força para continuar.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Resumo

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social

O presente projeto teve como objetivo principal o desenvolvimento de um manual de acolhimento e integração para a instituição Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso. A organização em questão caracteriza-se por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sendo as áreas da ação social e formação profissional a sua principal área de atuação.

A necessidade de elaborar um manual de acolhimento e integração surgiu após uma reunião com a presidente da Direção, pois percebeu-se a falta de recursos humanos e de pessoal qualificado na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o que levou a instituição a não ter conseguido fazer um significativo investimento na formalização das práticas de GRH. Esta reunião permitiu identificar uma necessidade específica no âmbito do processo de socialização organizacional, mais concretamente na inexistência de um manual de acolhimento e integração.

Com o objetivo de explorar as perceções e as experiências vividas dos colaboradores e quadros superiores/chefias desta organização relativamente às práticas de socialização, acolhimento e integração, bem como a importância atribuída a estas temáticas, optou-se pela realização de um estudo qualitativo.

A opção de um estudo qualitativo materializou-se na realização de um conjunto de entrevistas a atores organizacionais-chave dentro da organização, o que permitiu recolher as informações necessárias para a realização do manual de acolhimento, bem como elaborar um conjunto de propostas de intervenção passíveis de análise por parte da Direção da Diálogo, com vista à sua implementação.

Palavras-Chave: Socialização organizacional; Acolhimento; Integração e Manual de Acolhimento.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Abstract

Socialization, Hosting and Integration Processes: Case Study in a Particular Institution of Social Solidarity

This project had as a main objective the development of a hosting and integration manual for the institution “Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso”. This organization is referred as being a Particular Institution of Social Solidarity, with the social action and the professional education as the main operating areas.

The necessity to create a hosting and integration manual appeared after a meeting with the Direction’s president, due to the awareness of the lack of human resources and qualified personal in Human Resources Management, which led the institution to fail in making a strong investment in the Human Resources Management practices formalization. This meeting allowed identifying a specific necessity in the process of organizational socialization, more precisely in the need of a hosting and integration manual.

With the objective of exploring the perceptions and life experiences of the workers and management regarding to the socialization, hosting and integration practices, as well as the importance given to these concepts, it was decided to perform a qualitative study.

The choice of a qualitative study came into fruition through a number of interviews to key organization actors inside the organization, which allowed to collect the necessary information to the creation of a hosting manual, as well as elaborating a set of intervention proposals to be reviewed by Diálogo’ s direction, with their implementation in mind.

Key-words: Organizational Socialization; Hosting; Integration and Hosting Manual.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VII
Índice de Figuras / Gráficos / Tabelas.....	XI
Lista de Abreviaturas	XIII
Introdução	1
1 – Apresentação da Instituição Em Diálogo.....	3
1.1 – Apresentação da Instituição.....	5
1.2 – Visão, Missão e Valores/Princípios	7
1.3 – Organograma.....	8
2 – Apresentação do Problema	11
2.1 – Justificação do Tema.....	13
3 – Enquadramento Teórico	15
3.1 – Síntese Introdutória	17
3.2 – Socialização Organizacional.....	18
3.2.1 – Fases do Processo de Socialização	23
Pré-ingresso.....	25
Encontro.....	26
Metamorfose	27
3.2.2 – Táticas de Socialização: Institucionalizadas vs. Individualizadas	29
3.2.3 – Implicações e problemas do processo de socialização organizacional	32
3.3 – Acolhimento Organizacional.....	34
3.3.1 – Manual de Acolhimento	39
3.4 – Integração Organizacional	41

4 – Metodologia de Investigação	45
4.1 – Metodologia	47
4.2 – Entrevista.....	48
4.3 – Guião da Entrevista	51
4.4 – Análise de Conteúdo	52
5 – Apresentação e Discussão dos Dados	55
5.1 – Caracterização da Amostra.....	57
5.2 Análise e Discussão dos Dados.....	61
Socialização.....	61
Acolhimento e Integração.....	68
Manual de Acolhimento.....	84
6 – Recomendações de Ações de Melhoria	93
7 – Considerações Finais.....	99
Bibliografia	103
Apêndices	113
Apêndice I – Guião de Entrevista a Chefias/Quadros Superiores	115
Apêndice II – Guião de Entrevista aos Colaboradores	116
Apêndice III – Programa do primeiro dia na Em Diálogo.....	118
Apêndice IV – Manual de Acolhimento.....	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da Organização	8
Figura 2 - Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações (adaptado de Chiavenato, 1998, p.259)	21
Figura 3 - Estádios da Socialização Organizacional (Adaptado de Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.209).	24

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição das Idades	57
Gráfico 2 - Habilitações Literárias	58
Gráfico 3 - Funções na organização	59
Gráfico 4 - Longevidade na organização	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Reações individuais face à socialização organizacional (adaptado de Porter et. al., 1987, cit. in. Mosquera, 2000).	23
Tabela 2 - Táticas de reforço na socialização organizacional (Adaptado de Porter et. al., 1987)	27
Tabela 3 - Requisitos da fase de Aquisição e Mudança (Adaptado de Porter et. al., 1987)	28
Tabela 4 - Táticas de socialização (Adaptado de Jones, 1986; George & Jones 1999, cit. in. Cunha et. al., 2012, p.340)	30
Tabela 5 - Resultados possíveis do processo de socialização (Adaptado de Hellriegel et. al., 1993 cit. in., Caetano & Vala, 2002)	34
Tabela 6 - Os principais itens de um programa de acolhimento (Chiavenato, 1998; Almeida, 2014)	37
Tabela 7 - Erros a evitar no acolhimento (Mosquera, 2000, p.315)	38
Tabela 8 - Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento (Mosquera, 2000, p.316)	40
Tabela 9 - Diferenciação dos conceitos de Socialização, Acolhimento e Integração (Adaptado de Ferreira, 2008, p.37)	44
Tabela 10 - Grelha de Análise com as 4 categorias (Elaboração própria)	53

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Lista de Abreviaturas

ATL – Atividades de Tempos Livres

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EFA – Educação e Formação de Adultos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

POAPMC – Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

SAD – Serviços de Apoio Domiciliário

SAAS – Serviço de Apoio e Acompanhamento Social

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Introdução

Este projeto de investigação desenvolvido tem como objetivo responder a uma necessidade na Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso no que diz respeito às práticas de Socialização, Acolhimento e Integração. Como tal, o objetivo principal visa desenvolver um Manual de Acolhimento para a organização.

A Em Diálogo caracteriza-se por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), como tal, a sua área de atuação principal insere-se na Ação Social. No entanto, com o desenvolvimento da organização, passou a atuar-se em outras áreas, como a Formação Profissional.

Apesar do crescimento desta instituição ao nível dos seus recursos humanos e do aumento da complexidade das funções e relações de trabalho, tal não se refletiu num desenvolvimento e maturidade na gestão de recursos humanos que ainda hoje é levada cabo nesta instituição. Na verdade, a gestão de recursos humanos (GRH), apesar da sua importância na gestão de qualquer organização, seja ela com fins lucrativos ou como é o caso de uma IPSS, é segundo Melo e Machado (2015) muitas vezes descurada. Segundo Lucena (1995) é comum as organizações preocuparem-se unicamente com estimativas de receitas e despesas no seu planeamento, não dando atenção ao fator humano, tornando a gestão de pessoas somente um processo de preenchimento de cargos.

Com o objetivo de contribuir para que a organização evolua ao nível dos recursos humanos e de elaborar o manual solicitado pela instituição, foi necessário recolher as perceções sobre a socialização, acolhimento e integração das colaboradoras da organização. Neste sentido, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa com recurso à aplicação da técnica da entrevista, que se concretizou na realização de 20 entrevistas às colaboradoras e a quadros superiores/chefias, que posteriormente foram sujeitas a uma análise de conteúdo. Esta análise permitiu a elaboração do Manual de Acolhimento e também fazer um conjunto de sugestões de melhoria no âmbito daquela prática de GRH.

Com a realização deste projeto, espera-se que o Manual de Acolhimento seja uma ferramenta que venha a contribuir para um melhor acolhimento e integração dos novos colaboradores, mas também que as propostas de intervenção apresentadas resultantes da análise

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

de conteúdo sejam equacionadas e postas em prática na organização de forma a melhorar as práticas de GRH.

Com o objetivo de permitir uma melhor objetivação do tema, este projeto encontra-se dividido em 7 capítulos:

- Capítulo 1 – Apresentação da organização no qual foi desenvolvido este projeto;
- Capítulo 2 – Apresentação do problema que levou à realização do projeto;
- Capítulo 3 – Enquadramento teórico, onde se reporta os alicerces teóricos existentes sobre a socialização, acolhimento, integração e manual de acolhimento;
- Capítulo 4 – Justificação e descrição das opções metodológicas, composto pela descrição da metodologia, descrição do método, dimensão da amostra, guião das entrevistas e o tratamento de dados;
- Capítulo 5 – Apresentação dos resultados, composta pela caracterização da amostra e pela análise e discussão dos resultados obtidos;
- Capítulo 6 – Apresentação das propostas de intervenção;
- Capítulo 7 – Apresentação das considerações finais, onde se insere também as limitações ao estudo e trabalho futuro.

1 - Apresentação da Instituição Em Diálogo¹

¹ A informação prestada neste capítulo resultou de encontros com as chefias da empresa e recolha de informações que são assumidas de forma informal pela mesma, bem como de informações obtidas através de documentos internos da instituição e também através da consulta do site oficial: <http://www.emdialogo.pt/>

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

1.1 – Apresentação da Instituição

Através de um conjunto de pessoas ligadas à área social e com forte experiência de trabalho no terreno, surge a **Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso** a 27 de Outubro de 1998.

É uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS – In Diário da República – III Série, nº61, de 13 de Março de 1999), sem fins lucrativos que surgiu no âmbito de entidade de suporte jurídico ao Projeto de Luta contra a Pobreza.

Desde da sua criação que a Em Diálogo se assume como uma associação de desenvolvimento local, figurando como um recurso para o estabelecimento de sinergias entre as várias instituições sociais concelhias, possibilitando assim o alargando dos seus objetivos e ganhando dimensão concelhia.

Inscrita de imediato como uma IPSS, a Em Diálogo foi criando respostas e implementando alguns projetos dirigidos a um público-alvo identificado no diagnóstico efetuado no âmbito da Rede Social.

O Centro Comunitário do Vale do Cávado, na freguesia de Monsul, nasceu em 1999 com o principal intuito de ser um espaço pedagógico, cultural e de formação da comunidade. Assim, iniciou o seu funcionamento com o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS), atividades lúdico-pedagógicas para crianças e jovens como o CATL “pontas” e o projeto “Animarte”. Para a população sénior iniciou atividades de animação socioeducativas e, mais recentemente, em 2012 iniciou o projeto “Universidade do Saber”, com a finalidade de incluir socialmente pessoas em situação de maior vulnerabilidade.

O Serviço de Apoio Domiciliário de Covelas com o objetivo de dar uma resposta social na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, entrou em funcionamento em 2001 apoiando as pessoas residentes nas seguintes freguesias: Covelas, Ferreiros e Moure. De forma a dar resposta às necessidades, em 2008 entrou em funcionamento o Serviço de Apoio Domiciliário de Travassos, apoiando assim as pessoas residentes nas seguintes freguesias de Travassos, Brunhais, Esperança, Oliveira e Fontarcada. No presente ano de 2018, nasceu o Serviço de Apoio de Saúde, resultando num acompanhamento diário de serviços de cuidados de saúde aos utentes dos SAD's.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Através do projeto pioneiro no concelho de Luta Contra a Pobreza, surge em 2003 a Empresa de Inserção de Jardinagem e Serviços de Limpeza, que teve origem na constatação da existência de um nicho de mercado que permitia a criação de uma empresa com viabilidade na área da jardinagem e dos serviços de limpeza florestais, no entanto, viria a ser extinta no ano de 2016.

O Pólo do Centro Comunitário do Vale do Cávado – Póvoa de Lanhoso, criado em 2006 é onde se encontra a Sede da Instituição. Este encontra-se dividido pelos seguintes departamentos: Administrativo, Social, Financeiro, Emprego e Direção Técnica, bem como o atendimento permanente ao público em geral. Até Maio de 2015, encontrava-se também o Departamento de Formação e Ensino, no entanto para poder dar resposta às necessidades, este departamento passou a ter instalações próprias.

Através das parcerias com o IEFP e com o POPH e com a acreditação da DGERT, a Em Diálogo tornou-se numa entidade acreditada para a formação, realizando assim formações financiadas, tais como os cursos de Educação e Formação para Adultos (EFA), a Formação Modular Certificada, entre outros, e formações não financiadas como os Certificados de Competência. Estando a área da formação e ensino acoplados nas mesmas instalações, relativamente à área do ensino, a Instituição oferece um vasto leque de ofertas destinadas a crianças do 1º, 2º e 3º ciclo do ensino básico, como o ATL, Ateliers de Férias Escolares e o Em Diálogo School, que resulta de uma parceria com a International House/Cambridge English que garante a certificação dos alunos que frequentam as aulas de inglês na Em Diálogo.

A componente de apoio à família – pré-escolar, que nasceu através de um protocolo com a Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso, visa assegurar o prolongamento de horário dos Jardins de Infância de Taíde, Fontarcada, Campo e do novo Centro Educativo do Cávado (Monsul) onde assegura a gestão das refeições.

Por fim, o mais recente projeto criado em 2014 a “Academia de Música da Em Diálogo”, especializada no ensino oficial e certificado de música abrangendo todas as faixas etárias.

1.2 – Visão, Missão e Valores/Princípios

Visão

“A Em Diálogo pretende distinguir-se como uma instituição de referência no desenvolvimento social da comunidade, prestando serviços de reconhecida excelência assentes numa perspetiva de proximidade e de encontro às necessidades e expectativas do cidadão.”

Missão

“A Em Diálogo tem com missão a promoção e o desenvolvimento integral da população do concelho da Póvoa de Lanhoso através da dinamização de um conjunto de respostas sociais e de serviços multidisciplinares para todos os cidadãos, com especial enfoque nos grupos mais vulneráveis.”

Valores/Princípios:

- **Respeito** – pela individualidade e especificidade de cada cidadão;
- **Solidariedade** -interna na coesão das equipas e solidariedade externa na coesão social das comunidades;
- **Sustentabilidade** – auto-suficiência de meios e recursos;
- **Justiça Social** – imparcialidade, rigor e isenção nos serviços prestados ao cidadão;
- **Profissionalismo** – profissionais responsáveis, competências e empenhados;
- **Participação** – incrementar o envolvimento dos cidadãos nas decisões.

1.3 - Organograma²

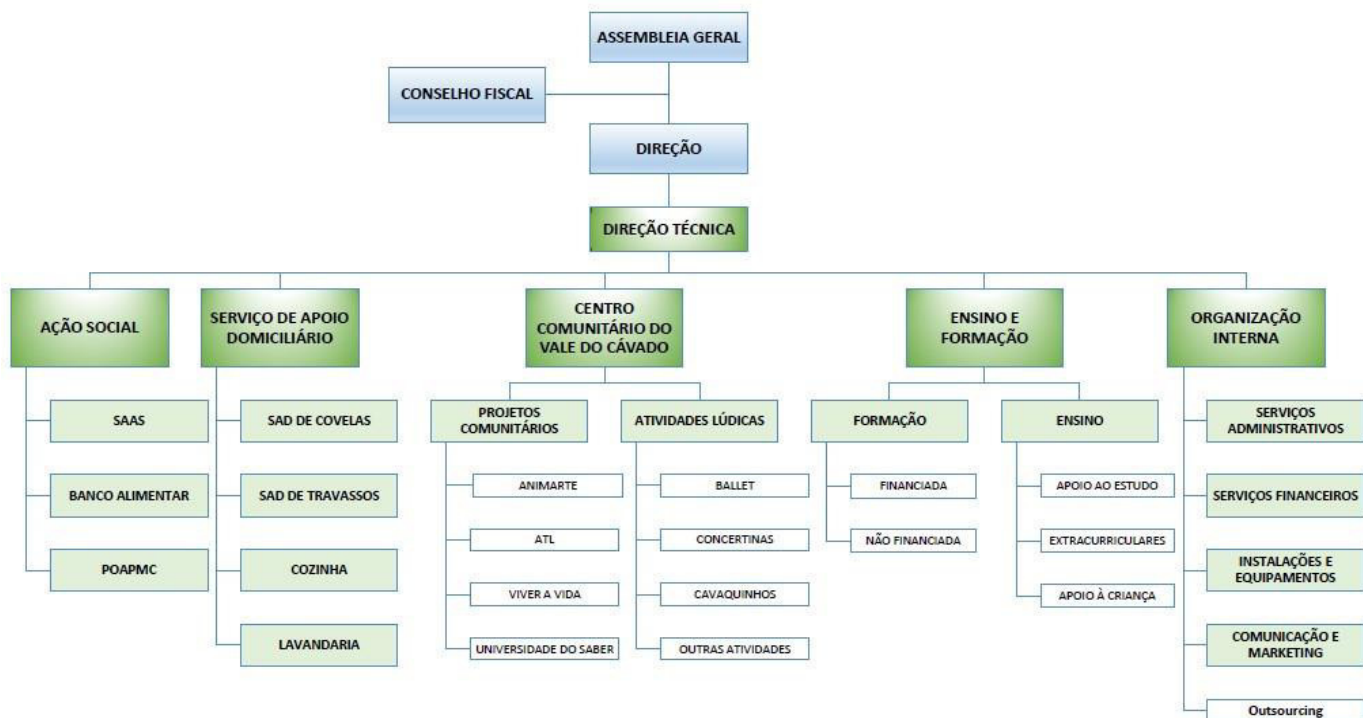


Figura 1 - Organograma da Organização

Constituição

A Em Diálogo, sendo ela uma IPSS, é constituída por uma Mesa de Assembleia Geral, um Concelho Fiscal e uma Direção. Estes três órgãos sociais têm em si o poder de decisão de toda a gestão da instituição. A Gestão de Recursos Humanos, como já foi referida anteriormente, está pouco desenvolvida, sendo a função assegurada pela Presidente da Direção que ocupa também o cargo de Diretora Geral e por um outro membro da direção sem vínculo contratual com a instituição.

Recursos Humanos

Atualmente e após a dissolução da Empresa de Inserção de Jardinagem e Serviços de Limpeza, a instituição têm ao seu serviço cerca de 50 colaboradores, sendo 36 trabalhadores diretos e 13 através de Contratos de Prestação de Serviços.

A nível de quadros superiores com funções de gestão, a instituição é composta por uma Diretora Geral, uma Técnica dos Serviços de Apoio Domiciliário, uma Técnica de Serviço Social,

² Organograma elaborado pelo próprio e aprovado em reunião de Direção a 30 de Maio de 2018

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

uma Técnica Financeira e uma Técnica responsável pelo Ensino e Formação. Relativamente aos restantes quadros, é composta por duas Administrativas, seis Ajudantes de Ação Educativa/Auxiliares do Prolongamento de Horário, dez Ajudantes do Apoio Domiciliário/Ajudante Familiar, três Animadoras Culturais, duas Educadoras Sociais, uma Cozinheira Chefe, uma Cozinheira, uma Ajudante de Cozinha, uma Auxiliar de ATL, duas Empregadas Auxiliares/Assistentes Operacionais, uma Professora de Educação Física e um Motorista.

Os restantes colaboradores com vínculo contratual através de contratos de prestação de serviços, é composta por Professores de diversas áreas lúdicas e por Formadores contratados para lecionar cursos de Sistemas de Aprendizagem e de Formações Modulares.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

2 - Apresentação do Problema

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

2.1 – Justificação do Tema

A Instituição, Em Diálogo, em que o projeto que aqui se apresenta foi desenvolvido, pode caracterizar-se como ainda estando numa fase embrionária da gestão de recursos humanos. Embora a instituição esteja vocacionada para pensar as necessidades da sua comunidade e desenvolver as suas competências, o mesmo não tem sido feito ao nível da organização interna e dos seus colaboradores.

No âmbito da realização do segundo ano do mestrado de gestão de recursos humanos e procurando responder a uma necessidade real, neste âmbito, iniciamos, então, o contacto com a referida instituição no sentido de apurar potenciais dificuldades ou problemas sentidos pela Em Diálogo na gestão das pessoas. O encontro com a presidente da Direção permitiu perceber e identificar uma necessidade específica no âmbito do processo de socialização organizacional, materializada na inexistência de uma manual com o propósito de acolher e facilitar a integração dos novos colaboradores.

Refira-se, ainda, que a importância de desenvolver este projeto, nesta organização, incide no facto de se tratar de uma organização com dimensões consideráveis, cerca de 50 colaboradores, no entanto, não se debruça sobre práticas de acolhimento e integração. Pois como refere Machado e Portugal (2013), inúmeras vezes, as organizações falham ao não dar a devida atenção aos seus futuros colaboradores, pois não dedicam tempo suficiente para planear e concretizar planos de acolhimento e integração.

Como é referido na literatura, por razões de várias naturezas, as organizações descuidam frequentemente este aspeto humano da receção dos seus novos colaboradores (Bilhim, 2006).

Esta necessidade por parte da organização na receção dos seus novos colaboradores está bem explícita no facto de esta já ter iniciado o processo de elaboração do Manual de Acolhimento, mas que acabou por não ser concluído por motivos de falta de pessoal qualificado para levar a cabo tal tarefa.

Para a instituição alvo do estudo, o manual de acolhimento será uma ferramenta importante tanto para a instituição como para os novos e atuais colaboradores. Neste sentido, o manual irá, a nível organizacional, fomentar a uniformização das perceções e expectativas dos colaboradores sobre a sua organização. Do ponto de vista dos novos colaboradores, pretende-se que este seja uma ferramenta que ajude os recém-admitidos a adaptar-se e ajustar-se ao contexto

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

organizacional, de forma a desenvolver as suas funções de forma autónoma e independente. Por último, para os colaboradores atuais, o manual permitirá um melhor conhecimento da organização e uma perspetiva do todo e, futuramente, promover a vontade de participação em atividades de socialização que a instituição venha a realizar em torno do manual de acolhimento e integração.

Assim sendo, este projeto vai incidir sobre um objetivo geral que é o de desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração para a associação Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso. Para levar a cabo tal objetivo, torna-se importante concretizar os seguintes objetivos específicos:

- Perceber qual a perceção que as chefias e os colaboradores têm do acolhimento e da integração dos novos colaboradores na instituição, bem como a importância que lhes é atribuída;
- Perceber o modo como é realizado o acolhimento e integração dos novos colaboradores;
- Perceber que práticas poderiam ser implementadas para melhorar o acolhimento e integração;
- Perceber o significado e importância dados ao Manual de Acolhimento, tanto pelas chefias como pelos colaboradores;
- Perceber quais as expectativas que as chefias e os colaboradores têm relativamente aos conteúdos que devem ser incluídos no manual que desejariam ter na sua instituição.

3 - Enquadramento Teórico

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

3.1 – Síntese Introdutória

A temática Socialização, Acolhimento e Integração que serviu de base para o desenvolvimento deste projeto é considerado como um processo preponderante para o ingresso de um novo colaborador numa organização. Apesar de independentes, os três conceitos estão interligados, pois são considerados agentes potenciadores do desenvolvimento da ligação do indivíduo à organização e conseqüentemente da organização ao indivíduo.

A gestão de recursos humanos (GRH) abrange todas as decisões de gestão que envolvem uma relação entre a organização e os seus colaboradores. Segundo Bilhim (2006, p.19) as atividades de GRH “possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (performance) individual e, por conseguinte, na produtividade e realização global de qualquer organização”.

O acolhimento de um novo colaborador trata-se de um procedimento, decisivo e fulcral, que pode ditar o sucesso deste no seio organizacional. “Um bom «namoro» e uma boa «lua-demel» não asseguram uma coabitação feliz – mas facilitam-na” (Cunha et. al, 2012, p.329).

Após os colaboradores terem sido selecionados e ingressado na organização, os membros organizacionais já trazem expectativas e ideias acerca da organização, que foram construídas durante o processo de recrutamento e seleção, mas também através de informações que foram recolhendo da organização.

Para Cunha et. al, (2012, p.329) “«seduções» prévias enganadoras podem gerar as primeiras frustrações nos momentos iniciais da coabitação – e condicionar todo o processo posterior”.

Depois de ter tomada a decisão de selecionar um candidato, é necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração (Bilhim, 2006).

Em suma, segundo Bilhim (2006), a socialização, incluindo os processos formais de acolhimento, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro.

3.2 – Socialização Organizacional

O estudo sobre a socialização inicia-se fundamentalmente no final do século XIX, emergindo dos campos de estudo da sociologia e psicologia. No sentido mais lato do termo, a socialização “é o processo através do qual as crianças, ou outros novos membros da sociedade aprendem o modo de vida da sociedade em que vivem” (Giddens, 2008, p.27). Segundo o autor, a socialização contribui para a transmissão da cultura de uma sociedade através da tempo e das gerações (Giddens, 2008).

A socialização pode ser considerada como um processo contínuo através do qual o indivíduo ao longo da sua vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento da sua personalidade e na sua integração em grupos, tornando-o assim sociável (Levy Jr., 1973, cit in Dias, G., 2014, p.30). Na mesma linha de raciocínio para Giddens (2008, p.28) “a socialização deve ser vista, então, como um processo vitalício em que o comportamento humano é configurado de forma contínua por interações sociais, permitindo que os indivíduos desenvolvam o seu potencial, aprendam e se ajustem”.

A socialização é um processo que ocorre em duas fases amplas da vida de um indivíduo, “que envolvem um certo número de diferentes agências de socialização – grupos ou contextos sociais onde ocorrem importantes processos de socialização” (Giddens, 2008, p.28). Para Berger e Luckmann (2003) e Giddens (2008), as duas fases do processo são a socialização primária e socialização secundária. A socialização primária decorre durante a infância de um indivíduo e é constituída pelo período mais intenso da aprendizagem cultural, sendo a família o principal agente de socialização. Por sua vez, a socialização secundária, decorre desde do momento mais tardio da infância até à idade adulta, nesta fase, a família começa a ser substituída por outros agentes de socialização, “as escolas, os grupos de pares, instituições os meios de comunicação e eventualmente o local de trabalho, tornam-se forças de socialização de um indivíduo” (Giddens, 2008, p.29).

Durkheim (1997) destaca a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque atravessa o interior do indivíduo, ajustando a sua vida, comportamentos, e cria consequentemente consciência, ideias e valores. No entanto, esta definição ainda não considera especificamente a realidade das organizações e uma das vertentes da socialização, a socialização organizacional.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

A transposição do tema para o campo das organizações iniciou-se mais tarde, através de um dos primeiros trabalhos de Schein (1968), que considera a socialização organizacional como um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o indivíduo aprende os valores, as normas, os objetivos, os padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro possui dentro de uma organização.

Segundo Falcione e Wilson (1995, p. 152) a socialização organizacional pode ser entendida como “o processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social do que necessita para adoptar um papel social particular e participar como um membro organizacional pleno”. Na mesma linha de raciocínio, Louis (1980) refere-se à socialização organizacional como o processo de adaptação e aprendizagem de novos valores, competências, comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional. Terminada esta etapa, o indivíduo deixa de ser considerado um elemento externo à organização, passando a ser considerado um membro interno da mesma.

Uma outra definição, dada por Taormina (2004), considera a socialização organizacional como o processo através do qual um indivíduo aprende o modo de trabalhar numa dada organização, aceitando e comportando-se de acordo com o que é nela considerado apropriado.

Segundo Bilhim (2006, p.253) “a socialização, inclui os processos formais de acolhimento, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro”. Ainda segundo o autor, “a socialização é vista como um processo pelo qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social/organizacional” (Bilhim, 2006, p.253).

A socialização organizacional enquanto processo, “procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto” (Chiavenato, 1998, p.258). Segundo Caetano e Vala (2002, p.135), “o processo de socialização organizacional é, reconhecidamente, o que mais contribui para a adaptação, pelos novos elementos, da cultura de uma determinada organização”

Segundo Bilhim (2006a, p.185) “a cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho. Até aprenderem essas regras, os novos empregados não são aceites

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

como membros plenos da organização”. Para Chiavenato (2004, p.99) “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional”.

Segundo Beckhard (1972, p.19), “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização”. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia-a-dia e que direcionam as suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 1999). Ainda segundo o autor “fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional” (Chiavenato, 2004, p.99).

É com a entrada na organização que o novo colaborador irá deparar-se com algo novo e provavelmente terá que renunciar a algumas das suas crenças e valores para adequar-se à nova cultura (Chiavenato, 2010). Para Robins e Judge (2009), o processo de socialização tem o seu momento mais crítico durante a entrada na organização, pois, segundo os autores, é nesta fase que se deseja moldar o recém-chegado e transformá-lo num colaborador disposto a contribuir com os objetivos do grupo.

No entanto, Oliveira et. al., (2008) referem que o processo de socialização nas organizações deve ser recíproco e bidirecional, na medida em que cada parte atua sobre a outra, para que se verifique uma mútua adaptação.

Segundo Chiavenato (1998, p.258), “a organização busca induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades e objetivos e marcando fortemente nele suas impressões digitais. Entretanto, o novo participante estará buscando influenciar a organização e seu gerente para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Este processo de personalização entra, muitas vezes, em conflito com as tentativas de socialização feitas pela organização”. Como podemos ver na figura 1, trata-se de um processo bidirecional, em que cada uma das partes, a organização e o indivíduo, procuram influenciar e adaptar-se à outra.

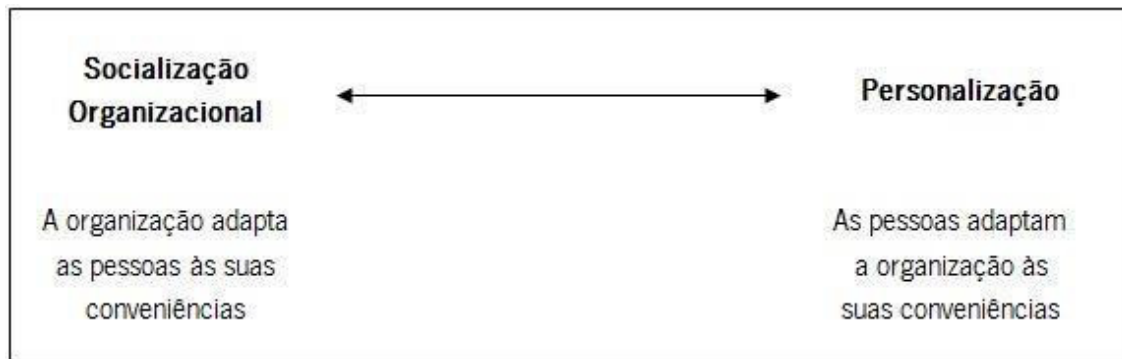


Figura 2 - Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações (adaptado de Chiavenato, 1998, p.259)

Tratando-se então de um processo em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências, a adaptação, torna-se mútua em busca de uma verdadeira simbiose entre as partes (Chiavenato, 1998), em suma, para o autor, “além de bidirecional, ela é recíproca, cada uma atuando sobre a outra” (Chiavenato, 1998, p.259).

Também Caetano e Vala (2002, p.134), vão ao encontro do que foi dito anteriormente, para os autores, “não são, apenas, as organizações e os grupos que influenciam os seus novos elementos. Os indivíduos exercem também alguma influência sobre os grupos que os acolhem, podendo constituir vias de mudança da cultura”.

Segundo Ascensão (2009), o processo de socialização pode ser visto como um processo macro e micro. O nível macro consiste na adaptação do indivíduo à organização (PersonOrganization Fit). Segundo a autora, “através do processo de socialização, a organização assegura a continuidade dos seus valores, normas, permitindo aos novos colaboradores desenvolverem um quadro de referência que conduza ao alinhamento entre as suas características e as da organização e que levam a responder mais eficazmente aos desafios que o esperam” (Ascensão, 2009, p.32).

Por sua vez, o nível micro, consiste na adaptação do novo colaborador à função que irá desempenhar (Person-Job Fit) (Ascensão, 2009). Neste nível, o novo colaborador “irá conhecer melhor a sua função, dando-se assim uma compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função” (Mosquera, 2002, cit. in.

Ascensão, 2009, p.32)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Por fim, convém assinalar que o processo de socialização organizacional não ocorre apenas no momento de entrada de novos elementos (Caetano & Vala, 2002). O processo de socialização ocorre também ao longo da carreira dos indivíduos, dentro da mesma organização, pois existem transições, sejam elas derivadas da progressão hierárquica ou através da mudança de funções (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Caetano & Vala, 2002; Van Maanen, 1990). Assim, segundo Bilhim (2006, p.172) “a socialização é um processo contínuo que acompanha o ciclo de vida profissional dos indivíduos”.

Ascensão (2009) vai ao encontro do que foi dito anteriormente por Bilhim (2006), pois segundo a autora, “deve considerar-se a existência e promoção do processo de socialização organizacional sempre que se verificam alterações ao nível funcional, hierárquico e do grau de responsabilidade e implicação no negócio da função exercida pelo indivíduo” (Ascensão, 2009, p.32).

Tratando-se de um processo que ocorre ao longo da vida profissional dos indivíduos dentro de uma organização, “competirá à organização desenvolver o processo de socialização, enquanto por seu lado, o indivíduo tentará impor um processo que os autores designam por individualização” (Mosquera, 2000, p.304).

Assim, a organização tentará moldar os comportamentos individuais face às suas necessidades e por sua vez, os indivíduos que nela trabalham tentarão influenciar com o objetivo de atingirem maior satisfação pessoal e a realização das suas próprias necessidades (Mosquera, 2000).

Schein (1990) e Porter et. al. (1987), classificaram as reações individuais às práticas de socialização adotadas pelas organizações em três tipos: rebeldia, individualismo criativo e conformismo, tal como podemos observar na tabela abaixo.

Reações Individuais	Caracterização	Consequências possíveis
Rebeldia	O indivíduo rejeita todos os valores e normas da organização	- Consegue mudar profundamente a organização; - É demitido; - Assume uma posição de

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

		responsabilidade que o transforma de atacante a defensor dos valores e normas da organização (ex. cargo de chefia)
Individualismo Criativo	O indivíduo aceita alguns dos valores e normas básicas e vitais da organização mas rejeita outros menos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - Consegue influenciar a organização; - A organização recebe novas ideias e novos modos de comportamento eventualmente mais eficazes;
Conformismo	O indivíduo aceita todos os valores e normas da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Vantajoso a curto prazo para o indivíduo e para a organização; - Limitativo a longo prazo.

Tabela 1 - Reações individuais face à socialização organizacional (adaptado de Porter et. al., 1987, cit. in. Mosquera, 2000).

Importa no entanto “realçar que cada membro de uma organização pode ser classificado ao longo da sua carreira profissional em cada uma das três categorias indicadas, variando habitualmente as suas atitudes face à socialização em função da idade e da sua situação profissional” (Mosquera, 2000, p.305).

3.2.1 – Fases do Processo de Socialização

A socialização é um processo contínuo, tal como refere Cunha et. al., (2007). Esta iniciase ainda no ingresso dos indivíduos na organização, que se prolonga por semanas ou meses. Segundo o autor, este processo pode ter implicações em diversos aspetos relevantes da vida organizacional, tais como: “empenhamento organizacional, clima organizacional, satisfação, processos decisórios, contratos psicológicos, sentido psicológico de comunidade de trabalho” (Cunha et. al., 2007, p.207).

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

De acordo com Van Maanen e Schein (1979), o processo de socialização organizacional, ainda que possa ser subdividido em três etapas: pré-ingresso, encontro e metamorfose, tal não implica que todas estas etapas não estejam interligadas entre si.

Ascensão (2009), por sua vez, defende a existência de duas fases do processo de socialização, o pré-ingresso e o encontro. Apesar das diferentes posições dos autores, quanto às fases do processo de socialização, bem como à designação dada às fases do processo, como é o caso também de Porter et. al., (1987) e Saks e Ashforth (2000), o que importa realçar é que parece haver alguma convergência em torno da existência de três grandes fases. Cunha et. al., (2012, p.335), defendem que “os processos de socialização podem ser caracterizados de vários modos, mas parece haver alguma convergência em torno da existência de três grandes fases: pré-ingresso, encontro, metamorfose”, tal como se pode observar na figura 3.

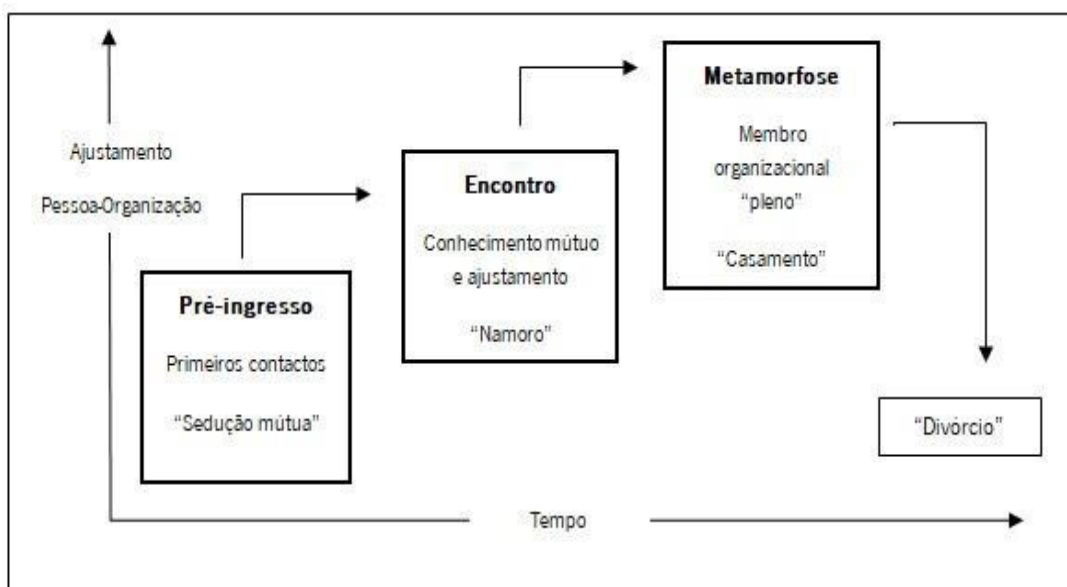


Figura 3 - Estádios da Socialização Organizacional (Adaptado de Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.209).

Usando uma analogia militar, Cunha et. al., (2007) relacionam o pré-ingresso, de grosso modo, à fase em que um mancebo se apresenta para inspeção militar. A fase do encontro ao momento do ingresso no serviço militar. A metamorfose quando o mancebo se torna membro da organização.

Segundo Saks e Ashforth (2000), o processo de socialização organizacional trata-se de um processo longo: a fase antecipatória decorre até ao primeiro dia de trabalho, a fase do encontro

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

até aos primeiros seis meses, enquanto a fase da mudança e aquisição (metamorfose) dura até aos nove meses aproximadamente.

Pré-ingresso

O pré-ingresso ou socialização antecipatória inclui o processo de seleção e recrutamento, mas também outros momentos e ocorrências anteriores, como por exemplo, as expectativas que os candidatos criam em relação à organização (Cunha et. al., 2012).

O objetivo principal da socialização antecipatória é “dar informações ao candidato sobre a organização e sobre a função a que concorre” (Mosquera, 2000, p.309). A autora acrescenta ainda que “essas informações poderão ser ainda mais específicas, nomeadamente, sobre as perspectivas de carreira dentro da organização e, eventualmente, das características do departamento ou do grupo de trabalho em que virá a ser integrado” (Mosquera, 2000, p.309).

Caetano e Vala (2002), também consideram que o principal objetivo desta fase é dar informações ao candidato sobre a organização, a função a desempenhar, perspectivas de carreira, características do departamento, incentivos e bónus. Por sua vez, para além de todas as informações que foram referidas pelos autores, na ótica de Almeida (2014), o importante nesta fase é transmitir a boa imagem da organização e também realçar as vantagens de trabalhar nessa organização.

Para Mosquera (2000, p.309), “as próprias organizações, nas suas ações de recrutamento, tendem a dar aos candidatos apenas as informações positivas, realçando as vantagens de aí se trabalhar, a fim de não prejudicar a sua imagem e para conseguirem atrair os melhores candidatos, sobretudo para as funções em que a procura desses profissionais é maior”.

Devido ao facto das próprias organizações alimentarem falsas expectativas é que Garavan e Morley (1997) alertam para as organizações deixarem de o fazer durante os processos de recrutamento e seleção, pois podem influenciar negativamente todo o processo de socialização.

Young e Lundberg (1996) falam em “choque da socialização” face aos contrastes e surpresas com que o recém-admitido é confrontado. Segundo Mosquera, (2000, p.310) “os contrastes referem-se às discrepâncias encontradas em determinadas informações sobre a organização e a sua experiência posterior. As surpresas dizem respeito às diferenças entre as suas expectativas face à organização e as suas vivências reais no seio dessa organização”.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Segundo Cunha et. al., (2012, p.336), “um dos efeitos mais plausíveis desta desconexão entre o prometido e o cumprido é o sentimento, por parte do empregado, de que a organização violou o contrato psicológico – com todas as consequências perversas daí advenientes”.

Encontro

A fase do encontro ou acomodação, como muitas vezes é referida na bibliografia, iniciase no momento em que o novo colaborador inicia as suas funções dentro da organização. Durante esta fase, de adaptação, tanto do novo colaborador à organização como da organização ao colaborador, o recém-chegado começa a aprender as competências para o desempenho das suas funções, colhe os ensinamentos mais concretos acerca da cultura organizacional e compreende o que dele é esperado (Cunha et. al., 2012).

É também durante esta importante fase que o novo colaborador “inicia as suas relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos, colegas e eventualmente clientes, desenvolvendo a aprendizagem das tarefas que lhe estão destinadas” (Mosquera, 2000, p.310).

Nesta fase do processo de acolhimento, muitas organizações implementam programas formais destinados aos novos colaboradores, para que estes se adaptem melhor à organização. No entanto, como é referido, “é frequente assistir-se a alguma desatenção sobre a matéria. Quando tal ocorre, é presumível que o novo empregado se sinta «extraviado» e abandonado – largado à sua própria sorte na «selva organizacional»” (Cunha et. al., 2012, p.336).

Uma vez que dificilmente a organização conseguirá controlar todos os fatores que possam condicionar o impacto causado pelo processo de adaptação do novo colaborador à organização, torna-se necessário que esta adote programas de orientação inicial, que reduzam este choque inicial (Mosquera, 2000).

Segundo a autora, um dos fatores que, mais afeta a adaptação dos novos colaboradores à organização é o ambiente que rodeia o trabalho, nomeadamente, a recetividade dos colegas, as atitudes do superior hierárquico imediato, as normas e regulamentos internos, os modos de orientação, entre outros (Mosquera, 2000).

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Face aos eventuais problemas que possam surgir nesta fase da adaptação, Porter et. al. (1987), defende que a organização dispõe de três táticas de reforço que visa a socialização organizacional: reforço e confirmação, não reforço e reforço negativo (in Mosquera, 2000, p.312), tal como podemos observar na tabela 2.

Táticas	Descrição
Reforço e Confirmação	Reação positiva da organização às ações e atitudes que os novos membros trazem consigo. Visa a manutenção desses comportamentos desejáveis.
Não-reforço	A organização ignora ou não aprova algumas ações e atitudes dos novos membros. Visa a extinção desses comportamentos pela ausência de reforço.
Reforço negativo	Punições por parte da organização de comportamentos indesejáveis, visando a sua eliminação

Tabela 2 - Táticas de reforço na socialização organizacional (Adaptado de Porter et. al., 1987)

As táticas defendidas por Porter et. al. (1987), têm como principal objetivo ajudar o novo colaborador à sua adaptação, mas também fazer com que o novo colaborador vá ao encontro dos modos de conduta desejados pela organização.

Garavan & Morley (1997) defendem que a organização deve tentar, dentro das suas possibilidades conhecer as expectativas do novo colaborador e realiza-las sempre que as mesmas se enquadrem com os objetivos organizacionais.

Chegando a fase final do encontro, o indivíduo será avaliado pelos resultados atingidos e avaliará a organização, depois disso, “se o resultado desta avaliação não for positivo, qualquer uma das partes poderá rescindir o contrato de trabalho e, neste caso, a relação não evoluirá para a fase seguinte” (Mosquera, 2000, p.312).

Metamorfose

A fase da metamorfose ou aquisição e mudança representa o culminar das fases anteriores de conhecimento e adaptação mútuos. Chegada a esta fase, espera-se que o novo

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

colaborador tenha mudado alguma das suas atitudes de acordo com os objetivos da organização (Mosquera, 2000).

Segundo Cunha et. al., (2012, p.338), nesta fase “o novo colaborador sente-se confortável com a organização e o cargo, já internalizou as suas normas e as do grupo de trabalho, compreende e aceita essas normas, sente-se acolhido pelos seus pares, confia na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso, compreende o sistema de valores da organização”. O desejável nesta última fase do processo de socialização é a permanência do novo colaborador na organização e a criação de um vínculo emocional com a organização. Tal como é referido, “esta vinculação traduz a existência de um sentido de pertença a uma comunidade, sentimentos de aceitação mútua e níveis elevados de empenhamento, de motivação e de satisfação” (Cunha et. al., 2012, p.338).

Caplow (1964, cit. in. Mosquera, 2000), refere quatro requisitos desta fase que permitem perceber em que ponto se encontra o novo colaborador: uma nova auto-imagem, novos relacionamentos, novos valores e novas formas de comportamento.

Requisitos	Características
Nova auto-imagem	Nova perceção de si em resultado das relações interpessoais que estabelece no seio da organização. A mudança dependerá do grau de socialização, do seu papel, da idade e da experiência profissional anterior.
Novos relacionamentos	Abandono de antigas amizades; Criação de novas amizades que definem quando é que o novo elemento adquiriu o papel social adequado.
Novos valores	Para além de conhecer os valores da organização terá de os aceitar e interiorizar.
Novas formas de comportamento	Aquisição dos comportamentos essenciais à sua manutenção na organização e obtenção de recompensas.

Tabela 3 - Requisitos da fase de Aquisição e Mudança (Adaptado de Porter et. al., 1987)

Chegada a esta fase a organização “passa a considerar o recém-admitido como um membro efectivo. Esta passagem poderá ser, eventualmente, assinalada por uma cerimónia

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

formal, pela mudança de categoria ou de salário, alteração de estatuto, etc. Em muitos casos este momento não é evidenciado” (Mosquera, 2000, p.322).

No entanto, importa salientar que a chegada do novo colaborador a esta fase do processo de socialização, “não implica a completa «assimilação» do indivíduo à cultura organizacional” (Cunha et. al., 2012), podendo o novo colaborador ter intenção de abandonar a organização.

3.2.2 – Táticas de Socialização: Institucionalizadas vs. Individualizadas

As táticas de socialização organizacional não são mais do que formas de organizar as experiências dos indivíduos, de forma a moldar o tipo de informação a que o novo colaborador é sujeito a quando da sua entrada (Ascensão, 2009). Para Van Maanen (1989), as táticas de socialização têm como principal objetivo transmitir os comportamentos e valores da organização para os seus colaboradores para que estes os possam interiorizar e adotar (cit. in. Brito & Pereira, 1996).

Van Maaner e Schein (1979), defendem que a organização pode apresentar diferentes práticas e formas de estabelecer o processo de socialização aos novos colaboradores. A quando da entrada na organização de um novo colaborador, a organização pode optar por duas formas de orientar o processo de socialização do novo colaborador: uma orientação para a socialização institucionalizada ou para a socialização individualizada (Jones, 1986; Ashforth et. al., 1997). As táticas de socialização institucionalizada “representa o grau em que a organização estimula os novos membros a actuarem de acordo com aquilo que veem os seus colegas fazer em situações semelhantes” (Cunha et. al., 2007, p.211), e inclui as táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, e de investimento. Por sua vez, as táticas de socialização individualizadas “estimula os indivíduos a procurarem melhorar os seus papéis, de forma, por exemplo, a melhorar a qualidade do serviço prestado” (Cunha, et. al., 2007, p.211) e incluem as táticas individuais, informais, não sequenciais, variáveis, disjuntivas e de desinvestidura, tal como podemos ver abaixo na tabela 4.

	Socialização Institucionalizada	Socialização Individualizada
De contexto	Formais Coletivas	Informais Individuais
De conteúdo	Sequenciais Fixas	Aleatórias Variáveis
Sociais	Serials De desinvestidura	Disjuntivas De investidura

Tabela 4 - Táticas de socialização (Adaptado de Jones, 1986; George & Jones 1999, cit. in. Cunha et. al., 2012, p.340)

As táticas de contexto de socialização incluem as estratégias formais vs. informais e coletivas vs. individuais. As estratégias formais realizam-se quando existe um procedimento preparado pela instituição para acolherem os novos colaboradores. Por sua vez, as estratégias informais ocorrem quando o novo colaborador é colocado imediatamente no local de trabalho, sendo recebido informalmente pelos novos colegas e aprendendo o seu novo papel sem a supervisão de um superior hierárquico.

As estratégias formais têm o mérito de contribuir para reforçar e preservar a cultura organizacional. Por sua vez utilizando estratégias informais o novo colaborador tem de aprender por si próprio qual o seu papel na organização, o que pode gerar grande ansiedade (Mosquera, 2000). A preferência pela fórmula formal ou informal deverá ser pautada pelos objetivos da gestão (Cunha et. al., 2012). Se a organização pretender formar membros organizacionais enquadrados com os padrões institucionais e ter domínio sobre o tipo de trabalhador que pretende aculturar deve optar por uma estratégia formal. Mas se a organização ambicionar ter diferenças individuais deverá optar pela estratégia informal.

De forma mais sintetizada, Cunha et. al., (2012, p.341), defende que, "a formal pode ser apropriada para incutir os valores organizacionais essenciais/centrais – ficando a informal mais destinada aos valores informais do grupo de trabalho".

As estratégias coletivas são aplicadas independentemente da função do novo colaborador, tal como o novo indica, refere-se a um grupo de pessoas, neste caso a um grupo de colaboradores em que são submetidos a aprendizagens iguais. Por sua vez, as estratégias individuais incide apenas sobre um elemento. As estratégias coletivas em relação às estratégias

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

individuais, apresentam vantagens de serem mais económicas, permitirem a partilha de experiências e de facilitarem a integração e a aprendizagem do novo colaborador (Almeida, 2014).

Um processo de socialização é considerado sequencial “quando incorpora um conjunto de estádios através dos quais o novo empregado deverá passar até vir a assumir um papel ou estatuto específico” (Cunha et. al., 2012, p.343), por sua vez, o processo não sequencial ou aleatório é quando não existe estratégias nem um padrão específico. Para atingir determinado cargo é necessário que o colaborador passe por cargos intermédios, assim, segundo Mosquera (2000, p.307) “se for este o caso, as estratégias sequenciais são as mais adequadas na medida em que permitem aprendizagens graduais partindo do mais simples para o mais complexo, apesar do risco de o novato poder sentir-se pressionado para avançar para estágios superiores sem estar devidamente preparado”.

Consideram-se estratégias fixas quando existe um programa definido com datas definidas para cada fase da socialização. Por sua vez, quando não existe um padrão de desenvolvimento e a passagem para uma fase posterior da socialização depende da capacidade da aprendizagem do novo colaborador, então estamos perante uma estratégia variável. Em muitas organizações, a evolução na carreira não está dependente do cumprimento de agendas temporais, processando-se antes de acordo com as capacidades e competências do indivíduo e com as oportunidades/possibilidades/necessidades da organização (Cunha et. al., 2012).

As estratégias em série permitem manter a continuidade e o sentido histórico da organização, proporcionando assim aos novos colaboradores modos de conduta previamente estabelecidos que os ajuda a lidar com várias situações (Ascensão, 2009), por sua vez, as estratégias disjuntivas, ocorrem quando a organização permite que o novo colaborador proceda à sua própria aprendizagem.

As estratégias disjuntivas face às estratégias seriais têm a desvantagem de gerar grande ansiedade no novo colaborador, uma vez que este desconhece os modos de conduta organizacional (Almeida, 2014). No entanto a situação mais frequente neste caso “tende a caracterizar-se pela combinação de táticas seriais e disjuntivas” (Cunha et. al., 2007, p.213).

A última dimensão existente para classificar as táticas de socialização, consiste entre as estratégias de desinvestidura e de investidura. As estratégias de investidura são uteis quando o novo colaborador é acompanhado de competências relevantes para o desenvolvimento

organizacional (Almeida, 2014), já as estratégias de desinvestidura, acontecem quando as organizações tendem a desvalorizar o conhecimento anteriormente adquirido do novo colaborador (Ascensão, 2009).

A existência de várias estratégias para a socialização dos novos colaboradores, refletem a relevância atribuída por parte das organizações quanto ao processo de socialização (Cunha et. al., 2007). Estudos de Allen e Meyer (cit. in. Mosquera, 2000), referem que não existe estratégias melhores que outras, as estratégias ou o conjunto delas dependem da organização e dos seus objetivos e necessidades particulares. Segundo Cunha et. al., (2012, p.347) “as investigações sugerem que boas táticas de socialização levam os indivíduos a compreender mais claramente o seu papel na organização, a empenharem-se mais no trabalho e na organização, a sentirem maior satisfação, a ajustarem-se melhor à organização e a denotarem menores intenções de abandoná-la”.

Segundo Bilhim (2006, p.171), “o que está em causa é o facto de a organização poder influenciar o modo através do qual os seus novos membros desempenham o seu papel, ao configurar a informação que estes recebem no momento do seu acolhimento”.

Em suma, deverá ser a organização a escolher as estratégias de socialização que melhor se identifiquem com os seus objetivos uma vez que a escolha acertada irá aumentar a probabilidade de êxito dos novos colaboradores.

3.2.3 – Implicações e problemas do processo de socialização organizacional.

Em geral, o período inicial do novo colaborador na organização, constitui a fase crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o colaborador e a organização (Chiavenato, 1998). Segundo Bilhim (2006), o que a experiência demonstra é que o primeiro impacto recebido pelo indivíduo a quando da sua entrada, terá repercussões diretas, sobre a opinião que irá formar da organização e sobre o seu comportamento futuro.

Thomas e Lankan (2009), sugerem que uma socialização eficaz ajuda a reduzir o nível de stress do recém-chegado na medida em que minimiza as diferenças entre as expectativas criadas por este e a realidade existente na organização. Por sua vez, Gomez-Mejia et. al., (1995),

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

sugerem a existência de picos de turnover mais elevados na fase inicial do percurso profissional do novo colaborador do que em fases mais tardias. Ainda na mesma linha de pensamento, Louis (1980), defende a existência de um aumento do turnover nos primeiros quinze meses de trabalho do novo colaborador relacionando o fenómeno com as práticas de socialização existentes em cada organização.

Segundo Chiavenato (1998, p.259), o processo de socialização “trata-se de um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoas é mais elevada do que nos demais outros períodos subsequentes”. No entanto, segundo Bigliardi, Petroni e Dormio (2005), o turnover tenderá a diminuir se a organização investir em processos de socialização para os novos colaboradores. Segundo Ascensão (2009), de forma a evitar os custos que uma situação de turnover causa, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo colaborador e dos restantes colegas que vão trabalhar diretamente com o novo colaborador.

Saks e Ashforth (1997) defendem que um dos principais objetivos do processo de socialização consiste na redução da incerteza, ansiedade e ambiguidade vivida nos primeiros momentos na organização.

O impacto do processo de socialização não é um tema que reúne o consenso. Autores como Moreland e Levine (2001), defendem que este processo tem pouco impacto na vida organizacional, por sua vez autores como Saks & Ashford (2000) e Taylor (2002), defendem que devido ao facto do processo de socialização ser feito de modo consistente, torna-se um contributo importante para a intenção de permanência dos indivíduos na organização.

Para Ardts et. al., (2001), os resultados da socialização podem ser classificados em quatro categorias distintas: a motivação e critérios de desempenho como o absentismo e a produtividade; o nível de compromisso e identificação do recém-chegado com a organização e turnover; qualidades interpessoais que demonstram cooperação com a organização e os seus membros; e sentimentos de competência, segurança e satisfação com o emprego.

Por sua vez, Hellriegel et. al. (1993, cit. in. Bilhim, 2006) refere os resultados possíveis da socialização bem e mal sucedida, tal como podemos ver na tabela a baixo.

Socialização com Sucesso	Socialização com Fracasso
Satisfação profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel	Ambiguidade e conflito quanto ao papel
Forte motivação	Fraca motivação
Compreensão e controlo	Mal-entendidos, tensões, conflitos
Forte investimento no trabalho	Fraco investimento
Forte adesão ao espírito organizacional	Fraca adesão
Estabilidade de recursos humanos	Absentismo e saídas para o exterior
Elevada qualidade	Prestação suficiente
Aceitação interior dos valores	Rejeição dos valores

Tabela 5 - Resultados possíveis do processo de socialização (Adaptado de Hellriegel et. al., 1993 cit. in., Caetano & Vala, 2002)

Em suma, vários são os fatores que podem influenciar o processo de socialização, “ao nível organizacional, poderão ser identificados fatores como: programas de orientação; padrões de comunicação e a cultura organizacional. Ao nível individual, podemos encontrar fatores como: experiências anteriores de socialização, classificação profissional e a adequação da pessoa ao ambiente organizacional” (Caetano & Vala, 2002, p.323). Nos casos mais extremos, se o processo de socialização for mal sucedido, poderá causar nos novos colaboradores sentimentos de desconforto levando-os a abandonar a organização.

3.3 – Acolhimento Organizacional

O acolhimento resulta de uma das fases da socialização organizacional, este processo ocorre em organizações que pretendam atingir bons resultados, proporcionando oportunidades de valorização humana e profissional ao novo colaborador (Carvalho et. al., 2014) O acolhimento é a fase em que o colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo (Cunha et. al., 2012). Segundo Machado et. al, (2014) o acolhimento é o processo através do qual novos colaboradores são recebidos, encaminhados e integrados numa organização, fazendo-lhes sentir a sua importância e expectativa neles depositada.

Segundo Ferreira (2008, p.34), “a entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional”; é durante este período de maior incerteza e ansiedade (Young

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

& Lundberg, 1996) que os novos colaboradores conhecem a organização e decidem se se adaptam ou não à mesma. Segundo Mosquera (2000, p.313), “conscientes dessa ansiedade inicial, muitas organizações desenvolvem programas específicos de acolhimento”.

Os programas de acolhimento ocorrem por um período de tempo curto (uma a quatro semanas) e funcionam como um veículo de apresentação da organização e inculcação dos seus valores, normas e objetivos (Mosquera, 2000; Peretti 2011)

Os procedimentos do acolhimento podem ser diferenciados conforme o contexto onde é aplicado, isto é, na organização ou numa equipa. O acolhimento na organização envolve vários eventos, tais como “entrevista com o responsável hierárquico, informação oral sobre a empresa e o departamento, visita a diversos locais da empresa, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, apresentação aos quadros e restantes trabalhadores, informações sociais, eco no jornal da empresa, formação específica, entrevistas regulares de acompanhamento...” (Bilhim, 2006, p.236). Por sua vez, o acolhimento numa equipa é mais específico e engloba uma apresentação ao posto de trabalho, apresentação à equipa e aos colegas da área onde está inserida, a disponibilização de informação importante para a realização das suas funções, entre outros (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

Assim, segundo Machado et. al. (2014, p.10) o acolhimento “trata-se de uma tarefa de particular importância com repercussões futuras na vida de um novo colaborador e que consiste na sua receção com dignidade e respeito, em percorrer com ele diversos serviços da organização ou empresa, apresentando-o aos colegas e em informá-lo sobre os seus direitos e deveres, indicando-lhe seguidamente o respetivo local de trabalho que deve estar devidamente preparado com o equipamento necessário”.

Como em todos os procedimentos organizacionais, o acolhimento depende da importância que os membros da organização lhe atribuem, neste caso as chefias, uma vez que são elas que decidem que tipo de processo de acolhimento irá implementar-se.

Segundo Watts-Davies (1983, cit. in., Mosquera, 2000) antes de elaborar um plano de acolhimento, a organização deve ter em conta três questões fundamentais:

- “Qual a informação a dar sobre a organização, o cargo e a equipa de trabalho?”;
- “Quem deve dar essa informação (Diretor de Recursos Humanos, Diretor Geral, Superior Hierárquico ou Colegas)?”;

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

- “Quando se deve informar (antes da admissão, no primeiro dia ou mais tarde)?”.

Silva e Reis (2014), distinguem 4 etapas que podem fazer parte do programa de acolhimento.

- Na 1ª etapa, o colaborador conhece a organização ao fazer uma visita guiada às instalações da mesma;
- Na 2ª etapa, o colaborador aprende sobre a história, cultura, normas internas, políticas, estrutura e organograma da organização;
- Na 3ª etapa, a organização entrega ao colaborador o manual de acolhimento onde estão informações importantes sobre a estrutura e funcionamento da organização;
- Na 4ª etapa, o colaborador é apresentado aos quadros da organização e ao superior imediato que o irá informar sobre o funcionamento da organização.

Segundo Mosquera (2000, p.313) os programas de acolhimento “devem ser cuidadosamente preparados, tendo em vista fornecer, gradualmente, ao novo elemento, informações sobre as exigências do cargo, evitando, contudo, sobrecarregá-lo pois poderiam ter o efeito perverso de aumentar, ainda mais, a sua ansiedade e insegurança”.

Para que o processo de acolhimento seja bem-sucedido e que faça com que o novo colaborador se sinta parte da equipa e apoio é necessário ter em conta alguns elementos para a criação de um programa de acolhimento tal como podemos observar na tabela abaixo.

Assuntos Organizacionais	Missão e objetivos globais da organização; Políticas e diretrizes da organização; Estruturas da organização e suas unidades organizacionais; Produtos e serviços oferecidos pela organização; Regras e procedimentos internos; Procedimentos de segurança no trabalho; Distribuição física e instalações que o novo membro irá utilizar.
Benefícios Oferecidos	Horários de trabalho, de descanso e de refeições; Dias de pagamento e de adiantamento salarial; Programas de benefícios sociais oferecido pela organização.
Relacionamentos	Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Deveres do novo membro	Responsabilidades básicas confiadas ao colaborador; Visão geral do cargo; Tarefas; Objetivos do cargo; Metas e resultados que devem ser alcançados.
-------------------------------	---

Tabela 6 - Os principais itens de um programa de acolhimento (Chiavenato, 1998; Almeida, 2014)

Os itens apresentados na tabela constituem a base de orientação para a realização de um programa de acolhimento. Para Young e Lundberg (1996), a organização deve atribuir mais importância ao que é relevante para os novos colaboradores, do que para a organização, isto é, em vez de carregar com informação o recém-chegado, a organização deve preocupar-se em fazer com que o recém-chegado se sinta bem recebido.

O que se pretende com o processo de acolhimento organizacional é que este seja uma adaptação progressiva do novo colaborador ao seu local de trabalho (Machado et. al., 2014). No entanto, o que se verifica é que, inúmeras vezes, as organizações falham ao não dar a devida atenção aos seus novos colaboradores, pois não dedicam tempo suficiente no planeamento e concretização dos planos de acolhimento (Machado et. al., 2013).

Segundo Dias (2016), existem organizações que ainda não se encontram familiarizadas com o processo de acolhimento, o que poderá originar situações desagradáveis no primeiro dia, como esquecer que o novo colaborador vai iniciar funções em determinado dia ou não o acompanhar nas instalações. Para Xavier (2006) quando um novo colaborador é deixado no local de trabalho sem uma preparação prévia, este poderá enfrentar situações que para ele podem ser totalmente desconhecidas, o que poderá tornar-se numa dificuldade acrescida. Mosquera (2000), refere alguns dos principais erros a evitar no acolhimento de um novo colaborador e as respetivas consequências.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

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

Tabela 7 - Erros a evitar no acolhimento (Mosquera, 2000, p.315)

Sousa et. al., (2008, p.77), apresentam três formas de minimizar o insucesso do acolhimento, a clarificação perante todos os colaboradores do papel do novo colaborador, a realização de uma reunião informal de equipa e a apresentação do antecessor ao novo colaborador, sendo só aplicável se o mesmo continuar na organização.

Em suma, “fazer com que o novo elemento, logo nos primeiros dias, se sinta parte de uma família ou equipa é, pois, fundamental para o seu ulterior desenvolvimento profissional na organização” (Mosquera, 2000, p.315).

3.3.1 – Manual de Acolhimento

Como já foi referido anteriormente, existem vários métodos para transmitir ao novo colaborador as informações necessárias que permitem facilitar os processos de acolhimento e integração à organização. Segundo Almeida (2014, p.204), o manual de acolhimento “é uma das ferramentas cada vez mais indispensáveis na Gestão de Recursos Humanos, na medida em que atua como um instrumento facilitador nos processos de acolhimento e integração/socialização dos colaboradores na organização”. Mosquera (2000, p.316), define o Manual de Acolhimento como uma publicação “posta à disposição dos trabalhadores recémadmitidos tendo em vista fornecer-lhes informações sobre: a organização; regulamentos no domínio das relações de trabalho; estruturas representativas dos trabalhadores; benefícios sociais; serviços de apoio e assistência social; política de gestão de recursos humanos”. Para Oliveira (2013), os manuais são instrumentos adotados pelas organizações com o intuito de divulgar aspetos mais estáveis da organização, como a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos. Este é considerado um “elemento de estratégia da organização ao intervir de uma forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial” (Almeida, 2014, p.204.).

A entrega do manual de acolhimento ao colaborador deve ocorrer no dia em que este inicia a sua atividade na organização ou logo após a formalização do contrato de trabalho de forma a conhecer a empresa o mais rapidamente possível (Reis, 2010).

O manual de acolhimento apresenta um conjunto de vantagens. Cunha et. al. (2012, p.354) destaca como mais-valias: facilitar a inserção do indivíduo na organização; acelerar a sua adaptação à empresa e a aprendizagem dos elementos básicos necessários a um bom desempenho; evitar desperdícios de tempo, do próprio indivíduo ou dos membros da empresa a que ele solicitaria auxílio; prevenir a ocorrência de comportamentos indesejados e impedir que o indivíduo se comporte de determinadas maneiras alegando desconhecimento das normas e regras da organização.

Vários autores (Almeida, 2014; Cunha et. al., 2012 e Oliveira, 2013) têm se debruçado sobre o tema em questão apresentando modelos de como deve ser elaborado um manual de acolhimento, na tabela 8 é apresentado um modelo de um manual de acolhimento.

Estrutura-Tipo	Informação Contida
Boas vindas	Mensagem de boas-vidas e apresentação do manual e seus objetivos.
Apresentação da organização	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio.
Regulamentos no domínio das Relações de Trabalho	Acordos de Empresa ou Acordo Coletivo de Trabalho os quais estabelecem os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc.
Estruturas Representativas dos Trabalhadores	Delegados Sindicais e Comissão de Trabalhadores.
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança Social ou não, relacionados com situações específicas tais 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.

Tabela 8 - Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento (Mosquera, 2000, p.316)

O modelo acima apresentado é somente um modelo que serve de orientação ou base de partida para a elaboração de um manual de acolhimento, podendo, no entanto, adequar-se os pontos referidos de acordo com a organização em causa, uma vez que o manual de acolhimento “difere, de umas organizações para as outras, dependendo muito do sector de actividade em que se encontram inseridos” (Mosquera, 2000, p.317).

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

A elaboração de um manual de acolhimento deve pautar-se pelo equilíbrio no que concerne à quantidade de informação, devendo apenas incluir matérias indispensáveis para a integração dos novos colaboradores na organização (Cardoso, 2009). O manual de acolhimento não deve ser muito descritivo ou exaustivo (Almeida, 2014) e deve ser um documento de fácil leitura e compreensão (Martinho, 2015).

Segundo Rikard (2008), um manual de acolhimento nunca está terminado e completo, pois deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização, isto é, assim como a organização cresce e se desenvolve, o manual de acolhimento deverá acompanhar essas mudanças e assim ser constantemente revisto e modificado. Ainda segundo o autor, o manual de acolhimento não deve ser visto como um elemento estático, deve acompanhar as mudanças organizacionais pois só assim atingirá os seus objetivos (Rikard, 2008).

Na mesma linha de pensamento, D' Ascenção (2010), refere que as revisões e avaliações permanentes do manual de acolhimento são mecanismos que lhe garantem a sua validação.

Assim, visto que os programas de acolhimento contemplam, regra geral, sessões de informação baseadas em suportes audiovisuais e informais orais, o manual de acolhimento, deverá ser encarado como um complemento de informação (Mosquera, 2000), não deixando de ser considerado uma instrumento fundamental no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores na organização.

3.4 - Integração Organizacional

A integração organizacional decorre após o processo de acolhimento e deve ser preparado de forma mais cuidada e completa (Machado et. al., 2014). Como refere Peretti (2004, p.240) “o período de integração dura mais do que um simples período de acolhimento”. Este período de integração requer um acompanhamento personalizado do colaborador na organização (Lamy, 2010), com a duração de um período largo entre três a doze meses (Ferreira, 2008). O processo de integração “está direcionado não só para o contexto de trabalho mas também para a função, dado que o objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e à função” (Ferreira, 2008, p.36). O processo de integração visa acima de tudo “dar a conhecer

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializa-lo para a missão da organização” (Sousa et. al., 2008, p.79).

O processo de orientação/integração pode decorrer tanto de planos formais como informais. Segundo Cunha et. al., (2012, p.351) “a orientação formal resulta de ações intencionais/programadas levadas a cabo pela organização. A informal resulta das interações quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização”. Os planos de orientação devem ser conciliados de forma a permitir ao colaborador a criação e desenvolvimento de relações sociais (Cunha et. al., 2012).

Segundo Bilhim (2006, p.235) “o sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração”. De forma a aumentar a probabilidade de uma integração bem-sucedida, os programas de integração devem ser ajustados às funções que o novo colaborador irá desempenhar, Silva e Reis (2014) destacam um conjunto de passos e orientações a ter em conta na elaboração de um programa de integração:

- Personalizar o acompanhamento do novo colaborador através da nomeação de um colega com experiência que terá o papel de tutor/mentor;
- Disponibilizar ao colaborador formações para que este domine o seu posto de trabalho e assimile as suas responsabilidades e deveres;
- Diversificar os postos de trabalho do colaborador para que este conheça melhor a organização, crie relações com outros colegas e aumente as suas competências;
- Avaliar a evolução do novo colaborador tendo como principal critério a opinião do mentor, podendo nesta fase efetuar alterações ao programa de integração.

A formalização do processo de integração do novo colaborador poderá incluir “a preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio, a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas e o fornecimento à equipa de trabalho do novo colaborador, de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar” (Sousa et. al., 2008, p.79).

Com o objetivo de facilitar o processo de integração do novo colaborador na organização, por vezes as organizações nomeiam um tutor com o intuito de ensinar as técnicas necessárias para que o novo colaborador desempenhe as suas funções. Segundo Peretti (2004, p.240) tem a função de “seguir e de aconselhar o novo elemento durante o seu período de adaptação. Verifica,

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

permanentemente, se o interessado possui todas as informações práticas e gerais que lhe permitam cumprir a sua missão e familiarizar-se, o mais rápido possível, com o seu meio de trabalho”.

Segundo Lamy (2010), o elemento da organização que irá ser o tutor do novo colaborador terá a responsabilidade de dar apoio personalizado. Esta escolha é muito importante, uma vez que é esse elemento que vai representar a organização e vai ser responsável pela boa integração do colaborador, o papel do tutor é dado como terminado quando o novo colaborador se sinta à vontade para fazer reflexões críticas sobre o seu posto de trabalho ou funções e demonstrando vontade para melhorar.

Além dos tutores, “os colegas também funcionam como um elemento importante na socialização dos novos elementos uma vez que partilham perspectivas semelhantes. São igualmente estes membros que ensinam e transmitem aspectos informais relacionados com o trabalho, assumindo um papel preponderante nas tarefas a serem desempenhadas” (Silva, 2013, p.28).

Segundo Costa (2003), os programas de integração pelas suas características apresentam vantagens em termos de impacto pessoal e organizacional, uma vez que reduzem a ansiedade inicial dos novos colaboradores, reduz o turnover por inadaptação inicial, acelera a adaptação ao posto de trabalho e funciona como uma ferramenta que permite um encontro entre as expectativas do colaborador e da organização.

No entanto, o processo de integração numa organização está associada a sentimentos de insegurança, instabilidade e ansiedade por parte dos indivíduos (Ashford & Black, 1996) e a ausência de um processo de integração pode gerar consequências negativas para a organização, pois corre-se o risco de passar uma má imagem, que estará presente no colaborador durante o período que permaneça na organização (Dalacosta, 2011).

Segundo Podgorski et. al. (2015, p.46) a existência de erros na integração “poderá resultar numa falha de retenção e de motivação das pessoas nas organizações afetando assim a capacidade da organização alcançar os seus objetivos financeiros e estratégicos”. No entanto, uma integração inicial efetiva é um contributo importante tanto para o reforço da motivação como da permanência de colaboradores que de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização (Taylor, 2002). Quando os colaboradores se adaptam com sucesso ao seu papel organizacional e ambiente, a probabilidade de abandonarem a organização é reduzida (Wanous, 1980).

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Segundo Mosquera (2000, p.317) “é preciso não esquecer que o processo de integração não se esgota no momento da admissão e, a qualquer momento, poderão ser dadas, ao novo colaborador, informações mais detalhadas sobre determinado tema que se julgue oportuno”.

Acolher um novo colaborador e sobretudo fornecer as melhores condições de integração (Sousa et. al., 2008), mas também fazer e que o mesmo compreenda a cultura da organização e se comporte como um membro que “veste definitivamente a camisola da organização” (Cardoso, 2009, p.30).

Apresentado o enquadramento teórico do projeto, na tabela x estão representados os principais assuntos que diferem na socialização, acolhimento e integração.

Socialização	Acolhimento	Integração
- Processo.	- Programa e/ou Combinação de eventos.	- Programa e/ou Combinação de eventos
- Acompanhamento da carreira do indivíduo.	- Aplicação coletiva no momento da entrada na organização.	- Acompanhamento personalizado.
- Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada na organização e progressão profissional;	- Incide sobre um período curto (uma – quatro semanas)	- Incide sobre período mais longo (três – doze meses)
- Envolve iniciativas organizacionais e individuais	- Objetivo é influenciar os colaboradores	- Objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função
- Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional.	- Está direcionado para o contexto de trabalho	- Está direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função

Tabela 9 - Diferenciação dos conceitos de Socialização, Acolhimento e Integração (Adaptado de Ferreira, 2008, p.37)

4 - Metodologia de Investigação

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

4.1 – Metodologia

Para elucidar os caminhos metodológicos que foram seguidos no desenvolvimento deste projeto como, por exemplo, a escolha do enquadramento teórico e o corpus investigativo, é necessário contextualizar a metodologia, as técnicas de investigação e os procedimentos adotados.

Para a realização deste projeto, foi utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que é a metodologia mais adequada, pois permitirá compreender os processos subjacentes à problemática em estudo. Nas metodologias qualitativas, o “objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, descobrir significados nas acções individuais e nas interacções sociais a partir da perspectiva dos actores intervenientes no processo.” (Coutinho, 2011, p.26).

A pesquisa qualitativa pode ser vista como uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006). Enquanto a investigação quantitativa obtém dados descritivos através de um método estatístico, sendo essa análise mais objetiva, fiel e exata, a investigação qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, no entanto é mais maleável e mais adaptável a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses (Bardim, 2008).

A nível conceptual, a perspectiva qualitativa assume a investigação das ideias e a descoberta de significados quer nas ações individuais, quer nas interações sociais, partindo sempre das perspectivas dos atores intervenientes no processo (Coutinho, 2011),

Os traços essenciais da investigação qualitativa resumem-se na “correta escolha de métodos e teorias apropriadas; o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas; a reflexão do investigador sobre a investigação, como parte do processo de produção do saber; a variedade dos métodos e perspectivas” (Flick, 2005, p.4).

A análise qualitativa possui características particulares nomeadamente a validade de elaboração de deduções específicas “sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa” (Bardin, 2008, p.141). Relativamente às vantagens dos dados qualitativos, Miles e Huberman (1994), referem, por exemplo, que estes são uma fonte de descrições ricas e explicações de processos em contextos locais identificáveis.

Face ao objeto de estudo para este projeto, a metodologia de estudo de caso foi aquele que reuniu as características mais apropriadas. Como é referido, “o método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo” (Bell, 1997, p.22). O estudo de caso pretende “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” (Gomez & Jimenez, 1996, p.378).

De acordo com a perspetiva de Stake (1995, p.19), existem três tipos de estudo de caso: “1) O estudo de caso intrínseco, quando o investigador deseja uma maior compreensão de um caso particular que oferece para si um interesse intrínseco; 2) o estudo de caso instrumental, quando um caso é examinado para fornecer introspeção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, o estudo de caso funciona como um instrumento para compreender outro (s) fenómeno (s); 3) O estudo de caso coletivo, quando o caso instrumental se estende a vários casos para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição”.

O tipo de estudo de caso que se enquadra nesta metodologia foi o estudo de caso intrínseco, uma vez que a motivação para a realização do estudo parte do investigador, bem como as possibilidades de análise.

4.2 – Entrevista

A entrevista foi o método adotado para a recolha de dados junto das chefias e dos colaboradores da instituição. Tal como defende Ruquoy (1997, p.84), “os investigadores foram-se interessando cada vez mais pelo indivíduo, pela sua forma de ver o mundo, pelas suas intenções, pelas suas crenças. Para esta abordagem em profundidade do ser humano, a entrevista tornou-se um instrumento primordial”. A importância da entrevista deve-se sobretudo pela “compreensão rica e matizada das situações que este método proporciona” (Ruquoy, 1997, p.84).

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (1992, p. 193), “ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores”. Ainda, segundo os mesmos autores, através da entrevista, “instaura-se assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou suas experiências” (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p.193). Assim, a entrevista pode ser definida como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo com pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele & Roegiers, 1999, p.24).

As entrevistas possuem vantagens no que respeita ao “grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p.195).

Para Ruquoy (1997, p.87), “as entrevistas podem ser classificadas num continuum: num dos pólos, o entrevistador favorece a expressão mais livre do seu interlocutor, intervindo o menos possível; no outro, é o entrevistador quem estrutura a entrevista a partir de um objecto de estudo estritamente definido”.

Quanto ao tipo de entrevista usada neste estudo, esta foi a entrevista semi-diretiva, também conhecida como semiestruturada, pois como se trata de perceber as percepções dos colaboradores não podemos colocar as questões de forma padronizada, no entanto podemos usar uma série de perguntas-guias, pois tal como Quivy e Van Campenhoudt afirmam, este tipo de entrevistas “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas”, sendo que são “relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber informação da parte do entrevistado” (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p.194). Segundo Ruquoy (1997, p.87), com a utilização deste tipo de entrevista permite-se que “o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente «não directivo»”. De acordo com Ghiglione e Matalon (1992), neste tipo de entrevista só existe um esquema de entrevista e a ordem pelo qual os temas são abordados é livre, isto é, se o entrevistado não abordar espontaneamente um tema, o entrevistador deve propor-lhe o tema.

Tal como defende Flick (2005, p.94) este tipo de entrevistas, é característica pela “incorporação de perguntas mais ou menos abertas, no guião. Espera-se que o entrevistado responda livremente a essas perguntas”.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

No presente projeto, as entrevistas foram realizadas a testemunhas privilegiadas (Quivy & Van Campenhoudt, 1992) do contexto institucional estudado. Isto é, “pessoas que, pela sua posição, pela sua acção ou pelas suas responsabilidades, têm conhecimento do problema” (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p.69). Posto isto, foram realizadas 23 entrevistas às chefias e aos colaboradores da instituição, no entanto só foram utilizadas apenas 20 entrevistas a quando do tratamento da informação qualitativa recolhida. A não utilização de três entrevistas realizadas deveu-se ao facto de as participantes terem respondido às questões com respostas “tipo questionário”. Embora se tenha considerado estas entrevistas na globalidade da análise qualitativa, a escassez de discurso qualitativo por parte dos entrevistados impediu de os considerar no processo de análise de conteúdo temática. As entrevistas realizadas tiveram em conta as diferentes hierarquias e funções que existem na instituição.

Tratando-se de uma instituição que dispõe de várias valências, procurou-se entrevistar colaboradores das mais variadas funções. Todas as entrevistas realizadas foram feitas no local de trabalho de cada colaborador. Segundo Guerra (2006, p.60), “as entrevistas devem ser realizadas preferencialmente num lugar neutro, ou pelo menos de fácil controlo pelo informador”. O local da entrevista assume, assim, grande importância (Ghiglione & Matalon, 1992). Neste sentido, não é indiferente que a entrevista tenha lugar num sítio calmo ou barulhento, num escritório ou na rua, no local do entrevistado ou, ao contrário, que o entrevistado se encontre no escritório do entrevistador (Ghiglione & Matalon, 1992, p.70), apesar de muitos colaboradores trabalharem em locais calmos e sossegados, outros trabalhavam em locais movimentados e barulhentos. Esta limitação logística foi sendo ultrapassada com a ajuda das chefias e dos entrevistados que procuraram sempre locais apropriados para a realização das entrevistas.

No decorrer das entrevistas, verificou-se em alguns colaboradores o desconhecimento em relação a algumas temáticas abordadas, apesar de no início de cada entrevista ter existido uma explicação sobre os objetivos da investigação, tal como defendem Ruquoy (1997) e Guerra (2006).

De salientar que antes de se iniciar cada entrevista foi garantida a confidencialidade da mesma e também pedida a cada entrevistado licença para a gravação. De forma a garantir a confidencialidade, cada entrevista terá atribuída um número e não o nome do colaborador. É importante aqui salientar que os nomes de intervenientes organizacionais algumas vezes referidos

pelos entrevistados foram alterados para nomes fictícios de forma a preservar a identidade dos intervenientes em questão.

Com a exceção de uma entrevista, todas as restantes foram gravadas, o que permitiram uma posterior transcrição e assim ter uma recolha de dados fidedigna. A entrevista que não foi gravada, deveu-se ao facto do colaborador não se sentir confortável com a entrevista gravada. Face a esta situação, todas as respostas foram redigidas e no fim da entrevista o colaborador leu as respostas.

A recolha de dados deu-se por terminada por se verificar uma saturação dos dados. Segundo Guerra (2006, p.42) “a saturação pode ser considerada uma categoria de análise, significando que, no contexto da interrogação, o entrevistador dá conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento”. Assim, segundo a autora, “a saturação é definida como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipa – têm a noção de nada recolher de novo quanto ao objecto da pesquisa” (Guerra, 2006, p.42).

4.3 – Guião da Entrevista

O instrumento adotado para a realização das entrevistas foi o guião de entrevista. Segundo Guerra (2006, p.53), o guião “é geralmente estruturado em grandes capítulos, desenvolvendo depois perguntas de «lembrança» que apenas são introduzidas se o entrevistado as não referir nas respostas”. Esta ideia é reforçada por Quivy e Van Campenhoudt (1992, p.194) no qual referem que “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou e sob a formulação prevista”. Por se tratar de entrevistas semiestruturada o que se pretende é “tanto quanto possível «deixar andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente” (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p.194). Com o decorrer das entrevistas, houve por vezes a necessidade de reencaminhar os entrevistados para os objetivos do estudo, mas também de colocar diferentes questões de modo a aprofundar determinadas questões.

De forma a obter uma “representatividade social” e uma “diversidade dos fenómenos” (Guerra, 2006) da realidade empírica em questão, foram realizados dois guiões de entrevista, um primeiro guião destinado às chefias e outro aos restantes colaboradores.

As questões presentes no guião da entrevista das chefias procuram saber a opinião sobre o acolhimento e integração bem como os objetivos do acolhimento; a opinião sobre as práticas que poderiam vir a ser implementadas para melhorar o acolhimento e integração; percepções sobre a socialização dos colaboradores e a opinião quanto ao papel do manual de acolhimento. Por sua vez, o guião da entrevista dos colaboradores é mais extenso e questiona-os sobre o pré-ingresso (socialização antecipatória); a sua experiência relativamente ao seu acolhimento e integração; a influência do acolhimento e integração no desempenho; a experiência dos funcionários como acolhedores; percepções sobre o processo de socialização e a opinião sobre o manual de acolhimento (ver apêndice I e II).

4.4 – Análise de Conteúdo

Após a realização das entrevistas e posterior transcrição integral das entrevistas áudiogravadas, apresentando todo o tipo de informação constante na mesma (por exemplo reações e emoções dos entrevistados), segue-se a análise de conteúdo. Segundo Quivy e Van Campenhoutt (1992, p.224), “os métodos de análise de conteúdo implicam a aplicação de processos técnicos relativamente precisos (...) apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações”. A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardim, 2008, p.44).

Apesar de existirem diversas abordagens na análise de conteúdo, realizou-se uma abordagem do tipo descritivo – interpretativo. Segundo Guerra (2006, p.62), “a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo,

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”. A análise de conteúdo categorial foi o tipo de análise realizado neste projeto. A análise de conteúdo categorial é uma “análise temática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva.” (Guerra, 2006, p.63).

Segundo Bardim (2008, p.147), “a análise de conteúdo assenta implicitamente na crença de que a categorização (passagem de dados em bruto a dados organizados) não introduz desvios (por excesso ou por recusa) no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados em bruto”. Para a análise de conteúdo foram criadas categorias que consistem em classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico que possuem características em comum (Bardim, 2008). Assim, em seguida, na tabela 10, pode-se ver a grelha de análise com as 4 categorias que serão aprofundadas neste projeto: Socialização; Acolhimento; Integração e Manual de Acolhimento.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Categorias	Temas	Unidades de Registo
Socialização	Representações sobre a organização; Importância do processo de socialização; Avaliação da socialização na organização; Dificuldades na adaptação à organização;	(Excertos das entrevistas)
Acolhimento	Modo como é realizado o acolhimento; Avaliação do Acolhimento; Facilidades/Dificuldades no acolhimento; Mudanças no processo de acolhimento; Benefícios no acolhimento; Influência dos colegas no acolhimento; Disponibilidade para acolher novos colaboradores;	(Excertos das entrevistas)
Integração	Modo como é realizado a integração; Facilidades/Dificuldades na integração; Mudanças no processo de integração; Tempo de integração;	(Excertos das entrevistas)
Manual de Acolhimento	Importância do Manual de Acolhimento; Conteúdos do Manual de Acolhimento; Forma como é organizado o Manual de Acolhimento;	(Excertos das entrevistas)

Tabela 10 - Grelha de Análise com as 4 categorias (Elaboração própria)

5 - Apresentação e Discussão dos Dados

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

5.1 – Caracterização da Amostra

Como já foi referido na secção anterior, para a realização deste projeto, foram realizadas 23 entrevistas aos colaboradores da instituição Em Diálogo, no entanto, só serão utilizadas 20 entrevistas para o tratamento de informação. Antes da apresentação dos dados qualitativos, importa fazer uma caracterização da amostra deste projeto. Assim, serão apresentados os dados relativos à idade dos colaboradores, às habilitações literárias, às funções dos colaboradores na instituição e à antiguidade dos mesmos dentro da instituição. No que concerne ao sexo, não será apresentado nenhum gráfico, uma vez que todos os participantes neste estudo são do sexo feminino, podendo assim constatar-se que a instituição em que este projeto foi realizado é predominantemente feminizada. Das 20 participantes, estas têm idades compreendidas entre os 24 e os 51 anos. Assim, no gráfico 1 poderemos ver a distribuição das idades das participantes e a sua frequência.

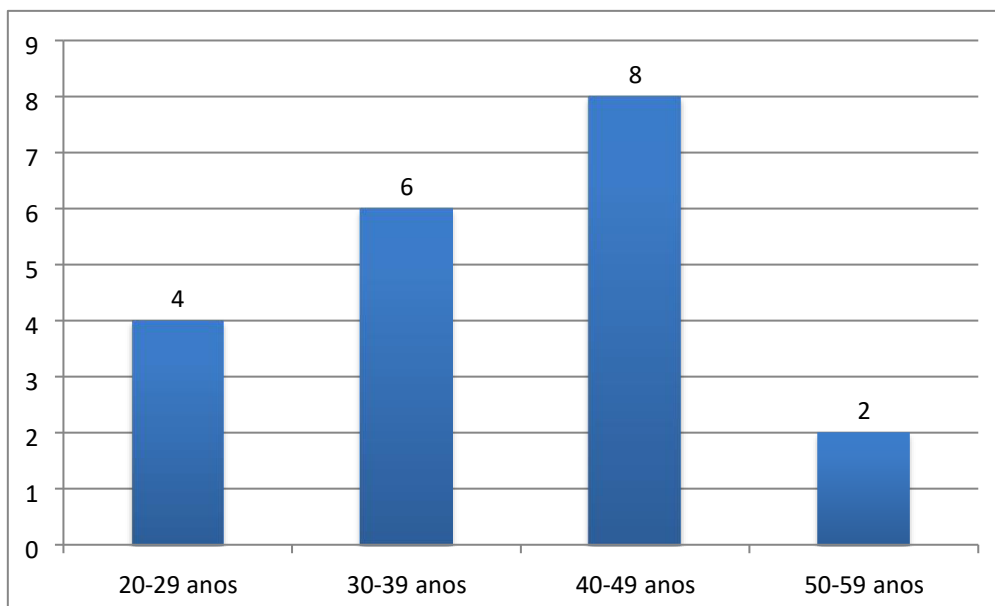


Gráfico 1 - Distribuição das Idades

Como se pode ver no gráfico 1, apesar de a faixa etária dos 40 aos 49 anos apresentar uma maior incidência, contando com 8 entrevistadas, o que se pode retirar do gráfico é que existe um equilíbrio entre as faixas etárias. Analisando as restantes faixas etárias, podemos observar que na faixa etária dos 30 aos 39 anos se encontram 6 entrevistadas e seguidamente na faixa etária dos 20 aos 29 anos encontramos 4 entrevistadas. Por sua vez, na faixa etária dos 50 aos 59 anos

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

é onde encontramos menos entrevistadas, contabilizando-se apenas 2 entrevistados. Importa referir que a média de idades dos trabalhadores da Em Diálogo atualmente é de aproximadamente 39 anos.

Ao nível das habilitações literárias, podemos observar que existe um equilíbrio entre as colaboradoras que frequentaram o ensino superior e as restantes colaboradoras que não têm uma formação superior. Existe, ainda, uma diversificação em relação aos graus académicos, tendo entrevistado indivíduos de diferentes graus académicos. No geral o grau académico de cada entrevistada está diretamente ligado à função da mesma na instituição, isto é, as colaboradoras que têm um grau académico têm um cargo de chefia dentro da instituição ou uma função que exige um curso universitário específico. Existe no entanto uma exceção: uma colaboradora que ocupa um cargo de direção e que não tem formação específica para o cargo. Assim, como podemos ver no gráfico 2, a habilitação literária mais baixa é o 6º ano, contando apenas com uma colaboradora, e, por sua vez, a habilitação literária mais alta é o mestrado, tendo uma colaboradora com essa habilitação. Ainda no gráfico 2, vemos que o 12º ano é onde existe uma maior representatividade de colaboradores.

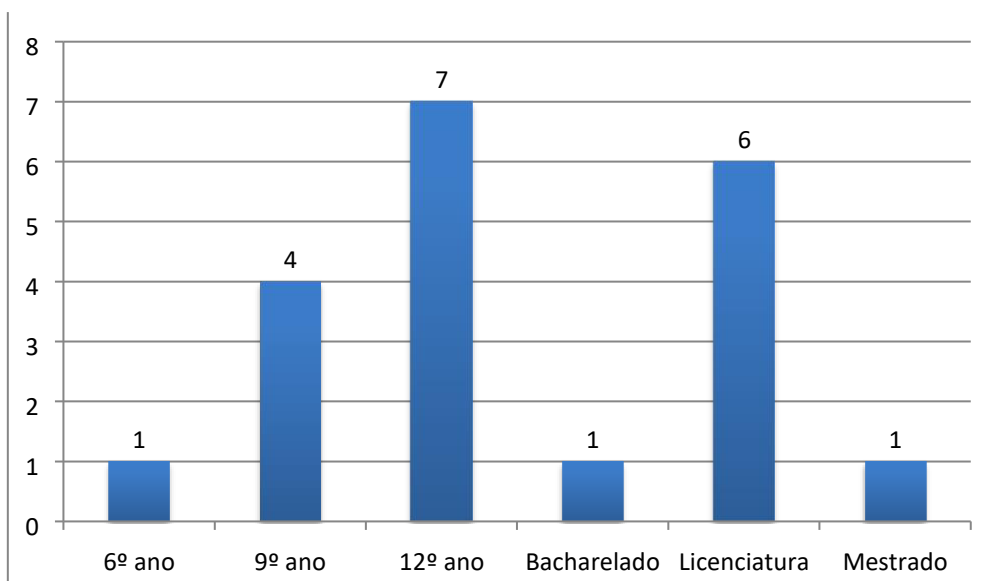


Gráfico 2 - Habilitações Literárias

Como já tinha sido referido na secção anterior, procurei entrevistar colaboradores das mais variadas funções. Daí que a amostra apresente uma grande diversificação de funções. Assim, como podemos ver no gráfico 3, as entrevistas foram realizadas à Presidente/ Diretora Geral da instituição e a um membro da direção. A nível de entrevistadas com cargo de chefias, foram

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

entrevistadas, a responsável técnica pelos Serviços de Apoio Domiciliários (SAD), a Técnica Financeira e a Coordenadora do Departamento de Formação e Ensino. As restantes entrevistadas foram duas administrativas; uma técnica de ATL, uma auxiliar educativa, duas animadoras socioculturais, uma educadora social; uma professora de Educação Física; duas auxiliares do prolongamento de horário; cinco colaboradores dos SAD, sendo que três são ajudantes familiares, uma é assistente operacional e uma outra é cozinheira chefe.

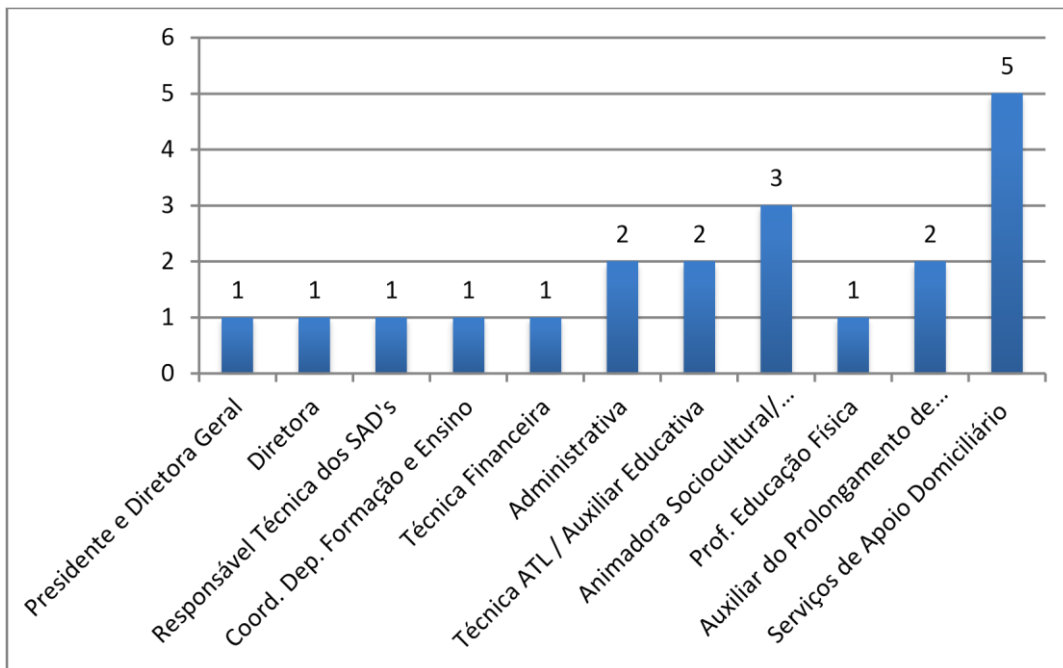


Gráfico 3 - Funções na organização

A antiguidade na organização é um aspeto diversificado. Constatei que, desde a fundação da instituição em 1998, todos os anos foram entrando novos colaboradores. De forma a representar graficamente a antiguidade dos colaboradores e a facilitar a leitura do gráfico, decidi agrupar os dados. No entanto posso referir que as colaboradoras mais recentes na instituição exercem funções há seis e nove meses e que a colaboradora mais antiga está na instituição há 19 anos.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

O que podemos retirar do gráfico 4 é que existe uma tendência para a retenção dos colaboradores por parte da instituição. Isto, porque, atendendo a que a instituição tem apenas 19 anos de existência, há cinco colaboradores que se encontram na instituição há mais de 15 anos. Outro dado que o gráfico mostra é que existe um constante contratação de colaboradores dada a diversidade de anos de antiguidade.

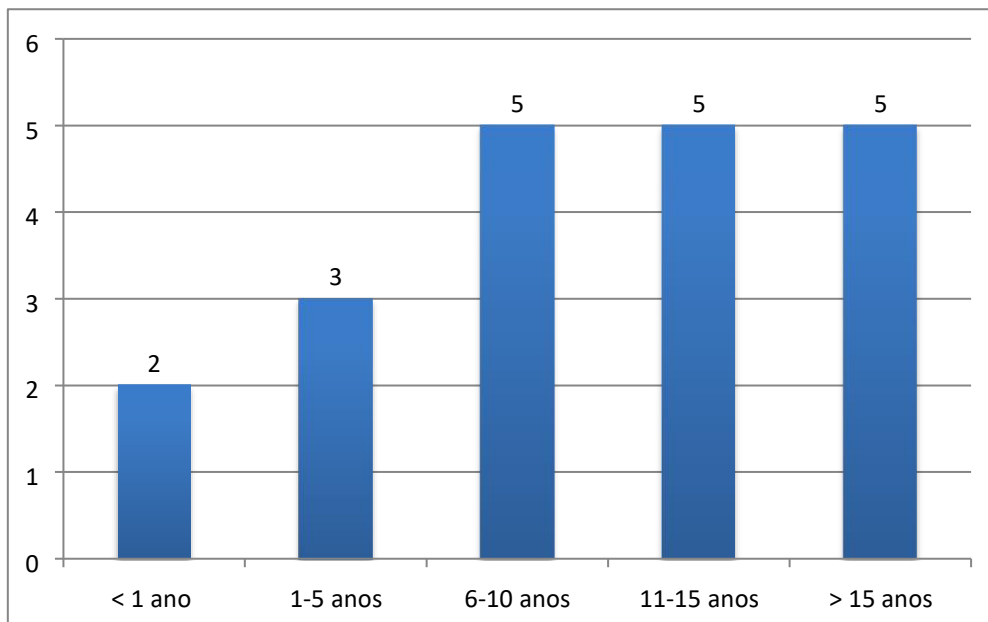


Gráfico 4 - Longevidade na organização

5.2 Análise e Discussão dos Dados

Após a caracterização da amostra, vou agora analisar os dados qualitativos recolhidos através das entrevistas realizadas. A análise e a discussão dos dados está de acordo com a tabela 10, que contém as categorias socialização, acolhimento, integração e manual de

acolhimento. Antes de proceder à análise e discussão dos dados e de forma a não criar confusão, refiro que as entrevistas 1, 2, 3, 4 e 20, correspondem à presidente da instituição e a membros organizacionais que pelas suas funções ocupam cargos de direção/chefia dentro da instituição. As restantes entrevistas correspondem aos restantes colaboradores que têm apenas funções operativas e que fazem também parte da minha amostra.

Socialização

Na categoria “socialização” estão reunidas as perceções sobre a importância da socialização para as colaboradoras, sobre o tempo que estes demoraram para se sentirem socializadas dentro da organização e também sobre a existência ou não do desejo de abandono por não se sentirem socializadas. Estão também reunidos nesta categoria os motivos que levaram as colaboradoras a candidatar-se à organização e se já conheciam a organização antes de se candidatarem ou se procuraram obter informações previamente sobre a organização. Nesta categoria estão, ainda, as opiniões das chefias quanto ao papel das mesmas e das restantes colaboradoras na socialização dos novos colaboradores, mas também o testemunho quanto à possibilidade de já terem lidado com colaboradores com dificuldade no processo de socialização e se, em algum momento, um colaborador/a abandonou a organização por não se sentir completamente socializado.

Quanto aos motivos que levaram as colaboradoras a candidatar-se à organização, estes foram vários, no entanto, o desemprego foi a resposta mais dada pelas entrevistadas como o motivo que as levou a candidatar-se à organização.

“Sempre gostei de trabalhar com crianças e como estava desempregada, antes trabalhava numa escola e entretanto o contrato acabou e como sabia que aqui também trabalhavam com crianças, vim ter aqui.” (Entrevista 6)

“Estava desempregada e surgiu esta oportunidade, eu em princípio estava na escola de Oliveira nem era para vir para trabalhar com os idosos, depois como a escola fechou, puseram-me aqui.” (Entrevista 19)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Apesar do desemprego ser o fator mais apontado pelas entrevistadas, outras referem a área de residência e a área de formação como o fator que as levou a candidatar-se à organização. Tal como podemos observar, as entrevistadas que apontaram a área de residência como o fator que as levou a procurar um trabalho na organização, encontravam-se anteriormente a trabalhar longe das suas residências.

“A proximidade de casa, quando eu vim para a associação Em Diálogo eu estava a trabalhar em Lisboa, perto de Lisboa, na minha área de formação que é Engenharia Cerâmica, mas entretanto a vida dá muitas voltas e eu fui obrigada entre aspas a candidatar-me cá para cima porque eu precisava de vir urgentemente cá para cima, por questões pessoais e entretanto surge a associação Em Diálogo” (Entrevista 10)

“Na altura foi através do Dr. João, que era o presidente da associação que me trouxe para cá, porque eu trabalhava em Famalicão e como queria um emprego mais perto de casa, foi esse o motivo.” (Entrevista 9)

Relativamente à área de formação, algumas colaboradoras referiam que se candidataram porque queriam um trabalho diferente da área em que se formaram.

“Uma área diferente da que eu trabalhava na altura, nada a ver com aquela que eu ambicionava mas decidi arriscar por assim dizer e ainda bem que o fiz.” (Entrevista 8)

“É assim eu procurava uma área diferente também e a Em Diálogo na altura tinha uma empresa de jardinagem, uma empresa de inserção e isto para mim foi atrativo e também para colaborar na área da formação e ensino, foi por isso que na altura me candidatei.” (Entrevista 11)

Todavia, algumas entrevistadas também assinalaram o facto de assim poderem trabalhar na área de estudos.

“Porque era um trabalho na área e surgiu essa oportunidade.” (Entrevista 13)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Ainda no contexto da pré-socialização, as colaboradoras foram questionadas se já conheciam a organização antes de iniciar funções e de que forma a conheciam. A maior parte das colaboradoras entrevistadas afirmaram conhecer a organização antes de começarem a trabalhar, o facto de a conhecerem pode ser explicado em certa medida por causa de, na sua maioria, os colaboradores serem residentes no concelho onde se localiza a organização, uma vez que segundo as palavras da Presidente da Instituição a prioridade é sempre dada aos habitantes do Concelho.

“(…) dando prioridade às pessoas da Póvoa de Lanhoso…” (Entrevista 1)

Para a Presidente da Instituição, conhecer a organização antes de iniciar funções é importante, uma vez que considera ser um fator negativo não conhecer a organização quando se entrega um currículo ou se vai a uma entrevista de emprego.

“ (...) quando nós perguntamos às pessoas se elas conhecem a instituição elas dizem logo que não, não é? À partida é logo um ponto negativo para as pessoas, porque quando se vai entregar um currículo e se vem apresentar a um estágio profissional, no mínimo antes de se vir devem conhecer, facultar o site e pedir e perguntar o quê é que tem e o quê é que não tem.”
(Entrevista 1)

Apesar da maioria das colaboradoras afirmarem já conhecerem a instituição antes de terem começado a trabalhar na mesma, existem também colaboradoras que afirmaram que não conheciam a organização. Entre as que afirmaram não conhecer a instituição, houve colaboradoras que referiram que procuraram obter informações posteriormente, mas também houveram colaboradoras que não procuraram informações sobre a organização quando iniciaram funções.

“Não porque ela estava a começar na altura, a associação Em Diálogo fez este ano 17 anos, eu estou cá há 15 anos era recente. Nessa altura que me candidatei tentei saber, o que me disseram é que estava para arrancar, está em bom caminho, é um projeto de luta contra a pobreza, vinha aí um dinheirinho, era subsidiado pela segurança social, mas na altura informeime, mas não havia muita informação porque era uma coisa recente.” (Entrevista 10)

“Não, eu não conhecia nada, sabia que existia a associação Em Diálogo mas em si não sabia que até havia apoios domiciliários. Sabia quando fui concorrer que ia abrir isto aqui (SAD Travassos). É claro que procurei obter informações.”
(Entrevista 18)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

O facto de existirem colaboradoras que não conheciam a organização, antes de iniciarem funções, pode ser explicado pelo facto de terem sido contratadas ainda nos primeiros anos da existência da mesma, juntando ainda o facto da organização quando foi implementada ter começado com instalações próprias numa freguesia do Concelho e só mais tarde ter transferido a sede da organização para a Vila da Póvoa de Lanhoso, conseguindo assim dar mais visibilidade à organização.

No que diz respeito à socialização, no sentido mais organizacional, as colaboradoras e as chefias têm um papel importante na socialização dos novos colaboradores. Do ponto de vista das chefias, tanto as chefias como as colaboradoras têm um papel importante na socialização dos novos colaboradores, afirmando que, são as colegas que fazem o trabalho todo de socialização dos novos colaboradores. Para Ascensão (2009, p.38) “os colegas funcionam como um importante agente de socialização para o novo membro, na medida em que ambos partilham perspetivas semelhantes”.

“Muito importante, muito importante..., as chefias terão que integrar o colaborador, mostrar como é que a valência funciona, e qual é que pode ser a mais-valia quer do novo colaborador quer do estagiário.” (Entrevista 1)

“São de extrema importância, aliás são eles (colegas) que fazem o trabalho todo, (...) recebem bem as pessoas, não se percebe que haja um boicote de informação, que haja rivalidades com o novo colaborador que entra, não se percebe isso...” (Entrevista 2)

Relativamente a colaboradores que possam ter sentido dificuldade durante o processo de socialização, a presidente da instituição afirma não ter lidado com colaboradores com essas dificuldades. Segundo a presidente da instituição, o facto de conhecer os colaboradores que entram para a instituição ajuda a que não exista dificuldades.

“Não, por isso mesmo, por eu conhecer e estar na primeira fase da entrevista e estar a técnica responsável também, por eu estar sempre presente no primeiro dia, eu acho que lhe dá uma retaguarda, alguma segurança...estando alguém da instituição, alguém da direção que os possa integrar e eles sentem-se mais confortáveis com isso. Acho que depois não há constrangimentos.” (Entrevista 1)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Apesar de a presidente achar que não existem constrangimentos, a perceção de outras chefias é que por vezes existem constrangimentos e também que a socialização dos novos colaboradores ocorre de uma forma mais rápida para uns do que para outros.

“Que me recorde não. Por vezes aquilo que sinto é que a pessoa se sente um pouco sozinha, até começar a conhecer todos os elementos que trabalham na instituição.” (Entrevista 20)

“ De momento...que me tenha apercebido, que tenha essa dificuldade, não. Acho que todas as colaboradoras, uns mais lenta outros mais rápida, conseguiram perfeitamente enquadrar-se nas regras instituídas pela instituição.” (Entrevista 3)

Relacionado com as possíveis dificuldades que os novos colaboradores possam ter sentido no processo de socialização, as chefias foram ainda questionadas se em algum momento um colaborador abandonou a organização por não se sentir completamente socializado. Quanto a este ponto, os testemunhos dados diferem uns dos outros, pois temos quem afirme que existiram colaboradores que abandonaram a organização por não se sentirem socializados, mas também existe quem afirme que nunca aconteceu uma situação do género.

“Nunca aconteceu uma situação dessas.” (Entrevista 1)

“É assim Pedro, eu penso que não, não é? Há pessoas que entretanto se foram embora, mas acredito que não tenha a ver diretamente com esse motivo.” (Entrevista 4)

“Sim, tivemos recentemente dois casos de duas colaboradoras que saíram da instituição por não se identificarem com o funcionamento da instituição e uma delas por não estar completamente socializada com o grupo de trabalho.” (Entrevista 20)

“Que eu tenha conhecimento, não, isso desconheço.” (Entrevista 3)

Como se pode observar as opiniões dividem-se quanto à existência de colaboradores que abandonaram a organização por não se sentirem socializados. Dos quatro excertos das entrevistas, vemos que apenas uma entrevistada afirma ter existido dois casos recentes de colaboradores que abandonaram a organização por não estarem completamente socializadas. Outro ponto a ter em atenção é o facto de, na entrevista três, ter sido referido que não tinha conhecimento de haver uma situação do género.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Ainda no contexto de abandono da organização, as colaboradoras foram questionadas se em algum momento ponderaram abandonar a organização por sentirem dificuldades no processo de socialização. Dos testemunhos dados pelas colaboradoras pode constatar-se que a maioria das colaboradoras nunca sentiram o desejo de abandonar a organização por sentirem dificuldades no processo de socialização.

“Não, é assim há sempre uma chatice ou outra que a gente não gosta tanto, mas conversando acho que se esclarece.” (Entrevista 9)

“Não, nunca pensei porque eu gosto de trabalhar na Em Diálogo, gosto do trabalho que faço.” (Entrevista 7)

No entanto, existem colaboradoras que manifestaram desejo de abandonar a organização em algum momento, sendo que apenas uma colaboradora afirmou que essa intenção de abandono estava diretamente ligada a problemas relacionados com a socialização, que, no entanto, viriam a ser ultrapassados.

“Não, eu já pensei em abandonar para melhor mas não há emprego para melhor.” (Entrevista 10)

“Sim (risos), há algum tempo pensei mesmo em me ir embora porque estava com dificuldade em trabalhar com uma colaboradora, mas como ela se foi embora.” (Entrevista 15)

Ainda relacionado com o processo de socialização, as colaboradoras foram questionadas quanto à importância do processo de socialização. A percepção geral das colaboradoras é que o processo de socialização é importante.

“Sim, eu acho que nós devemos sempre sentirmos parte da equipa e sentir que estamos a ser apoiados pelos outros, porque também estarmos aqui e sermos postos de parte não faz sentido nenhum.” (Entrevista 5)

“Considero muito importante, primeiro porque a gente passa maior parte das nossas vidas no trabalho e não em casa e nós temos que nos sentir bem e eu não tenho problemas nenhuns na comunicação, eu acho que falo para toda a gente não tenho problemas nenhuns.” (Entrevista 10)

“Sim, porque é sempre muito difícil ir para um emprego e mudar de sítio e se não tens um bom processo de socialização é horrível, tirando em casa que a gente passa algum tempo, é onde a gente passa a maior parte do tempo.” (Entrevista 15)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Ainda sobre as percepções sobre a socialização, uma colaboradora apontou uma crítica à forma como se dá a socialização entre as colaboradoras atualmente dentro da organização.

“Muito, porque quando nós começamos na Em Diálogo nós tínhamos uma pequena família, era isso que eu sentia, depois as coisas começaram a mudar, há funcionários que vão embora, mas no início eu sentia que quando estávamos todos juntos, seja em jantares, seja em festas, em comemorações, que as pessoas eram tratadas de uma forma muito familiar.” (Entrevista 16)

O conceito de socialização com maior ou menor dificuldade foi entendido por grande parte das entrevistadas, até porque antes de começar cada entrevista, foram explicados determinados conceitos que pudessem suscitar dúvidas às colaboradoras, no entanto, houve também colaboradoras que sentiram dificuldade em responder por não perceber do que se tratava como é o caso da entrevista sete.

“Socialização quer dizer que?” (Entrevista 7)

Por fim, ainda sobre o conceito de socialização, as colaboradoras foram questionadas se sentiam-se perfeitamente socializadas na organização e quanto tempo demorou o seu processo de socialização. Das respostas dadas pelas colaboradoras, percebe-se que todas elas se sentem completamente socializadas na organização, no entanto, o tempo que cada uma demorou a sentir-se socializada não é uniforme. Apesar das intervenientes terem referido o tempo que este processo demorou, o que a literatura existente refere, é que este processo, mesmo que discretamente, ocorre ao longo de toda a carreira profissional do colaborador (Robbins & Judge, 2009), a mesma opinião é defendida por Bilhim (2006, p.172) em que afirma que “a socialização é um processo contínuo que acompanha o ciclo de vida profissional dos indivíduos”.

“Sim, se calhar três, quatro meses por aí, até conhecer toda a gente penso que sim.” (Entrevista 5)

“Sim, sei lá, já trabalho aqui há 15 anos sempre trabalhei com estas pessoas, mas ainda foi algum tempo, não conhecia ninguém, caí aqui de paraquedas, mas à volta de uns seis meses, mais ou menos três, seis meses.” (Entrevista 9)

“Sim, eu acho que num ano, naquela fase em que eu tive os três meses de estágio mais os nove meses de estágio profissional eu acho que estava completamente à vontade para desempenhar as minhas funções até já sozinha noutro lado porque já estava completamente adaptada à situação, ao

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

trabalho e acho que esse tempo de estágio para mim foi suficiente.” (Entrevista 16)

Dos testemunhos recolhidos, existe o caso de colaboradoras que desde que foram contratadas, passaram por locais de trabalho diferentes dentro da organização, fazendo com que o processo de socialização se estendesse no tempo. Van Maanen (1990) faz referência ao facto do processo de socialização se prolongar devido ao facto de por vezes os colaboradores movimentarem-se dentro da organização e de virem a desempenhar novas funções. Também Bilhim (2006, p.172) defende que “ao longo da sua vida profissional existem transições, sejam com origem na progressão hierárquica, sejam associadas a mudanças horizontais de funções”.

Existem também colaboradoras que afirmam ter demorado mais tempo para conhecer as colegas de trabalho, pois só tinham oportunidade de conhecer as colegas nas festas organizadas pela organização, podendo tal ser explicado pelo facto de se tratar de uma organização com instalações dispersas, fazendo com que as colaboradoras não se cruzassem com facilidade.

“Sim, depende porque quando eu vim para a associação Em Diálogo puseram-me aqui no centro comunitário 5 anos, depois ao fim dos 5 anos mandaram-me para outra valência foi lá para cima para o polo, depois tive a fazer meios tempos em cada lado, quer dizer eu nunca estava assim certa e aí custou-me bastante, porque voltei para a Póvoa, quando estava estável na Póvoa, mandaram-me outra vez para aqui. Mas no geral, um ano, meio ano por aí.” (Entrevista 10)

“Sim, ainda levou um tempinho (risos) porque eu vim para aqui, depois fui para a escola, depois no centro comunitário ainda levou um tempinho a conhecer, as colegas lá, exatamente assim o tempo mesmo (...) dois meses mais ou menos.” (Entrevista 14)

“Sim, sou sincera há muitos colegas que eu só conheci passado muito tempo, quando vim para aqui não conhecia nem metade e eu só fui conhecendo em festas de natal porque eu não conhecia, agora já as conheço quase todas, mas fui conhecendo assim porque não as conhecia. Sei lá, para ai uns dois, três anos. (risos) Porque eu só conhecia mesmo nas festas. Agora, depois do último jantar já era diferente, uma pessoa já conhece tudo.” (Entrevista 6)

Acolhimento e Integração

Nas categorias do “acolhimento” e “integração” estão reunidas as perceções das chefias quanto aos objetivos do acolhimento, quanto à existência de planos de acolhimento e integração

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

para os novos colaboradores e de como é realizado o acolhimento e integração, a avaliação feita ao acolhimento existente e que práticas poderiam ser implementadas para melhorar o acolhimento e integração. Ainda em relação às chefias, estão também reunidas as perceções quanto à possível responsabilidade da organização fornecer todas as condições para um bom acolhimento e integração e também quanto ao papel dos colaboradores atuais e das chefias na integração dos novos colaboradores.

Para além, das perceções das chefias, nesta categoria, estão também reunidas as experiências e perceções das próprias colaboradoras, assim, encontram-se relatadas a forma como se realizaram os processos de acolhimento e integração, as facilidades e dificuldades dos seus processos de acolhimento e integração, o comportamento adotado para se adaptarem à organização e a disponibilidade para participar no acolhimento e integração de novos membros. Mas também foram consideradas as perceções quanto à influência do processo de acolhimento e integração no desempenho profissional e no modo como as colaboradoras da organização acolheram e integraram os novos membros. As colaboradoras foram ainda questionadas sobre o que mudariam no seu processo de acolhimento e integração.

Quando questionadas as chefias quanto aos objetivos do acolhimento na organização, uma das entrevistadas identificou uma das lacunas existentes na organização na gestão de recursos humanos.

“Aqui a instituição, a política de recursos humanos ainda é uma indefinição, cada vez vamos sentindo que há necessidade de termos um departamento de recursos humanos porque de facto há certas lacunas que sentimos e uma delas é de facto o acolhimento, acabamos por não ter uma política definida na área de recursos humanos, a associação foi crescendo e pronto. O facto de ser uma IPSS e de ter poucos recursos, os recursos são cada vez mais limitados faz com que não se tenha feito uma aposta, mas hoje com o número de colaboradores que temos sentimos que é uma necessidade.”
(Entrevista 2)

O testemunho acima transcrito vai ao encontro do que defende Melo e Machado (2015, p.30) “a limitação de recursos financeiros é, muitas vezes, um entrave à utilização das políticas de RH mais formalizadas”. A aposta na gestão de recursos humanos deve ser uma preocupação para a organização, pois como refere Ceitil (2000) é nas organizações que apresentam práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a estratégia que apresentam maior sucesso.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

No entanto, apesar das lacunas já identificadas, segundo outros membros das chefias, os objetivos do acolhimento passam por dar a conhecer o modo como funciona a organização e também por dar a conhecer ao novo colaborador os novos colegas de trabalho.

“O objetivo é que a pessoa perceba como é que a instituição funciona, não é? Quando tem alguma questão a quem é que se deve dirigir, basicamente o objetivo desse acolhimento é que a pessoa se sinta com ferramentas para resolver as situações que lhe possam surgir.” (Entrevista 4)

“O objetivo do acolhimento é que o funcionário conheça os colegas com quem vai trabalhar e o funcionamento do serviço que ele vai integrar.” (Entrevista 20)

Apesar de terem sido identificados os objetivos do acolhimento dos novos colaboradores dado pela organização, não existe na organização planos de acolhimento e integração para os novos colaboradores. A realidade organizacional vai ao encontro do que defendem Melo e Machado (2015, p.16), que segundo estes “os poucos estudos apontam a existência de políticas e práticas frequentemente informais”.

“Não... É assim, sempre que é contratado alguém novo, essa pessoa é acompanhada numa fase inicial pela presidente da direção, pela doutora Maria que explica oralmente as formas de funcionamento da instituição.” (Entrevista 4)

“Não... O acolhimento que é realizado normalmente é feito pelo responsável da valência que o trabalhador integra e pelos próprios colegas.” (Entrevista 20)

“Julgo que não...não. Eu acho que a integração é feita de forma natural, os colaboradores entram, do conhecimento que tenho, os colaboradores vêm e são integrados naturalmente na equipa de trabalho e são os colegas que fazem esse próprio acolhimento e ensinamentos que são transmitidos dessa forma assim natural.” (Entrevista 2)

Como se pode observar através dos testemunhos dados pelos membros das chefias, o acolhimento e integração, numa fase inicial, é dado pela presidente da instituição e pela responsável pela valência onde o novo colaborador vai ser inserido e depois, o restante acolhimento e integração, é feito pelos colegas de trabalho.

De forma a compreender melhor a forma como os novos colaboradores são acolhidos e integrados na organização, as colaboradoras da organização foram questionadas de que forma se tinha realizado os seus processos de acolhimento e integração. Os testemunhos das colaboradoras

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

coincidem com o que foi relatado pelas chefias, sendo também reconhecido que é a presidente da instituição que faz as apresentações do novo colaborador.

“É assim, eu quando entrei a Dr. Maria fez a apresentação de todos os colaboradores, o quê que cada um fazia, uma breve explicação do que cada um fazia e depois encaminhou-me sobretudo para o departamento de formação e ensino onde eu iria ter maior contacto com a pessoa responsável e que me iria ajudar mais e dar um apoio inicial, basicamente foi assim que comecei.” (Entrevista 11)

“Como assim? Eu creio que dentro da normalidade, na altura eu comecei a trabalhar, foi por concurso, havia uma entrevista e provas, comecei a trabalhar cá como rececionista, foi um processo normal de integração, os colegas eram conhecidos, os meus superiores não, não conhecia tão bem, mas os colegas eram conhecidos por isso foi fácil.” (Entrevista 8)

Apesar dos testemunhos anteriores irem ao encontro do que foi dito pelas chefias, existe o caso de uma colaboradora que afirma não se ter realizado nenhum acolhimento a quando da sua entrada da organização, no entanto a colaboradora em questão havia feito referência ao facto de, antes de ter começado a trabalhar na instituição, já havia feito um estágio curricular na instituição.

“Desconheço, não se realizou nada, só disseram “Bem-vinda à Associação Em Diálogo”(risos)” (Entrevista 7)

O testemunho transcrito vai ao encontro de um dos erros que Mosquera (2000) considera que se deve evitar, como podemos ver através do excerto, a colaboradora sete recebeu uma breve mensagem de boas-vindas por parte de quem a acolheu, esta situação poderia na ótica da autora mostrar um “desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não pertença à organização” (Mosquera, 2000, p.315).

As colaboradoras da organização foram questionadas quanto ao que mudariam no seu processo de acolhimento e integração na organização, as respostas foram diversificadas, havendo quem afirme que não mudaria nada e quem faça alguns reparos no que mudaria no seu processo de acolhimento e integração. Em relação às colaboradoras que afirmam que não mudariam nada, as respostas dadas são também elas diferentes, temos colaboradoras que não sabem o que poderiam mudar, mas também temos colaboradoras que apontam outras razões como as que estão evidenciadas de seguida.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

“Nada, porque mesmo com o que foi menos bom eu aprendi.” (Entrevista 8)

“Acho que não, estamos bem, para quê? Acho que quanto mais a gente muda pior é, acho que estamos bem assim (risos).” (Entrevista 18)

Como podemos ver através dos testemunhos transcritos, as colaboradoras evidenciam vários aspetos que mudariam no seu processo de acolhimento e integração, no entanto, o que sobressai dos testemunhos das colaboradoras é que, no seu processo de acolhimento e integração, não ficaram a conhecer a instituição no seu todo, uma vez que fazem referência ao facto de não conhecerem ou saberem o que se passa nas outras valências da instituição.

“Acho que, entra para aqui uma pessoa, seja para trabalhar ou estagiar, devia passar um dia com um colega a dizer o que faz as valências, porque acaba às vezes por não saber o que se está a passar noutras valências, isto é tudo a Em Diálogo e acho que falta isso. Tem que haver um plano, tem que haver uma pessoa que acompanhe e não existe muito isso, acho que é uma falha.” (Entrevista 10)

“Se calhar acabou por ser uma apresentação um bocadinho restrita aos que ali estavam e não tanto no geral, ou seja, só passando alguns meses se calhar quase um ano é que fui por exemplo a uma cozinha a onde é feito as refeições para os idosos e para os utentes que estão no apoio ao domicílio, só passado um ano é que conhecia a realidade daquelas colaboradoras portanto, se calhar ai teria de ser algo mais rápido (...) Vem uma pessoa tirar uma dúvida, convém sabermos minimamente como é que o serviço funciona, um conhecimento geral, por vezes isso no inicio não foi muito fácil porque é muita coisa e é difícil absorver a informação.” (Entrevista 11)

Entre os testemunhos das colaboradoras que não mudariam nada e as que mudariam, o testemunho da entrevistada 17 chama a atenção para o facto de ela abordar a forma como se dá o acolhimento e integração de uma perspetiva diferente das restantes colaboradoras. Para esta colaboradora em questão, na sua opinião o que falta no momento de acolhimento e integração é a parte humana, considerando que desde que se deu a mudança de presidente na instituição que essa parte se perdeu.

“Eu acho que agora o que falta é a parte humana, porque agora o presidente já não é o mesmo e eu acho que as coisas mudaram nesse sentido.” (Entrevista 17)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Ainda relacionado com o momento de acolhimento e integração as colaboradoras foram questionadas sobre o que teria facilitado o seu processo de acolhimento e integração, a grande maioria das colaboradoras destacam as colegas de trabalho como o elemento facilitador do seu processo de acolhimento e integração tal como é possível observar através dos testemunhos transcritos. Oliveira et. al. (2008a) revela que apesar de haver ações de socialização orientadas para a informação, o que por vezes acontece é que algumas informações relevantes são obtidas de forma informal através dos colegas contribuindo assim para o sucesso deste processo.

“As colegas, claro, sem dúvida que foram as colegas que me deram a conhecer as funções, o que ia fazer e pronto.” (Entrevista 7)

“De princípio eu trabalhava sozinha também não tinha com quem me chatear, nem nada, trabalhava sozinha sabia que eu é que tinha de fazer tudo, depois quando vim para aqui também foi bom porque as colegas também me ajudaram a integrar e foi fácil.” (Entrevista 19)

Apesar de a maioria das colaboradoras fazerem referência às colegas de trabalho, na opinião de outras colaboradoras as chefias tiveram um papel central de forma a facilitar o processo de acolhimento e integração.

“O que facilitou o processo de integração foi sobretudo as colegas de trabalho, portanto foram pôr a par de quais eram as necessidades, o quê que realmente as poderia ajudar e também com a orientação sempre da Dr. Maria, isso foi uma mais-valia.” (Entrevista 11)

“Eu senti-me bem integrada aqui porque, lá está eu quando vim para aqui, expliquei logo os problemas de saúde que eu tinha com o meu filho, por exemplo, tinha de faltar para o levar às consultas, internamentos e sempre tive um apoio muito grande e sempre tive essa facilidade de ir com o meu filho, nunca me disseram que não podia.” (Entrevista 14)

“Eu acho que foi o bom senso, foi eu ser uma boa funcionária acho eu e facto de também ter a sorte de ter tido o chefe que tive, foi muito bom.” (Entrevista 16)

As colaboradoras foram também questionadas quanto a possíveis dificuldades que tenham existido durante o processo de acolhimento e integração. A literatura existente refere que a integração de um novo colaborador pode ser encarada como uma mudança na organização o que “poderá conduzir a alguma instabilidade da mesma e a atitudes de desconfiança por parte dos colegas e chefias directas” (Sousa et. al., 2008, p.77). As respostas dadas foram diversas,

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

havendo colaboradoras que afirmaram não terem sentido nenhuma dificuldade, mas também houve quem fizesse referência a dificuldades durante este processo, como veremos mais adiante.

“Nada, não senti dificuldades em nada.” (Entrevista 7)

“Não me lembro, dificuldades, não me lembro na altura.” (Entrevista 16)

As respostas dadas às dificuldades encontradas durante o acolhimento e integração são todas elas diversificadas, abordando diferentes problemas como por exemplo, o facto de não conhecer ninguém dentro da organização, por causa da personalidade de alguns colegas de trabalho ou pelo facto de ainda não terem formação específica para a função que iriam desempenhar. Bastos (2001) sugere que durante o processo surgem sentimentos de insegurança, ansiedade, angustia e medo relacionados com a falta de experiência e de falhas durante a sua formação profissional. No entanto, estas situações evidenciadas pelo autor não representam as dificuldades apresentadas pelas colaboradoras. Apesar disso, destaco dois testemunhos que abordam dificuldades diferentes das restantes colaboradoras e da bibliografia existente (e.g. Cunha et. al., 2012; Mosquera, 2000), um por causa da função específica que a colaboradora começou a desempenhar dentro da organização e o outro testemunho em consequência da experiência profissional anterior da colaboradora em comparação com a organização onde agora é colaboradora.

“Nunca senti muita dificuldade, sempre me integrei muito bem. É claro que os meus primeiros tempos em que comecei a ir para o apoio ao domicílio, claro que ia sempre com um bocado de receio que as coisas não corressem bem, mas integrei-me muito facilmente e passados dois, três dias já estava sem problemas nenhuns a fazer o meu trabalho.” (Entrevista 14)

“Confesso que na altura, dificultou-me um bocadinho aquela ideia de chefia, porque eu vinha de uma zona de Lisboa em que dizem, “ei os Lisboaetas lá é que tem a mania”, eu tinha uma chefe lá que tinha idade quase para ser minha mãe e tinha mestrados e mais mestrados e tratava-me por colega de trabalho, achava isso bonito. Houve uma vez um problema, que eu trabalhava num laboratório de cerâmica e ela disse “ a minha colega”, defendeu-me. E ao vir para o norte achei completamente o contrário e isso para mim foi uma barreira muito grande, a presidente da instituição tem quase a minha idade e faz questão de estar em cima, foi esse o meu choque, fazer questão de chamar doutora, cria logo uma certa distância.” (Entrevista 10)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Do ponto de vista das chefias da organização, de uma forma geral, estas consideram o acolhimento e integração dado de forma satisfatória, no entanto, consideram que o mesmo poderia melhorar e ser feito de forma diferente ao que é feito presentemente, conforme podemos ver nos testemunhos transcritos.

“É assim, daquilo que eu proporciono aos colaboradores, eu acho que a forma como eu faço é a mais correta, se eles ficam ou não totalmente esclarecidos eu parto do pressuposto que sim, porque senão certamente que tinham vindo falar comigo e explicar-me o que não perceberam, porque de uma certa forma, como responsável tenho essa função. Eu acho que de uma regra geral, acho que é satisfatória.” (Entrevista 3)

“Eu acho que o acolhimento atualmente existente é mediano... Considero que poderia ser dado um acolhimento diferente ao colaborador. Por exemplo, através da entrega de um manual de acolhimento e até de uma visita a todas as valências da instituição para perceber de forma global o que é feito na instituição.” (Entrevista 20)

Como podemos ver através dos testemunhos, do ponto de vista das chefias, o acolhimento e integração é avaliado de forma satisfatória, no entanto, como podemos ver através do excerto da entrevista 20, vemos que existe a perceção da parte da entrevistada de que o mesmo poderia ser realizado de forma diferente, fazendo também referência ao manual de acolhimento que poderia ser utilizado como uma ferramenta no acolhimento do colaborador. O manual de acolhimento é também referido pela entrevistada quatro em que a mesma considera que este poderia facilitar os novos colaboradores no seu acolhimento.

“É assim, de facto, se houvesse um manual, se houvesse alguma coisa escrita poderia facilitar muitas coisas, porque às vezes surgem questões, sei lá, relacionadas com a forma como a instituição procede quando um colaborador tem de faltar, por exemplo, isso às vezes não é explicado no início porque naturalmente não temos tudo na cabeça e são questões que às vezes passa. Se houvesse um manual de acolhimento, onde tudo tivesse registado, poderia fazer um acolhimento oral, não é? Mas teríamos um guião pelo menos para nos acompanharmos e sabermos que o novo colaborador não fica com nenhuma falha de informação.” (Entrevista 4)

A entrevistada dois, faz uma avaliação numa perspetiva diferente dos restantes membros das chefias, na sua opinião um colaborador novo não irá sentir constrangimentos aquando da sua entrada na organização.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

“Julgo que as pessoas que chegam, apesar de sentir e de ter as fragilidades que todas têm de vir para um novo ambiente de trabalho, são bem recebidas e bem acolhidas pelos colegas e que não se sente boicotes, não se sente qualquer constrangimento, o colaborador novo no meu entender não sentirá grandes constrangimentos.” (Entrevista 2)

Apesar de o acolhimento e integração serem avaliados de forma satisfatória, foram apontados alguns pontos que poderiam vir a melhorar o acolhimento e integração que é dada pela organização aos novos colaboradores. O Manual de Acolhimento foi diversas vezes apontado pelas chefias como um instrumento a usar no acolhimento e integração.

“Em primeiro lugar a entrega do manual de acolhimento e em segundo, como já referi, o colaborador conhecer todas as valências e respetivos colaboradores aquando da sua integração.” (Entrevista 20)

“O manual de acolhimento com certeza que faria toda a diferença, porque teríamos uma política de igualdade dentro da instituição que levaria a que todos os colaboradores fossem tratados da mesma forma na sua entrada, teriam conhecimento muito mais rapidamente, em vez de receber informação faseada, teria a informação de uma forma muito mais compactada e muito mais fácil para ele havendo um manual de acolhimento.” (Entrevista 2)

Para além do Manual de Acolhimento, também foi sugerido, como podemos observar no excerto da entrevistada 20, que deveriam dar a conhecer aos novos colaboradores todas as valências da organização. Por sua vez, a entrevistada quatro, sugere que se fizesse reunião geral para dar a conhecer o novo colaborador aos restantes colegas, tal como podemos verificar. “(Momento de pausa para pensar) Sei lá... não faço ideia. Nunca pensei nisso, por isso dar-te assim uma resposta...não sei, é assim, se calhar era interessante que quando entrasse um novo colaborador se fizesse uma reunião geral, nós somos uma organização pequena, portanto isso é simples, pelo menos para dar a conhecer esse novo colaborador aos outros e para ele também conhecer as pessoas todas que trabalham na instituição.” (Entrevista 4)

A ideia avançada pela entrevistada quatro, à primeira vista, aparenta ser uma solução ideal para os novos colaboradores conhecerem rapidamente os restantes colegas, no entanto, tratando-se de uma organização em que os colaboradores trabalham em locais dispersos pelo Concelho da Póvoa de Lanhoso e têm horários de trabalho diversificados, seria complicado agendar uma reunião para dar a conhecer os novos colaboradores. Por outro lado, não faria muito sentido mobilizar todos os colaboradores da organização para uma reunião para conhecer um só

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

colaborador, visto que, não é prática da organização fazer recrutamento em massa, por sua vez, seria mais fácil levar o colaborador a conhecer todas as valências e assim em simultâneo iria conhecer todos os colaboradores da organização.

De uma forma geral, através dos excertos das entrevistas das entrevistadas um e dois, percebemos como é feito o acolhimento e integração dos novos colaboradores na organização.

“Eu acho que, uma das coisas que falta para integrar, quando nós estamos a falar de uma pessoa que vem, nunca lhe damos toda a informação de uma vez só, ficam sempre dúvidas em relação às faltas, ficam sempre dúvidas em relação como é que se paga o gasóleo, ficam sempre dúvidas de que forma as coisas são uniformizadas no seu todo (...) à medida que ele vai sendo integrado vai sendo comunicado muita informação sobre a instituição.” (Entrevista 1)

“Temos uma colaboradora que entrou hoje, julgo eu, que é um exemplo disso, para o apoio domiciliário de Travassos e lá está, é apresentada às colegas e depois as colegas tomam conta, explicam e fazem o acolhimento.” (Entrevista 2)

Como podemos constatar, não existe um plano de acolhimento e integração, esta situação vai ao encontro do que refere Peretti (2001, p.239) em que “num grande número de casos não existem procedimentos formalizados”. As informações nunca são todas transmitidas de uma vez aos colaboradores, ficando sempre dúvidas tal como é referido na entrevista um. Outro dos pontos que sobressai é o testemunho dado pela entrevistada dois em que faz referência ao facto de entrar uma colaboradora nova e de serem as novas colegas de trabalho a explicarem as funções e a fazerem o acolhimento da nova colaboradora.

Apesar das práticas atuais no que diz respeito ao acolhimento e integração dos novos colaboradores, as chefias consideram que é da responsabilidade da organização fornecer todas as condições para um bom acolhimento e integração, uma vez que, é através do processo de acolhimento e integração que a organização passa ao colaborador quais as atitudes e valores que espera do novo colaborador (Astakhova, 2016).

“Claro que sim... Na minha opinião é sempre da responsabilidade de uma organização a integração e o acolhimento de um novo trabalhador.” (Entrevista 20)

“Com certeza que sim, embora estejamos a falhar nessa área e não tenhamos o departamento de recursos humanos ainda definido... planeado está,

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

pensado não com grande rigor mas sabe-se que é uma lacuna que temos mas é de extrema importância sem dúvida alguma.” (Entrevista 2)

Mesmo não havendo práticas definidas e as que existem possivelmente não serão aplicadas todas da mesma forma a todos os novos colaboradores que entram, os membros com posição de destaque dentro da organização estão de acordo que é da responsabilidade da organização fornecer as condições para um bom acolhimento e integração. Podemos verificar que existe uma certa consciencialização no que diz respeito à gestão de recursos humanos, uma vez que existe a noção, na opinião da entrevistada dois, que estão a falhar nesta área, pois não existe um departamento de recursos humanos na organização, apesar de estar planeado.

Na opinião da entrevistada quatro, mesmo tratando-se de uma colaboradora numa posição de destaque dentro da organização, a mesma considera que não deve ser ela a fazer o acolhimento de um novo colaborador, mas sim membros da direção.

“Com certeza, porque a organização é que está a receber o novo colaborador, portanto não posso ser eu mera funcionária, a fazer o acolhimento de um novo colaborador, não é? Tem que partir de cima (direção).” (Entrevista 4)

De forma a perceber se o processo de acolhimento e integração teve influência sobre o desempenho profissional, as colaboradoras da organização, foram questionados se o processo de acolhimento e integração realizado pela organização teve influência no seu desempenho profissional. As respostas dadas pelas colaboradoras divergem umas das outras, no sentido em que existe colaboradoras que afirmam ter existido uma influência positiva e também negativa no seu desempenho profissional, mas também colaboradoras que afirmam que o processo de acolhimento e integração realizado pela organização não influenciou o seu desempenho profissional. No âmbito da ideia de que o desempenho organizacional está relacionado com as práticas de socialização, isto é, os processos de acolhimento e integração, Chao et. al., (1994) e Reichers (1987) consideram que as organizações que apostam em práticas efetivas de socialização dos novos colaboradores aquando da sua entrada, conseguem que estes apresentem melhores níveis de desempenho individual bem como um elevado envolvimento em relação à organização e à função.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

As colaboradoras que afirmam ter existido uma influência positiva no seu desempenho profissional, na sua maioria, salientam o facto de ter existido uma proximidade entre o colaborador e o seu superior, tal como podemos ver nos testemunhos abaixo transcritos.

“Acho que sim, é assim a maneira como nós começamos a trabalhar e a dar feedback do nosso trabalho e a receber o feedback da nossa entidade patronal eu acho que isso nos fez crescer, que havia muita proximidade, não havia barreiras por assim dizer, nós se tivéssemos alguma dúvida, algum problema, alguma questão relacionada com o material o quer que fosse tinham acessibilidade de contactar e então correu tudo muito bem.” (Entrevista 16)

“Teve, sem dúvida. Eu tinha total desconhecimento desta área, andei ali à deriva no início e graças ao acompanhamento dado pelos superiores e por outros colegas que já eram mais ou menos da área fez com que eu crescesse a nível profissional. Tanto como eu disse inicialmente eu fui contratada para uma função e depois lançaram-me o desafio de agarrar outra e eu acabei posteriormente por me formar inclusive nessa área.” (Entrevista 8)

Em relação à proximidade entre o colaborador e os seus superiores hierárquicos, existe também o testemunho de uma colaboradora que considera não ter existido essa proximidade e que possivelmente o seu trabalho poderia ter começado de outra forma, como podemos ver no testemunho abaixo transcrito. Outro aspetos que foi referido por outra colaboradora deve-se ao facto de não ter sido apresentada a todos os colaboradores e que isso influenciou o seu desempenho.

“Teve, acho que sim, no início se houvesse mais proximidade da parte da direção connosco, mais comunicação, mais diálogo se calhar poderíamos ter começado de outra forma.” (Entrevista 10)

“Sim, eu não fui apresentada a todos de uma vez só e para trabalhar em determinadas áreas precisava de conhecimentos profundos e foi assim que fui conhecendo.” (Entrevista 13)

Tendo em conta estes dois testemunhos, que diferem de outros testemunhos já relatados, facilmente se depreende que não existe um plano de acolhimento e integração para os novos colaboradores e que esse acolhimento e integração por vezes são diferentes de colaborador para colaborador. Por sua vez, e como já tinha sido referido anteriormente, existe também o caso de colaboradoras a quem o processo de acolhimento e integração dado pela organização não influenciou o seu desempenho profissional.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

“A gente aprende sempre, vendo os outros a fazer, a gente tenta fazer da mesma maneira ou melhor, não é?” (Entrevista 12)

“Não, a mim não porque eu sou uma pessoa que vejo as coisas como elas são e tento resolver da melhor maneira, sou uma pessoa assim mesmo.” (Entrevista 18)

Como podemos ver nos testemunhos transcritos, estas colaboradoras em questão não fazem referência a influência no seu desempenho profissional. Como é o exemplo da entrevistada 12, que refere que aprende a ver os outros fazer e que assim tenta fazer da mesma maneira ou melhor.

Ainda em relação ao período de acolhimento e integração dos colaboradores, estas foram questionadas sobre que práticas adotaram para se adaptarem melhor à organização. De uma forma geral, as entrevistadas relatam a proximidade que criavam com as colegas de trabalho como forma de se adaptarem melhor à organização.

“Tentei conversar e estar mais junto das pessoas, conhecer as pessoas que trabalham comigo, ter respeito pelo trabalho de cada um, porque ao fim ao cabo somos uma equipa e trabalhamos todos juntos.” (Entrevista 5)

“É assim, tive de fazer várias perguntas aos colegas que estavam comigo, isso foi uma das coisas que eu insistia, não sabia, perguntava e eles deram-me esse apoio, portanto a nível material, dossiês, deram-me abertura para eu poder ver como é que se faz, como é que se organizava toda essa parte logística e de gestão.” (Entrevista 11)

No entanto, outras entrevistadas, fizeram referência às suas características pessoais e à forma como começaram a desenvolver o seu trabalho como meio de se adaptarem à organização, como podemos ver nos excertos das entrevistas transcritos.

“Eu acho que há coisas que também já nasce com a pessoa da experiência que eu tenho, para além das formações que foi uma das coisas que eu fiz, porque achei que me faziam falta mesmo para saber outras coisas, o ser uma pessoa comunicativa que quando precisava de alguma coisa não estava à espera de uma reunião para ir pedir, acho que foi mais isso assim.” (Entrevista 17)

“Tentei corresponder aos critérios que me eram pedidos, tentei também trazer alguma novidade, dar algumas ideias, acho que por aí.” (Entrevista 8)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Dado o desconhecimento de algumas temáticas por parte das entrevistadas e, apesar de no início das entrevistas ter sido explicado em traços gerais os conceitos e conteúdos das entrevistas, mais uma vez, algumas colaboradoras mostraram dificuldade na compreensão da questão colocada, tendo existido a necessidade de uma nova explicação para que as mesmas conseguissem responder à questão, tal como podemos verificar nos relatos abaixo transcritos.

“O que fiz como assim? Tentei saber informações, quem é que fazia o quê, também não passar por cima de ninguém, fazer a minha parte, basicamente isso.” (Entrevista 6)

“Basicamente o que quer dizer isso? Dizia assim, acabava o dia e dizia assim: amanhã é outro dia, vamos ver se amanhã vou conseguir fazer melhor, cada vez melhor. E era assim que eu fazia.” (Entrevista 18)

Foram questionados os membros com posição de destaque dentro da organização, sobre o seu papel e também das colaboradoras atuais da organização no que concerne à integração dos novos colaboradores, das respostas obtidas, podemos ver que é dada muita importância ao papel que estes têm na integração dos novos colaboradores, pois, como podemos ver no relato da entrevistada 20, sem estes não haveria integração. Trice e Beyer (1993) referem que o facto de haver uma interação diária com os colegas faz com que estes agentes de socialização sejam considerados elementos importantes para uma socialização/integração eficaz.

“O papel na integração...sobretudo é dar um maior conforto aos colaboradores na sua integração, explicando-lhe as funções, toda a forma de funcionamento que nós processamos aqui, neste departamento em particular, informando também de todas as outras valências que há e o quê que nós fazemos, (...) depois tudo depende um bocado da curiosidade de cada colaborador em querer desbravar mais informação.” (Entrevista 3)

“Os colaboradores e as chefias são fundamentais na integração de novos colaboradores, pois sem a sua colaboração a integração seria inexistente.” (Entrevista 20)

As restantes colaboradoras também foram questionadas sobre o papel das colaboradoras já existentes na organização, e se estas acolheram e facilitaram o seu processo de acolhimento e integração. As respostas obtidas, vão ao encontro das respostas dadas pelos membros com posição de destaque dentro da organização, pois as colaboradoras entrevistadas

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

afirmam que as colaboradoras já existentes na organização as ajudaram durante o processo de acolhimento e integração.

“Sim, deram-me a conhecer tudo e puseram-me tudo à minha disposição, sempre prontos para questões que eu tivesse ou algum problema.”

(Entrevista 5)

“Sim...tentaram ajudar-me, dizer como é que se devia fazer, o quê que eu tinha de fazer, e tentar para que tudo corresse bem.” (Entrevista 6)

Outras colaboradoras falam também no facto de já conhecerem as colegas de trabalho antes de entrarem para a organização, como um fator importante.

“Sim, eu acho que foi fácil por eu já os conhecer, são pessoas que estão sempre a telefonar a vir cá, saber como é que estamos, como é que as coisas estão a correr há muita interação entre a direção e aqui o pessoal.” (Entrevista 15)

“Sim, dar-me a conhecer melhor a instituição, nas áreas dos idosos, crianças. Também como eu já vinha aqui nos programas do IPJ também já conhecia as pessoas, as valências por isso sempre foi mais fácil de eu me integrar aqui, começar a trabalhar aqui na Em Diálogo.” (Entrevista 7)

Apesar de, na sua generalidade, as entrevistadas afirmarem que os colaboradores da organização contribuíram para o seu acolhimento e integração, também existem, entrevistadas que eventualmente não se sentiram acolhidas pelos colaboradores já existentes, como poderemos ver abaixo nos testemunhos transcritos. No entanto, tendo em conta o número de entrevistadas que relataram não terem sido acolhidas pelas restantes colaboradoras, podemos ver que os colaboradores com mais experiência dentro da organização, tendem a ajudar os recém-chegados durante o seu processo de acolhimento e integração.

“Às vezes, outras vezes sabe como é, é como em todo o lado.” (Entrevista 18)

“Sim, uns mais que outros mas sim no geral. (...) Depois em ambientes de pausa entre colegas também foram partilhando algumas coisas que estavam para trás e outros projetos que poderiam vir a surgir isso fez com que houvesse mais à vontade também e que me facilitasse depois o dia-a-dia.” (Entrevista 11)

Por último e ainda relacionado com a temática do acolhimento e integração, as colaboradoras da organização foram questionadas se já se mostraram disponíveis para receber e

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

ajudar no acolhimento e integração de novos colaboradores e que iniciativas tomaram. A maior parte das entrevistadas afirmam mostrar-se disponíveis para ajudar os novos colaboradores, dando exemplos das abordagens utilizadas, tal como podemos verificar nos relatos transcritos. Contudo existiram entrevistadas que mostraram algumas reticências em ajudar os novos colaboradores e outras que responderam negativamente, se bem que por razões diferentes como se poderá ver mais à frente.

“Sim, tento também para que eles se sintam bem, dar o melhor. Dar-lhe as informações de como a gente trabalha para correr melhor, o que devem fazer e essas coisas assim. As pessoas chegam e não sabem, não é? Às vezes têm medo de fazer alguma coisa mal e uma pessoa tenta ajudar para que as pessoas se sintam bem.” (Entrevista 6)

“Sim, tento explicar o que nós fazemos, se tiver alguma dúvida esclareço, tento ajudar o mais que posso, porque na altura também merecia que me ajudassem por isso ajudo sempre aquele funcionário que entrar de novo ou mesmo que mude de valência.” (Entrevista 9)

Das respostas obtidas pelas colaboradoras que mostraram disponibilidade, grande parte das colaboradoras com mais experiência, procuram desde do início esclarecer as dúvidas de quem chega e também ajudar os novos colaboradores. Relativamente às colaboradoras que mostraram algumas reticências em ajudar quem chega, estas afirmam que essa parte não é bem com elas ou então que nunca lhes deram essa opção, no entanto, depois dizem estar disponíveis para ajudar os novos colaboradores.

“Essa parte não é bem comigo, não é? Mas sim tento ajudar naquilo que eu puder. Explico o quê que eu faço e depois ajudo no trabalho dele.” (Entrevista 7)

“Nunca me deram essa opção de estar disponível mas se me perguntarem claro que estarei, aliás, se me puserem um estagiário, faço questão de o seguir. Mas tento integrar quem chega, para já, muitas vezes pergunto o nome que às vezes nem isso a gente sabe.” (Entrevista 10)

A entrevistada 10, refere no seu relato que “muitas vezes pergunto o nome que às vezes nem isso a gente sabe”, este testemunho, vai ao encontro do que já foi possível observar anteriormente, que o acolhimento e integração por vezes não é igual para todos os colaboradores. Por último, duas colaboradoras não mostraram disponibilidade para receber e ajudar no acolhimento e integração dos novos colaboradores, se bem que por razões diferente como é o

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

caso da entrevistada 13 que afirma que desde que ela entrou na organização não entrou pessoas novas, no entanto, não mostrou disponibilidade no caso de entrar novas colaboradoras a seguir.

“Oh não, não (risos). Mas quando vem um novo normalmente a direção liga para a gente para a gente andar com eles.” (Entrevista 18)

“Não, porque desde que eu entrei não houve mais pessoas novas a entrar.” (Entrevista 13)

Manual de Acolhimento

Por último, nesta categoria encontram-se as percepções das colaboradoras e das chefias quanto à importância do Manual de Acolhimento e como este poderia ajudar no processo de acolhimento e integração, a opinião quanto ao tipo de informações que consideram indispensáveis, mas também o modo como o manual deveria estar organizado e a percepção de quem acham que deveria entregar o manual e quando este deveria ser entregue.

O manual de acolhimento é considerado uma ferramenta indispensável na Gestão de Recursos Humanos enquanto ferramenta que permite facilitar os processos de acolhimento e integração dos colaboradores (Almeida, 2014). Segundo Lamy (2010) o principal objetivo do manual de acolhimento é a transmissão de informação sobre a missão, cultura e estratégia organizacional, informações sobre direitos e deveres dos trabalhadores, bem como sobre as políticas e procedimentos organizacionais. Analisando as respostas dadas pelas chefias quanto ao papel do manual de acolhimento na integração e socialização dos novos colaboradores, percebe-se que é dada a devida importância ao mesmo, assumindo um papel fundamental no sentido em que uniformiza processos.

“Primeiro é, julgo que é um documento que uniformiza, que todos os colaboradores sejam tratados da mesma forma à entrada independentemente da valência para onde vão, do trabalho que vão executar. Todos são tratados da mesma forma, o colaborador ao ter um manual de acolhimento percebe muito melhor a instituição em si, aqui a nossa instituição é de facto muito variada, tem muitas valências. Nós chegamos ao ponto de ter colaboradores, julgo que o manual de acolhimento pode muito bem ajudar nisso, temos colaboradores que não tem a noção da dinâmica da Em Diálogo, onde é que a Em Diálogo está, o quê que a Em Diálogo faz e talvez com esse manual de acolhimento se consiga dar uma percepção muito maior da instituição, da dimensão da instituição, das valências da instituição...” (Entrevista 2)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

“É assim, havendo um manual de acolhimento, onde estejam redigidas as práticas da instituição, a forma como proceder em determinada situação poderá evitar futuros constrangimentos, de certeza absoluta, não é?” (Entrevista 4)

“Eu acho que pode ter um papel fundamental para os novos colaboradores saberem os reais objetivos da instituição, onde atua e de que forma atua.” (Entrevista 20)

Por sua vez, a perceção das colaboradoras relativamente ao papel que o manual de acolhimento poderia ter tido no seu processo de socialização não é unânime. Existem colaboradoras que assumem que o manual de acolhimento poderia ter ajudado no período inicial, indo ao encontro das vantagens da utilização do manual de acolhimento que são apresentadas por Cunha et. al. (2012) em que o autor defende que o manual de acolhimento ajuda a inserção do individuo na organização e acelera a sua adaptação à organização através da aprendizagem dos elementos básicos necessários para um bom desempenho.

“Talvez, sempre nos dava umas dicas para nos adaptarmos mais facilmente, no fundo não havendo um manual nos temos que..., somos atirados aos lobos e temos que nos desenrascar, não é? Havendo um manual teríamos uma base que podíamos já ter alguns parâmetros interiorizados para seguir para que tudo fosse mais fluente.” (Entrevista 8)

“Talvez, sim, uma pessoa quando entra vai sempre assim um bocadinho às escuras, ainda por cima era o meu primeiro emprego também, acho que pode facilitar. Quem entra pela primeira vez se tiver essas dicas para se orientar, acho que sim.” (Entrevista 16)

“Penso que sim, eu não o recebi mas penso que sim. Se calhar teria ajudado a que as minhas dúvidas fossem logo tiradas ao ler e assim demorei mais porque tive de perguntar porque não estava informada, não tinha um suporte onde eu pudesse ler e saber como é que a instituição funcionava, o quê é que existia, o quê é que tinha para dar às pessoas do concelho e se calhar assim tive de perguntar tudo.” (Entrevista 11)

Apesar de várias colaboradoras identificarem benefícios no manual de acolhimento, existem também colaboradoras que não atribuem importância por diversos motivos, considerando que este não lhes teria facilitado o processo de socialização, havendo também quem considere que a situação atual é pior do que na altura em que entrou para a organização.

“Não, nós aqui não precisamos, é assim não é preciso manual de acolhimento, toda a gente vai tentando ser nós mesmos, não é? Acho que o

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

povo daqui, desta zona, sobretudo quem trabalha muito acaba sempre por ser simples e acolher o pessoal da melhor maneira possível.” (Entrevista 12)

“Muito sinceramente naquela altura, eu acho que agora há coisas que estão piores que naquela altura, apesar de uma pessoa estar mais esclarecida.” (Entrevista 17)

Um aspeto importante relativamente ao manual de acolhimento é o desconhecimento informativo por parte de várias colaboradoras. Apesar de no início das entrevistas ter existido uma explicação dos conteúdos da entrevista, várias colaboradoras evidenciaram bastantes dúvidas quando questionados sobre os benefícios do manual de acolhimento. Após uma explicação sobre o que se trata o manual de acolhimento, houveram colaboradoras que deram a sua opinião sobre a importância do mesmo.

“Manual de Acolhimento? (Risos) ” (Entrevista 5)

“O manual de acolhimento? Sim, porque ficava regradas as regras e poderia ser para toda a gente da mesma forma e potenciar se calhar a criação de um melhor ambiente entre todos os colaboradores para que toda a gente tivesse a mesma informação.” (Entrevista 13)

“Um manual? Não sei, melhor manual que a experiência das pessoas acho que não há (risos). (intervenção) Mas se calhar ajudava, se calhar também não chateávamos tanto a presidente, pegávamos no manual.” (Entrevista 9)

Uma vez que existe desconhecimento quanto aos benefícios do manual de acolhimento, quando questionadas sobre que informações consideram indispensáveis conter no manual de acolhimento, as entrevistadas tiveram muitas dificuldades em responder, acabando por, em algumas situações, não saber responder.

“Não sei, eu de certa forma fui perguntando aos poucos, sei lá... (risos) não me vem à ideia, sei lá, porque eu fui perguntando sempre, não é?” (Entrevista 6)

“Sei lá, honestamente assim de repente não sei.” (Entrevista 8)

“Não sei o que lhe responder (risos).” (Entrevista 18)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

As chefias da organização consideram importante no manual de acolhimento conter o máximo de informação possível sobre a organização, de forma a apresentar a instituição e as várias valências. No entanto Mosquera (2000, p.317) alerta que “ao construir um manual de acolhimento, deverá procurar-se o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação. Dever-se-á incluir apenas a informação indispensável para o novo colaborador se sentir integrado na organização, evitando-se criar um documento que, por ser demasiado extenso, se torne pouco apelativo”.

Um dos aspetos que a presidente considera importante conter no manual de acolhimento é o de estar explícito o facto de a organização ser uma IPSS e não uma empresa, o que faz com que o modo de funcionamento seja diferente das demais empresas, até porque baseia-se num acordo coletivo de trabalho diferente das demais empresas. Outro aspeto realçado prende-se com o facto de os colaboradores não terem noção do que faz a instituição e com isso, na opinião da entrevistada dois, não valorizarem o trabalho das restantes colegas. “Todas são indispensáveis. O vencimento...e também deve ficar claro no Manual de Acolhimento, como é feita uma integração na instituição, qual é a possibilidade de existir contrato, qual é a possibilidade de estágio profissional e depois de que forma há categorias dentro de uma instituição, porque é uma IPSS não é uma empresa...” (Entrevista 1)

“As funções, as boas práticas, quem somos, a instituição quem somos, o que fazemos é importante. É como eu digo, temos colaboradores que não têm noção do quê é que faz a instituição, vivem no trabalhinho delas diário e esquecem-se um bocadinho, isto faz com tenham mais consciência, o facto de perceber que as colegas também trabalham muito, porque isto é um ambiente muito feminino o que faz com haja mais intrigas quer queiramos quer não é assim (...) Julgo que o manual de acolhimento deve acima de tudo ensinar as boas práticas, apresentar as funções do colaborador, o respeito pelo trabalho dos colegas, a parte da legislação também uma das coisas que falha aqui na instituição...” (Entrevista 2)

“Sobretudo uma visão geral e depois particular de cada valência, no caso de ter várias valências que é o caso da associação, depois os direitos e os deveres dos trabalhadores, os horários, as faltas, o período de férias, os dias de feriados, os horários de cada valência.” (Entrevista 3)

Quanto às restantes colaboradoras, estas consideram que o manual de acolhimento deveria conter uma apresentação da instituição, e das valências da instituição, outras colaboradoras referem que deveria conter leis laborais, nomeadamente os direitos dos

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

trabalhadores, também é referido o número de colaboradores e o organograma da organização. De uma forma geral, as colaboradoras através dos seus testemunhos vão ao encontro de autores como Almeida, (2014), Cunha et. al. (2012) e Oliveira (2013) que apresentaram estruturas e modelo de conteúdos que devem fazer parte de um manual de acolhimento.

“Se calhar a apresentação, sobretudo geral e depois especificada um bocadinho do quê é que faz a valência na instituição, porque sei que há muita gente que desconhece e confesso que o ano de estágio foi importante nesse sentido porque eu não conheci logo tudo nos primeiros meses, eu fui conhecendo aos poucos, a instituição é grande, tem várias valências e às vezes não se consegue rapidamente conhecer nem os próprios colaboradores da instituição.” (Entrevista 11)

“Se calhar, o que eu sinto mais nas colegas novas é as leis, os direitos delas, ficam assim um bocado perdidas quando um superior diz o que se tem de fazer e elas dizem se tem mesmo ou não de fazer. E também o quê é que se faz nos outros SAD's, se houver esse tal manual quando a pessoa vai para aquele SAD, por causa da rotatividade, se ela já estiver informada vai ser muito mais fácil saber o quê é que se passa naquele SAD.” (Entrevista 15) Das várias respostas dadas pelas colaboradoras, a resposta da entrevistada 10 expõe dois aspetos que a mesma considera importantes, o facto de não haver avaliação de desempenho e a comunicação interna, uma vez que, segundo a colaboradora, muitas vezes ficam a saber de alguma coisa relacionada com a organização através dos jornais locais.

“O quê é que é a associação Em Diálogo, qual é o público-alvo, a história da associação Em Diálogo, como é que nasceu, quais são as valências, colaboradores, quantos colaboradores existem em cada, avaliação de desempenho acho que era uma questão fundamental que nunca foi feita na instituição, mas acho que faz falta. Uma das falhas que a instituição tem é que muitas das vezes sabe-se das coisas através de um jornal ou de uma pessoa de fora e nós que estamos cá dentro não sabemos.” (Entrevista 10)

Em suma, as respostas dadas pelas colaboradoras relativamente ao conteúdo do manual de acolhimento são todas elas muito parecidas expondo os conteúdos básicos que deve conter num manual de acolhimento. Das respostas obtidas, não é possível retirar uma ideia inovadora, situação que poderá ser explicada pelo desconhecimento das colaboradoras acerca do tema. Como já foi referido, antes de cada entrevista, houve uma explicação sobre os objetivos da entrevista e também uma explicação relativamente aos conteúdos temáticos da entrevista e o manual de acolhimento foi o conceito que levantou mais dúvidas uma vez que era uma “novidade” para algumas das colaboradoras. Na generalidade, foram poucas as colaboradoras que tinham um conhecimento profundo do que tratava um manual de acolhimento. Há casos de colaboradoras

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

que sabiam por linhas gerais do que tratava um manual de acolhimento, mas quando lhes foi pedida a sua opinião relativamente aos conteúdos importantes a constar no manual, evidenciaram bastantes dificuldades.

Relativamente à forma como o manual de acolhimento deveria ser organizado, as colaboradoras deram especial importância à forma como este deveria estar explícito, pois consideraram que deveria ter uma linguagem clara de forma a ser entendido por todas as colaboradoras, Martinho (2015), no seu estudo, defende que um manual de acolhimento deve ser de fácil leitura e compreensão, indo assim ao encontro das pretensões das entrevistadas quanto à forma como o manual de acolhimento deve ser apresentado, isto porque, como referiu a entrevistada 15, existem colaboradoras com escolaridade reduzida e também com uma idade mais avançada, o que poderia dificultar a sua leitura e interpretação.

“Acho que o manual de acolhimento deve ser um documento claro, de fácil leitura e muito bem evidenciado o trabalho de equipa, as suas funções, o trabalho individualizado, julgo que será mais ou menos à volta disso.” (Entrevista 2)

“É assim, um manual de acolhimento não precisa de ser um livro enfadonho, não é, que a pessoa ande atrás quando precisa de alguma coisa. Podia ser até feito em suporte informático, poderia ser enviado ao colaborador por e-mail para que ele possa consultar a todo o momento não é? Porque não vai andar com o manual atrás de si. Acho que sem dúvida não devia ser em suporte físico, não é? Deveria ser informático.” (Entrevista 4)

“Se calhar de uma forma simples porque a maior parte das pessoas que vem trabalhar para a instituição já são pessoas com uma certa idade e muitas delas até com uma escolaridade reduzida, se calhar o mais simples para elas perceberem melhor.” (Entrevista 15)

Dado o desconhecimento por parte das colaboradoras relativamente ao manual de acolhimento, ficaram evidentes as dificuldades das colaboradoras em darem a sua opinião de como este deveria ser organizado.

“Pois, não sei. (Risos) Acho que devia dar a conhecer todas as valências da instituição onde estamos e as funções de cada pessoa.” (Entrevista 5)

“Como é que eu acho? Isso já não sei, não sei Pedro (risos).” (Entrevista 7)

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Por último, quando questionadas sobre quando e por quem deveria ser entregue o manual de acolhimento, tanto as chefias como as colaboradoras deram respostas idênticas. Em ambos os casos, consideram que o manual de acolhimento deveria ser entregue logo no momento em que o novo colaborador comece a trabalhar. Por sua vez, quanto a quem deveria entregar o manual de acolhimento, as opiniões divergem um pouco como se pode ver nos excertos das entrevistas abaixo transcritos.

“Logo que a pessoa seja contratada deve ser dado o Manual de Acolhimento e deve estar alguém da direção e o técnico responsável.” (Entrevista 1)

“Na minha opinião deve ser entregue aquando da admissão do novo colaborador e deve ser entregue pelo responsável pela direção.” (Entrevista 20)

“Eu acho que deveria ser entregue a partir do momento que eles entrassem na instituição, lá está como dizia há pouco, para se integrarem e conhecerem logo de raiz tudo, porque às vezes não temos, há colegas entram aqui mas não sabem que temos um apoio domiciliário em Travassos, por exemplo, ou que temos um serviço de acompanhamento no jardim-de-infância de Taide, coisas desse gênero e assim ficavam logo com uma ideia. Acho que devia ser entregue pela direção, pelo coordenador da valência.” (Entrevista 8)

“O ideal era já haver isso feito e entra um colaborador e ser dado logo nos primeiros dias com a devida apresentação, que eu acho que é uma falha redonda que nós temos que é não haver acompanhamento e entregue logo nos primeiros dias, pelo responsável dos recursos humanos, nós temos uma responsável dos recursos humanos na instituição, acho que devia ser ela mais do que ninguém, só tem é de dar a cara mais vezes.” (Entrevista 10)

A bibliografia (e.g. Almeida, 2014; Cunha et. al., 2012; Mosquera, 2000) existente parece não abordar muito a questão de quando o manual de acolhimento deve ser entregue. Tratando-se de um manual de acolhimento, parte-se do pressuposto que o mesmo deve ser entregue durante o período de acolhimento, isto é, entre a primeira e a quarta semana (Mosquera, 2000 e Peretti, 2001). Por sua vez Reis (2010), considera que o mesmo deve ocorrer no dia em que o colaborador inicia a sua atividade ou logo após a formalização do contrato de trabalho.

Apesar das respostas serem idênticas, existem colaboradoras que têm uma opinião diferente quanto a quem deveria ser entregue o manual de acolhimento, pois consideram que estagiários e pessoas que são contratadas para fazer umas horas não deveriam receber manual de acolhimento. Uma das explicações dadas é que no caso dos estagiários, estes não devem ficar a conhecer tanto da organização como os colaboradores que já se encontram na mesma. Esta é

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

uma questão um pouco controversa, pois uma vez que alguém é contratado seja em que modalidade for, deve ter acesso à mesma informação que os restantes colaboradores para assim poder desempenhar melhor as suas funções e também para ser acolhido e integrado da mesma maneira que os restantes.

“Sei lá, no início acho que é um bocado assim...porque há estagiários que vem para cá e acho que não devem saber tanto quanto nós, não é? Devia ser entregue pelas chefias neste caso.” (Entrevista 9)

“Logo que a pessoa assine o contrato, se for uma pessoa que venha fazer algumas horas só não se justifica, mas logo que uma pessoa assine um contrato e pela técnica responsável pelo sítio onde ela trabalhar.” (Entrevista 15)

Das respostas obtidas, podemos ver que é feita a referência a uma responsável dos recursos humanos. Na Em Diálogo, existe um responsável pelos recursos humanos, mas trata-se de um membro da direção que assumiu a responsabilidade pela área dos recursos humanos, tal como existe outros membros da direção responsáveis por outras áreas diferentes. Na entrevista 10 especificamente, é feita uma referência à responsável dos recursos humanos, a colaboradora considera que esta deveria estar mais presente e ser esta a entregar o manual de acolhimento, a questão é que, como já referi, a responsável é um membro da direção, não tendo um vínculo contratual com a organização que lhe permita estar mais presente. Aliás, importa ressaltar que na organização não existe um departamento de recursos humanos nem nenhum técnico de recursos humanos.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

6 – Recomendações de Ações de Melhoria

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Recomendações de Ações de Melhoria

Considerando todos os resultados expostos anteriormente, torna-se pertinente apresentar recomendações de melhoria/propostas de intervenção para os problemas que foram possíveis de detetar na organização alvo deste projeto de investigação.

A Em Diálogo como já foi referida, é uma instituição particular de solidariedade social com perto de 20 anos de existência. Ao longo destes anos, a instituição foi crescendo e a Gestão de Recursos Humanos foi posta de lado, apesar de, como foi referido nas entrevistas, ser uma preocupação da Direção. Assim, seria importante e necessário que a organização criasse um departamento de recursos humanos, pois segundo Bilhim (2006, p.36) “actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais”. A implementação de um departamento de recursos humanos, iria não só contribuir para a melhoria das práticas de socialização, acolhimento e integração dos novos colaboradores, como iria permitir a implementação de novas práticas de gestão de recursos humanos que atualmente não existem na organização.

Não sendo possível a implementação de um departamento de recursos humanos, é sugerido então a nomeação de uma pessoa que fique responsável pelo acolhimento e integração dos novos colaboradores, e que a mesma formalize práticas de acolhimento e integração. Pois atualmente é a diretora geral que assume essas funções de acolher os novos colaboradores, de estar presente numa fase inicial do processo de acolhimento, mas como foi possível observar nos relatos das colaboradoras, o processo de acolhimento nem sempre é feito de forma igual para todas as colaboradoras. Assim, seria pertinente delegar a uma das chefias que formalizasse processos e colocasse em prática os mesmos aquando da receção de novos colaboradores que entram na organização.

Em relação às práticas que poderiam ser implementadas no acolhimento e integração dos novos colaboradores, para além da entrega do manual de acolhimento, que serviu de mote para o presente projeto, e tendo em conta o que foi relatado pelas colaboradoras, no dia do acolhimento do novo colaborador, alguém delegado pela direção da Em Diálogo, deveria levar o novo colaborador a visitar todas as instalações da organização, pois como se trata de uma organização que se encontra dividida por diversos espaços físicos, o novo colaborador assim iria poder conhecer todas as instalações que fazem parte da organização e também assim conhecer

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

todos os novos colegas de trabalho. De forma a facilitar esse processo, foi elaborado um programa para o primeiro dia de um colaborador na Em Diálogo que poderá vir a ser utilizado caso assim a direção o autorize (ver Apêndice III). As visitas às diferentes instalações como se pode ver no Apêndice III, pode ser alterada consoante o local de trabalho no qual o novo colaborador vai desempenhar funções, com o objetivo de deixar para último a visita às instalações onde se encontra o posto de trabalho do novo colaborador. Durante as visitas às instalações deve existir a preocupação de apresentar o novo colaborador a todos os novos colegas que se encontrem nas instalações.

Tratando-se a integração de um processo mais longo, pois como é referido, “o período de integração dura mais do que o simples período de acolhimento” (Peretti, 2004, p.240), sugere-se que seja implementado, ao fim de um determinado prazo, um questionário de avaliação ao novo colaborador quanto à sua integração, pois assim iria permitir perceber se o novo colaborador já estava completamente integrado na organização ou se seria necessário aplicar novas práticas de forma a integrar melhor o colaborador.

Uma vez que a organização dispõe de várias instalações espalhadas pelo Concelho, o encontro entre as colaboradoras acaba por ser reduzido, o que dificulta a socialização entre os colegas de trabalho. Apesar de, atualmente, realizarem anualmente o jantar de aniversário da Em Diálogo e o jantar de Natal, seria pertinente realizar outras atividades conjuntas para as colaboradoras de forma a fomentar a socialização e a coesão de grupo, pois apesar de se notar uma coesão entre as colaboradoras, essa coesão só existe em relação às colaboradoras que trabalham na mesma valência/departamento. Assim, seria importante manter a atividade iniciada este ano, que passou pela organização, de um passeio para todas as colaboradoras da organização. Além disso, estando a Em Diálogo periodicamente a realizar espetáculos por causa das atividades lúdicas que dispõe, tal poderia ser aproveitado para estender o convite a todas as colaboradoras, pois assim não só poderiam conhecer e participar ativamente nas atividades realizadas pela organização, mas também poderiam conviver mais um pouco com as colegas que apesar de não trabalharem na mesma valência trabalham na mesma organização.

Outra proposta que poderia ser implementada na organização, passaria pela doação de uma pequena lembrança sempre que um(a) colaborador(a) fosse mãe/pai. Tal poderia, de certa forma, aumentar o sentimento de pertença à organização por parte dos colaboradores.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Outro aspeto relevante na organização é a comunicação organizacional. A comunicação organizacional deveria ser melhorada, pois através das entrevistas, percebe-se que as colaboradoras depois de acolhidas e integradas no seu local de trabalho, tem tendência a perguntar às colegas as dúvidas relacionadas com normas e procedimentos adotados pela organização, como por exemplo, as férias, as faltas, entre outras coisas. Esta questão poderia ser rapidamente ultrapassada, se aquando da entrega do manual de acolhimento aos novos colaboradores, fosse também entregue uma fotocópia do acordo coletivo de trabalho adotado pela organização.

Apesar de atualmente a organização não dispor de práticas de acolhimento e integração implementadas e enraizadas, as colaboradoras, com maior ou menor dificuldade, num curto ou longo espaço de tempo, vão conseguindo ser integradas. No entanto, além da entrega do manual de acolhimento que foi elaborado com base neste projeto, as práticas sugeridas iriam facilitar o processo de acolhimento e integração e consequentemente a socialização dos novos colaboradores.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

7 – Considerações Finais

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Considerações Finais

O principal objetivo deste projeto de investigação foi o de contribuir para a melhoria dos processos de socialização, acolhimento e de integração dos futuros novos colaboradores da associação Em Diálogo, a partir da utilização de um Manual de Acolhimento.

Com a realização deste projeto, foi possível avaliar a importância atribuída por parte das colaboradoras e também das chefias/quadros superiores quanto à socialização e consequentemente aos processos de acolhimento e integração.

Para além da elaboração do Manual de Acolhimento, que era o objetivo principal deste projeto, foi também importante perceber como se processa até ao momento o processo de socialização, acolhimento e integração.

Como foi possível observar através dos testemunhos obtidos, a Gestão de Recursos Humanos é uma área que ainda não é alvo de muita atenção por parte da Em Diálogo apesar da sua importância, pois, a gestão de recursos humanos “diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados” (Bilhim, 2006, p.29). Como já foi referido anteriormente, a organização não dispõe de um departamento nem de um colaborador que se dedique especificamente à gestão de recursos humanos, sendo que a maioria das práticas se encontram ainda numa fase embrionária.

No entanto, já começa a existir uma tomada de consciência por parte dos membros da direção para a importância desta área, isto porque a GRH tem um papel importante na aplicação de práticas que beneficiam os colaboradores (Melo & Machado, 2015), e foi com base nessa tomada de consciência por parte da direção que surgiu a oportunidade de elaborar um Manual de Acolhimento para os novos colaboradores.

O processo de socialização, processo pelo qual os colaboradores passam de outsiders para membros participantes e eficazes da organização (Feldman, 1976), é um tema descuidado pela organização, pois os processos de acolhimento e integração, não têm práticas implementadas na organização, e como foi possível observar através das entrevistas, o acolhimento e integração dado às recém-chegadas não foi igual para todas as colaboradoras.

Dada a inexistência de práticas planeadas para acolher e integrar os novos colaboradores foi possível observar que são as colegas de trabalho que têm um papel importante na socialização dos novos colaboradores. Apesar de não existir por parte da organização uma preocupação até

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

então, com o processo de socialização dos novos colaboradores, o que o estudo mostra, é que a maioria das colaboradoras nunca sentiram o desejo de abandonar a organização por sentirem dificuldades no seu processo de socialização.

Através das entrevistas, é possível observar a importância dada ao Manual de Acolhimento por parte das colaboradoras, pois consideram que o Manual de Acolhimento poderá ser um instrumento facilitador para os novos colaboradores. No entanto, também foi possível observar um desconhecimento por parte de algumas colaboradoras quanto à temática em estudo, quer dos conceitos principais, socialização, acolhimento e integração, como também relativamente ao Manual de Acolhimento, quando questionados sobre as componentes que considerariam importantes constar no Manual de Acolhimento.

Para a realização deste projeto, encontrei algumas limitações para a recolha de dados, pois como as colaboradoras trabalham em diferentes locais e existem colaboradoras com horários de trabalho diferenciados, tive que me deslocar a diferentes sítios e em dias diferentes para poder obter testemunhos de colaboradoras das várias valências que a organização dispõe. Como as entrevistas eram realizadas nos locais de trabalho dos colaboradores, foi necessária a ajuda das chefias e das entrevistadas na procura de locais apropriadas para a realização das entrevistas. Outra das limitações prende-se com o desconhecimento por parte de algumas colaboradoras quanto aos conceitos chave em estudo, principalmente em relação ao manual de acolhimento, pois, existiu várias colaboradoras que desconheciam em que consistia um manual de acolhimento e por essa razão algumas delas não conseguiram apontar elementos que pudessem vir a constar do manual de acolhimento que veio a ser elaborado.

No entanto, no geral conseguiu-se tirar conclusões bastante interessantes que permitiram perceber como se processa a socialização dos colaboradores na Em Diálogo, o seu acolhimento e integração, elaborar um Manual de Acolhimento e apontar um conjunto de recomendações de melhoria que se espera que sejam úteis para a organização.

Como trabalho futuro e uma vez que este projeto se centrou apenas numa prática de gestão de recursos humanos, deixa-se em aberto a possibilidade de estudar outras práticas que possam ir ao encontro da estratégia numa organização em que ainda muitas práticas de gestão de recursos humanos se encontram por fazer.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Bibliografia

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Almeida, H. (2014). Manual de gestão de recursos humanos da teoria à prática. Faro: Sílabas & Desafios – Unipessoal Lda.

Ards, J., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2001). The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-166.

Ashforth, B., Saks, A. & Lee, R. (1997). On the Dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 200214.

Ascensão, C. (2009). Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós – venda automóvel. Lisboa: Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and personorganization fit on organizational commitment in the U.S and Japan. *Journal of Business Research*, 69 (2), 956-963.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bastos, M. (2001). O processo de socialização dos enfermeiros em um Centro de Tratamento Intensivo. *Revista Escola Enfermagem – Universidade de São Paulo*, 35 (3), 291-299.

Beckhard, Richard (1972). *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blücher.

Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação – Um guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva.

Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

Bigliardi, B., Petroni, A., Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. (2006a). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brito, M., & Pereira, V. (1996). Socialização Organizacional: A Iniciação na cultura militar. Rio de Janeiro: RAP – Revista de Administração Pública, 30(4), 138-165.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Cardoso, R. (2009). A medição das preferências em recursos humanos: uma aplicação de análise conjunta na implementação de um sistema de acolhimento e integração – o caso da empresa municipal de águas e resíduos de Portimão – EMARP, EM. Faro: Universidade do Algarve.

Carvalho, L. C., Bernardo, M. R. M., Sousa, I. D., Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações. Uma Abordagem Integrada e Prospetiva*, (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2000). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. Em Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 325-355). Lisboa: Editora RH.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Cooper-Thomar, H. D., Van Vianen, A. & Anderson, N. (2004). Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Cunha, R. C. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

D'Ascensão, L. M. (2010). *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas.

De Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observação, de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget, Colecção Epistemologia e Sociedade.

Dias, A. (2016). *Socialização, Acolhimento e Integração Organizacional no HPA Saúde*. Faro: Universidade do Algarve.

Dias, G. M. (2014). *Socialização Organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Durkheim, E. (1997). *The Division of labor in society*. New York: The Free Press

Falcione, R. L. & Wilson, C. E. (1995). Socialization processes in organizations. In Goldhaber, G. M. & Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp.151-169). Norwood, NJ: Ablex.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações*. Lisboa: Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Flick, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica. Lisboa: Monitor.

Garavan, T. & Morley, M. (1997). The Socialization of High-Potencial Graduates into the organization-Initial Expectations, Experiences and Outcomes. *Journal Managerial Psychology*, 2(2), 118-137.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). O inquérito – Teoria e Prática. Torres Vedras: Celta Editora.

Giddens, A. (2008). Sociologia. (6ª ed.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice Hall Internacional Editions.

Gomez, G. R., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Principia.

Jones, G. (1986). Socialization tactics self efficacy and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

Lucena, M. (1995). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Louis, M. (1980). Surprise and Sense-Making. What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

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

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed). Porto Alegre: Bookman.

Martinho, D. (2015). *Acolhimento, Integração e Socialização. Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente*. Faro: Universidade do Algarve.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Londres: Sage.

Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). *Socialization in Organizations and Work Groups*. *Groups at Work: Advances in Theory and Research*. M. Turner (Ed.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Mosquera, P. (2000). *Integração e acolhimento*. Em Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Oliveira, R., Rodrigues, C., Honório, B., Zagi, C., & Gallon, S. (2008). *A prática da responsabilidade social através da socialização organizacional*. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção*, 1-14.

Oliveira, S., Lino, M., Borges, L., Carvalho, V., Melo, S., Silva, A., Bahia, F., Sousa, N. & Steven, G. (2008a). *A socialização Organizacional dos Servidores da UFRN, Segundo Grupo Ocupacional e Tempo de Serviço*. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(1).

Oliveira, D. R. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1987). *Behavior in Organizations*. Singapura: McGraw-Hill.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (1ª ed). Lisboa: Gradiva.

Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Reichers, A. E. (1987). *Na interactionist perspective on newcomer socialization rates*. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.

Rikard, F. V. (2008). *Manuais Organizacionais: Instrumentos de Gestão e Competitividade*.

Acesso em 15 de Setembro de 2018, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-degestao-e-competitividade/26070/>.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). Comportamento organizacional. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. Em Albarello, L.; Digneffe, F.; Hiernaux, J.-P.; Maroy, C.; Ruquoy, D. & Saint-Georges, P.D. Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais (pp.84-116). Lisboa: Gradiva.

Saks, A. & Ashforth, B. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of Past and Present as a Prolongue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.

Saks, A. & Ashforth, B. (2000). The Role of Dispositions, Entry Stressors and Behavioral Plasticity Theory in Predicting Newcomers Adjustment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, pp.1-15.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research* Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.

Taylor, S. (2002). *People Resourcing*. 2^a. Ed., London: CIPD.

Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.

Thomas, C. & Lankan, M. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Organizational Behavior* 1, 209-264.

Van Maanen, J. (1990). *Processando as pessoas – Estratégias de socialização organizacional*.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Em Fleury, M. L. & Fischer, R. M., *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45-62). São Paulo: Atlas.

Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções*. São Paulo: Editora Gente.

Young, C. A. & Lundberg, C. C. (1996). Creating a Good First Day on the Job: Allaying newcomers' anxiety with positive messages. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 26-33.

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Apêndices

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

Apêndice I – Guião de Entrevista a Chefias/Quadros Superiores

- 1 – Existem planos de acolhimento e de integração para os novos colaboradores?
Se sim, quais?
Se não, de que forma se processa o acolhimento e integração dos novos colaboradores?
- 2 – Qual é objetivo do acolhimento que é feito na instituição?
- 3 – Qual é o papel que colaboradores atuais e as chefias podem ter na integração e socialização dos novos colaboradores?
- 4 – Que avaliação faz do acolhimento que atualmente existe para os novos colaboradores? (Pedir que aprofunde ou esclareça a sua posição)
- 5 - Considera que é da responsabilidade da organização fornecer todas as condições para um bom acolhimento e integração? (Pedir que aprofunde ou esclareça a sua posição)
- 6 – Já lidou com colaboradores com dificuldades durante o processo de integração e socialização? De que forma os ajudou a melhorar a sua situação?
- 7 – Em algum momento um colaborador abandonou a organização por não se sentir completamente socializado na organização?
- 8 – Do seu ponto de vista, que práticas poderiam ser implementadas para melhorar o acolhimento e integração?
- 9 – Qual acha que pode ser o papel de um Manual de Acolhimento na integração e socialização dos novos colaboradores? Porquê?
- 10 – Que tipo de informações considera indispensáveis no Manual de Acolhimento?
- 11 – Do seu ponto de vista como é que deveria ser organizado?
- 12 – Quando é acha que este manual deve ser entregue aos colaboradores e por quem?

Características sociodemográficas

- Sexo: _____
- Idade: _____

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

- Função: _____
- Habilitações Literárias: _____
- Longevidade na Organização: _____

Apêndice II – Guião de Entrevista aos Colaboradores

- 1 – Quais os motivos que o/a levaram a candidatar-se à organização?
- 2 – Já conhecia a organização antes de começar a trabalhar na mesma? Se sim, de que forma conhecia a organização? Se não, procurou obter informações da organização?
- 3 – De que forma se realizou o seu processo de acolhimento e integração na organização?
- 4 – O que facilitou o seu processo de acolhimento e integração na organização?
- 5 – O que dificultou o seu processo de acolhimento e integração na organização?
- 6 – Se pudesse, o que mudaria no seu processo de acolhimento e integração na organização?
- 7 – O processo de acolhimento e integração realizado pela organização teve influência no seu desempenho profissional? De que modo?
- 8 – Durante o período de acolhimento e integração o que fez para se adaptar melhor à organização? Pode dar-me exemplos?
- 9 – Os colaboradores da organização acolheram e facilitaram o seu processo de acolhimento e integração? Se sim, como o fizeram?
- 10 – Já se mostrou disponível para receber e ajudar no acolhimento e integração de novos colaboradores da organização? Que iniciativa tomou?
- 11 – Considera que o Manual de Acolhimento teria ajudado a facilitar o seu processo de integração e socialização? Porquê?
- 12 – Que tipo de informações considera indispensáveis no Manual de Acolhimento?
- 13 – Do seu ponto de vista como é que este deveria ser organizado?

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

- 14 – Quando é que acha que este manual deve ser entregue aos colaboradores e por quem?
- 15 – Em algum momento ponderou abandonar a organização por sentir dificuldades no seu processo de socialização? Porquê
- 16 – Considera o processo de socialização importante? Porquê?
- 17 – Atualmente sente-se perfeitamente socializado na organização? Quanto tempo demorou o seu período de adaptação à organização, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da organização?

Características sociodemográficas

- Sexo: _____
- Idade: _____
- Função: _____
- Habilitações Literárias: _____
- Longevidade na Organização: _____

Apêndice III – Programa do primeiro dia na *Em Diálogo*

Horas	Ações a desenvolver	Colaborador Envolvido
09:30h	Receção de Boas Vindas Entrega do Manual de Acolhimento	Diretora Geral
09:45h	Formalidades administrativas: Leitura e assinatura do Contrato de Trabalho (dar um exemplar) Fornecimento dos dados pessoais para a ficha do colaborador; Registo dos dados Biométricos para o controlo de assiduidade;	Técnica Superior Financeira
10:20h	Breve apresentação da Em Diálogo: História; Missão e Objetivos; Serviços Prestados; Estrutura Hierárquica (mostrar organograma)	Diretor/ Técnico Superior Financeira
10:50h	Pausa para o Lanche/Café	
11:00h	Normas Internas de Funcionamento e Informações Gerais Legislação Laboral – Acordo Coletivo de Trabalho (entrega de um exemplar); Normas e Regulamentos; Política de Remunerações e Regalias Sociais; Higiene e Segurança no Trabalho; Marcação do Ponto;	Diretor/ Técnico Superior Financeira
11:30h	Apresentação ao superior hierárquico direto: Posicionamento na organização; Informação sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar;	Diretor/ Técnico Superior Financeira
11:50h	Visita às instalações do SAD de Covelas/Cozinha	Superior Hierárquico
12:30h	Pausa para o almoço	
14:00h	Visita às instalações do SAD de Travassos	Superior Hierárquico
15:00h	Visita às instalações do Centro Comunitário do Vale do Cavado	Superior Hierárquico
16:00h	Visita às instalações do Departamento de Ensino e Formação	Superior Hierárquico
16:30h	Visita às instalações do Polo do Centro Comunitário	Superior Hierárquico
16:45h	Apresentação do Posto de Trabalho: Especificidades do Posto de Trabalho; Apresentação do Tutor/Mentor (caso seja atribuído); Esclarecimento de Dúvidas;	Superior Hierárquico

Apêndice IV – Manual de Acolhimento

Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição
Particular de Solidariedade Social.

**Em Dialogo – Associação para o
Desenvolvimento Social da Póvoa de
Lanhoso**



Manual de Acolhimento

Póvoa de Lanhoso, 2018



Índice

Introdução	3
1 – Apresentação da Instituição	4
1.1 – Evolução Histórica	4
1.2 – Missão, Visão e Valores	5
1.3 – Estrutura Organizacional	6
1.4 – Política de Gestão de Recursos Humanos	7
1.5 – Preocupações Sociais e Ambientais	8
1.6 – As nossas instalações	8
2 – Apresentação dos Departamentos/Serviços	11
2.1 – Ação Social	11
2.2 – Serviços de Apoio Domiciliário	12
2.3 – Centro Comunitário do Vale do Cávado	13
2.3.1 – Projetos do Centro Comunitários	13
2.3.2 – Atividades Lúdicas	14
2.4 – Formação e Ensino	14
2.4.1 – Formação	14
2.4.2 – Ensino	15
3 – Normas e Procedimentos	16
3.1 – Direitos, Deveres e Garantias das Partes	16
3.2 – Faltas	19
3.3 – Horário de Trabalho	21
3.4 – Remuneração	21
3.5 – Férias	22
3.6 – Feriados	23
3.7 – Procedimentos Administrativos	23
4 – Contactos	24



Introdução

O presente Manual de Acolhimento destina-se sobretudo aos novos colaboradores que agora iniciam a sua atividade na instituição.

No entanto, dele podem tirar proveito os demais colaboradores com algum tempo de permanência na nossa instituição, principalmente os que desempenham um papel determinante na integração de novos colaboradores.

O Manual de Acolhimento tem como objetivo dar-lhe a conhecer a nossa instituição, desde a sua fundação até ao presente, perspetivando ainda o futuro.

Tem ainda como objetivo fornecer informações que permitam uma rápida e eficaz integração do colaborador (incluindo estagiários), mas também contribua para a criação de um bom ambiente de trabalho que, idealmente, terá consequências benéficas para o seu bom desempenho na instituição.

Espera-se que através da leitura deste manual fique a conhecer um pouco sobre a *Em Diálogo*, bem como o funcionamento das Valências ou Serviços.



1 – Apresentação da Instituição

1.1 – Evolução Histórica

É através de um conjunto de pessoas ligadas à área social e com forte experiência de trabalho no terreno que surge a 27 de Outubro de 1998 a **Em Diálogo – Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso**.

É uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS – In Diário da República – III Série, nº61, de 13 de Março de 1999), sem fins lucrativos que surgiu no âmbito de entidade de suporte jurídico ao Projeto de Luta contra a Pobreza.

Inscrita de imediato como uma IPSS, a *Em Diálogo* foi criando respostas e implementando alguns projetos dirigidos a um público-alvo identificado no diagnóstico efetuado no âmbito da Rede Social.

Desde a sua criação que a *Em Diálogo* se assume como uma associação de desenvolvimento local, figurando como um recurso para o estabelecimento de sinergias entre as várias instituições sociais, possibilitando assim o alargamento dos seus objetivos e ganhando dimensão concelhia.

A construção do Centro Comunitário do Vale do Cávado em 1999 com atividades lúdico-pedagógicas, o ATL e o Gabinete de Apoio e Atendimento Social, a criação do Serviço de Apoio Domiciliário de Covelas (SAD) em 2001 e o SAD de Travassos em 2008, o Pólo do Centro Comunitário na Póvoa de Lanhoso em 2006 e por último a acreditação da DGERT, tornando-se assim numa entidade acreditada para a formação, e posterior expansão do Departamento de Ensino e Formação em 2015, transmitem a imagem real da dinâmica mantida desde do seu início pelos seus associados.



1.2 – Missão, Visão e Valores

A nossa Missão é...







A promoção e o desenvolvimento integral da população do concelho da Póvoa de Lanhoso através da dinamização de um conjunto de respostas e de serviços multidisciplinares para todos os cidadãos, em especial grupos mais vulneráveis.

A nossa Visão é...

Distinguir-se como uma instituição de referência no desenvolvimento social da comunidade. Prestando serviços de reconhecida excelência assentes numa perspetiva de proximidade e de encontro às necessidades e expectativas do cidadão.

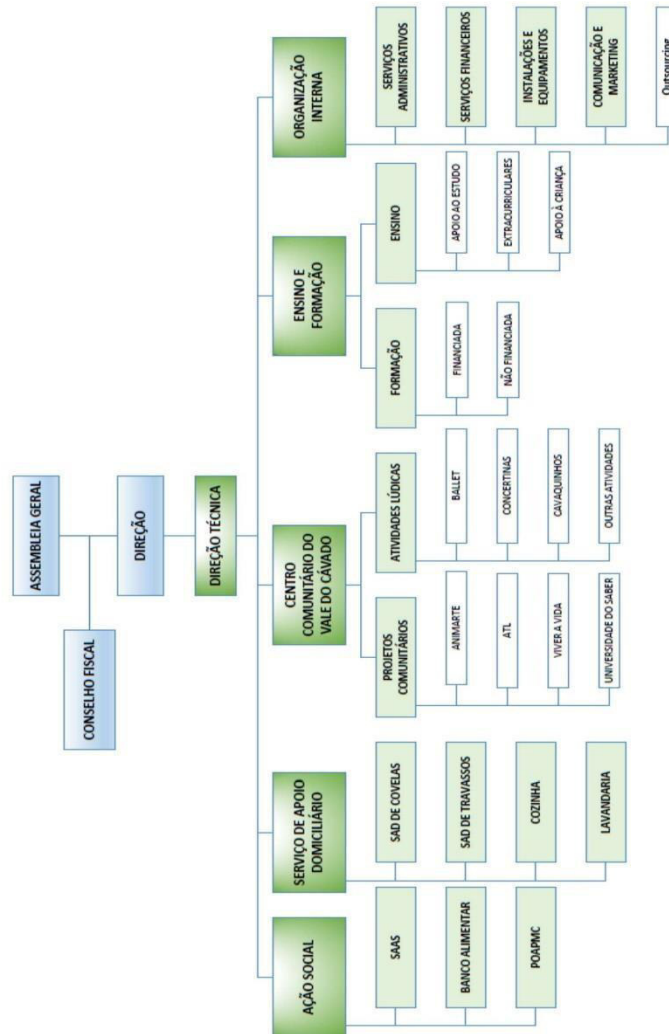
Os nossos valores...

Somos uma instituição que se pauta e orgulha pelos seguintes valores:

-  **Respeito** – pela individualidade e especificidade de cada cidadão;
-  **Solidariedade** – interna na coesão das equipas e solidariedade externa na coesão social das comunidades;
-  **Sustentabilidade** – auto-suficiência de meios e recursos;
-  **Justiça Social** – imparcialidade, rigor e isenção nos serviços prestados ao cidadão;
-  **Profissionalismo** – profissionais responsáveis, competentes e empenhados;
-  **Participação** – incrementar o envolvimento dos cidadãos nas decisões.



1.3 – Estrutura Organizacional





1.4 – Política de Gestão de Recursos Humanos

A *Em Diálogo* não se pode entender por um conjunto de normas e regras, mas sim, por um todo coerente que visa potenciar o orgulho que cada colaborador deve ter ao trabalhar na nossa instituição que apesar dos condicionalismos existentes, tenta ter preocupações que vão além da mera criação de riqueza financeira. Sendo evidente que esse é o principal objetivo da instituição, é também evidente que não podemos ter uma perspetiva excessivamente redutora, visando apenas a geração de meios financeiros.




Para a direção da *Em Diálogo*, os colaboradores que em cada momento estão na organização são os melhores do mundo e cada um destes deve assumir que os diretores da organização são os melhores do mundo. Todos sabemos de parte a parte que isto não é verdade, mas não se trata de uma questão de hipocrisia, mas sim de “remarmos ativamente para o mesmo lado” enquanto membros da família *Em Diálogo*.

Existe uma preocupação em não olhar para os colaboradores como “entidades descartáveis” que apenas são úteis quando são, per si, lucrativos. Não foi, não é nem nunca será essa a política de GRH da nossa instituição, embora num mercado altamente competitivo e numa economia totalmente aberta é por vezes necessário tomar medidas que não são simpáticas para toda a equipa de trabalho. O baixo *turnover* (taxa de rotação) é reflexo desta política e é em si positivo e revelador da estabilidade profissional e financeira.



1.5 – Preocupações Sociais e Ambientais

A *Em Diálogo* assume-se como uma instituição com consciência social e ambiental, dentro do pragmatismo inerente a uma IPSS.

-  Promovemos uma política de incentivo aos não fumadores dentro do local de trabalho. Em relação a todos os elementos da Instituição estará absolutamente vedada a utilização de tabaco no interior das instalações, bem como nas viaturas e não será disponibilizado um local coberto para funcionar como sala de fumo. Todos os fumadores poderão fumar no exterior da empresa, desde que esse hábito não quebre a produtividade e as atividades em curso;
-  A “Em Diálogo” promove uma política consistente de reciclagem de embalagens de plástico, vidro e papéis, bem como a reutilização de folhas de rascunho;
-  Existem outras políticas de Responsabilidade Social que são aplicadas na “Em Diálogo” enquanto IPSS.

1.6 – As nossas instalações

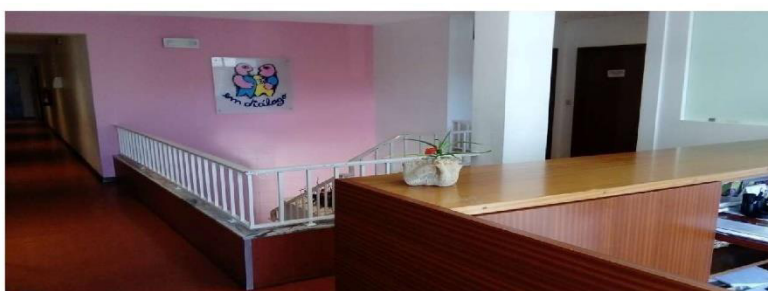
Centro Comunitário do Vale do Cávado



Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso



Pólo do Centro Comunitário na Póvoa de Lanhoso



Departamento de Ensino e Formação



Associação para o Desenvolvimento Social da Póvoa de Lanhoso



Serviço de Apoio Domiciliário de Covelas / Cozinha



Serviço de Apoio Domiciliário de Travassos





2 – Apresentação dos Departamentos/Serviços

2.1 – Ação Social

SAAS – Serviço de Apoio e Acompanhamento Social

Surgiu através do Programa da Rede Social, com um atendimento descentralizado da Segurança Social, para a comunidade local, nomeadamente para a população das 10 freguesias do baixo concelho: Águas Santas, Ajude, Covelas, Ferreiros, Geraz do Minho, Monsul, Moure, S. João de Rei e Verim.

Tem como objetivo o atendimento, elaboração de diagnósticos sociais, acompanhamento de famílias, articulação e rentabilização de recursos, organização de ações de formação e de ações de educação para a saúde, bem como atividades e respostas polivalentes de apoio na área da Família e Comunidade, desenvolvidas no âmbito da intervenção do Centro Comunitário do Vale do Cávado.

Banco Alimentar

Em parceria com o Banco Alimentar, o objetivo visa sobretudo desenvolver as tarefas de identificação e resposta a situações de maior carência social com o apoio em géneros alimentares.

POAPMC – Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

Através de uma candidatura apresentada, a *Em Diálogo* é uma das instituições responsáveis pela distribuição de alimentos na Póvoa de Lanhoso. Atualmente assegura essa missão junto de 54 famílias beneficiárias do baixo concelho e da vila da Póvoa de Lanhoso, na condição de entidade mediadora do Banco Alimentar.



2.2 – Serviços de Apoio Domiciliário

SAD de Covelas e Travassos

Os serviços de apoio domiciliário prestam atualmente apoio a mais de 50 pessoas. Trata-se de uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivos de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

Os Serviços de Apoio Domiciliário proporcionam um conjunto de serviços em função das necessidades das pessoas, nomeadamente: Cuidados de higiene e conforto pessoal; Colaboração na prestação de cuidados de saúde qualificada, bem como acesso a cuidados especiais de saúde; Manutenção de arrumos e limpeza da habitação estritamente necessária à natureza do apoio; Distribuição e acompanhamento de refeições; Tratamento de roupa.

O SAD de Covelas é desenvolvido a partir das suas instalações, localizada na freguesia de Covelas e apoia as pessoas residentes nas freguesias de Covelas, Ferreiros e Moure.

Por sua vez o SAD de Travassos, é desenvolvido na freguesia de Travassos e apoia as pessoas residentes nas freguesias de Travassos, Brunhais, Esperança, Oliveira e Fontarcada.

Cozinha

Após uma remodelação de acordo com as normas de HACCP, a cozinha apresenta capacidade para fornecer mais de duas centenas de refeições por dia para os alunos e professores do Centro Escolar do Cávado. Em simultâneo confeciona também as refeições para os utentes dos Serviços de Apoio Domiciliário, bem como para outros serviços que ocasionalmente ocorrem.



2.3 – Centro Comunitário do Vale do Cávado

2.3.1 – Projetos do Centro Comunitários

CATL- Animarte

Funciona diariamente e especificamente com crianças do 2º Ciclo, numa parceria com o Agrupamento de Escolas Prof. Gonçalo Sampaio, onde há um trabalho de proximidade entre a comunidade escolar, as famílias e o CCVC. Beneficiam igualmente deste projeto as crianças encaminhadas a partir do trabalho desenvolvido pelo SAAS.

CATL – EXTENSÃO DE HORÁRIO E INTERRUPÇÕES LETIVAS

É uma resposta social, dirigida aos alunos do 1º ciclo de estudos, que se apresenta como espaço lúdico, tendo como função complementar o processo educativo e formativo das crianças/jovens através de atividades organizadas e orientadas. Incide sobretudo na ocupação do tempo não letivo, com o objetivo do desenvolvimento integral da criança/jovem, quer ao nível psicomotor como do cognitivo e sócio-afetivo.

Viver a Vida

O projeto “Viver a Vida” é destinado essencialmente aos mais idosos. Os idosos que frequentam este projeto são diariamente acompanhados por animadores no decorrer das atividades lúdicas que atualmente se proporcionam através de ações de ginástica e hidroginástica, música, passeios, cuidados de beleza e rastreios.

Universidade do Saber




A funcionar desde Outubro de 2011, a finalidade deste projeto é incluir socialmente pessoas em situação de maior vulnerabilidade social, desenvolvendo a sua capacidade criativa, permitindo que as pessoas passem a ter competências/conhecimentos em diferentes áreas. Atualmente encontram-se em



execuções as seguintes ações: “Atelier Nós & Companhia”; “Saber do Povo” e “Quintal”.

2.3.2 – Atividades Lúdicas

Com o objetivo de acompanhar, oferecer e desafiar outras realidades sociais, a *Em Diálogo* tem procurado desempenhar um papel ativo no sentido de proporcionar outras ofertas de caráter mais recreativo. Desta forma, a *Em Diálogo* apresenta as seguintes atividades lúdicas:




-  Ballet Infantil;
-  Aulas de Concertinas;
-  Aulas de Guitarra.

2.4 – Formação e Ensino

2.4.1 – Formação

Financiada

A formação financiada é uma aposta contínua da *Em Diálogo*, trata-se de um trabalho cuja execução está diretamente relacionada com a gestão de parcerias e candidaturas, com um papel importante na oferta formativa do concelho. Atualmente a oferta formativa incide sobre:

-  Cursos de Sistemas de Aprendizagem;
-  Formação EFA;
-  Formação Modular Certificada;

Não Financiada

A *Em Diálogo* realiza através de protocolos formações não financiada junto de grupos, empresas e instituições concelhias nas áreas que sejam entendidas como prioritárias.






2.4.2 – Ensino

Apoio ao Estudo


As crianças e jovens que frequentam o apoio ao estudo têm a oportunidade de diariamente serem acompanhados por um professor, que os ajudará a organizar o caderno diário, a auxiliar e esclarecer eventuais dúvidas na realização dos trabalhos de casa, a preparar os testes e a fazer outros exercícios focados nas matérias dadas nas aulas que lhes permitam adquirir e reforçar os conhecimentos adquiridos na escola.

Extracurriculares




-  **Em Diálogo School** – Este projeto da *Em Diálogo* desenvolve-se através de uma série de atividades lúdico pedagógicas com o acompanhamento de um professor com competência na área e todos os anos as crianças e jovens que frequentam este projeto são levadas a exame num centro autorizado de exames de Cambridge: International House com o objetivo de obter o certificado com o nível de aprendizagem atingido;
-  **Gabinete de Psicologia** – O principal objetivo destas consultas é promover o equilíbrio emocional, psíquico e social das crianças e das suas famílias, ajudando-as a viver em harmonia e equilíbrio consigo e com os outros, contando com a intervenção de um psicólogo;
-  **Atelier de Férias Escolares** – O objetivo é promover a ocupação de tempos livres das crianças e jovens durante as interrupções letivas nos períodos das férias do Carnaval, Páscoa, Verão e Natal. Nestes ateliers são desenvolvidas diversas atividades que permitem aos participantes aprender e explorar várias temáticas distintas.

Atividades da Componente de Apoio às Família

Através de protocolos com a Câmara Municipal, a *Em Diálogo* presta à infância do concelho da Póvoa de Lanhoso os seguintes serviços:

-  Fornecimento de refeições para o Centro Educativo do Cávado e Jardim de Infância de Travassos;



-  Apoio às refeições do Jardim de Infância de Taíde, Jardim de Infância de Travassos, Jardim de Infância de Simões, Jardim de Infância e Escola Básica do Centro Educativo do Cávado;
-  Serviço de Apoio ao prolongamento de horário (PH) no Jardim de Infância de Taíde e Jardim de Infância do Centro Educativo do Cávado;
-  Atividades Complementares – As crianças que frequentam o prolongamento de horário do Jardim de Infância de Taíde e do Centro Educativo do Cávado têm acesso a atividades extracurriculares como a natação, psicomotricidade e expressão dramática.

3 – Normas e Procedimentos

As relações laborais entre a Em Diálogo e os colaboradores ao seu serviço, são reguladas através do Contrato Coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS – Boletim do Trabalho e Emprego, nº39, 22/10/2017, disponível em: http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2017/bte39_2017.pdf

3.1 – Direitos, Deveres e Garantias das Partes

Deveres da Instituição

De acordo com a Cláusula 10.ª do BTE nº39/2017, são deveres da instituição:

- a) Cumprir o disposto no presente contrato e na legislação de trabalho aplicável;
- b) Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
- c) Pagar pontualmente a retribuição;
- d) Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico, como moral;
- e) Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional;
- f) Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação profissional a exija;
- g) Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores, bem como facilitar o exercício, nos termos legais, de atividade sindical na instituição;



- h) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da saúde e a segurança do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho e doenças profissionais, transferindo a respetiva responsabilidade para uma seguradora;
- i) Adotar, no que se refere à higiene, segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram para a instituição da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
- j) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença e proporcionar aos trabalhadores as condições necessárias à realização do exame médico anual;
- k) Passar certificados de trabalho, conforme a lei em vigor.

Deveres do Trabalhador

De acordo com a Cláusula 11.ª do BTE nº39/2017, são deveres do trabalhador:

- a) Observar o disposto no contrato de trabalho e nas disposições legais e convencionais que o regem;
- b) Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as demais pessoas que estejam ou entrem em relação com a instituição;
- c) Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- d) Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- e) Cumprir as ordens e instruções do empregador em tudo o que respeite à execução e disciplina do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
- f) Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência co ele, nem divulgando informações relativas à instituição ou seus utentes, salvo no cumprimento de obrigação legalmente instituída;
- g) Velar pela conservação e boa utilização dos bens, equipamentos e instrumentos relacionados com o seu trabalho;
- h) Contribuir para a otimização da qualidade dos serviços prestados pela instituição e para a melhoria do respetivo funcionamento, designadamente participando com



empenho nas ações de formação que lhe forem proporcionadas pela entidade patronal;

i) Zelar pela sua segurança e saúde, submetendo-se, nomeadamente, ao exame médico anual e aos exames médicos ainda que ocasionais, para que seja convocado.

2 – O dever de obediência a que se refere a alínea e) do número anterior respeita tanto às ordens e instruções dadas diretamente pelo empregador como às emanadas dos superiores hierárquicos do trabalhador, dentro dos poderes que por aquele lhes forem atribuídos.

Garantias do Trabalhador

De acordo com a Cláusula 12.ª do BTE nº39/2017, é proibido ao empregador:

- a) Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como despedi-lo, aplicar-lhe outras sanções ou trata-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
- b) Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- c) Exercer pressão sobre o trabalhador para que atua no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros;
- d) Diminuir a retribuição, baixar a categoria ou transferir o trabalhador para outro local de trabalho, salvo nos casos legal ou convencionalmente previstos;
- e) Ceder trabalhadores do seu quadro pessoal para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios do empregador ou por pessoa por ele indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- f) Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou utilizar serviços fornecidos pelo empregador ou por pessoa por ele indicada;
- g) Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- h) Fazer cessar o contrato e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.



3.2 – Faltas

É considerada falta, uma ausência do colaborador durante o período normal de trabalho a que está obrigado.

As faltas injustificadas, implicam sempre a perda de retribuição e serão descontadas na antiguidade do colaborador. Cinco faltas injustificadas consecutivas, dez interpoladas ou faltar alegando justificações comprovadamente falsa, são motivos para a Direção instaurar um processo disciplinar com vista ao despedimento.

Tipo de Faltas

De acordo com a Cláusula 51.ª do BTE nº39/2017, as faltas podem ser:

1 – Justificadas e injustificadas.

2 – São consideradas faltas justificadas:

- a) As dadas, durante 25 dias seguidos, por altura do casamento;
- b) As dadas até cinco dias consecutivos por falecimento de cônjuge não separado de pessoas e bens ou de parente ou afins no 1.º grau da linha reta (pais e filhos, mesmo que adotivos, enteados, padrastos, madrastas, sogros, genros e noras);
- c) As dadas até dois dias consecutivos por falecimento de outro parente ou afim da linha reta ou do 2.º grau da linha colateral (avós e bisavós, netos e bisnetos, irmãos e cunhados) e de outras pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o trabalhador;
- d) As dadas ao abrigo do regime jurídico do trabalhador-estudante;
- e) As motivadas por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao trabalhador, nomeadamente nos casos de:
 - 1) Doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais;
 - 2) Prestação de assistência inadiável e imprescindível, até 15 dias por ano, a cônjuge, parente ou afim na linha reta ascendente (avó, bisavô do trabalhador ou do homem/mulher deste), a parente ou afim do 2.º grau da linha colateral (irmão do trabalhador ou do homem/mulher deste), a filho, adotado ou enteado com mais de 12 anos de idade;
 - 3) Detenção ou prisão preventiva, caso se venha a verificar decisão condenatória.



- f) As ausências não superiores a quatro horas e só pelo tempo estritamente necessário para deslocação à escola do responsável pela educação de menor, uma vez por trimestre, a fim de se inteirar da respetiva situação educativa;
- g) As dadas pelos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva, nos termos das normas legais aplicáveis;
- h) As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos durante o período legal da perspetiva campanha eleitoral;
- i) As dadas pelo período adequado à dávida de sangue;
- j) As dadas ao abrigo do regime jurídico do voluntariado social;
- k) As autorizadas ou aprovadas pelo empregador;
- l) As que por lei forem como tal qualificadas.

3 – No caso de o trabalhador ter prestado já o 1.º período de trabalho aquando do conhecimento dos motivos considerados nas alíneas b) e c) do número 2 desta cláusula, o período de faltas a considerar só começa a contar a partir do dia seguinte.

4 – São consideradas injustificadas as faltas não previstas no número 2.

Comunicação das faltas

As faltas previsíveis devem ser comunicadas com a antecedência mínima de 5 dias, já as imprevisíveis devem ser comunicadas logo que possível, não devendo exceder os dois dias seguintes. Existe no departamento administrativo ou com o responsável de cada valência, um documento de pedido de ausência/falta.

A Instituição pode solicitar o documento justificativo da falta, caso este não seja entregue.

A ausência do colaborador do seu local de trabalho, durante 10 dias úteis seguidos sem apresentar qualquer justificação à Direção da Instituição, será considerada abandono do trabalho e implicará a presunção de denúncia do contrato, sem aviso prévio, por parte do colaborador.



3.3 – Horário de Trabalho

O horário de trabalho em vigor na Instituição está de acordo com o estabelecido pelo Acordo Coletivo de Trabalho, variando consoante a categoria profissional, entre as 35 horas e as 40 horas semanais.

A duração do período normal de trabalho não inclui o tempo necessário para os preparativos de entrada e saída do serviço.

Qualquer ausência do posto de trabalho tem que ser autorizada pela Direção/Superior Hierárquico ou por quem o substitua.

3.4 – Remuneração

O valor da remuneração e outras ajudas a atribuir ao colaborador a título de compensação pelo trabalho prestado é comunicado e/ou estabelecida pela Direção no decorrer da entrevista de seleção e admissão de candidatos.

A política salarial em vigor na Instituição obedece aos seguintes critérios:

- Atualização anual, sempre que as circunstâncias gerais e específicas o permitam;
- Grelha salarial por categorias profissionais, tendo em atenção a complexidade e responsabilidade de cada função e o desempenho individual;
- Sempre que possível o subsídio de férias é pago na totalidade, no mês de Junho;
- O subsídio de Natal corresponde ao valor de um mês de remuneração, se o colaborador prestou um ano completo de serviço. Nos casos em que o período de trabalho efetuado é inferior a um ano, serão pagos os duodécimos correspondentes;
- O pagamento do vencimento é efetuado por transferência bancária, sendo disponibilizado no máximo no 24º dia de cada mês.

Em caso de desvinculação, o último pagamento auferido pelo colaborador será efetuado depois de entregues todos os equipamentos que a Instituição lhe tenha cedido como recurso para o desempenho da sua função.



A folha de remunerações (recibo) deve ser assinada nos Serviços Administrativos da Instituição, até ao dia 30 de cada mês, ficando aí arquivado o original. Por solicitação do colaborador a folha de remunerações pode ser enviada via e-mail.

3.5 - Férias

Todos os colaboradores da “*Em Diálogo*” têm direito a férias, de modo a possibilitar a sua recuperação física e psicológica.

Se o contrato de trabalho celebrado com a Instituição for em regime efetivo, o direito a férias vence-se no dia 1 de Janeiro do ano civil seguinte àquele a que diz respeito. Os colaboradores efetivos têm direito a um período de férias remuneradas de 22 dias úteis em cada ano civil.

Se o contrato de trabalho celebrado for a termo, o colaborador tem direito a 2 dias de férias por cada mês de contrato, até a um máximo de 20 dias, após 6 meses de trabalho efetivo.

No ano de contratação, o colaborador tem direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 12 dias úteis de férias.

Nos contratos de trabalho a termo, cuja duração total não atinja seis meses, o gozo das férias tem lugar no momento imediatamente anterior ao de cessação, salvo acordo das partes.

No gozo de férias interpoladas, fica sempre salvaguardado um período de 10 dias úteis consecutivos.

O período de férias deverá ser marcado pelo preenchimento de formulário próprio, de forma a permitir estabelecer o calendário mais adequado a cada serviço.

Na falta de indicação prévia do período de férias pretendido ou incompatibilidade para o funcionamento do serviço, assim como na falta de acordo entre o colaborador e o responsável do serviço, as férias serão marcadas pela Instituição que é também responsável pela elaboração e afixação do respetivo mapa.



3.6 – Feriados

São considerados feriados nacionais os seguintes dias:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1 de Janeiro; | 10 de Junho; |
| Sexta-feira Santa; | 15 de Agosto; |
| Domingo de Páscoa; | 5 de Outubro; |
| 25 de Abril; | 1 de Novembro; |
| 1 de Maio; | 1 de Dezembro; |
| Dia do Corpo de Deus; | 8 de Dezembro; |
| | 25 de Dezembro; |

Além dos feriados obrigatórios na Instituição são observados:

- O Feriado Municipal do concelho;
- Terça-feira de Carnaval.

3.7 – Procedimentos Administrativos

Dados Pessoais

Todos os colaboradores, no ato da admissão, tem o dever de facultar um conjunto de elementos pessoais (preenchimento da ficha de inscrição interna, fotografia, fotocópia do cartão de cidadão, currículo vitae e cópia certificado de habilitações académicas, certificados de formações e outros documentos que o qualifiquem profissionalmente, copia da carta de condução). A falta de veracidade dos dados fornecidos pelo colaborador é considerada uma violação grave aos deveres para com a instituição.

Sempre que os dados pessoais, fornecidos no ato da admissão, sofram alterações, o colaborador é obrigado a atualizá-los, nos serviços administrativos.

Para além de obrigatório, a atualização dos dados pessoais do colaborador torna-se indispensável para o normal funcionamento da Instituição.

Medicina no Trabalho

No máximo após 15 dias a admissão do colaborador, este é submetido a uma consulta/exames de medicina no trabalho.



Fardamento

O fardamento é fornecido para Instituição, ficando a sua limpeza e conservação ao encargo do colaborador, sendo o seu uso obrigatório.

Cozinha – Calças, Casaco e Sapatos de Proteção. Sendo que nas horas de confeção da comida é obrigatório o uso de Avental, Touca e Luvas.

SAD – Calças, Casaco e Sapatos de Proteção. Sendo que durante a higiene dos utentes deste serviço é obrigatório também o uso de luvas apropriadas.

Prolongamento de Horário – Bata, sendo que na hora das refeições é obrigatório o uso de Avental, Touca e Luvas.

4 – Contactos

Pólo do Centro Comunitário do Vale do Cávado

Tlf: 253 634 280
Tlm: 963 682 334
E-mail: geral@emdialogo.pt

Centro Comunitário do Vale do Cávado

Tlf: 253 909 280
Tlm: 968 577 940
E-mail: ccvc@emdialogo.pt

Departamento de Formação e Ensino

Tlf: 253 738 418
Tlm: 925 486 248
E-mail: formação@emdialogo.pt

Serviço de Apoio Domiciliário

Tlf: 253 634 280
Tlm: 963 682 334
E-mail: geral@emdialogo.pt



Seja Bem-vindo/a à Nossa Instituição