



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Lara Catarina Machado Durães

**Perceções sobre o Acolhimento e Integração
numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Lara Catarina Machado Durães

**Perceções sobre o Acolhimento e Integração
numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Emília Fernandes

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora agradeço a ternura, a compreensão, disponibilidade e a dedicação. Agradeço-lhe igualmente a sua orientação, traduzida numa presença constante e numa resposta pronta aos meus apelos, e pelas palavras de confiança e de motivação.

À empresa Nuno & Pereira por me receber de forma tão acolhedora, pela ajuda prestada e por aceitar uma colaboração para que este projeto fosse realizado.

Aos meus pais porque sempre estiveram lá, porque me proporcionaram tudo de bom para conseguir alcançar todos os meus objetivos. Porque sempre investiram na minha educação, por todos os sacrifícios feitos para proporcionar os meus sonhos. Porque sempre soube o que era ter um suporte para tudo. Porque sem vocês nada era possível. E sempre será um orgulho ser a vossa filha caçula por tudo o que me ensinaram, pelos valores que me transmitiram

À minha irmã porque me guiou no caminho certo, porque me deu um exemplo que me orgulho em seguir, porque sem ela não seria o que sou e porque sem ela seria impossível terminar mais uma etapa da minha vida. Agradeço a sincera amizade, o apoio, a presença e a força que foram fundamentais para a realização deste trabalho e em todos os momentos da minha vida.

Ao Daniel por me mostrar que era capaz de tudo. Pelo apoio, carinho, cumplicidade e paciência. Porque a tua disponibilidade, compreensão e incentivo foram cruciais para terminar mais uma etapa.

Aos meus padrinhos porque sempre vão lá estar. Porque sei que sempre posso contar com eles. Pelo incentivo constante e pelo bem que me faz ver o orgulho nos olhos deles.

Para as estrelinhas que sempre olham por mim e me ajudam a superar tudo. Aos meus avós maternos e paternos, Marcos, Zé Luís, tio Zé de Lisboa e Sílvia.

E finalmente, mas não menos importante, para todos aqueles que sempre me apoiaram e fizeram ir mais além. Para familiares e amigos que eu sei que sempre estão do meu lado.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto que desenvolvi teve como objetivo geral desenvolver um manual de acolhimento e integração para a empresa Nuno & Pereira. A empresa Nuno & Pereira atua na área da construção civil, com especial incidência em trabalhos de cofragem de estruturas em Betão Armado (Cinza e Branco). Esta empresa caracteriza-se por ser uma pequena e média empresa muito centrada no patrão. A necessidade identificada na área do Acolhimento e Integração resultou do facto de a única prática de RH adotada pela empresa no acolhimento dos novos colaboradores ser o acolhimento com base em alguém mais experiente. Daí a vontade por parte da Administração em promover uma prática de Acolhimento e Integração que permitisse garantir um acolhimento mais sistematizado e pensado nos colaboradores. Assim, após uma conversa com a Administração, foi definido desenvolver um Manual de Acolhimento para dar resposta a uma necessidade sentida pela empresa em causa.

Para o efeito, foi realizado um estudo com o propósito de explorar as perceções dos colaboradores e das chefias desta empresa em relação às práticas de acolhimento e integração na empresa, bem como a importância que lhe é atribuída. Considerando os objetivos deste projeto, utilizei uma metodologia qualitativa. Foram, assim, realizadas 20 entrevistas aos colaboradores da empresa Nuno & Pereira, tendo em conta a sua função dentro da empresa. Para tratamento dos dados foi utilizado o NVivo.

Apesar de um certo desconhecimento dos assuntos que este projeto aborda por parte dos colaboradores, visível durante as entrevistas, foi, todavia, possível dar conta das perceções que os colaboradores e as chefias têm sobre o acolhimento e integração dos novos trabalhadores, e recolher informações necessárias para os conteúdos que acabaram por integrar o Manual de Acolhimento. Este estudo vem, assim, contribuir para o desenvolvimento de práticas de RH no seio da empresa e para promover a implementação das mesmas na empresa em estudo.

Palavras-chave: Acolhimento; Integração; Práticas de RH; Manual de Acolhimento; Empresa PME da Construção Civil.

EXECUTIVE SUMMARY

The main goal of my project was to develop a reception and integration manual for Nuno & Pereira company. This company acts in the civil construction area, with greater incidence in formwork of structures in Armed Concrete (Grey and White). This company is characterized by being a small and medium company very focused on the boss. The need identified in the Reception and Integration area resulted from the fact that the unique Human Resources adopted practice in the reception of new collaborators was the reception based on learning with someone more experienced. Hence the will of the Administration in promoting a practice of Reception and Integration that allowed a more systematized and thoughtful reception of new employees. So, after conversations with the Administration, it was decided to develop a Reception Manual to give response to a need felt by the company.

For this purpose, a study was carried out with the aim of exploring the perception of employees and managers of the company regarding the reception and integration practices in the company, as well as the importance assigned to it. Considering the aims of this project, I used a qualitative methodology. Thus, 20 interviews were conducted with Nuno & Pereira employees, taking into account they function within the company. NVivo was used for data treatment.

Despite the lack of knowledge of the subjects this project addresses by the employees, that was visible during the interviews, it was, nonetheless, possible to understand the perceptions that both employees and managers have regarding the reception and integration of new employees, and to retrieve information necessary for the content that ended up integrating the Manual of Integration. This study thus contributed to the development of HR practices within this company and to promote their implementation.

Keywords: Reception; Integration; HR practices; Reception Manual; Civil Construction Company.

Índice

AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO EXECUTIVO	v
EXECUTIVE SUMMARY	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
Introdução.....	3
Apresentação da Empresa.....	7
Organograma	8
Constituição	8
Experiência profissional	9
Apresentação das obras realizadas.....	9
Apresentação do problema	19
Justificação do tema.....	19
Enquadramento teórico:.....	23
Indivíduo e organização.....	23
Cultura Organizacional	26
Socialização Organizacional.....	29
Caraterísticas fundamentais da Socialização Organizacional.....	38
Acolhimento e Integração.....	40
Principais intervenientes no processo de Acolhimento e Integração.....	49
Importância da comunicação	51
Metodologia.....	57
Objetivo Geral:	57
Objetivos Específicos:	57
Método.....	59
Guião de entrevista	60

Tratamento dos dados	61
Apresentação dos Resultados	65
Caraterização da amostra	65
Análise e discussão de resultados	68
Acolhimento	68
Integração	89
Socialização.....	92
Manual de Acolhimento	98
Propostas de intervenção	107
Conclusão, Limitações e Trabalho Futuro	113
Bibliografia	115
APÊNDICE 1 – Guiões das Entrevistas	121
ANEXO 1 – Esquema Feldman (1981).....	123
APÊNDICE 2 – Manual de Acolhimento	125

LISTA DE ABREVIATURAS

CV – Curriculum Vitae

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GDVP – Grupo Desportivo de Vitorino de Piães

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa	8
Figura 2 e 3 - Escola de Medicina (Universidade do Minho)	11
Figura 4 - Pavilhão Multiusos de Gondomar	11
Figura 5 – <i>IURD</i>	12
Figura 6 - ADICAIS (Porto).....	12
Figura 7 - Casa da Música e Fundações da Adicais (Porto).....	13
Figura 8 - Poços de Acuinova (Mira)	13
Figura 9 - Caixotão de Mar (Acuinova)	14
Figura 10 - Adega Casa Sarmento (Mealhada)	14
Figura 11 - Transladação do Santuário de Stº Antão da Barca – Obra de compensação da barragem do Baixo Sabor (Alfandega da Fé)	15
Figura 12 e 13 - Cúpula da Capela Nossa Senhora da Conceição (Braga)	15
Figura 14 e 15 - Ed. Apoio e Ed. Entrada - Barragem de Venda Nova II e III	15
Figura 16 - Três níveis de programação mental humana	27
Figura 17 - Processo de socialização. Adaptado de Bauer, Erdogan, Truxillo, & Tucker (2007)	34
Figura 18 - Estádios da socialização organizacional. Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 209)	37
Figura 19 - Intervenientes no processo de Acolhimento e Integração (Sousa, et al., 2008)	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação idade/ sexo.....	65
Gráfico 2 - Habilitações literárias.....	66
Gráfico 3 - Funções na empresa	66
Gráfico 4 - Conteúdos do Manual de Acolhimento.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Histórico de Obras realizadas.....	11
Tabela 2 – Reações individuais. Adaptada de Porter et al. (1987) citado em Mosquera (2000)	25
Tabela 3 - Socialização com sucesso ou fracasso. Adaptado de Bilhim (2006, p. 171) 38	
Tabela 4 - Erros a evitar no Acolhimento (Mosquera, 2000, p. 315).....	41
Tabela 5 - Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento (Mosquera, 2000, p. 316).....	45
Tabela 6 - Barreiras à comunicação (Chiavenato, 1998).....	52
Tabela 7 –Método	59
Tabela 8 - Categorias (Elaboração própria).....	62

“Caso mergulhe muito fundo em qualquer problema, você irá encontrar Pessoas”

J. Watson Wilson

Capítulo 1

Introdução

Introdução

Este projeto que desenvolvi, visa dar resposta a uma necessidade sentida pela empresa Nuno & Pereira no que diz respeito às práticas de Acolhimento e Integração. Para isso, surgiu como objetivo geral desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração para a mesma.

A empresa Nuno & Pereira é uma média empresa que atua na área da construção civil, com especial incidência em trabalhos de cofragem de estruturas em Betão Armado (Cinza e Branco). Na verdade, é de extrema importância permitir a consciencialização e o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos no contexto das pequenas e médias empresas. Refira-se que “[a]s pequenas e médias empresas assumem um papel de destaque no tecido empresarial português, à semelhança do que acontece um pouco por todo o globo. Se olharmos à sua representatividade no contexto empresarial e não à sua dimensão individual, percebemos desde logo a sua capacidade empregadora e de negócio. Na sua essência, assumem-se como um motor para a economia mundial.” (Melo & Machado, 2015, p. 17). A importância destas empresas para o tecido empresarial português reforça a necessidade de investimento nas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, no que concerne à receção e adaptação dos novos colaboradores ao novo contexto organizacional de que não fazem parte.

Esta problemática merece especial destaque devido a ser muitas vezes descurada pelas empresas (Melo & Machado, 2015). Os colaboradores são vistos, muito frequentemente, como meros recursos para atingir o fim máximo de uma empresa, que é a obtenção de lucro e/ou para a própria subsistência da mesma. As empresas não só não lhes dão o devido valor, como não lhes proporcionam um ambiente que permita vestir a camisola da empresa. É comum que as empresas descurem estas práticas sem o conhecimento prévio das consequências ao nível do desempenho e da satisfação com o trabalho (Melo & Machado, 2015; Sousa, et al., 2008; Zhang, et al., 2014; Ostroff & Kozlowski, 1992).

Para desenvolver este projeto recorri a uma metodologia qualitativa que se materializou na realização de 20 entrevistas aos colaboradores e às chefias da empresa, com o objetivo de conhecer as suas perceções sobre o acolhimento e integração na mesma, bem como a importância atribuída. A análise da informação qualitativa recolhida permitiu a elaboração do Manual de Acolhimento.

Deste modo, espero que este projeto permita não só melhorar as práticas de GRH que são utilizadas na empresa, suprindo-as de novos elementos como o Manual de Acolhimento, bem como a demonstração da importância destas práticas no seio de uma empresa.

Este projeto está organizado em 8 capítulos. No capítulo 1, faço uma breve apresentação dos assuntos subjacentes ao tema desenvolvido no âmbito do projeto. O capítulo 2 corresponde à apresentação da empresa na qual foi desenvolvido este projeto. No capítulo 3, a apresentação do problema que foi tratado ao longo do projeto. Seguidamente, encontra-se no capítulo 4 o enquadramento teórico, que engloba temáticas como o indivíduo e a organização, a cultura organizacional, a socialização organizacional, a comunicação e o acolhimento e integração. No capítulo 5, encontra-se a metodologia composta pela descrição do método, o tratamento dos dados, a dimensão da amostra e o guião da entrevista. Os resultados, que são compostos pela caracterização da amostra e pela análise e discussão de resultados, estão desenvolvidos no capítulo 6. As propostas de intervenção encontram-se no capítulo 7. Por último, no capítulo 8, está desenvolvida a conclusão, limitações e trabalho futuro.

Capítulo 2

Apresentação da empresa Nuno & Pereira

Apresentação da Empresa

A informação aqui prestada resultou dos encontros com a chefia da empresa e recolha de informações que são assumidas de forma informal pela mesma. Baseei-me também no CV da empresa que apresenta algumas informações que servem como “cartão-de-visita” para possíveis clientes.

A origem da empresa *Nuno & Pereira – Construção Civil, Lda.* tem lugar em 1989. Na altura o Sr. Nuno Pereira, à data a laborar em Setúbal, decide criar a Nuno Augusto Gomes Pereira, empresa em nome individual. Em 1991, surge a possibilidade da deslocação da empresa para Ponte de Lima. Assim, a empresa ficou fixada na sua terra Natal. Em 1999, com o aumento do volume de negócios e do número de colaboradores foi então criada a Nuno & Pereira - Construção Civil, Lda., em regime de sociedade por cotas. Tem como principal área de negócio a Construção Civil, com maior incidência no ramo de Cofragem de Estruturas de Betão Armado (Cinza e Branco). Desde então, a empresa consolidou a sua estrutura no mercado até que, em 2000, efetuou um aumento de capital fixado até à data em 120.000,00€.

Segundo os dirigentes da empresa Nuno & Pereira, esta, rege-se por valores de eficiência, rapidez, qualidade e inovação. Como missão, pretende cumprir os objetivos propostos pelos seus clientes com eficiência e rapidez, contribuindo para o desenvolvimento do nosso país. E possui a visão de ser reconhecida como uma empresa de qualidade e excelência no seu desempenho, com grande foco no cliente e comprometida com o seu desenvolvimento e melhoria da sua qualidade de vida.

Esta empresa também procurou outros desafios e mercados além de Portugal. Atualmente presta serviços também em França.

É de salientar que o sócio-gerente deste negócio é distinguido na sociedade por ser uma pessoa muito ativa. Atualmente, além de gerir a sua empresa de construção civil, preside também o Grupo Desportivo de Vitorino de Piães, participa em diversas associações, entre elas, figuram o Moto Clube, Caçadores e Confraria do Senhor da Igreja.

Organograma

Segundo os dirigentes da empresa, no que diz respeito à sua estrutura, esta, organiza-se da seguinte forma:

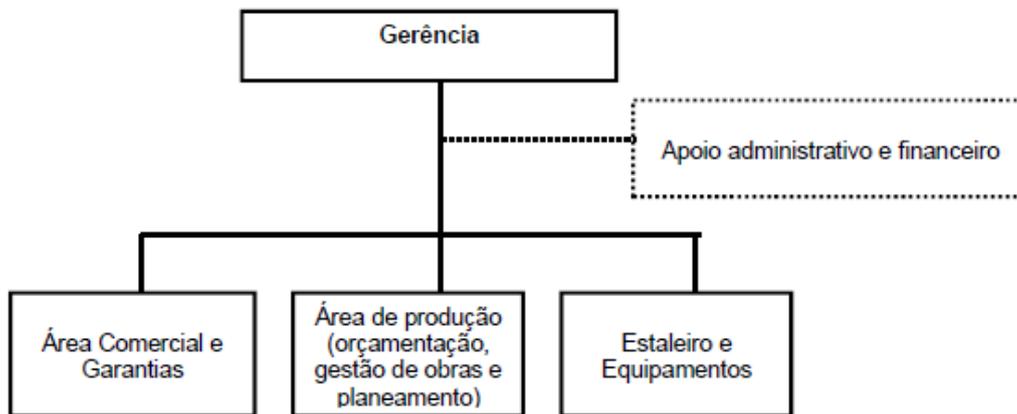


Figura 1 - Organograma da empresa

A gerência desta empresa é então assegurada pelo Sr. Nuno Pereira. A Gestão de Recursos Humanos, como já referi, está pouco desenvolvida, sendo portanto a função assegurada pelo apoio administrativo e financeiro que conta apenas com um funcionário. Na área de produção são incluídos os engenheiros que desempenham funções na empresa. O estaleiro e os equipamentos dizem respeito aos recursos materiais que a empresa dispõe. A área comercial e garantias tem haver com o contacto com os clientes.

Constituição

Têm ao seu serviço cerca de 60 trabalhadores diretos com uma vasta experiência profissional, aliados a uma alargada gama de equipamentos próprios, que proporcionam as competências e habilitações necessárias no ramo da Construção Civil.

A empresa é composta, em funções de gestão por um sócio-gerente, dois engenheiros e três encarregados. Possui ainda um apontador que se ocupa do apoio administrativo e financeiro e uma técnica administrativa. Como carpinteiros de cofragem de 1ª é composta por 28 colaboradores. Na categoria de carpinteiro de cofragem de 2ª possui 7 colaboradores. Como trolha de 1ª existem 4 colaboradores na empresa, e em trolha de 2ª existe um colaborador. Na categoria de manobrador de máquinas possui 2 elementos. Possui ainda, um motorista de pesados e ligeiros, um mecânico auto, um servente e um eletricista de 2ª.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Experiência profissional

A empresa apresenta, como clientes, o Eusébios e Filhos, SA; Soares da Costa, SA; Empreiteiros CASAIS, SA; Grupo Ramos Catarino, SA; Contacto, S.A; Somague, SA; Gabriel Couto, SA; Amândio de Carvalho, SA; Ferreira, SA; Mota-Engil, SA; Teixeira Duarte, SA; Soares da Costa, SA; Emprirpar OPP, SA; Combitur, SA; Costeira, SA, entre outras. São ainda parceiros em obras de Construção Civil da Empresa EFACEC, Ambiente, SA., entre outras. Trabalha ainda para diversos particulares, utilizando todo o "know how", porque o objetivo da empresa, segundo os dirigentes da mesma, é a satisfação dos seus clientes.

Como prémios, segundo os dirigentes, a empresa orgulha-se na total satisfação dos clientes, em trabalhos concebidos com arquitetos de renome como Souto Moura e Siza Vieira.

Apresentação das obras realizadas

Ao longo da sua existência, a empresa foram executando obras importantes quer no setor privado, quer no setor público, como assim o podemos comprovar no histórico de obras abaixo apresentado.

Cliente	Designação da Obra	Local da Obra
Teixeira Duarte, SA	Escola Camilo Castelo Branco (Parque Escolar)	Famalicão
Sofranda, SA	Aparcamento Automóvel	Baiona, Espanha
Empreipar, SA	Modelo Modelo Escola EB1 JI Efanor Modelo Modelo MaxMat Staples Escola EB2,3 Frei João	Monção Avintes Sr. ^a da Hora Leça Lousã Póvoa do Varzim Vila do Conde Vila do Conde
Obrecol, SA	Escola Inês de Castro (Parque Escolar)	Canidelo
Combitur, SA	Centro de dia ACB Central ARRIVA Escola EB 2,3 João de Meira Continente - Bom dia Vizela LIDL – S. Cosme LIDL – Gondomar LIDL – St. Tirso Colégio de Lourdes	Famalicão Guimarães Guimarães Vizela Gondomar Gondomar St. Tirso St. Tirso

Ferreira, SA	Centro Escolar de Paramos	Espinho
	Construção de Empreendimento	Amadora
	Habitacional da Azinhaga dos Besouros Continente de Santa Maria da Feira	Santa Maria da Feira
Reforço da Potencia da Barragem de Venda Nova III, ACE	Reforço de Potência de Venda Nova - Venda Nova III	Vieira do Minho
Costeira, SA	Execução da Cúpula da Capela do Seminário de Nossa Senhora da Conceição	Braga
SANJOSE, SA	Instituto de Bio - Sustentabilidade – Universidade do Minho, Campus de Gualtar	Braga
Consortio Empreiteiros CASAIS, SA – FDO, SA – Eusébios e Filhos, SA	Escola de Ciências da Saúde da Universidade do Minho	Braga
	Piscinas Municipais	Guimarães
	Hospital	Famalicão
	Fábricas Infinium e Itarion	Mindelo
	Hotel Monte Prado	Melgaço
	Estação de Caminhos-de-ferro	Aveiro
Empreiteiros CASAIS, SA	Teatro Gil Vicente	Barcelos
	Complexo Desportivo e Lazer	Melgaço
	Estádio D. Afonso Henriques	Guimarães
	ADICAI	Porto
	Colégio N. Sr. ^a da Conceição	Guimarães
Eusébios e Filhos, SA	Depósitos de Abastecimento de Água	Vermil, GMR
	MODIS – Grupo Sonae	Maia
	Escola Marques Castilho	Águeda
Grupo Ramos Catarino, SA	Centro Electro- Produtor – RESULTIMA	Viana do Castelo
	Fábrica das Torres de Betão – ENERCON	Viana do Castelo
	Fábrica Mecatrónica – ENERCON	Lanheses
	Escola Domingos Sequeira	Leiria
	Moradia Casa do Restelo	Lisboa
	Escola Básica e Secundária de Oliveira de Frades	Oliveira de Frades
	Adega Casa Sarmento	Mealhada

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Alberto Martins de Mesquita & Filhos, SA - FERREIRA, SA - ACE	Pavilhão Multiusos	Gondomar
Contacto, SA	Viaduto IP5	Viseu
	PS 027 - A4 Nó de Campo/Valongo	Campo/Valongo
Soares da Costa, SA	Alargamento do Sublanço Maia/ Santo Tirso da A3	Santo Tirso
Somague, Engenharia, SA	Casa da Música	Porto
	Complexo Desportivo F.C.P	Porto
	Aquinova - Penacova	Mira
	Valnor	Alter do Chão
	Sub-Estação REN	Douro
	Reforço de Potencia Barragem da Bemposta	Douro

Tabela 1 - Histórico de Obras realizadas

Assim, de forma a representar algumas das obras realizadas por esta empresa, abaixo apresento algumas fotos das mesmas.



Figura 2 e 3 - Escola de Medicina (Universidade do Minho)



Figura 4 - Pavilhão Multiusos de Gondomar

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento



Figura 5 – IURD



Figura 6 - ADICAIS (Porto)

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento



Figura 7 - Casa da Música e Fundações da Adicais (Porto)



Figura 8 - Poços de Acuinova (Mira)

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento



Figura 9 - Caixotão de Mar (Acuinova)



Figura 10 - Adega Casa Sarmiento (Mealhada)

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento



Figura 11 - Transladação do Santuário de Stº Antão da Barca – Obra de compensação da barragem do Baixo Sabor (Alfandega da Fé)



Figura 12 e 13 - Cúpula da Capela Nossa Senhora da Conceição (Braga)



Figura 14 e 15 - Ed. Apoio e Ed. Entrada - Barragem de Venda Nova II e III

Capítulo 3

Apresentação do Problema

Apresentação do problema

Justificação do tema

Face à apresentação da empresa, facilmente se percebe que não há um investimento, por parte da empresa, na Gestão de Recursos Humanos. A dimensão estratégica de RH não é assumida, para a mesma, como uma prioridade. O encontro com a chefia da empresa permitiu identificar uma necessidade no que concerne à entrada de novos colaboradores. Este projeto pretende então dar conta dessa necessidade. A importância de desenvolver este projeto, essencialmente, com esta empresa, reside no facto que, embora seja uma empresa com uma dimensão considerável, cerca de 60 trabalhadores diretos, não se debruça sobre este aspeto. Ou seja, é uma empresa que ainda não possui o Manual de Acolhimento e nem se debruça sobre as práticas de Acolhimento e Integração. Por outro lado, não possui um departamento de recursos humanos, e os procedimentos subjacentes a este departamento encontram-se alocados no apontador da empresa.

Cada vez mais persiste a preocupação que as práticas, aquando a entrada organizacional de um novo indivíduo, não facilitem essa mesma adaptação (Louis, 1980). Posso, então, referir a importância das práticas de Acolhimento e Integração que vão ser desenvolvidas ao longo do enquadramento teórico. Estas têm-se demonstrado serem ações que têm vindo a ser descuradas por parte das empresas. No entanto, o seu valor vem sendo demonstrado através dos teóricos da área. Em tempos, os indivíduos integrantes de uma empresa eram vistos apenas como um mero recurso que não possuía nenhum interesse estratégico, no entanto, a gestão de recursos humanos tem vindo a ganhar uma maior importância nas organizações (Melo & Machado, 2015). Este ganho de importância também se deve ao contexto atual, no qual ocorrem mudanças muito rápidas no seio das organizações o que legitima a gestão dos recursos humanos como uma área crítica nas organizações (Ascensão, 2009).

Capítulo 4

Enquadramento teórico

Enquadramento teórico:

Indivíduo e organização

É crucial para um indivíduo o sentido de pertença a um grupo. Os indivíduos ao agruparem-se podem ultrapassar as suas limitações individuais e unirem-se às organizações para alcançar os objetivos coletivos (Chiavenato, 1988). As pessoas “ao ingressarem nas organizações, perseguem *objetivos individuais* diferentes daquelas que formaram originalmente as organizações. Isto faz com que gradativamente os *objetivos organizacionais* se distanciem dos *objetivos individuais* dos novos participantes.” (Chiavenato, 1988, p. 63).

Na perspetiva das organizações, estas recrutam e selecionam os colaboradores com o fim de alcançarem os seus objetivos organizacionais. Porém, o indivíduo, por vezes, através da organização, tenta alcançar os seus próprios objetivos (Chiavenato, 1988). Esta perspetiva vai de encontro à definição de organização segundo Giddens (2004, p. 348), que afirma que a organização “é um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos.”. Para além disso, existem outras razões para os indivíduos se agruparem, como por exemplo a segurança, a autoestima, o estatuto, o poder e a afiliação. O grupo confere mais certezas aos indivíduos tornando-os mais fortes, prestigia os indivíduos, reconhece-os e promove uma interação constante (Bilhim, 2006a). Pelo mesmo autor, posso dizer que cada vez mais as organizações ocupam um papel central na vida quotidiana (Giddens, 2004).

O indivíduo quando se integra numa organização espera também que as satisfações pessoais se sobreponham aos esforços pessoais. Por isso, quando tal não acontece, ou acontece o contrário, o indivíduo pode querer abandonar a organização. Por outro lado, a organização espera que o indivíduo contribua com mais benefícios do que custos para a organização (Chiavenato, 1988).

O ajustamento do indivíduo com a organização pode ser visto através de duas vertentes, a da seleção, ou seja, quem entra na organização é avaliado. E a da socialização, ou seja, quem entra na organização é influenciado pelos valores, atitudes e comportamentos que a organização determina como parte da sua cultura e modo de funcionamento (Chatman, 1991). Acresce ao referido que, para além do ajustamento do novo colaborador para com a organização ser influenciado pelos valores organizacionais existentes aquando à sua entrada na organização, também à que considerar as mudanças nos valores individuais

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

após a sua entrada e permanência (Chatman, 1991). Existem vários aspetos das organizações e das pessoas que podem influenciar comportamentos e atitudes. O ajustamento pessoa-organização é uma forma significativa de avaliar e prever o comportamento e as atitudes das pessoas em situações específicas, porque os valores fundamentais e relativamente duradouros das organizações acabam por justapor-se aos valores e comportamentos individuais (Chatman, 1991).

Nesta relação que se estabelece entre o colaborador e a organização aborda-se frequentemente o contrato psicológico. “O *contrato psicológico* refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida.” (Chiavenato, 1988, p. 65). Para Mosquera (2000, p. 303), “desde o momento da admissão que, quer o indivíduo quer a organização, se procuram ajustar um ao outro numa relação de compromissos e cedências mútuas a que, habitualmente, se designa contrato psicológico.”. Este contrato, não se constitui através de vias formais, nem todavia por algo que foi dito. O contrato psicológico resulta do que o indivíduo considera que são os seus direitos, privilégios e, simultaneamente, deveres e obrigações. Este é um elemento muito importante e que tende a influenciar o comportamento de ambas as partes. Trata-se de uma “espécie de acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas e com os outros.” (Chiavenato, 1988, p. 65).

Depois de abordar em que consiste o contrato psicológico, torna-se de especial relevância, referir as reações que o colaborador pode adotar após o primeiro contacto. Assim, depois do primeiro contacto com a organização, o novo colaborador pode adotar diferentes reações, como as seguintes descritas na tabela 2.

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 responsabilidade que o transforma de atacante a

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

		defensor dos valores e normas da organização.
Individualismo Criativo	O indivíduo aceita alguns dos valores e normas básicos e vitais da organização mas rejeita outros menos relevante.	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.	Vantajoso a curto prazo para o indivíduo e para a organização; Limitativo a longo prazo

Tabela 2 – Reações individuais. Adaptada de Porter et al. (1987) citado em Mosquera (2000)

No entanto, essas reações não são estanques e podem variar ao longo da sua carreira devido, por exemplo, à socialização, idade e/ou situação profissional (Mosquera, 2000).

De salientar então que não se concerne apenas ao indivíduo este ajustamento à empresa. Pois este, ao ingressar numa organização terá de reajustar os seus valores, atitudes e comportamentos aos valores e estruturas da organização. Este ajustamento em muito é influenciado quer pela cultura do novo colaborador, quer pela cultura da organização em que este ingressa. Assim, segue-se como próximo tema a cultura.

Cultura Organizacional

A cultura, no sentido lato do termo, é crucial a todas as sociedades, pois sem ela as sociedades não poderiam existir (Giddens, 2004). Parafraseando Schein (1990, p. 114), cultura é o que é apreendido por um grupo ao longo do tempo e, como esse mesmo grupo resolve os seus problemas quer fora da organização, quer dentro da organização. Essas aprendizagens são simultaneamente comportamentais, cognitivas e emocionais. Para Giddens (2004), não existiriam humanos sem cultura. “Não teríamos linguagem para nos expressarmos, nenhum sentido de autoconsciência, e a nossa capacidade de pensar e raciocinar estaria severamente limitada.” (Giddens, 2004, p. 22). Cultura, do ponto de vista de Giddens (2004), é algo que se apreende ao longo da vida e não pode ser herdado. Os elementos que fazem parte de uma determinada cultura partilham-se entre os indivíduos de uma dada sociedade e possibilitam a cooperação e comunicação entre eles. Assim, é criado um contexto comum em que os indivíduos vivem (Giddens, 2004). “A cultura de uma sociedade engloba tanto os aspectos intangíveis – as crenças, as ideias e os valores que constituem o teor da cultura – como os aspectos tangíveis- os objectos, os símbolos ou a tecnologia que representam esse conteúdo.” (Giddens, 2004, p. 22). No que se concerne à cultura, é importante falar em valores e normas. Os primeiros dizem respeito às ideias que circunscrevem o que é útil, importante e desejável naquela cultura. Os valores “atribuem significado e orientam os seres humanos na sua interacção com o mundo social.” (Giddens, 2004, p. 22). As normas são as “regras de comportamento” que demonstram os valores de uma cultura. Os valores e as normas variam muito, de cultura para cultura, e definem o modo como se comportam os indivíduos em cada cultura (Giddens, 2004).

Segundo Hofstede (1997), a cultura está inserida nos três níveis de programação mental humana abaixo ilustrados, na figura 16:

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento



Figura 16 - Três níveis de programação mental humana

Centrando-me apenas na cultura, por ser o ponto mais relevante para aqui discutir, para Hofstede (1997), a cultura é uma programação mental. As programações têm a sua base em ambientes sociais diversos ao longo da vida. Iniciam-se no seio familiar, e procedem com a vida escolar, grupos a que pertencem, local de trabalho, comunidade, entre outros (Hofstede, 1997).

Após introduzir o termo mais geral de cultura que os autores nos dão, centro-me agora no termo em contexto organizacional. A cultura organizacional ocupa um papel muito importante pois auxilia na manutenção da estrutura orgânica da empresa, assegurando a consistência entre os valores da cultura da empresa e os externos à mesma (Bilhim, 2006a). Assim sendo, gerir a cultura de uma empresa pressupõe a formação de uma identidade comum (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998). Como afirmam os mesmos autores, “ (...) esta gestão da cultura terá que se fundamentar no desenvolvimento de uma forte identidade através de uma partilha de valores que se manifestem em padrões de actuação desejáveis ao contexto organizacional (...)” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998, p. 142). Esta ideia complementa-se com o contributo de Schein (1990), que nos diz que a força e o grau de consistência interna da cultura são, portanto, a função de estabilidade de um grupo, a extensão do tempo do grupo, a extensão da existência do grupo, a intensidade de experiências de aprendizagem, os mecanismos pelos quais as aprendizagens ocorreram e a força e clareza dos pressupostos dos fundadores e líderes do grupo (Schein, 1990). Mais tarde, Schein (2004) refere que a cultura organizacional é um conjunto de forças determinantes de um comportamento, e da percepção dos valores individuais e coletivos. Na perspetiva de Freitas (2007), esta consiste num conjunto de representações sociais imaginárias que vão contruir ou reconstruir as relações quotidianas

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

no interior das organizações, que expressam os valores, significados e também as interpretações. A importância da cultura, incide, segundo Silva & Fossa (2013) na forma como os elementos culturais determinam a operacionalização de objetivos e as estratégias da empresa.

Cada empresa possui uma cultura organizacional, e para a compreender e necessário ter em conta a trajetória da empresa, as suas características, os seus hábitos, os seus rituais, entre outros elementos. Também, cada empresa deve ter os seus valores, as suas crenças, os seus métodos de trabalho alinhados com os colaboradores da mesma (Barbosa, et al., 2016). Com a entrada de novos colaboradores, a organização pode sofrer alterações, assim como, os novos colaboradores estão sujeitos a adotarem traços da cultura organizacional (Bilhim, 2006). “Assim, a socialização organizacional afirma-se como um processo compatível com uma perspetiva integradora da cultura organizacional.” (Bilhim, 2006a, p. 171).

“A socialização nas normas, valores e crenças da organização constitui o mais importante processo de aculturação dos novos empregados. O processo de aculturação ocorre nos dois sentidos: da empresa sobre o indivíduo e destes sobre a empresa.” (Bilhim, 2006a, p. 170). Assim, a cultura organizacional ganha importância à medida que é apreendida ou reajustada aquando à entrada de novos colaboradores. Para haver essa aprendizagem de ambas as partes, quer organização, quer indivíduo, é crucial o processo de socialização. Mais especificamente, o processo de socialização organizacional envolve o aprendizado de uma perspetiva cultural, isto é, uma perspetiva para interpretar as experiências de uma pessoa numa dada esfera do mundo do trabalho (Maanen & Schein, 1979).

Socialização Organizacional

No sentido geral do termo, a socialização é vista como a aprendizagem que é feita pelas crianças, ou outros novos membros de uma sociedade, sobre a vida na mesma (Giddens, 2004). Através da socialização, decorre a transmissão da cultura de uma sociedade, atravessando o tempo e as gerações (Giddens, 2004). Para o mesmo autor, “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.” (Giddens, 2004, p. 28). Assim, para serem membros de uma dada sociedade, os indivíduos necessitam de aprender normas, regras, códigos de conduta e sociais (Durkheim, 1987). Enquanto estes autores abordam a socialização não diferindo o sexo dos indivíduos, pode-se ir mais longe e considerar que ser homem ou mulher influencia o modo como a socialização vai ser realizada. Assim, homens e mulheres, devido às suas características individuais como a personalidade, comportamentos, atitudes sofrem processos de socialização distintos.

A socialização envolve um vasto número de agências de socialização, ou seja, “grupos ou contextos sociais onde ocorrem importantes processos de socialização.” (Giddens, 2004, p. 28). “As relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e a organização representam um dos temas que, porventura, mais dificuldades de abordarem concitam no estudioso.” (Giddens, 2004, p. 28).

Uma vertente mais específica da socialização é a socialização organizacional. A socialização organizacional preocupa-se com o conteúdo de aprendizagem e com o processo pelo qual o indivíduo se ajusta ao papel específico numa dada organização (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994). A socialização, em contexto organizacional, é comumente vista como um processo inicial de adaptação a uma nova função e ao emprego em si (Morrison, 2002). Para Louis (1980), é o processo a partir do qual os indivíduos passam a ter contacto com os valores da organização, percebem os comportamentos desejados na mesma e passam a ter o conhecimento crucial para o desempenhar do seu papel. E, embora a socialização organizacional ocupe um papel crucial em todo o processo interno do colaborador, desde o seu ajustamento e aprendizagens, não existe porém muita pesquisa a incidir sobre a área (Morrison, 2002). No entanto, segundo Thomas & Anderson (1998), a socialização organizacional tem sido um tema cuja pesquisa foi aumentando ao longo do tempo e tem aumentado a importância dada a estas práticas. Nessa pesquisa é dado especial enfoque ao papel ativo que os

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

indivíduos desempenham na socialização. Estes, constroem os seus próprios significados e minimizam a incerteza face ao ambiente novo, através da procura de informação, da adoção de comportamentos e do estabelecer de relacionamentos na organização (Thomas & Anderson, 1998).

Como ser social, e parte integrante de uma dada organização, o indivíduo está sujeito a práticas de Gestão de Recursos Humanos pela mesma adotadas. Entre elas, salienta-se aqui a socialização pela importância que este processo possui, cada vez mais, devido à mobilidade crescente dos indivíduos no contexto profissional, ao longo da sua carreira. Devido à grande mobilidade existente no mercado de trabalho, os indivíduos veem-se constantemente sujeitos a processos de socialização, em cada nova organização que integram (Ascensão, 2009). As práticas de socialização proporcionam a formação do perfil idealizado pela empresa para os seus funcionários. Assim, segundo Gontijo (2005), é formado o “sujeito organizacional” ajustado aos padrões da cultura da empresa. Segundo Chimello, et al. (2012) a socialização organizacional é um tipo de socialização secundária pois é uma adaptação do indivíduo a determinada função no interior de uma organização.

Segundo Cable & Parsons (2001), a forma como as empresas tratam os seus novos colaboradores, nos primeiros meses, permite que os novos colaboradores identifiquem as expectativas relativas ao trabalho e o seu grau de adaptação à organização. É comum que, subjacente à entrada de um indivíduo numa dada organização, preexistam nos indivíduos expectativas, acerca da cultura da organização, da função que desempenharão, dos seus superiores e pares, entre outros elementos. As expectativas advêm principalmente da ansiedade face à incerteza do que o colaborador pode encontrar na organização (Cable & Parsons, 2001). Para Silva & Fossa (2013), no processo de adaptação de um indivíduo a uma dada empresa, existe um elevado nível de insegurança, stress e, assim como refere Ascensão (2009), de ansiedade. No que diz respeito à ansiedade, Ascensão (2009), considera também que se pode categorizar em três níveis que são: “a adaptação à função, às suas características e exigências; estabelecimento/construção de uma rede social de suporte; a adaptação a uma nova cultura organizacional.” (Ascensão, 2009, p. 33). Estes pontos são considerados pela autora os que geram ansiedade no indivíduo.

Com base no que foi dito, e adotando a perspectiva de Nelson (1987), existem essencialmente dois pontos que se tornam comuns a diversos pesquisadores dos processos de socialização. Um desses pontos é que a socialização é uma parte importante da entrada

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

de um indivíduo numa organização. O outro é que o processo de socialização e o ajustamento dos novos colaboradores é stressante para os mesmos. Além destes dois pontos, no entanto, existe uma controvérsia sobre se o processo de socialização contribui, ou não, para o desempenho organizacional.

Segundo Shinyashiki (2003), a socialização possui 4 componentes básicos que são: o agente, o processo de aprendizagem, o alvo e o resultado. Explicitando melhor estes 4 componentes básicos, o primeiro diz respeito ao instrutor, à pessoa que vai ensinar aquilo que deve ser aprendido. O segundo componente diz respeito ao processo em si, como o próprio nome indica. O alvo é a pessoa que está no processo de socialização. E, por último, o resultado diz respeito ao que está a ser apreendido.

Para Maanen & Schein (1979) existem seis táticas de socialização que compõem um continuum bipolar. Essas são as coletivas (*vs* individuais), formais (*vs* informais), sequenciais (*vs* aleatórias), fixas (*vs* variáveis), seriais (*vs* disjuntivas) e de investidas (*vs* investimentos). Especificando cada uma delas posso dizer que as táticas de socialização coletivas (*vs* individuais) referem-se ao agrupamento dos recém-chegados e ao estabelecer de uma partilha de experiência entre eles. Por outro lado, as táticas individuais lidam com cada recém-chegado de forma isolada e sem partilha de experiências entre si. Nas táticas formais (*vs* informais) segregam o recém-chegado de colaboradores já pertencentes à organização durante um período de socialização definido. Se fossem adotadas as táticas informais, os novos colaboradores não seriam distinguidos dos restantes colaboradores mais experientes. As táticas sequenciais (*vs* aleatórias) referem-se a uma sequência fixa de etapas que leva a que o novo colaborador perceção o seu novo papel no novo emprego. No entanto, por outro lado, as táticas aleatórias, adotam uma sequência ambígua. As táticas de socialização fixas (*vs* variáveis) fornecem um cronograma ao novo colaborador para a perceção do seu papel, enquanto que uma tática variável não. Uma tática serial (*vs* disjuntiva) é aquela em que o recém-chegado é socializado por um membro mais experiente pertencente à empresa. Contrariamente, numa tática disjuntiva não existe a socialização por nenhum elemento da empresa. Finalmente, a tática investida (*vs* desinvestimento) considera a importância da identidade e das características pessoais do recém-chegado, em vez de negá-las e despojá-las como acontece se adotada a tática do desinvestimento.

Outra autora aborda também a vertente formal e/ou informal das práticas de socialização. E refere que assim como as organizações diferem em vários pontos, também estas podem

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

possuir diferentes práticas de socialização. As práticas podem dividir-se em formais e/ou informais:

“Nas práticas formais, os novos membros são acolhidos através de um programa explícito, bem estruturado e preparado para o efeito ou, por outro lado, nas práticas informais, o indivíduo entra directamente no local de trabalho, sendo recebido informalmente pelos novos colegas e apreendendo o seu novo papel sem qualquer supervisão ou ajuda por parte dos chamados agentes de socialização.” (Ascensão, 2009, p. 35).

Frequentemente não é atribuído o devido valor à vertente informal, nem a devida importância ao processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores. No entanto, esta deve ser tida em conta pois existem aspetos que apenas podem ser garantidos pela vertente informal (Ascensão, 2009).

Segundo a Ascensão (2009), a socialização organizacional é um processo que possui um nível macro e nível micro. O nível macro consiste na adaptação do indivíduo à organização (“*Person-Organization Fit*”) (Ascensão, 2009). “Ao nível macro, 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 o levam a responder mais eficazmente aos desafios que o esperam.” (Ascensão, 2009, p. 32). O nível micro consiste na adaptação do novo colaborador à função que desempenhará na organização (“*Person-Job Fit*”). Neste nível, o indivíduo passará a conhecer melhor as suas funções bem como ajustar as suas competências e expectativas às características da função (Ascensão, 2009).

Os processos de socialização estimulam também os resultados organizacionais, através da motivação e integração dos colaboradores, o que evidencia a importância do alinhamento dos processos às expectativas dos colaboradores (Costa, 2014). De um modo mais simples, Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 207), referem que a socialização pode-se considerar como “o processo através do qual os indivíduos passam de elementos externos à organização a membros internos/effectivos.” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Durante este processo, as pessoas vão sendo seleccionadas com base nas suas características e integradas na organização num dado período de tempo (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Outras definições a considerar podem ser, por exemplo, a socialização vista como “o processo através do qual o indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

conhecimento social de que necessita para adoptar um papel social particular e participar como um membro organizacional pleno” (Taormina, 2004, p. 77). Ou também, como um “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.” (Taormina, 2004, p. 77).

Autores como Ashforth & Saks (1996) chamam a atenção para o facto da pesquisa sobre as táticas de socialização se terem focado, durante muito tempo, principalmente em mudanças na forma como um recém-chegado desempenha o seu papel e não em mudanças para o recém-chegado como pessoa. Essa negligência é surpreendente, uma vez que a socialização é definida como o processo através do qual os recém-chegados aprendem a cumprir seus papéis e se ajustam a um ambiente organizacional (Ashforth & Saks, 1996). Assim, Jones (1983) refere que a natureza da orientação subsequente do recém-chegado na organização não pode ser explicada adequadamente até que o processo de socialização seja analisado a partir de uma perspectiva interacionista, na qual os recém-chegados tenham um papel ativo na mediação dos resultados pessoais e de papel. Segundo este autor, existem dois modelos que devem ser tidos em conta no processo de socialização. Um é os efeitos das diferenças individuais, no outro modelo, os efeitos dos processos de atribuição envolvidos na aprendizagem organizacional. As diferenças individuais influenciam a orientação psicológica inicial do novo colaborador em relação à organização, e os processos atribucionais afetam a capacidade do indivíduo dar sentido ao contexto organizacional. A maneira como os novos colaboradores experienciam a realidade organizacional e o efeito das práticas organizacionais de socialização sobre os resultados pessoais e dos papéis são moderados por esses dois fatores. Assim, é impossível prever a natureza da resposta do recém-chegado à organização (por exemplo, compromisso, satisfação, intenção de parar, orientação ao papel) até que fatores organizacionais e individuais sejam analisados conjuntamente (Jones, 1983).

A inclusão de fatores individuais num modelo de socialização afeta a ligação estabelecida entre fatores organizacionais e resultados individuais e de papel. Mesmo que os recém-chegados tenham o mesmo processo de socialização, eles podem experimentar esse processo de maneiras muito diferentes devido à experiência passada. Como resultado, suas orientações, atitudes e comportamentos subsequentes podem divergir amplamente (Jones, 1983).

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Assim, Jones (1983) defende que a capacidade da organização influenciar o comportamento dos novos colaboradores durante o processo de socialização é afetada por uma variedade de processos interpessoais que podem impedir ao novo colaborador e aos restantes membros da empresa uma negociação de uma definição conjunta da situação. Especificamente, os processos de atribuição vão influenciar a maneira como o conhecimento relacionado com o papel que vai adotar na empresa e a cultura são transmitidos ao novo colaborador, e também influencia o feedback dado aos mesmos por membros organizacionais mais experientes e a exercer funções há mais tempo na empresa (Jones, 1983). Em suma, as causas e os efeitos do comportamento do novo colaborador podem ser interpretados de forma diferente tanto pelo recém-chegado quanto pelo observador, o que mudará o processo de aprendizagem organizacional (Jones, 1983).

Para Bauer, Erdogan, Truxillo, & Tucker (2007), os antecedentes e resultados do ajustamento dos novos colaboradores, durante a socialização, podem traduzir-se da seguinte forma:



Figura 17 - Processo de socialização. Adaptado de Bauer, Erdogan, Truxillo, & Tucker (2007)

O ajustamento dos recém-chegados ao seu novo ambiente de trabalho é uma variável que está diretamente relacionada com o conteúdo da socialização (Ostroff & Kozlowski, 1992). Portanto, segundo Ostroff & Kozlowski (1992) a aquisição de informações sobre certos domínios, relacionados com a empresa ou a função a desempenhar, estão fortemente relacionados com o ajustamento dos novos colaboradores, e de certa forma relacionada com a satisfação, compromisso, stress, e intenções de rotatividade. Alguns dos novos colaboradores, podem adquirir rapidamente informações e adaptar-se logo de início, enquanto outros podem levar mais tempo para obter as informações necessárias e a sua adaptação ser mais lenta. Diferentes fontes de informação podem também ser mais, ou menos úteis, ao longo do tempo. Se uma fonte de informação ou conhecimento sobre um domínio está positivamente relacionado com um resultado de socialização, pode

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

existir uma mudança positiva na aquisição de informações a partir dessa fonte, ou a obtenção de conhecimento sobre esse domínio, ao longo do tempo, pode resultar numa mudança positiva no resultado da socialização. Da mesma forma, mudanças negativas na aquisição de informação ou obtenção de conhecimento pode estar relacionada com uma diminuição dos resultados dos indivíduos na organização ao longo do tempo. Supõe-se que a aquisição de mais informações, a partir dessas fontes, relacionadas com resultados e com o adquirir de mais conhecimento sobre os domínios ao longo do tempo, vai levar a um aumento na satisfação, compromisso e ajuste, e menor stress e intenções de mudança ao longo do tempo (Ostroff & Kozlowski, 1992).

No entanto, e ao contrário do que nos sugere a figura 17, acima representada, segundo Jones (1983) o compromisso, a satisfação e/ou a orientação para a função, por exemplo, não são os resultados diretos das práticas de socialização. Estes surgem da complexa interação de fatores em muitos níveis de análise (Jones, 1983).

Centrando-me mais no processo de socialização, referencio Ascensão (2009) que refere que existem 2 fases no mesmo. Estas fases designam-se de pré-ingresso e encontro. Baseada na explicação da autora para estas duas fases, pode dizer-se que a primeira precede a entrada do novo colaborador na organização e diz respeito às informações que o mesmo recolhe no decorrer dos processos de recrutamento e seleção ou, recorrendo à experiência e/ou conhecimentos de outros indivíduos, como familiares e amigos. Com base nas informações obtidas e com o cruzamento das mesmas, o colaborador idealiza a imagem da organização. Estas informações auxiliarão aquando à entrada na empresa, para que este se comporte de acordo com aquilo que inferiu, para criar uma boa impressão junto dos seus superiores. Tal pode não ser tão positivo se o que o novo colaborador inferiu não for o mais correto e ao ingressar na organização, e ter um contato real com a organização, acabar por manifestar comportamentos não desejados (Ascensão, 2009). Nesta fase de pré-ingresso, Feldman (1981), considera existir 4 pontos essenciais, que são:

- Realismo acerca da organização: uma imagem completa e precisa do que realmente são os objetivos e o clima da organização;
- Realismo acerca do trabalho: um retrato completo e exato do que as novas funções vão envolver;
- Congruência das competências e habilidades: as competências apropriadas e as habilidades para concluir com êxito as tarefas atribuídas;

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

- Congruência das necessidades e valores: compartilhando os valores da nova organização e necessidades pessoais que podem ser atendidas pela organização (Feldman, 1981).

Segundo o autor, estes pontos constituem as variáveis que se devem ter em conta antes da entrada da organização. Deve então, como também defende Morrison (2002), existir uma boa informação organizacional que, por sua vez, facilita o conhecimento organizacional e deve existir também uma boa informação do trabalho e da função (Morrison, 2002).

Outra das fases é o encontro e aqui, acontece o que é designado “choque” (Morrison, 2002). Este ocorre quando o colaborador ingressa na organização e inicia o processo de socialização. Nesta fase, “o colaborador é informado mais pormenorizadamente sobre as tarefas, responsabilidades e relações chave que irá enfrentar enquanto protagonista da função que irá desempenhar.” (Ascensão, 2009, p. 28). É importante também, nesta fase, proceder à orientação do indivíduo em direção dos valores organizacionais e consequentemente da cultura da empresa (Ascensão, 2009). Aqui, Feldman (1981), considera que estão envolvidas 5 variáveis, que são: a gestão dos conflitos “outside-life”, gestão de conflitos dos papéis entre grupos, a definição da função, a iniciação à tarefa e a iniciação ao grupo (Feldman, 1981). A primeira variável diz respeito à capacidade de gestão entre os conflitos pessoais e profissionais. A segunda variável consiste nos conflitos entre papéis que se podem gerar entre os vários grupos de uma dada organização. A definição do papel do indivíduo, que passa a integrar a organização, bem como a apreensão dos seus deveres, das suas prioridades e distribuição do tempo para as suas tarefas, diz respeito à terceira variável. Por último, as duas últimas variáveis dizem respeito, respetivamente, à aprendizagem de novas tarefas no trabalho e a estabelecer novas relações interpessoais, bem como as normas do grupo (Feldman, 1981).

Existe, no entanto, quem defenda a existência de 3 fases distintas. Estas são, o pré-ingresso e o encontro, que coincidem com as anteriormente referidas, e acrescentam a metamorfose (Van Maanen & Schein, 1979; Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986; Wanaus et al., 1992; Anderson & Ostroff, 1997; Greenberg & Baron, 1997; Cunha et al., 2007). Como as outras fases foram anteriormente explicadas, passo agora para a metamorfose. Esta consiste na “assunção do papel de membro organizacional “pleno”” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 209). Os autores, anteriormente citados, dividem esta fase em duas, a formal e a informal. A formal tem como base o estatuto, cerimónias

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

oficiais, jantares, entre outras. Por outro lado, a fase informal, tem a ver com um acolhimento sem formalidades, como por exemplo participar em atividades de grupo (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

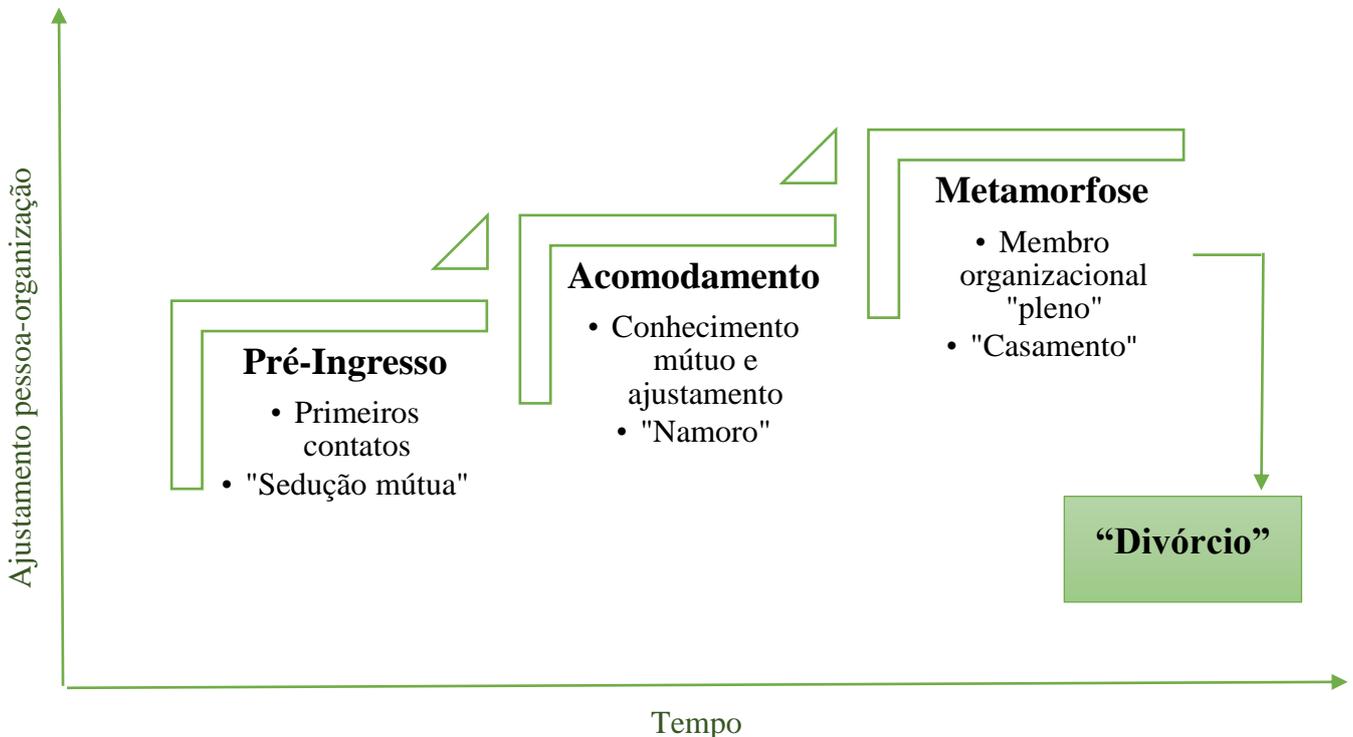


Figura 18 - Estádios da socialização organizacional. Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 209)

A metamorfose é intitulada por Feldman (1981) como a fase da mudança e da aquisição. Esta fase contém três variáveis: a resolução das exigências; o domínio das tarefas; e o ajustamento às normas e valores do grupo (Feldman, 1981). A primeira consiste no ajustamento entre o grupo de trabalho e o indivíduo, acerca das tarefas, prioridades e alocação do tempo para as mesmas. O indivíduo deve também tentar colmatar os conflitos entre a vida pessoal e profissional, e intergrupais, tentando todos chegar a um consenso relativo às funções. Ganhar autoconfiança, aprender novas tarefas de trabalho e atingir níveis mais consistentes de desempenho, ocupam a segunda variável. Por último, ganhar a confiança dos pares, compreender as normas e os valores do grupo e ajustar-se à cultura do grupo é a terceira variável (Feldman, 1981). Com base no que foi dito, Feldman (1981) esquematiza as fases e variáveis, ver anexo 1 (pg. 123).

Durante o processo de socialização, os indivíduos vão sendo também sujeitos a mecanismos como a filtragem e a integração (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). A filtragem funciona como a seleção das características do candidato que melhor

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

se adequam e a integração diz respeito ao tempo que o indivíduo necessita para se sentir integrado. Este último mecanismo deve ter em conta as características da empresa e da função, bem como as características do indivíduo (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Após o exposto relativamente à socialização, torna-se então importante distinguir o que Bilhim (2006) entende como uma socialização bem conseguida ou mal conseguida:

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

Tabela 3 - Socialização com sucesso ou fracasso. Adaptado de Bilhim (2006, p. 171)

No que diz respeito aos intervenientes da socialização, podem enunciar-se todos os colaboradores da empresa, desde os colegas até aos orientadores. Estes ocupam um papel fundamental para o sucesso do processo de Acolhimento e Integração (Ascensão, 2009).

Caraterísticas fundamentais da Socialização Organizacional

Segundo Anderson & Ostroff (1997), o processo de socialização baseia-se em 5 características que são: a longitudinalidade, a aquisição de informação, a aprendizagem social, a mudança pessoal e a complexidade dos resultados. A primeira tem a ver com o carácter temporal, mais ou menos alargado, em que a socialização decorre. Relativamente à aquisição de informação, posso dizer que este processo resulta da aprendizagem que se faz sobre a tarefa a desempenhar, sobre o papel social que vai assumir, sobre o grupo de

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

pertença que vai passar a integrar e sobre a organização em si, englobando a sua cultura, história e objetivos (Anderson & Ostroff, 1997). No que se concerne à aprendizagem social, esta é diferenciada da variável anteriormente exposta porque incide muito na aculturação. Ou seja, no “vestir a camisola” da empresa, no mudar a sua forma de agir e pensar com base na integração na empresa. Assim, ocorre uma homogeneização cultural dentro da organização que auxilia na previsão de comportamentos. Esta homogeneização cultural só é possível através da mudança pessoal que ocorre da mudança de comportamentos que se despoleta no indivíduo (Anderson & Ostroff, 1997).

Acolhimento e Integração

“O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância desde a fase de recrutamento e seleção.” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). Neste processo, o indivíduo e a organização vão estabelecendo uma partilha de informações. Essa partilha inclui a apresentação do novo colaborador relativamente às suas potencialidades, às suas competências e valores que interferem no desempenho das suas funções. Por outro lado, a organização, através de um representante, que pode ser um técnico de Recursos Humanos, Consultor ou outro representante, apresenta a organização (as suas características) e as especificidades que o novo colaborador vai desempenhar. Estas são informações cruciais para estabelecer uma relação e para o desencadear do processo, pois ambas as partes se conhecem melhor (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). Esta partilha de informações, referenciada por estes autores, muito se assemelha à fase de pré-ingresso referida na socialização organizacional.

Cada vez mais persiste a preocupação que as práticas, aquando a entrada organizacional de um novo indivíduo, não facilitem essa mesma transição (Louis, 1980). Podemos então referir, a importância do Acolhimento e Integração. Estas tem-se demonstrado serem ações que tem vindo a ser descuradas por parte das empresas. No entanto, o seu valor vem sendo demonstrado através dos teóricos da área (Melo & Machado, 2015).

“A entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional.” (Ferreira, 2008, p. 34). Para o indivíduo, ingressar numa organização constitui um momento de aprendizagem das tarefas, funções e papel a desempenhar (Mosquera, 2000). Assim, de acordo com o contexto de trabalho e/ou setor de atividade da organização, os procedimentos de acolhimento aos novos colaboradores podem diferir (Ferreira, 2008). Toledo (1989), designa o acolhimento como “recebimento”. Para Toledo (1989), quando um novo colaborador ingressa na empresa, devem facultar-lhe informações como o setor de atuação e orientação da empresa, o seu posicionamento no mercado, o organograma da empresa, ou seja, setores e departamentos da organização, e as funções específicas do departamento onde vai exercer funções. Deverá também ser informado sobre as normas e regulamentos especiais da empresa, bem como dos benefícios sociais existentes. Neste primeiro encontro, as informações devem ser ligeiras e simplistas, pois é na formação que se consolidam os conhecimentos dos novos colaboradores (Toledo, 1989). “Facultar os documentos fundamentais sobre a vida da

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

empresa e as respectivas políticas é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador.” (Gomes, et al., 2008, p. 348). Estes documentos podem também estar disponíveis na internet ou através de feiras de emprego, patrocínios e/ou nas instalações da organização. No entanto, é sempre aconselhável ser a própria organização a disponibilizar, diretamente para o novo colaborador, a informação mais relevante (Gomes, et al., 2008).

Ocorre um “mau recebimento” e conseqüentemente uma imperfeita integração quando, por exemplo, o novo colaborador é visto como um competidor (Toledo, 1989). Mosquera (2000) refere outros erros e respectivas repercussões na tabela 4:

Erros	Repercussões possíveis no Recém-admitido
Esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial	Sentimentos de abandono e desproteção
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Diretor de Recursos Humanos (D. R. H.) e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico	Percepção 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 4 - Erros a evitar no Acolhimento (Mosquera, 2000, p. 315)

Como se pode ver através da tabela 4, podem ocorrer bastantes erros no recebimento de um novo colaborador. Por isso, na mesma linha de pensamento de Mosquera (2000), Xavier (2006) refere que quando um recém admitido é deixado no local de trabalho sem

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

uma preparação prévia, este poderá enfrentar situações que para ele são totalmente desconhecidas, o que o fará atribuir uma dificuldade acrescida e não seja tão fácil a sua adaptação (Xavier, 2006).

Sousa, et al. (2008), apresentam três formas de minimizar o insucesso no processo de acolhimento. Estas três formas centram-se na clarificação do papel do novo colaborador perante todos, a realização de uma reunião informal de equipa, e apresentar ao novo colaborador quem assumiu anteriormente o seu papel. Esta última forma só é aplicável se o antigo colaborador daquela posição ainda se encontrar na empresa (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008).

A partir do momento que um novo colaborador assume uma nova posição numa organização, e se vê confrontado como uma nova rede social, necessita de um elevado apoio. Por isso, todo o apoio que pode ter por parte da organização será bastante positivo para o indivíduo (Mosquera, 2000). “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). Quando se trata de um indivíduo que nunca trabalhou, ou seja, que este seja o seu primeiro emprego, a organização deve ter especial cuidado pois este não conhece ainda o funcionamento das organizações. A “ausência de “vícios” profissionais e a vontade de aprender, no entanto, poderão ser fatores facilitadores da integração dos novos colaboradores na empresa. Os responsáveis pelo processo de integração devem também estar atentos pois se não desempenharem eficazmente o seu papel, o novo colaborador procurará outras fontes de informação que poderão, ou não, conduzi-lo no caminho desejado.” (Mosquera, 2000, p. 315).

O efeito das experiências de aprendizagem anteriores, sobre a orientação do indivíduo para com uma organização, também modera a capacidade do novo colaborador dar sentido ao contexto e agir apropriadamente nele. Assim, para além de quaisquer tendências de resposta apreendidas pelo novo colaborador, a extensão e a variedade de experiências passadas, por exemplo, em outros contextos organizacionais, afetarão a forma como os novos colaboradores respondem às novas situações. As experiências passadas também são importantes pois afetam outros aspetos da orientação dos indivíduos na organização, isto é, a forma como eles agem na organização (Jones, 1983).

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Portanto, principalmente, os colaboradores recém-licenciados chegados à empresa ainda têm muitos entraves na integração profissional. Para Neagu (2015), a integração profissional é um processo complexo que as pessoas, especialmente as mais jovens, enfrentam mais frequentemente sozinhas. Isto porque as organizações, apesar de quererem que os novos colaboradores sejam qualificados, não estão dispostos a despende de tempo e dinheiro para os desenvolver pessoal e profissionalmente (Neagu, 2015).

Alguns dos objetivos referidos no processo de integração consiste a dar a conhecer ao colaborador a organização, a sua missão, fazer o acolhimento do novo membro, fazer com que ele se sinta parte integrante da organização (“partilha de sentido”) e integrá-lo na função a desempenhar na empresa (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). Segundo Barbosa, et al. (2016), integrar é também mostrar ao novo colaborador o quão importante é a sua contribuição para a continuidade do trabalho da empresa.

Para proceder à formalização destes procedimentos de integração do colaborador, deve-se preparar e ter em conta os seguintes pontos: preparar o espaço físico, preparar material de apoio para a função; preparar os documentos necessários para as formalidades administrativas; e fornecer as informações necessárias à equipa de trabalho em que se vai inserir o novo colaborador. É importante também facultar informações aos restantes membros da equipa para contornar possíveis receios, que possam advir da entrada do novo colaborador (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). Isto porque, “quando alguém ingressa numa organização leva consigo, não apenas um leque de conhecimentos e aptidões, como um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham.” (Mosquera, 2000, p. 303). E pelo outro lado, os colaboradores já pertencentes à empresa também possuem valores, motivações que podem ser diferentes do novo colaborador, pois estes já possuem mais expectativas da organização e vão também construí-las em relação ao novo colaborador. Assim, “o equilíbrio social existente é alterado com a entrada de cada novo membro na organização.” (Mosquera, 2000, p. 303). A entrada do novo colaborador afeta diretamente a organização e todos os que lá desempenham as suas funções. Esta mudança na organização, que resulta da entrada de um novo elemento, pode fazer sobressair atitudes mais negativas por parte dos restantes colaboradores, como a desconfiança e/ ou criar instabilidade no ambiente de trabalho. As atitudes acima enunciadas podem resultar da percepção da possibilidade do novo colaborador interferir nas expectativas existentes. No entanto, a interação que se vai estabelecer entre o novo colaborador e os restantes

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

elementos da organização vai determinar a relação que se vai estabelecer (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). Por isso, este processo deve ter uma dupla direção, ou seja, preocupar-se com o novo colaborador, mas também com os elementos que já pertencem à organização. “O desconhecimento mútuo obriga a uma reconfiguração das relações, e a mera interação com um novo elemento conduz, necessariamente, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interação dominantes.” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008, p. 79).

Dito isto, é importante previamente preparar os outros colaboradores da empresa para a chegada de um novo elemento. Quem deve possuir este cuidado são as chefias, assim podem acautelar possíveis conflitos ou percepções erradas dos papéis (Mosquera, 2000). Contudo, apesar dos membros poderem ter grandes expectativas relacionadas com as atitudes e os comportamentos dos novos funcionários, as organizações raramente definem o papel explícito do recém-chegado, em vez disso, eles definem o trabalho que o funcionário deve dominar (Rollag, 2004).

Os procedimentos de integração, segundo Sousa, et al. (2008), podem adoptar formas independentes ou complementares. São referidas três dessas formas:

- a) Manual de Acolhimento ou documentos similares;
- b) *Turn around* na organização, planeado previamente e de forma a que o novo colaborador conheça melhor a empresa;
- c) e/ou a formação sobre Acolhimento e Integração (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008).

Especificando do que se trata o Manual de Acolhimento, este é uma “publicação sobre a organização, normalmente da responsabilidade do D. R. H., que é posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos 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.” (Mosquera, 2000, p. 316). Como modelo de um Manual de Acolhimento, Mosquera (2000) sugere o abaixo exibido. No entanto, esta é apenas uma estrutura-tipo que pode diferir de organização para organização e de acordo com setores de atividade diferentes. Esta serve apenas como orientação base, pois alguns dos tópicos podem nem ser pertinentes para alguns setores.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Estrutura-Tipo	Informação Contida
Boas Vindas	Mensagem de boas-vindas 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	Acordo 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 5 - Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento (Mosquera, 2000, p. 316)

“Ao construir um Manual de Acolhimento, deverá procurar-se o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação.” (Mosquera, 2000, p. 317). Ou seja, deve conter a informação necessária, mas não conter exageros de informação que se torne indispensável nesta primeira fase. Pois, a qualquer momento se podem fornecer informações mais detalhadas (Mosquera, 2000). Passados 8 anos, Sousa et al. (2008) apresentam uma definição de Manual semelhante à apresentada por Mosquera (2000).

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Definem manual como sendo o instrumento que facilita ao novo colaborador o conhecimento da empresa em todas as especificidades, e deve conter as seguintes partes:

- a) A introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- b) Um breve historial da empresa;
- c) A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa;
- d) Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);
- e) Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- f) Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc;
- g) Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008, p. 80).

Como se pode ver, as partes a conter no manual são muito semelhantes entre estes autores, Mosquera (2000) e Sousa et al. (2008).

O *turn around* traduz a sua relevância pela importância do primeiro contacto com o diretor da organização ou o responsável máximo da mesma. A partir desta prática, o novo colaborador sente-se valorizado e tem oportunidade de ouvir o responsável máximo da organização a falar sobre a mesma. Para Sousa et al. (2008, p. 80) “é um mecanismo fundamental na criação e no reforço da motivação do novo colaborador.” Também é importante para o novo colaborador perceber os objetivos gerais e ter uma visão da empresa como um todo (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008).

Relativamente à formação ou aos cursos de Acolhimento como refere Mosquera (2000, p. 318) “um curso inicial de acolhimento traduz-se, regra geral, em ações de formação inicial, que podem ter a duração de apenas alguns dias até várias semanas (...)”. A partir destas formações as organizações:

- a) Fornecem informações para o novo colaborador conhecer a organização e a área de negócio;

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

- b) Suprem o colaborador da formação técnica necessária para o seu papel na empresa;
- c) Fornecem as informações específicas sobre o seu papel na mesma;
- d) Geram uma formação que desenvolva a capacidade cooperativa da empresa e o seu espírito de equipa para a integração do novo membro. Porque é crucial para os novos colaboradores saberem porque são os fatores únicos daquela organização (Mosquera, 2000).

Em algumas organizações, a integração dos colaboradores é muitas vezes assegurada pela figura de um tutor (Peretti, 1998). “A designação de um tutor ou de um padrinho encontra-se, frequentemente, em todos os níveis hierárquicos. Em certos casos estes tutores pertencem ao mesmo serviço e o seu papel é essencialmente de monitor.” (Peretti, 1998, p. 240). No entanto, este não deve ser de um nível hierárquico inferior ao do novo colaborador e deve ter mais experiência que o mesmo. Pode também designar-se de mentor e/ou orientador dependendo do contexto organizacional (Mosquera, 2000). Porém, o tutor é apenas uma parcela nos processos de acolhimento. Estes mobilizam diferentes mecanismos de informação para facilitar e avaliar o ajustamento dos novos colaboradores ao local de trabalho, à missão, ou seja, à organização em si. Também ocupam um papel importante, em aconselhar a forma com que os novos colaboradores podem melhor atingir os objetivos organizacionais. E também, servem como apoio emocional e/ou afetivo (Mosquera, 2000). Apesar da “figura do tutor nos acompanhar desde há vários séculos, só há pouco mais de uma década é que o seu papel tem sido objecto de estudo nas organizações, provavelmente devido ao crescente reconhecimento da sua importância na vida organizacional.” (Mosquera, 2000, p. 318). Neste processo de integração deve-se, devido à sua importância, registar a evolução do novo colaborador durante um dado período de tempo. Para o registo dos resultados do programa de integração, Peretti (1998), considera ser importante uma ficha de acompanhamento (Peretti, 1998). A integração deve ser acompanhada por um longo período de tempo e não se cingir apenas ao período de acolhimento do novo colaborador à organização. No entanto, é importante salientar a relevância do período experimental, pois pode-se rever a opinião sobre o novo elemento após esse período. O acompanhamento pode fazer-se através de entrevistas periódicas, como de 3/6 meses ou mesmo de ano a ano. Assim consegue-se ter uma avaliação geral da integração o que é muito importante, principalmente em organizações com uma elevada rotatividade.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Outras organizações optam por um tipo de acompanhamento designado por Peretti (1998), como acolhimento coletivo. Aqui,

“são constituídos grupos que beneficiam colectivamente de uma parte do processo de acolhimento e que, periodicamente, se reúnem com um responsável da função pessoal para fazer o balanço da sua integração. Sempre que o tamanho do grupo é reduzido (5 a 10) e permite trocas enriquecedoras, a fórmula revela-se de grande utilidade. São assim, reveladoras as dificuldades encontradas e os disfuncionamentos das políticas de informação.” (Peretti, 1998, p. 241).

“O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração.” (Peretti, 1998, p. 238). No entanto, na maioria das vezes estes procedimentos não são valorizados e são descurados pelas organizações através da sua não formalização. Mas, “também aqui se nota uma nítida evolução: as empresas que recorrem a programas de recrutamento começam a implementar procedimentos que facilitam a integração dos novos elementos.” (Peretti, 1998, p. 240). As políticas de integração profissional passaram a ser uma preocupação nos anos 70. Nesse período e nos anos 90, houve um elevado número de publicações de estudos e investigação na área da integração profissional (Neagu, 2015).

Para além de não ser dada a devida importância à integração, Toledo (1989) apresenta também outras razões para que a integração dos colaboradores não seja a melhor. Essas duas razões são, os problemas de inter-relacionamento e de rigidez organizacional. Segundo Mosquera (2000), nas organizações o sucesso e/ou o fracasso dos indivíduos está intimamente ligado com as interações que estabelecem a partir do primeiro dia na organização (Mosquera, 2000). A rigidez organizacional diz respeito às diferentes culturas e climas organizacionais com que cada colaborador se pode deparar. Algumas destas culturas e/ou climas podem não ter a flexibilidade que permita uma boa integração (Mosquera, 2000).

No que diz respeito ao tempo estimado de duração dos processos de integração é referido que este depende da profundidade do que a empresa quer impingir nos seus elementos (Gomes, et al., 2008). E, para Podgorski & Sherwood (2015) se existirem erros na integração poderá haver uma falha na motivação dos trabalhadores e estes não ficarem na empresa. Se tal acontecer, afetará a capacidade da empresa alcançar os seus objetivos. No entanto, se a integração for bem conseguida, terá um impacto na redução da ansiedade dos novos colaboradores, na redução do *turnover* por inadaptação, na rapidez de

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

adaptação ao posto de trabalho e no ajuste das expectativas entre o colaborador e a organização (Costa R. F., 2003).

Principais intervenientes no processo de Acolhimento e Integração

Durante o processo de Acolhimento e Integração, as informações que são partilhadas são de extrema importância, mas não são suficientes para o total sucesso neste processo. Também os outros colaboradores da empresa, da chefia do seu departamento, diretor e/ou técnico de Recursos Humanos, diretor da organização, ou outro responsável pelo processo contribuem para o sucesso neste processo (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008).

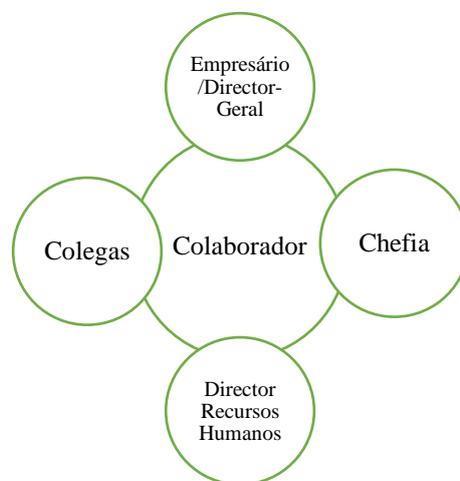


Figura 19 - Intervenientes no processo de Acolhimento e Integração (Sousa, et al., 2008)

O Acolhimento e a Integração numa organização são considerados por Mendrico (2016) como um processo tridimensional que assenta em três tipos de acolhimento: o acolhimento estruturado, o acolhimento das chefias e o acolhimento dos colegas. O acolhimento estruturado corresponde ao tipo de apoio em que é transmitido aos novos colaboradores todas as informações chave da organização, como os valores, normas, missão, visão, protocolos, entre outros. Este tipo de acolhimento pode ser administrado sob a forma de manual de acolhimento, uma sessão de boas vindas, ou sessões que podem ser individuais e de acordo com a função que vão desempenhar ou abranger todos os colaboradores da empresa, independentemente da função/ departamento que vá ocupar na empresa. Como se pode ver, as formas de acolhimento estruturado são diversas e compete ao departamento de Recursos Humanos aplicar e garantir o sucesso do mesmo (Mendrico, 2016).

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

No que diz respeito ao acolhimento dos colegas, Bauer, et al. (2007) considera que estes são uma fonte de informação crucial para os novos colaboradores. Os colegas são muitas vezes o suporte no qual os novos colaboradores se vão socorrer em caso de dúvida ou alguma dificuldade, sendo então muito importantes para um correto ajustamento. Ao novo colaborador sentir-se integrado na organização, vai atenuar as ansiedades, stresses e receios iniciais (Bauer et al., 2007).

Por último, o acolhimento das chefias é considerado muito importante porque o sucesso do acolhimento e integração é em grande parte atribuído às mesmas. Pois estas devem desenvolver e implementar programas que sejam desafiadores e motivadores para o novo colaborador. No entanto, a literatura não faz muita referência a este tipo de acolhimento (Caetano & Vala, 2002). As chefias também tem um papel fundamental de feedback e informação (Jokisaari & Nurmi, 2009).

Os ambientes também interferem a atitude do indivíduo perante a organização. “Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como a antipatia, falta de colaboração ou “esconder” informações, podem contribuir para que o novo colaborador se sinta discriminado e opte por sair da organização.” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008, p. 77). No intuito de evitar estas situações de turnover, é importante salientar a ideia da importância do planeamento do acolhimento e integração (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008).

Importância da comunicação

A comunicação é vista como “a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa.” (Chiavenato, 1998, p. 92). A comunicação facilita a ligação entre as pessoas pois permite a transferência de ideias, factos, pensamentos, sentimentos, valores e partilha de conhecimentos (Chiavenato, 1998).

A comunicação é essencial para uma organização (Goldhaber, 1993). É cada vez mais importante no seio organizacional pois é a partir dela que se estabelecem os relacionamentos entre os integrantes de uma empresa. “É importante tornar os funcionários mais influentes, integrados e informados, fazendo-os sentir uma proximidade com a organização, como se fizessem parte dela.” (Dias, 2014, p. 13).

A comunicação dentro de cada organização é estabelecida por canais que facilitam o relacionamento mais rápido e transparente entre o público interno. Estes canais devem ser eficientes e estender-se a todos os níveis hierárquicos para conseguir uma melhor eficácia organizacional (Dias, 2014). “O envolvimento dos colaboradores no processo organizacional, que tem como base uma boa qualidade comunicativa, é uma condição imprescindível ao bom funcionamento da organização.” (Dias, 2014, p. 14).

Para Goldhaber (1993), a comunicação organizacional é o processo de criação e troca de mensagens, dentro de uma rede de relações interdependentes, para lidar com a incerteza do ambiente (Goldhaber, 1993). Fala-se de "processo" porque a comunicação é um fenómeno que cria e troca mensagens de forma contínua e que está em constante mudança, pois as informações não são estanques. A informação é vital para uma comunicação eficaz (Goldhaber, 1993). Segundo o mesmo autor, as abordagens, as definições e as perceções sobre a comunicação organizacional são imensas. Este defende que a comunicação organizacional, apesar da variedade de pontos de vista, possui três linhas comuns que são: a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto e complexo que é influenciado e influencia os ambientes internos e externos; a comunicação organizacional envolve mensagens, propósito e direção; a comunicação organizacional envolve as pessoas e as suas atitudes, os sentimentos, os relacionamentos e as habilidades (Goldhaber, 1993).

Para Dias (2014), existem fatores que devem ser tidos em conta para uma boa comunicação interna, como tal, refere a legitimidade nos relacionamentos dos colaboradores para assegurar a eficácia da comunicação e do trabalho em grupo; A abertura e disposição de disponibilizar informação a todos os colaboradores; A prioridade

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

da comunicação em termos temporais, de recursos e da sintonia de todos com o sucesso da empresa; A procura de informação exata para a realização do trabalho eficazmente; Aprendizagem constante do que é comunicado; O desenvolver de competências base em comunicação, de forma a assegurar a qualidade das relações internas; a rapidez da comunicação e o equilíbrio entre a tecnologia e o contacto pessoal (Dias, 2014).

Para além das estruturas formais de comunicação existentes nas empresas, coexistem as estruturas informais. Estas são constituídas por grupos que se formam a partir de relações sociais e afetivas e não se baseiam apenas por via do fator profissional. Embora sigam os padrões e normas da empresa, possuem códigos de conduta, poder e autoridade diferentes dos presentes nas estruturas formais. Na estrutura formal, muitas vezes são descurados os sentimentos, as percepções e as atitudes das pessoas, o que não acontece na estrutura informal (Dias, 2014). “A rede informal é uma liga de interesses, expectativas, frustrações, alegrias, e desconcentração da comunidade.” (Dias, 2014, p. 16). Deste modo, a comunicação direta, face-a-face, prevalece como o melhor meio de transmissão de informação (Dias, 2014).

No entanto, deve também ter-se em conta barreiras à comunicação. Segundo Chiavenato (1998), estas são 3, e podem ser apresentadas da seguinte forma:

Humanas	Físicas	Semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Descodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Tabela 6 - Barreiras à comunicação (Chiavenato, 1998)

A comunicação interna tem vindo a ganhar importância nas organizações pois só através de uma comunicação interna eficiente é que se procede à troca de informação (Dias, 2014). “A Comunicação Interna trabalha na identificação das necessidades – tanto da empresa para com seu público interno, quanto do seu público interno para com a empresa,

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

verificando o que é esperado da organização em termos de comunicação.” (Dias, 2014, p. 17). A comunicação interna pode estabelecer-se através de jornais, relatórios, cartas, manuais, entre outros meios. Estes meios podem definir o sucesso de uma empresa (Dias, 2014).

Dentro da comunicação, os supervisores também possuem grande importância pois podem invocar ou impedir a motivação autónoma do novo colaborador. Primeiramente na busca de feedback dos novos colaboradores. Esta procura de feedback é um processo de comunicação e troca de informações entre os colaboradores (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). Quando os recém-chegados buscam feedback aos seus superiores hierárquicos para resolver questões pouco claras, isso não só beneficia a sua capacidade de se familiarizar com suas tarefas de trabalho, mas ajuda-os também a dominar as habilidades profissionais necessárias e aumenta rapidamente seu desempenho no trabalho. Além disso, a busca de feedback também cria uma oportunidade para que os novos colaboradores comuniquem frequentemente com os superiores hierárquicos e para construir relacionamentos, ajudando assim o novo colaborador numa integração mais fácil na nova organização (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). Em segundo lugar, os novos colaboradores que têm a iniciativa de comunicar com colegas, por exemplo, cumprimentando-os ou convidando-os para jantar ou outras atividades, são capazes de estabelecer uma relação mais positiva com esses colegas. Através de uma comunicação positiva também com o seu supervisor, os novos colaboradores são suscetíveis de obter uma melhor compreensão dos valores do seu supervisor, interesses e atitudes e, assim, formar uma forte relação interpessoal com essa pessoa. Isso facilita a integração do novo colaborador. Este autor também refere que a busca de feedback e a construção de relacionamentos dos novos colaboradores com os colegas e supervisores podem ser entendidos como uma estratégia eficaz de gerenciamento de impressões para melhorar a percepção do novo colaborador aos olhos dos colegas e superiores, melhorando assim o desempenho no trabalho do recém-chegado (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014).

Capítulo 5

Metodologia de Investigação

Metodologia

Para o desenvolvimento deste projeto defini uma estratégia metodológica. Para tal, procedi a uma análise cuidada dos objetivos da pesquisa e das condições de realização do projeto. Foi também necessário definir um campo de análise. Assim, este projeto vai incidir sobre os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- Desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração para a empresa Nuno & Pereira;

Objetivos Específicos:

- Perceber a percepção que os colaboradores e a chefia têm do acolhimento e integração na empresa, bem como a importância atribuída;
- Perceber a importância que é dada ao Manual de Acolhimento;
- Identificar os regulamentos existente no domínio das Relações de Trabalho;
- Identificar as estruturas representativas dos trabalhadores;
- Identificar benefícios sociais;
- Identificar os serviços de apoio e assistência social;
- Identificar as políticas de Gestão de Recursos Humanos;

Posso então constatar que o objetivo principal deste projeto é desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração para a empresa Nuno & Pereira. Defini também como objetivos específicos elementos importantes para a execução do Manual, como perceber as diferentes opiniões sobre as práticas de acolhimento e integração existentes na empresa; a identificação dos regulamentos existentes no domínio das Relações de Trabalho; a identificação das estruturas representativas dos trabalhadores; a identificação dos benefícios sociais; a identificação dos serviços de apoio e assistência social; e a identificação das políticas de Gestão de Recursos Humanos. Também, e como refere outro dos objetivos específicos, pretendo perceber a importância que é atribuída ao Manual de acolhimento.

A metodologia que irei utilizar será qualitativa. Neste tipo de metodologia, o “objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja,

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

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). Por outras palavras, segundo Flick (2005, p. 95), “a pesquisa qualitativa abrange um entendimento específico da relação entre o tema e o método.”. Segundo a perspectiva do mesmo autor, os traços essenciais da investigação qualitativa resumem-se na “correcta 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 nível conceptual, a perspectiva qualitativa assume a investigação das ideias e a descoberta de significados quer nas acções individuais, quer nas interacções sociais, partindo sempre das perspectivas dos actores intervenientes no processo (Coutinho, 2011).

Ao longo dos anos diversas discussões sobre os diferentes tipos de pesquisa foram levantadas, como por exemplo, autores como Hébert, Goyette, & Boutin (1994) questionam sobre os métodos qualitativos e quantitativos serem dicotómicos ou por outro lado serem um continuum. Segundo Bardin (2008, p. 141), a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa diferem no campo de acção. Sendo que a primeira “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índices não previstos (...).”

A análise qualitativa possui características particulares como a validade de elaboração de deduções específicas “sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa” (Bardin, 2008, p. 141) e poder “funcionar sobre *corpus* reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes” (Bardin, 2008, p. 141). Como vantagem dos dados qualitativos, Miles & Huberman (1994) referem, por exemplo, que estes são uma fonte de descrições ricas e explicações de processos em contextos locais identificáveis, que se pode apreender e preservar as sequências temporais ou cronológicas existentes nos contextos de estudo, que existe uma maior sensibilidade para resultados não esperados (Miles & Huberman, 1994).

Método

O método que adotei foi a realização de entrevistas à chefia e aos colaboradores da empresa. A entrevista é considerada um instrumento primordial para uma abordagem em profundidade do ser humano (Ruquoy, 1997). A importância da utilização da entrevista resulta muito da “compreensão rica e matizada das situações que este método proporciona” (Ruquoy, 1997, p. 84). Segundo Ruquoy (1997), as entrevistas podem também ser vistas como um continuum, porque se por um lado é o entrevistador que favorece a expressão mais livre do entrevistado, por outro é o entrevistador que estrutura a entrevista de encontro ao seu objeto de estudo definido (Ruquoy, 1997). As entrevistas possuem vantagens no que diz respeito à sua riqueza heurística dos discursos, à sua transmissão dos seus saberes sociais que resultam da experiência e prática, e mobilizam menos recursos humanos e materiais (Foddy, 1996).

Método	Instrumentos	Análise
Entrevista	Guia da entrevista	Análise de conteúdo

Tabela 7 – Método

Dentro das entrevistas, utilizarei mais especificamente a entrevista semiestruturada, também conhecida como semidiretiva. Na entrevista semiestruturada existe apenas um esquema de entrevista e “a ordem pela qual os temas podem ser abordados é livre; se e não abordar espontaneamente um ou vários dos temas do esquema, E. deve propor-lhe o tema.” (Ghiglione & Matalon, 1992, p. 84). Esta técnica permite uma conversa definida segundo o objetivo do projeto. Segundo Ruquoy (1997, p. 87) a utilização da entrevista semiestruturada “trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente “não directivo” (Ruquoy, 1997). As entrevistas semiestruturadas começaram a ser amplamente usadas pois permitem que os pontos de vista dos entrevistados sejam mais facilmente expressos comparativamente a uma entrevista estruturada ou mesmo um questionário (Kohli, 1978 citado em Flick, 2005). É característico deste tipo de entrevista a “incorporação de perguntas mais ou menos abertas, no guião” (Flick, 2005, p. 94).

Para este projeto realizei 20 entrevistas à chefia e aos colaboradores da empresa. Realizei as entrevistas de acordo com as hierarquias e funções que ocupam na mesma. Cada entrevista que realizei foi de acordo com o local em que cada colaborador estava a trabalhar. O que resultou numa limitação logística para a adequação dos locais para a

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

realização das entrevistas, pois este deve ser calmo e sem barulho para não perturbar o decorrer da entrevista. Como afirma Ghiglione & Matalon (1993), “não é indiferente que a entrevista tenha lugar num sítio calmo ou barulhento, num escritório ou na rua, no local de trabalho do e. ou, ao contrário, que e. se encontre no escritório de E..” (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 76). No entanto, com a ajuda da chefia da empresa tal aspeto foi colmatado.

Outra das limitações foi o desconhecimento por parte dos colaboradores no que diz respeito a este tema. Apesar de no início de cada entrevista ter explicado o intuito da mesma, notou-se um grande desconforto na abordagem desta temática. Era algo que não lhes era familiar.

No início da entrevista garanti a confidencialidade da mesma e pedi a cada entrevistado a autorização para gravação da entrevista. Para garantir a confidencialidade, a cada entrevista vai ser atribuído um número e não um nome. A gravação permite uma posterior transcrição e assim ter uma recolha de dados mais fidedigna.

Guião de entrevista

Segundo Guerra (2006), após delimitada a primeira definição do objeto segundo a informação empírica, que geralmente é indutivamente analisada, há um aprofundar dessa realidade empírica através da recolha sistemática de informação. Neste projeto essa recolha baseou-se em entrevistas a informadores privilegiados (Guerra, 2006). Para aprofundar a realidade empírica em questão realizei dois guiões de entrevista, no entanto, por ser uma entrevista semiestruturada, permitiu que no decorrer das entrevistas surgissem diferentes questões de acordo com os diferentes percursos dos entrevistados. As perguntas presentes no guião da entrevista da chefia dizem respeito à opinião que esta tem sobre como os novos colaboradores são acolhidos, sobre como o acolhimento se pode refletir no posterior desempenho e acerca da sua opinião sobre o manual de acolhimento. Por outro lado, o guião apresentado aos colaboradores é mais extenso e questiona-os acerca da sua experiência enquanto novos colaboradores, da sua opinião acerca dos novos colaboradores, da sua integração, da experiência como acolhedor e sobre um possível manual de acolhimento (ver apêndice 1, pg. 121 e 122).

As entrevistas procuram uma “representatividade social” (Guerra, 2006). Assim, quando as informações começam a sofrer repetições e a nada acrescentar, ocorre a saturação. A saturação, segundo Guerra (2006) pode ser considerada como uma categoria de análise

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

que “no contexto da interrogação, o entrevistador dá conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento.” (Guerra, 2006, p. 42). Assim, e referenciando a mesma 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.”. Dadas estas informações, baseei-me nesta categoria de análise para definir o número de entrevistas a realizar.

Tratamento dos dados

Para tratamento dos dados obtidos nas entrevistas utilizei o programa NVivo versão 9. O NVivo é um *software* que suporta a análise de dados qualitativos. Este foi projetado para ajudar a organizar e analisar dados qualitativos como as entrevistas.

O tipo de análise que realizei foi uma análise de conteúdo temática. A análise de conteúdo, no sentido geral do termo, é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (Bardin, 2008, p. 44). De forma mais sucinta, Krippendorff (2013, p. 24) refere que “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos textos (ou qualquer elemento significativo) para os contextos do seu uso.”. 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).

Neste projeto, criei então categorias para proceder à análise de conteúdo. A categorização pretende condensar os dados em bruto para uma melhor representação dos mesmos (Bardin, 2008, p. 145). É importante salientar que este processo de categorização não apresenta desvios nos dados, sejam eles por excesso ou por défice (Bardin, 2008).

Após realizadas e transcritas, analisei as entrevistas segundo as categorias criadas para este projeto. Assim, em seguida, na tabela 8, pode-se ver na grelha de análise as 4 categorias que serão aprofundadas neste projeto: Acolhimento; Integração; Socialização; Manual de Acolhimento. As categorias, segundo Bardin (2008), são classes que agrupam elementos que possuem características em comum.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Categorias	Temas	Unidades de registo
Acolhimento	Pré-acolhimento; Modo como são acolhidos; Informações recebidas; Perceção do seu e do acolhimento dos seus colegas; Participação no acolhimento; Benefícios do acolhimento;	(Excertos das entrevistas)
Integração	Ajustamento do indivíduo; Tempo de integração;	(Excertos das entrevistas)
Socialização	Práticas de socialização; Comunicação interna; Interação entre diferentes equipas; Relação colaboradores/colaboradores; Relação colaboradores/chefias;	(Excertos das entrevistas)
Manual de Acolhimento	Importância do Manual de Acolhimento; Conteúdos do Manual de Acolhimento;	(Excertos das entrevistas)

Tabela 8 - Categorias (Elaboração própria)

Capítulo 6

Apresentação dos Resultados

Apresentação dos Resultados

Caraterização da amostra

Neste projeto, realizei 20 entrevistas aos membros da empresa Nuno & Pereira. Dos 20 participantes, estes têm uma idade compreendida entre os 27 e os 61 anos e são, predominantemente, do sexo masculino. Assim, pode-se ver no gráfico 1 que os entrevistados revelam a seguinte caraterização demográfica e frequência.

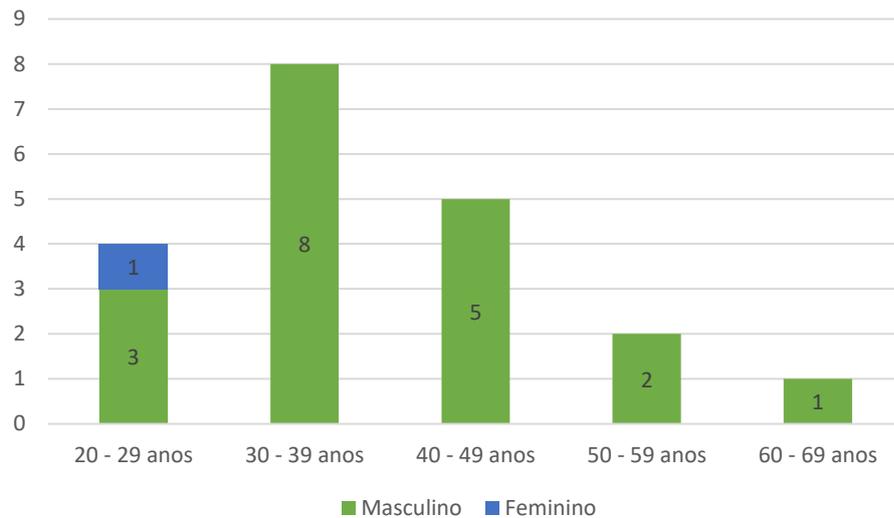


Gráfico 1 - Relação idade/ sexo

Como se pode ver no gráfico 1, a maioria dos entrevistados encontram-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos e esta conta com 8 entrevistados. Seguidamente, a faixa etária onde se encontram mais entrevistados é dos 40 aos 49, depois dos 20 aos 29, de seguida dos 50 aos 59 e por último dos 60 aos 69 anos. Estas faixas etárias possuem, respetivamente, 5 entrevistados, 4 entrevistados, 2 entrevistados e 1 entrevistado.

No que se refere ao sexo, a maioria dos colaboradores entrevistados são do sexo masculino, o que é previsível dado ser um setor predominantemente masculinizado. No entanto, na faixa etária dos 20 aos 29 anos encontra-se uma colaboradora que desempenha a função de Engenheira na empresa.

As habilitações literárias da minha amostra são bastante representativas pois entrevistei indivíduos de diferentes habilitações literárias. Assim, como se pode ver no gráfico 2, abaixo representado, posso referir que dos indivíduos entrevistados, três possuíam o 4º ano, um o 5º ano, cinco o 6º ano, cinco o 9º ano, quatro o 12º ano, um com licenciatura e um com mestrado.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

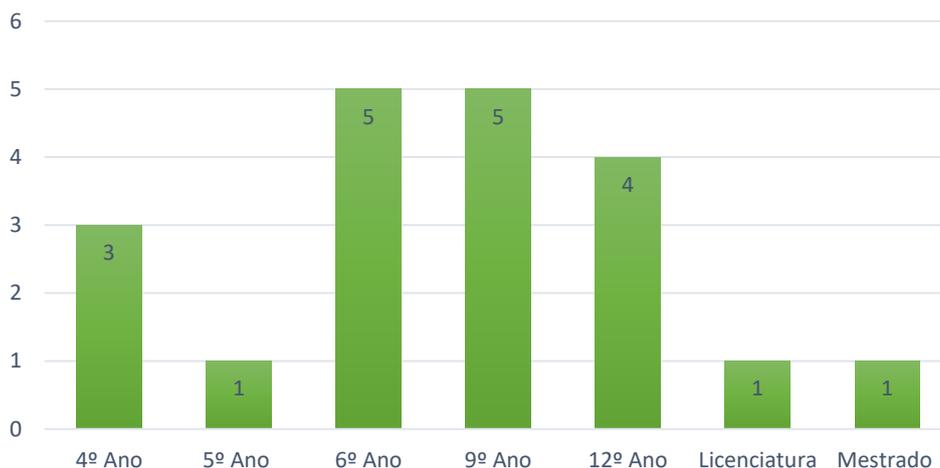


Gráfico 2 - Habilitações literárias

A nível das funções que os entrevistados exercem na empresa, realizei entrevistas ao sócio-gerente da empresa, aos dois Engenheiros, ao Administrativo (apontador), a sete carpinteiros de cofragem de 1ª, a três carpinteiros de cofragem de 2ª, ao motorista de pesados e ligeiros, a dois encarregados de 1ª, ao mecânico auto, ao trolha de 2ª e ao pedreiro de 2ª. Estes dados encontram-se ilustrados com o gráfico 3, abaixo representado.

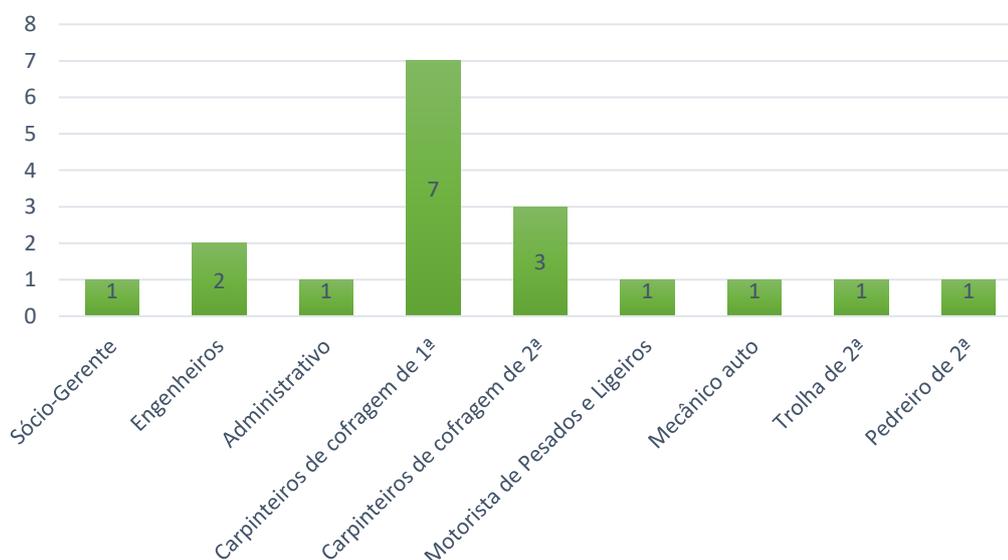


Gráfico 3 - Funções na empresa

Relativamente ao tempo que exercem funções na empresa é um aspeto que varia bastante e pude ir percebendo ao longo das entrevistas alguns deles. A funcionária mais recente (E2) na empresa refere exercer funções à cerca de 7/8 meses. Por outro lado, o funcionário mais antigo (E20) exerce funções há 17 anos. Os entrevistados 5 e o 11 referem trabalhar na empresa por volta dos 3 anos, o entrevistado 10 menciona os 10 anos, o entrevistado 12 refere os 12/13 anos, os entrevistados 13 e 18 mencionam, respetivamente os 6/7 anos

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

e os 6 anos, o entrevistado 15 refere os 8 anos, o entrevistado 14 e 19 mencionam os 5 anos, o entrevistado 3 refere os 4 anos, o entrevistado 8 afirma trabalhar na empresa há 15 anos e o entrevistado 16 refere os 14 anos.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Análise e discussão de resultados

De acordo com a tabela 8 (p. 62), que contém as categorias acolhimento, integração, socialização e manual de acolhimento, vou agora analisar os dados qualitativos recolhidos através das entrevistas.

Acolhimento

Na categoria “acolhimento”, reuni as percepções de como o acolhimento é feito por parte da empresa, o modo como são acolhidos os colaboradores em geral e quais as informações recebidas por estes. Para além disso, esta categoria reúne as percepções sobre as próprias experiências pessoais de acolhimento dos entrevistados e dos seus colegas e qual a participação destes no acolhimento dos novos colegas. Assim, e como é uma categoria extensa, subdividia nas percepções do próprio acolhimento e na participação e percepções do acolhimento dos outros colaboradores.

Percepções do próprio acolhimento

Os entrevistados mostram-se com um conhecimento bastante diminuto no que diz respeito a este conceito. Como tentativa de colmatar esse mesmo desconhecimento sobre o tema, no início de cada entrevista optei por fazer uma abordagem geral ao mesmo e predispos-me a responder a questões/dúvidas, caso elas existissem. Contudo, nenhum colaborador me questionou ao início da entrevista, mas fui notando que existiam dúvidas no decorrer da mesma. Estava clara a dificuldade em abordar um tema que de forma concreta não lhes era familiar.

“Acolhimento como?” (Entrevista 13)

“Como assim o acolhimento?” (Entrevista 11)

“Acolhimento em que aspeto? (Entrevista 6)

Numa abordagem geral acerca da informação que lhes foi dada *antes da entrada na empresa*, os entrevistados adotam diferentes perspetivas. Alguns entrevistados revelam que não lhes foi transmitida qualquer informação que facilitasse a posterior entrada na

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

empresa. Os excertos de entrevista apresentados, seguidamente, exemplificam testemunhos de colaboradores aos quais não lhes foi transmitido nada.

“(Risos) Não... Não. Vim aqui num... Olha está a fazer 4 anos, 17 de Outubro de 2012, vim aqui, falei com o Sr. Nuno... Quer dizer, já conheço há muitos anos o Sr. Nuno e falamos e no dia a seguir comecei a trabalhar logo no dia a seguir ou algo parecido. Mas não houve assim nada de apresentação nem nada.” (Entrevista 3)

“Não, não. Não me disseram nada.” (Entrevista 14)

Este aspeto, embora segundo alguns entrevistados fosse descurado, devia ser tido em conta por parte da empresa pois, para Zhang, Liao, Yan , & Guo (2014) os novos colaboradores com um plano claro para o seu futuro desenvolvimento de carreira tendem a comportar-se proactivamente para o fim de alcançar a integração social na empresa (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014).

Todavia um dos trabalhadores, considerando que o acolhimento é um tema atual, justifica o facto de nada ter sido feito aquando ao seu acolhimento por este ter sido realizado há muitos anos.

“Não, isso foi há 15 anos.” (Entrevista 8)

Outros colaboradores consideram que tiveram acolhimento *antes da entrada na empresa*. Estes referem que lhes foram dito aspetos como o salário e subsídios, as condições da empresa, as características do trabalho, as funções que tinham de exercer, as regalias que iriam ter, como funcionava a empresa e o transporte.

“Sim, de uma certa forma sim. Quando falei fui falar diretamente com o patrão, com o Nuno e ele disse vens para cá trabalhar, disse-me logo as condições todas, quanto mais ou menos ia ganhar, o tipo de trabalho e basicamente foi isso.” (Entrevista 10)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Foi-me dito a nível de transporte para a obra, subsídio de alimentação, o salário e basicamente isso. O dia que ele ia efetuar o pagamento. Pronto e depois, já trabalho aqui há 17 anos.” (Entrevista 20)

Ainda sobre as informações dadas *antes da entrada na empresa*, é importante referir que dois entrevistados obtiveram informações por parte dos irmãos ou já tinham trabalhado na Nuno & Pereira como trabalhadores de outra empresa, respetivamente. Ou seja, um dos trabalhadores trabalhou nesta empresa enquanto trabalhava com outro subempreiteiro¹.

“Sim. Tinha cá os meus irmãos e já sabia mais ou menos como isto funcionava.” (Entrevista 19)

“Ora bem, isto é assim. Eu quando vim trabalhar para esta empresa trabalhava com outro subempreiteiro. E trabalhamos emprestados para a Nuno & Pereira, eu não sei ao certo, mas para aí 4, 5, 6, 7 anos. E ao fim desses 7 anos esse subempreiteiro despediu-me, mandou-me para o fundo de desemprego. Eu tive no fundo de desemprego. Acabou o fundo de desemprego, fui diretamente à Nuno & Pereira pedir trabalho e ele aceitou-me como trabalhador.” (Entrevista 14)

Relativamente aos testemunhos dos colaboradores que referem não lhes ter sido dito nada *antes da entrada na empresa*, é importante contrapor com a bibliografia sobre o tema pois esta refere que no acolhimento deve haver uma partilha de informações essenciais para o posterior desempenho dos colaboradores (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008); e que as atitudes positivas e a origem dos comportamentos entre os novos colaboradores e a organização resultam de um correto ajustamento entre si (Astakhova, 2016). O processo de acolhimento também é fundamental para o colaborador perceber quais as atitudes e valores adequados para aquela organização (Astakhova, 2016).

Quando são questionados sobre o acolhimento, *a partir do momento que entram na empresa* e de como obtiveram as informações necessárias, todos eles salientam o apoio

¹ É comum, neste setor de atividade, as empresas procederem à subcontratação em períodos de maior trabalho.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

dos colegas mais experientes e do patrão. A partir do momento que chegam à empresa é comum que o patrão tenha contacto com eles e que os oriente.

“Foi o Sr. Nuno que me informou de tudo. Foi sempre o Sr. Nuno que me informou de tudo.” (Entrevista 4)

“O Sr. Nuno é que me informou. Ele é que era o meu chefe e ainda é agora, que é o gerente da empresa e pronto. Comecei a trabalhar com ele, agora já tenho mais alguma autonomia mas é sempre sob a alçada dele.” (Entrevista 3)

“O Sr. Nuno, como o Engenheiro disseram-me o que tinha de fazer. O Engenheiro ensinou-me basicamente, disse-me tudo o que tinha de fazer, ensinou-me. Foram eles os dois.” (Entrevista 2)

As percepções sobre a relevância das informações são díspares. Por um lado, temos colaboradores que consideram que as informações recebidas facilitaram *a sua entrada na empresa*. Por outro, indivíduos que consideram que foi com a prática que começaram a perceber a dinâmica da empresa e ficaram mais independentes.

“Facilita muito, muito, muito (...) Porque a pessoa está mais à vontade. Nós estamos mais à vontade quando nos acolhem bem. Estamos mais à vontade e fazemos perguntas e eles respondem. Começa-se a ganhar confiança mais rápido e é melhor para quem trabalha.” (Entrevista 17)

“Tive alguma ajuda do Ricardo e do Sr. Nuno porque já havia documentos implementados na empresa, ficheiros tipo e não sei o quê, que foram mostrados e que eu agora utilizo no dia-a-dia não é. Mas e depois comecei a entrar no ramo e com a prática comecei a aprender o que eu tinha de fazer, o meu dia- a- dia. Foi com a experiência não há nenhum manual de apresentação, ninguém me disse o que a empresa fazia, quantos trabalhadores tinha, isso não. Mas pronto.” (Entrevista 3)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Sim, sim. Agora estou muito mais independente no meu trabalho. Antigamente necessitava mais, dizia “oh João isto está direito, é assim que tu fazes?”. E com o tempo fui aprendendo e agora estou muito mais talhada nos meus conhecimentos.” (Entrevista 2)

Mais uma vez verifico o encontro com aquilo que é referido na bibliografia. Esta postula que para o acolhimento ser bem conseguido, os novos colaboradores não devem ter dúvidas acerca das suas funções (Akremi, Nasr, & Richebé, 2014). Segundo os testemunhos anteriormente referidos, tal não acontece e só com o tempo é que os colaboradores se inteiram da sua função.

Dentro desta linha de pensamento, surgem outros testemunhos de entrevistados que reforçam a ideia de que as informações fornecidas pela empresa, aquando a sua entrada, apenas facilitaram o posterior desempenho das suas funções. A isto acresce, a importância dos laços familiares que neste contexto particular assume um importante fator facilitador da adaptação à empresa.

“Sim, facilitou. Eu quando vim para aqui trabalhar, vim para aqui já como chefe de equipa. Neste momento estou aqui a trabalhar como encarregado.” (Entrevista 20)

“Acho que sim. O que me foi falado facilitou muito depois o meu trabalho.” (Entrevista 5)

“Sim, sim, sim. E é sempre à vontade. Porque eu e o Nuno damo-nos bem e somos primos e tudo. Foi sempre fácil.” (Entrevista 16)

Contudo, alguns entrevistados referem que as informações dadas não foram importantes para a sua adaptação à função porque na empresa passaram a exercer as mesmas funções que exerciam na empresa anterior e/ou porque já conheciam os colegas de trabalho.

“Não porque eu quando entrei já sabia, já era profissional não fui aprender mais nada e eram quase todos conhecidos (...).” (Entrevista 10)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“A minha função sabia porque eu pedi trabalho para carpinteiro, mas faço de tudo. Tem-se que fazer de tudo, hoje ando de sachola. E as chefias também já conhecia porque sou quase vizinho do Nuno & Pereira (...).” (Entrevista 17)

Todavia, a distância temporal face à experiência de acolhimento *após a entrada na empresa*, continua a ser usada como justificação para explicar a ausência ou falta de relevância da informação fornecida pela empresa para o exercício da função.

“Não [recebeu informação *após a entrada na empresa*]. Também eram outros tempos. Era diferente, o trabalho era diferente.” (Entrevista 8)

No que diz respeito à existência de eventos para receber os funcionários, esta não é um tipo de prática que é adotada pela empresa, segundo os entrevistados. Não existe por parte da empresa cuidado em receber os novos colaboradores. Assim podem ouvir-se testemunhos como:

“Não, não tive nada. Foi um evento qualquer (risos). Caí de para-quedas aqui (risos).” (Entrevista 7)

“Quando se é recebido na empresa é um dia como os outros.” (Entrevista 10)

“(...) os acolhimentos costumam ser nas empresas quando vamos trabalhar para outras empresas, quando é grandes empresas, grandes obras. Recebíamos um manual de acolhimento e davam formação. Isso funcionava assim, agora não. Agora já não há grandes obras, já não funciona. Recebíamos um manual de acolhimento com as normas de segurança, e com aquela treta toda. Um manual de acolhimento, um livrinho... Davam, informavam as normas de segurança, diziam onde era o ponto de encontro, agora não. Agora são obras pequenas e é diferente.” (Entrevista 8)

É importante ressaltar, com base no último testemunho que, muitas vezes o acolhimento, mais especificamente o que a bibliografia refere como um momento de aprendizagem das

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

tarefas/funções/papéis a desempenhar (Mosquera, 2000), é muitas vezes assegurado pelas empresas que subcontratam a empresa Nuno & Pereira.

Verifico também que, por norma, a empresa contrata de forma individual, ou seja, vai contratando à medida que necessita. Assim, os novos colaboradores tendem a ser contratados de forma isolada.

“Eu penso que sim. Que não entrou mais ninguém.” (Entrevista 19)

“Sim... Surgiu uma vaga porque na altura a pessoa que estava aqui antes teve aqui um problema e foi embora, foi despedida. E depois surgiu a oportunidade, ele falou comigo e eu aceitei. De momento estava a trabalhar noutro sítio mas depois vim para aqui.” (Entrevista 4)

Igualmente comum nesta empresa, é ser o trabalhador a tomar a iniciativa de ir pedir emprego pessoalmente à empresa.

“Eu é que fui estar com ele, eu é que fui pedir trabalho como era aqui fora da porta, foi por isso.” (Entrevista 10)

“Pedi-lhe trabalho, deu-me trabalho e é até hoje.” (Entrevista 17)

“Eu jogo futebol lá em Piães². E o antigo patrão com que eu trabalhava não tinha trabalho, e eu falei com o Nuno e ele arranjou-me um trabalho na empresa.” (Entrevista 11)

Dentro do acolhimento *após a entrada na empresa*, surge ainda a alusão à presença de alguém mais experiente a facilitar o acolhimento e a integração na empresa. Aqui, existem indivíduos que consideram que esse alguém mais experiente foi o chefe de obra e/ou encarregado.

“Eu cheguei na altura e foi ele [Mário] que me veio buscar. Era ele que transportava o pessoal para o Porto. Depois quando cheguei lá ele pôs-me a

² A chefia da empresa é também presidente do Grupo Desportivo de Vitorino de Piães.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

fazer um trabalho sozinho. Pronto, nós conhecíamos mas ele não conhecia o meu trabalhar. Então ele pôs-me a fazer um trabalho mais simples, eles estavam a fazer lajes e tudo, e a mim deu-me um trabalho mais simples. Deixou-me lá sozinho e depois conforme o tempo, durante aquele mês ele foi-me avaliando a ver. Mandava-me fazer um trabalho, mandava-me fazer outro e via que eu sabia.” (Entrevista 10)

“Sim, os encarregados foram muitos porreiros, digamos. Quando chegávamos às obras tentavam explicar sempre como é que era, como é que o outro motorista fazia. E foi mais fácil assim ambientar-me ao local de trabalho.” (Entrevista 5)

Existem outros colaboradores que fazem referência a colegas em específico e que não têm funções de chefia.

“Houve. Um que era lá de Navió, que já faleceu, o Zé Luís. Esse era um porreiraço... E o irmão também, o Álvaro.” (Entrevista 19)

“Sim, sim, sim. Explicou-me como é que se fazia o trabalho. Eu fui onde a ele e ele fez-me um acordo mas depois até ajustou melhor o preço que a minha qualidade de trabalho era outra. Mas foi esse colega que me deu todo o apoio na entrada, explicou-me lá o trabalho e eu vinha de servente e passei logo para carpinteiro de 1ª. E pronto, ele explicou-me e eu através dele comecei a desenvolver mais o meu trabalho.” (Entrevista 9)

“Sim, foi. Ele é que devia ter dito ao Nuno quanto é que eu ia ganhar, quanto é que achava que eu devia de ganhar. E depois pronto.” (Entrevista 16)

Existem também testemunhos de colaboradores que abordam as duas figuras (colegas/encarregados) de acolhimento em geral.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Sim. Tenho colegas que claro, já trabalhavam na empresa e com eles é que uma pessoa vai aprendendo e vemos as coisas como elas são.” (Entrevista 12)

“Sim, houve colegas que ajudaram bastante.” (Entrevista 14)

“Sim, os colegas. Todos eles ajudam. Tanto o encarregado da frente da obra como os colegas de trabalho. Vai-se aprendendo com o tempo. Fazendo, trabalhando. Começo a trabalhar com um carpinteiro de 1ª ou um mestre e vai-se aprendendo.” (Entrevista 18)

De uma forma geral, os colaboradores, com a ajuda de colaboradores mais antigos e chefias, conseguem ter uma percepção de maior segurança e independência no seu trabalho. É também salientado, pelos colaboradores, o benefício de aprenderem a trabalhar com diferentes materiais, em diferentes coisas.

“Claro, claro que sim. Agora estou muito mais independente que no início. Eu não sabia, andava assim um bocado perdida porque nós na universidade não temos aquela prática como se tem aqui. Através do Engenheiro Barbosa e do Sr. Nuno e tenho evoluído bastante com eles. O Sr. Nuno leva-me às obras para ver os detalhes práticos e o Barbosa ajudou-me a fazer o trabalho aqui no escritório.” (Entrevista 2)

“(…)mesmo que fosse para uma nova empresa, não ia ser a mesma coisa que já sabia o que tenho de fazer e é só aplicar.” (Entrevista 2)

“São trabalhos que ainda não estamos dentro do assunto e eles tentam informar as pessoas daquele serviço porque eles trabalham de formas diferentes. Nós fomos acostumados na construção civil, mesmo só obras, e ali pronto já não é igual.” (Entrevista 14)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Fazendo alusão à bibliografia que claramente se relaciona com a ideia de alguém mais experiente, um supervisor estar encarregue do novo colaborador, é importante citar um estudo de Zhang, Liao, Yan , & Guo (2014) sobre como o apoio do supervisor ajuda na integração do novo trabalhador e na proatividade do mesmo. Neste estudo, desenvolvido na China, os autores referem que o futuro trabalho do novo colaborador se encontra relacionado com a percepção de um alto nível de apoio do supervisor. Quando um novo colaborador se sente apoiado por alguém mais experiente, inspira uma maior motivação autónoma intrínseca, que promove um comportamento proactivo de ajuste. Para ajudar os novos colaboradores a alcançar a integração social dentro da empresa de forma eficaz, os gerentes devem prestar atenção às futuras funções dos seus novos empregados no processo de contratação dos mesmos (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). Neste estudo também é referido que o apoio do supervisor influencia a relação entre as funções futuras do novo colaborador e os comportamentos de ajuste pró-ativo. Este estudo revela uma relação positiva entre a adaptação às funções dos novos colaboradores e comportamentos de ajuste pró-ativo mais fortes para os indivíduos que percebiam que tinham um alto nível de apoio do seu supervisor. O comportamento pró-ativo dos novos colaboradores foi baseado não apenas em fatores individuais internos, mas também se o ambiente era ou não adequado para comportamento pró-ativo (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). O comportamento de ajuste proactivo dos novos colaboradores estava também positivamente relacionado com sua integração social na empresa e no desempenho no trabalho. Os novos colaboradores que participaram no estudo e que construíram proactivamente relacionamentos com seus supervisores e colegas de trabalho e procederam à busca de feedback geram uma impressão, junto dos superiores de que são positivos, extrovertidos e com paixão pelo trabalho (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). Mesmo que os novos colaboradores apresentem alta motivação de aprendizagem autónoma, se o seu supervisor direto evitar a interação com eles, isso leva a pobres resultados de integração social na empresa. Portanto, as empresas devem ter em atenção os comportamentos e atitudes dos supervisores em relação aos novos colaboradores. É necessário também que as empresas formem aqueles que são os líderes dos novos colaboradores para que eles ofereçam os recursos necessários e ajudem a aumentar a identidade organizacional e a satisfação no trabalho dos mesmos, facilitando assim o processo de integração social no local de trabalho (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014).

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Importante referir que alguns colaboradores entraram para a empresa para assumir de imediato cargos de encarregados/chefes de equipa e que, portanto, acabaram por exercer essencialmente funções de acolhimento, sem nunca serem devidamente acolhidos. Este acolhimento em que estas chefias participam não se relaciona com o modo de funcionamento da empresa, mas é estritamente relacionado com as funções que os novos colaboradores vão exercer.

“Entrei já de chefia porque eu trabalhava, na altura trabalhava por conta própria. E depois abandonei e fiquei eu e até ficaram os empregados a trabalhar para o Nuno.” (Entrevista 20)

“Houve trabalhadores que fui eu que os meti, que os acolhi. Muitos, já para aí uns 10 talvez.” (Entrevista 8)

No que diz respeito à importância que o acolhimento teve no posterior desempenho na empresa, os entrevistados dividem-se entre o acolhimento lhes ter facilitado o desempenho e entre não ter nenhuma contribuição para o mesmo. Assim, por um lado, obtive respostas que demonstram o contentamento dos indivíduos pela forma como foram acolhidos.

“Quando se é acolhido é sempre bom, é sempre muito fácil fazer as coisas (...) Porque quando uma pessoa vem para um sítio que não conhece, tem que criar logo amizades e tentar perceber como é que as coisas trabalham. E quando se é bem recebido, bem acolhido, bem tratado, é fácil a integração. Quando não é, é mais complicado. Por acaso já noutras empresas aconteceu-me isso e estive lá dois meses.” (Entrevista 5)

“Oh pá, ajudou-me porque aprendi a trabalhar com materiais diferentes. Há material que eu nunca tinha ouvido falar. Na minha área até nunca tinha trabalhado mas adaptei-me bem.” (Entrevista 7)

No entanto, também existem colaboradores que não reconhecem os benefícios que o acolhimento possuiu para o seu desempenho.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Não teve peso nenhum. Eu já não estava à espera de nenhum acolhimento. Eu vim para trabalhar. Não teve peso.” (Entrevista 8)

“Não, não teve qualquer influência.” (Entrevista 11)

“Não foi relevante, eu já tinha conhecimento daquilo por isso não acrescentou nada.” (Entrevista 6)

Na perspetiva de alguns entrevistados, a forma de acolhimento utilizada na entrada para a empresa acaba por ser uma grande ajuda para a realização do trabalho. Assim, apesar de não ser algo ao qual a empresa dedique muito tempo, o que chega a alguns dos colaboradores é a ideia de que o acolhimento está a ser feito de uma boa maneira, sendo que para tal muito contribui as dinâmicas de trabalho e entre empresas que existe neste sector de atividade. Isto é, não só os trabalhadores se conhecem e tem relações que extravasam o contexto da empresa, como as empresas trocam, entre si, trabalhadores.

Por outro lado, neste sector de atividade, aprender com a figura de um trabalhador mais experiente (tutor) faz com os trabalhadores se sintam mais seguros e ao mesmo tempo tenham sempre alguém a quem podem recorrer em caso de dúvida no trabalho. Assim, os trabalhadores podem alcançar de forma mais rápida um bom desempenho devido às “ajudas” das chefias (Mosquera, 2000; Peretti, 1998). Este apoio não advém apenas do “tutor” mas também dos restantes colegas que prestam apoio quando assim necessário (Ascensão, 2009; Bauer et al., 2007). É assumida a existência de um elevado espírito de entreaajuda entre os colegas.

Segundo Van Maanen e Schein (1979), para o novo colaborador torna-se importante ser aceite pelos seus colegas de equipa e, por isso, a organização deve investir os seus esforços em providenciar formas de criar relações entre os novos colaboradores com os seus colegas pois só assim estes conseguem alcançar melhores desempenhos.

Apesar da dificuldade na abordagem deste assunto, os colaboradores, na sua maioria consideram que o acolhimento foi bem conseguido e atinge um dos seus propósitos que seria a facilitação do posterior desempenho do novo colaborador. Alguns entrevistados consideram que o acolhimento influencia o seu posterior desempenho na empresa através

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

da facilitação do mesmo. Posso então aferir que este ensinamento facilita o desempenho das suas funções na empresa. Este é um ponto comum a quase todos os entrevistados, a facilitação do trabalho através dos ensinamentos dos colaboradores mais experientes e chefias.

Aquando a entrada de um novo colaborador na empresa é dito por teóricos da área que o novo colaborador se vê confrontado com uma rede social diferente, e que por isso, necessita de apoio e de se sentir como parte da mesma (Mosquera, 2000). A entrada de novos colaboradores também é vista como uma mudança na organização e como tal afeta a organização e todos os que lá trabalham (Bilhim, 2006; Mosquera, 2000; Chatman, 1991). Esta mudança pode fazer evidenciar atitudes menos positivas dos outros colaboradores ou até mesmo criar instabilidade no interior da empresa (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2008). No entanto, analisando o que é referido pelos entrevistados tal não acontece nesta empresa pois o ambiente de trabalho é bom e não são assumidas rivalidades entre eles. Seria, porém, na mesma importante existir um cuidado especial com aqueles que já desempenham funções na empresa e proceder à preparação dos mesmos para a receção do novo colaborador (Mosquera, 2000).

Participação e percepções do acolhimento dos outros colaboradores

Segundo as entrevistas dos colaboradores, estes sentem-se ajudados, apoiados, e predispostos a ajudarem os novos colaboradores assim como gostaram de ser ajudados. Isso pode-se aferir através da questão que aborda a participação dos entrevistados no acolhimento dos novos colaboradores.

“Sim. Já tive... eles ao entrar vieram para a minha beira e eu tento sempre ajudar.” (Entrevista 10)

“Sim, sim. Já trabalho há 14 anos por isso já vi muita gente chegar e ir embora. Ir embora não muitos, mas já vi alguns. Não vi muitos porque normalmente quem vem fica.” (Entrevista 16)

Quando questionados sobre como participam e/ou da importância dessa participação, os entrevistados tendem a referir que facilita a adaptação ao trabalho dos novos

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

colaboradores, que é importante porque sabem o que passaram quando entraram na empresa e que ser acolhido é sempre importante para um indivíduo.

“Sim, sim. Se alguém for bem acolhido... Porque é assim, o nosso trabalho é difícil, eu detesto o meu trabalho, praí de 0 a 10 praí um 1, eu não gosto do meu trabalho, não gosto. Se pudesse trocar trocava, eu só estou lá pelo dinheiro, nada mais. Quando eu vim trabalhar já sabia, conhecia, foi fácil. Mas quando alguém vem e não sabe se não... acho que se não for para uma boa equipa, para alguém que o ajude é muito difícil. Já vi casos de pessoas que vêm que desistem.” (Entrevista 10)

“Quando é pessoas novas pronto, tento passar a palavra do trabalho. Chego ali e em qualquer dúvida tento ajudá-lo e qualquer dúvida mando perguntar a mim. E eu digo que estou cá para colaborar com eles, para ajudá-los. Pronto, andamos todos ao mesmo, não estamos aqui para prejudicar uns aos outros. E é assim, tentar desenrascar uns aos outros, se tem dúvidas, pergunta e vai lá explicar o trabalho. Normalmente até se faz um pedaço para eles copiarem para a frente. Funciona assim na nossa empresa.” (Entrevista 9)

“É, é importante porque eu sei pelo que passei. Porque eu vinha de outro ramo, já trabalhava mas vinha de outro ramo e cheguei aqui e fiquei um bocado perdido. E ela apesar de estar perdida, mas tinha sempre mais ajuda. Ou eu ou o Sr. Nuno estávamos sempre por perto para a ajudar no que fizer falta.” (Entrevista 3)

Neste pequeno excerto da entrevista (E3) o entrevistado quando afirma ela, refere-se à colaboradora que mais auxiliou no processo de acolhimento pois, ocupa a mesma função na organização.

No que diz respeito à opinião que os funcionários têm acerca de como os novos membros são acolhidos, esta não difere muito entre eles. E é relativamente unânime considerarem que o acolhimento é uma condição de igualdade que permite que os novos colaboradores sejam sujeitos às mesmas condições.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Acho que para todos é uma igualdade, tudo é recebido igual. Não há diferenças.” (Entrevista 7)

“Temos de ser todos bem acolhidos, ou seja, eu agora neste caso tenho já 5 anos de firma não é?... Porque não acolher um colega que vem agora de novo? Acho que é bom acolhê-lo, não é? Informá-lo da melhor maneira que trabalha a empresa, por exemplo: “olhe aqui é assim, assim, assim”. Porque se não informar uma pessoa vai a direito, a direito como quem diz, vai com a cabeça dele e pode não ir muito certo.” (Entrevista 14)

“Acho que é bom. Acho que é fácil (...) Eles explicam bem/explicam bem as coisas e depois acho que é fácil na integração. Os mais velhos são sempre muito apoio aos mais novos e acho que é bastante fácil trabalhar aqui.” (Entrevista 5)

Na perspetiva da chefia da empresa, é interessante perceber que esta atribui bastante importância à forma como os novos colaboradores são acolhidos, privilegiando o acolhimento a partir do contacto com os colaboradores mais experientes. Segundo a mesma, o acolhimento é feito de igual forma para todos os colaboradores. Todavia, segundo este entrevistado, os quadros técnicos superiores tendem a adaptar-se melhor á empresa e acabam por vestir mais a camisola da empresa comparativamente aos operários.

“Eu acho que sim, acho que se eles forem para a beira de um bom... Se fores bons ficam, se forem maus vão-se embora...” (Entrevista 1)

“A nível de pessoas superiores (referindo-se aos quadro técnicos superiores), a mentalidade é vir, ajudar, preocupar-se com a empresa, dedicam muito tempo à empresa e a responsabilidade é outra.” (Entrevista 1)

A percepção da chefia sobre o acolhimento e a distinção que faz entre operários e técnicos superiores é, de certa forma, corroborada por Ashforth, Sluss, & Saks (2007). Estes defendem que existem colaboradores que acabam por adquirir mais facilmente o

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

conhecimento das atitudes e dos comportamentos organizacionais e que facilitam o processo de se tornarem membros de uma organização. Nesta empresa, estes colaboradores são os novos colaboradores dos quadros técnicos superiores.

No que diz respeito às práticas de acolhimento dos novos colaboradores, é enunciado pela chefia e pelos restantes colaboradores, que os novos contratados ficam sob a alçada de pessoas mais responsáveis, ou seja, pessoas que estão na empresa há mais tempo. Assim, podem aprender com alguém que já conhece bem a empresa e as funções. Normalmente, possuem um período de experiência de 15 dias. A esse trabalhador mais experiente também é incumbido o papel de avaliador do novo colaborador.

“Não, não. Os trabalhadores que costumo meter novos, costumo mandá-los para a beira de pessoas mais responsáveis. Geralmente mando-as sempre para a beira do Salvador ou para a beira do Mário, são pessoas mais responsáveis aqui na empresa. Já são mais velhos... Os trabalhadores novos geralmente mando-os para essas pessoas para eles poderem se ambientar à empresa. Mesmo agora com o pessoal que mando para a França, o pessoal novo... Estou a meter pessoal e a mandá-los para a beira do Salvador ou do Mário, as pessoas mais antigas da empresa que é para eles se ambientarem e para ver se tenho o *aval* [aval] deles, se os posso mandar para fora, se não mandá-los para fora é...” (Entrevista 1)

“Nós para avaliar um trabalhador... Porque aqui na construção não é uma fábrica de fazeres sempre a mesma coisa, tem muitas coisas, depois tens muitos trabalhos diferentes uns dos outros, então nós temos de pôr a avaliar uma pessoa com quem tem mais experiência. Porque se nós não pusermos à beira da pessoa que tem muita experiência, nós não conseguíamos avaliar a pessoa. A pessoa até pode ser boa já noutra empresa, mas o ritmo da empresa é diferente, os trabalhadores são diferentes, o nível de estruturas de betão, há muitas estruturas de betão, há muitos equipamentos para trabalhar... Nós temos o nosso e o pessoal tem que se adaptar ao nosso, noutras empresas tem outro tipo de equipamentos e as pessoas podem trabalhar muito bem lá e na

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

nossa empresa não trabalhar. Mas eu costumo dizer que os bons trabalhadores somos nós que os fazemos, por isso... (Entrevista 1)

Na perspetiva de quem acolhe, estes dão informações sobre o trabalho aos novos colaboradores que eles acham importantes.

“O acolhimento é no trabalho. Eu digo isto é assim, isto funciona assim. Vou-os buscar, vamos comer. Informo-os dos nomes dos materiais quando não sabem e é isso. De resto não há...” (Entrevista 8)

“Oh pá, chega aqui ao trabalho, troca-se de roupa ou muda-se. Depois pego nele, levo-o. Oh pá, andamos a fazer isto, a fazer isto. Tenho que o levar para ver o que se anda a fazer, o que é que se vai fazer. Se tiver algumas coisas que até seja mais perigoso tenho que o alertar para isso. Neste caso, aqui é complicado, tem aí zonas que não se pode passar. Tem zonas que não se pode trabalhar, que não se pode trabalhar com a rebarbadora. Temos que alertar sempre para essas coisas e andei sempre o mais perto dele possível para que ele consiga.” (Entrevista 20)

“Tentar explicar o trabalho, tentar com que eles se adaptem porque chega-se aqui e se vem de outra empresa ou se é a primeira vez é tudo novo. Então tentamos explicar para que eles não... pronto, se adaptem melhor. E dizer como é as condições, como é que isto funciona. Tiramos dúvidas, porque normalmente quando alguém vem tem sempre aquela dúvida, o patrão paga, e como é que é, os chefes são isto ... E tentamos passar-lhe essa informação da melhor maneira para que eles se adaptem.” (Entrevista 10)

Quando questionados se aplicariam outras práticas complementares à utilizada pela empresa, os entrevistados maioritariamente consideram que não era necessário.

“É assim, este ramo, o ramo da construção em termos de práticas formais não é o lugar perfeito para essas coisas. É um ramo mais robusto e não sabemos até que ponto a nível de quadros técnicos até que poderia ser uma mais-valia,

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

até ter um evento (refere-se a uma prática de acolhimento alternativa). Nem que seja uma sexta-feira à tarde estarmos aqui no fim do trabalho a falar, até a falar de trabalho mas com os telemóveis desligados e por aí fora. Isso acho que sim. Agora a nível de colaboradores é mais complicado criar um evento com eles todos porque são muitos feitos juntos com que uma pessoa tem que lidar. E pá, nem toda a gente é o mais educada possível, pronto, é um meio mais complicado de gerir e que temos de ter alguns cuidados até em juntar A + B. E é complicado que se faça uma coisa dessas. Até que poderia ser até porque a empresa só sobrevive com a ajuda de todos e acho que se um dia se passar uma melhor fase também acho que se devia retribuir com um jogo de futebol, uma coisa qualquer, um porco no espeto, qualquer coisa para o pessoal se divertir todos juntos. Isso acho que sim, agora em termos de ritual é um bocado complicado. (Entrevista 3)

“Eu acho que assim está bom. Quando alguém entra e está alguém experiente é bom. Claro que é bom, ajuda. Agora também depende de quem o acolhe. Também eu acho que isso conta muito.” (Entrevista 10)

“Oh pá, isso não está ao meu alcance, mas... se estivesse eu acho que está bem assim. Até porque quando chegamos sempre às obras somos sempre acolhidos pela empresa que está lá, em todas as obras temos sempre formação. E pronto, a partir dali também já serve de acolhimento não é. A partir dali, naquela obra vai-se estar um mês ou dois, ou quinze dias ou às vezes 2 dias. Mas temos sempre o acolhimento, ele explica-nos tudo. Olha ali é onde estão os extintores, olha ali estão os guarda-corpos, os arneses, tudo. Ali isso também serve de acolhimento. Normalmente as empresas que trabalhamos fazem sempre o acolhimento. Não pegamos a trabalhar em lado nenhum sem o acolhimento.” (Entrevista 16)

Entre as propostas alternativas de acolhimento, um colaborador sugeriu oferecer a cada funcionário um brinde de chegada e que esta seria uma prática interessante a adotar pela empresa.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

“Uma coisa aqui que se calhar funcionava e já falei nisso algumas vezes, se calhar aqui funcionasse era dar-lhe um equipamento, umas botas, uma coisa assim. (...) Aqui se calhar funcionava porque nós temos que comprar. Embora ele (referindo-se ao dono e gestor da empresa) dá o colete, mas se calhar dar umas botas... Ou por exemplo uma fita métrica com o nome da empresa talvez tivesse impacto. Assim uma coisinha. Uma fita métrica utiliza-se sempre. Antigamente ainda existia um presentinho no Natal, agora não há nada disso. Ele antigamente pelo natal dava coletes com o nome da empresa, ou uma t-shirt com o nome da empresa. Mas se calhar era importante, era porreiro.” (Entrevista 8)

No que diz respeito à oferta de um brinde de chegada, e quando os outros colaboradores são confrontados com tal hipótese, surgem respostas que demonstram a sua importância para a promoção da integração na empresa.

“Claro, por exemplo quando alguém chega devia de haver tipo um equipamento, tipo alguma coisa para o pessoal ganhar um bocado de gosto pela... Eu não tenho gosto nenhum. Se desse, eu acho que havia mais interesse, se as pessoas convivessem mais. Eu na altura, na outra empresa que eu estava, quando estava no Algarve, nós tínhamos um grupo que nós éramos como uma família. Ainda hoje eu passo por esses colegas e ficamos todos contentes e pronto, damo-nos bem. E hoje na empresa que estou não há essa amizade, pá, (talvez) com dois (refere-se ao número de colaboradores com quem pode ter uma amizade na empresa atual). Não há ligação nenhuma.” (Entrevista 10)

O acolhimento também pode diferir em função da equipa na qual o novo colaborador é inserido. Este é um ponto negativo, que considero merecer especial destaque pelo facto de ser referido que o acolhimento, ou melhor, a qualidade do mesmo, em muito se dever a quem acolhe. Assim, os entrevistados referem que se o chefe não encarar com o novo colaborador o acolhimento pode não ser o melhor e, comprometer o posterior desempenho do indivíduo nas tarefas a desenvolver.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Eu penso que de modo geral são bem acolhidas, dependendo também do grupo que eles vão.” (Entrevista 10)

“Acho que no geral são todos mais ou menos bem recebidos. Há um ou outro que o chefe da equipa não encare bem com ele, que não seja bem acolhido. Mas de resto normalmente é sim.” (Entrevista 9)

Porém, existe ainda quem adote outra perspetiva e tenha dito que considera que o acolhimento não funciona e/ou quem considere haver melhores formas de acolhimento.

“Isto é para trabalhar, o acolhimento não funciona. Eu acho que não.”
(Entrevista 8)

“É mais ou menos. Se calhar haverá outros melhores.” (Entrevista 20)

No entanto, estes últimos entrevistados quando questionados o que na sua opinião poderia melhorar, não souberam responder à questão.

Um dos colaboradores considera também que a participação no acolhimento dos novos colaboradores ajuda na manutenção de uma relação de confiança com os mesmos.

“Porque fazem o trabalho melhor, sentem-se melhor no trabalho. Eu acho que sim. Se os ajudar a eles, se forem bem acolhidos por mim... Se forem mal acolhidos vão ter sempre uma má impressão minha e pode criar mau ambiente no trabalho. E vou perder muito tempo se calhar a recuperar confiança. Talvez, não sei.” (Entrevista 8)

Existem também colaboradores que não participaram no acolhimento dos novos colaboradores. No entanto, consideram que se tivessem oportunidade gostariam de o fazer para ensinar os novos colaboradores.

“Sim, ajudaria na maneira que conseguisse, que pudesse. Dava sempre ajuda.” (Entrevista 18)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Claro, claro que sim. Futuramente quereria fazer isso...” (Entrevista 2)

“Não, eu gosto, eu gosto. Até gosto de ensinar. Eu também gostei que me ensinassem, também gosto que ensinem os meus. Mas pronto, uma pessoa ou há-de estar a ensinar ou a desempenhar a função. Eles marcam um serviço “tens de fazer isto para x horas betonar”. Se uma pessoa andar a olhar para trás a ensinar outro atrasa o trabalho e aí é que é o problema. Não é o problema de estar ou não a ajudar uma pessoa nesse ponto, mas é só isso.” (Entrevista 17)

Com base em tudo o que foi anteriormente referido, e fazendo uma relação com os erros que Mosquera (2000) refere como tendo repercussões para o novo colaborador, posso ver, através do testemunho dos entrevistados, que o primeiro erro não ocorre nesta empresa. O primeiro erro diz respeito a “esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial” (Mosquera, 2000). Pelo testemunho registado através das entrevistas, vemos que o novo colaborador fica ao encargo de algum trabalhador com mais experiência. O que, desde logo, demonstra que o novo colaborador é acompanhado ao longo do seu percurso, ou pelo menos até à sua adaptação.

No que diz respeito ao erro de atribuição de tarefas iniciais demasiado simples ou complexas (Mosquera, 2000), assumo que neste contexto organizacional tal não acontece, pois o colaborador mais experiente funciona nesta empresa também como um “avaliador” que vê quais as competências e capacidades do novo colaborador e, posteriormente, reporta-as ao patrão. Assim, o novo colaborador vê-se ajudado por alguém mais experiente e, estando o colaborador mais experiente mais presente, este também pode melhor perceber como trabalha o novo colaborador. Desse modo, pode equilibrar-se as tarefas iniciais de acordo com as qualificações e competências do trabalhador em questão.

Relativamente ao erro de serem dadas muitas informações logo no primeiro contacto (Mosquera, 2000), não assumo como sendo um erro que ocorre nesta empresa, mas sim precisamente o seu contrário: o erro desta empresa incide sobre a falta de informação e não pelo excesso da mesma. Há alusão a informações gerais, e só depois, com o tempo é que os colaboradores se começam a inteirar mais da cultura, procedimentos e do funcionamento da empresa. Alguns colaboradores assumem ainda que demoraram a perceber o que a empresa fazia efetivamente e quantos trabalhadores a constituíam. O que

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

remete para os dois restantes erros de Mosquera (2000) que são o acolhimento rápido pelo Diretor de RH e o envio imediato do novo colaborador para o posto de trabalho; e uma mensagem rápida de boas-vindas e o envio para o seu superior hierárquico. Convém ressaltar que nesta empresa não existe um Diretor de RH e que tal cargo é assegurado pelo administrativo da empresa ou até mesmo pela chefia da empresa. No entanto, existe sim uma transmissão rápida das mensagens iniciais que podem aqui ser dadas logo pela chefia da empresa. O último erro de Mosquera (2000) que refere um acolhimento rápido, seguido de um envio imediato dos colaboradores para as suas funções, é muito comum nesta empresa. Por vezes, os colaboradores iniciam funções no mesmo dia, ou no dia seguinte à contratação e as informações transmitidas são poucas. Porém há colaboradores que defendem ser a prática mais adequada pois é com a “mão no betão” que se aprende, literalmente.

Dos principais intervenientes que deveriam, segundo Sousa, et al. (2008), estar presentes nos processos de Acolhimento e Integração nesta empresa apenas não se encontra o Diretor de Recursos Humanos pois ele é inexistente.

Dado o exposto, é legítimo afirmar que as opiniões sobre as práticas de Acolhimento nesta empresa não possuem grande variância. Assim sendo, não podemos formar uma regra de que as opiniões são divergentes tendo em conta as diferentes hierarquias de trabalhadores que constituem a empresa. As ideias que os entrevistados transmitiram encontram-se muitas vezes quer no discurso de um carpinteiro, quer de um técnico superior, ou até mesmo da chefia da empresa.

Integração

Segue-se nesta categoria o contributo dos entrevistados no que diz respeito ao período de adaptação dos mesmos e ao sentimento de integração na empresa. Posso então ver que as práticas de acolhimento, segundo as perspetivas destes entrevistados, não possuem uma relação causal tão direta com a posterior integração. Pois embora as práticas de acolhimento não sejam por vezes bem conseguidas os entrevistados continuam a considerar-se bem integrados na empresa.

Nesta categoria pode-se ver uma grande semelhança nas respostas, pois todos os entrevistados referem sentir-se completamente integrados na empresa.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Sinto-me completamente, sinto-me completamente à vontade. No início não me sentia tanto, é normal, mas agora passados cerca de 7/8 meses sinto-me mesmo muito à vontade. Ok, tenho dúvidas e esclarecem-me logo. Sinto-me mesmo completamente à vontade, almoçamos fora, às vezes podemos até jantar. É como se fosse um ambiente familiar. E os outros funcionários é a mesma coisa, sinto que todos os funcionários vem aqui... é como se fosse um ambiente familiar. Todos se conhecem, são daqui. É um ambiente pequeno.”
(Entrevista 2)

“Sinto integradíssimo, é verdade...” (Entrevista 6)

“Sim. Acho que está 100%.” (Entrevista 10)

Existe, porém, um colaborador que faz uma referência mais concreta ao dizer que o bom acolhimento depois se reflete numa fácil integração.

“Quando se é acolhido é sempre bom, é sempre muito fácil fazer as coisas (...) Porque quando uma pessoa vem para um sítio que não conhece, tem que criar logo amizades e tentar perceber como é que as coisas trabalham. E quando se é bem recebido, bem acolhido, bem tratado, é fácil a integração. Quando não é, é mais complicado. Por acaso já noutras empresas aconteceu-me isso e estive lá dois meses.” (Entrevista 5)

Relativamente ao tempo que demorou essa integração, este difere muito. Existem respostas a referir um mês, até um ano ou mais. Logo, pode afirmar-se que os diferentes entrevistados tiveram diferentes períodos temporais de adaptação à empresa.

“Isso foi rápido, praticamente não senti assim nada na pele. Pronto foi rápido, não... a adaptação (...)” (Entrevista 6)

“Podemos falar nuns bons 6 meses a entrar no meio normal da vida da empresa. Uns bons 6 meses entre conhecer todo o pessoal, saber nomes.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Agora não sei os nomes, mas está sempre a entrar e a sair pessoal e também não é fácil. Mas demorou praí uns 6 meses a entrar no ritmo, a eu saber os nomes dos equipamentos, lidar com clientes, com fornecedores. Uns 6 meses fez falta.” (Entrevista 3)

“Ainda demora um bocadinho porque é assim. Vamos imaginar que há 5 chefes de equipa. Nem todos os chefes de equipa são iguais. Todos tem uma maneira diferente de trabalhar ou de lidar com as pessoas. Por vezes não é culpa deles, cada pessoa é aquilo que é. Os feitos não são todos iguais não é.” (Entrevista 14)

Também aqui é referido o facto do conhecimento prévio dos colegas facilitar na integração dos mesmos. Alguns dos novos colaboradores mantinham contacto com os futuros colegas fora da empresa, o que lhes facilitou a integração no momento de ingressarem na mesma.

“Porque eu até já conhecia o Fernando Pereira que era o chefe de equipa, conhecia o Zé de Carreiras, já os conhecia. O Clides e isso já os conhecia e foi fácil. E depois eles também me ajudaram, alguma coisa que estava mal... E nessa altura corria tudo bem.” (Entrevista 16)

“Porque aí está, muitas pessoas já me conheciam e eu sou aqui da freguesia e muitos são daqui e facilita tudo. Se fosse pessoas de fora da freguesia que uma pessoa não conhecesse era mais difícil um bocado. (...) A relação facilita e muito. Convive-se nos cafés e assim e é muito mais fácil. A pessoa já pronto... Se for uma pessoa que a gente não conheça uma pessoa fica mais acanhada, não sei se fale para ele, se não fale. Não sei se é boa pessoa, se não é. Se for uma pessoa que conheça é fácil. E facilita muito o trabalho e tudo. Não se põe dúvidas.” (Entrevista 6)

De salientar também existirem colaboradores que consideram que o facto de as equipas serem rotativas interfere na integração dos novos colaboradores aos elementos da empresa e/ou na integração à sua função. Por outro lado, existem colaboradores que afirmam que esta rotação tem o seu lado mau pois têm que constantemente se readaptar

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

à forma de trabalhar da equipa. E que esta readaptação pode gerar perdas ao nível do trabalho feito. Por outro lado, os colaboradores têm oportunidade de conhecer os restantes colaboradores.

“Interfere sempre. Vai-se lidar com outras pessoas, outra maneira de trabalhar, outra maneira de pensar... É totalmente diferente.” (Entrevista 20)

“Ora bem, quanto mais tempo tivermos no mesmo serviço mais dentro do serviço entramos não é, melhor nos facilita. Mas senão depois a gente vai conhecer estaleiro, obras... Facilitava se tivesse mais tempo naquela obra, claro. Facilita, mas pronto, às vezes não dá. Mas isso nós somos todos adultos e também depressa se conhece as coisas.” (Entrevista 17)

“Andar de um lado para o outro conhece-se sempre pessoas novas. Às vezes pode prejudicar, mas outras vezes é melhor. Não vamos sempre a melhorar, às vezes aquele local de trabalho é porreiro e vamos para outro local de trabalho que só se arranja problemas.” (Entrevista 10)

“Acho e não... Estamos habituados com aquele chefe e com o feitio dele, o género dele. Se está bem e assim senão mudamos. Já não gostamos tanto daquele porque tem outro sistema de trabalhar. Nós vimos de um chefe e depois temos que nos integrar naquele, é quase como começar tudo de novo não é.” (Entrevista 16)

Socialização

Na categoria “socialização” encontra-se a ligação existente entre os diferentes colaboradores, a forma como interagem, bem como as práticas de socialização adotadas pela empresa.

Para além do contacto que os trabalhadores mantêm em contexto de trabalho, não existe nenhum outro contacto proporcionado pela empresa. No entanto, os trabalhadores consideram que já existe uma boa ligação entre os trabalhadores. Segundo o testemunho a seguir exposto, o ambiente da empresa é muito familiar e afirma mesmo ter muitos laços

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

com o patrão pois joga na sua equipa³. Na perspetiva de outros entrevistados, as pessoas já interagem e não é necessária nenhuma prática para tal.

“Eu aqui nesta empresa por acaso tenho muitos laços com o Sr. Nuno porque eu jogo futebol na equipa dele e só por aí aumentou a nossa ligação. Com o Engenheiro essa ligação já não é tão elevada, é só mesmo em trabalho. Sim, se houvesse outro tipo de evento talvez a nossa ligação aumentasse mas eu aqui estou muito à vontade mesmo com o Ricardo e com o Sr. Nuno estou muito à vontade. Como se fossem meus amigos... pelo menos o Sr. Nuno é o mais comigo, como se fosse um amigo, vejo-o como chefe, como presidente, mas sobretudo como um amigo. Completamente uma pessoa muito querida que está sempre disposta a ajudar os mais novos. É um excelente chefe. (...) É por isso que acho que não é necessário qualquer tipo de evento para aumentar essa ligação. Nós aqui estamos bem.” (Entrevista 2)

“Isso é assim, isso não trás grande benefício porque a gente também vai falando quando se encontra, vai falando e tudo mas não trás grande benefício.” (Entrevista 12)

Assim sendo, no que diz respeito à socialização, no sentido mais organizacional, onde é referido que o trabalhador deve não só se ajustar à função mas também à empresa em si (Ascensão, 2009), esta parece tender a ser descurada por parte da empresa. No entanto, com base nos testemunhos, os colaboradores consideram que tal não acontece.

Os trabalhadores que exercem funções há mais tempo na empresa referem que no passado a empresa possuía convívios fora das horas de trabalho. E é salientado que chegou a partir dos colaboradores a iniciativa para fazer um evento para convívio entre eles. Alguns referem que mesmo que oficialmente não hajam práticas de socialização, quando alguém da equipa faz anos, eles param para tomar um café e conviver um pouco.

“Nós já chegamos a fazer na nossa empresa isso. Mas não tem havido não sei porquê, mas dantes fazíamos. Chegamos a fazer um jogo de futebol. À noite quando temos um grupo porreiro e alguém faz anos paramos à noite e vamos

³ A chefia da empresa é presidente do GDVP.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

petiscar, bebemos. Assim que vimos da obra à noite paramos para beber todos mas é quando há ali um grupo que todos se dão mais ou menos. Isso faz sentido.” (Entrevista 10)

“Achava que sim [práticas de socialização]. Eu já cheguei a organizar. No dia do trabalhador chegamos a fazer uns jantares e um jogo de futebol mas agora não fazemos festas de natal nem nada. (...) Sim, isso era [bom para fomentar a socialização]. Das festas de natal não digo, mas um jantar no dia do trabalhador, um jogo de futebol, nesse dia mesmo era de louvar fazer uma coisa dessas. Já cheguei a organizar, ainda fiz dois anos mas depois começamo-nos a partir porque aquele não ia porque ate não se dava bem com aquele. É sempre não é. Até porque somos muitos, há volta de 60 não é.” (Entrevista 16)

Face ao exposto, os entrevistados da empresa tendem a adotar diferentes perspetivas quanto à valorização das práticas formais de socialização. Alguns dos colaboradores têm uma posição mais negativa no que diz respeito às práticas de socialização. Um dos colaboradores chega mesmo a dizer que os convívios seriam apenas eficazes se fossem apenas entre os quadros técnicos da empresa. Admite que um momento em que se pudessem juntar nem que fosse apenas para falar de trabalho, seria uma mais-valia. Assim, poderiam discutir ideias sem ser na correria do trabalho. Considera também que a nível de colaboradores torna-se complicado devido à variabilidade dos comportamentos e formas de estar. Também é possível verificar, segundo os colaboradores, que estes encontros chegaram a gerar conflitos.

“É assim, este ramo, o ramo da construção em termos de práticas formais não é o lugar perfeito para essas coisas. É um ramo mais robusto e não sabemos até que ponto a nível de quadros técnicos até que poderia ser uma mais até ter um evento. Nem que seja uma sexta-feira à tarde estarmos aqui no fim do trabalho a falar, até a falar de trabalho mas com os telemóveis desligados e por aí fora. Isso acho que sim. Agora a nível de colaboradores é mais complicado criar um evento com eles todos porque são muitos feitos juntos e uma pessoa tem que lidar. E pá, nem toda a gente é o mais educada possível,

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

pronto, é um meio mais complicado de gerir e que temos de ter alguns cuidados até em juntar A + B. E é complicado que se faça uma coisa dessas. Até que poderia ser até porque a empresa só sobrevive com a ajuda de todos e acho que se um dia se passar uma melhor fase também acho que se devia retribuir com um jogo de futebol, uma coisa qualquer, um porco no espeto, qualquer coisa para o pessoal se divertir todos juntos. Isso acho que sim, agora em termos de ritual é um bocado complicado.” (Entrevista 3)

“É bom mas toda a gente tem de entender para o que é que aquilo serve senão depois há sempre desacatos. Há sempre um que não gosta do outro. E houve uma altura que deu para lá uns problemas e então ele abdicou disso [convívios]. Depois dava-nos sempre um foliar de natal. Ultimamente também diz que a empresa não tem grandes meios e deixou de dar também. Aqui à coisa de 4/5 anos deixou de dar tudo.” (Entrevista 20)

Contudo, existem colaboradores que assumem uma posição mais favorável no que diz respeito à existência de um convívio entre os colaboradores.

“Para manter e continuar a criar boas relações entre toda a gente, acho que sim. Acho que esses tipos de eventos ajuda muito...” (Entrevista 5)

“Pronto porque uma pessoa está, por exemplo estão uns em cada lado e só raramente se veem não é. Assim dá mais para se encontrarem uns com os outros, para conviver.” (Entrevista 15)

“Isso era sempre bom, era sempre importante. Eu se calhar hoje ainda ando a conhecer pessoal. E já estou aqui há praticamente dois anos e se calhar ainda ando a conhecer pessoas que nunca os vi... É isso...” (Entrevista 6)

A maioria dos funcionários que constituem a empresa já se conhecem de outros contextos. Muitos deles pertencem à mesma freguesia ou partilham *hobbies* em comum, como por exemplo o GDVP (Grupo Desportivo de Vitorino de Piães). De salientar que a chefia da empresa é o presidente deste grupo de futebol.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

“Convive-se nos cafés e assim e é muito mais fácil. A pessoa já pronto... Se for uma pessoa que a gente não conheça uma pessoa fica mais acanhada, não sei se fale para ele, se não fale. Não sei se é boa pessoa, se não é. Se for uma pessoa que conheça é fácil. E facilita muito o trabalho e tudo. Não se põe dúvidas.” (Entrevista 6)

“Eu jogo futebol lá em Piães. E o antigo patrão com que eu trabalhava não tinha trabalho, e eu falei com o Nuno e ele arranjou-me um trabalho na empresa.” (Entrevista 11)

“Já conhecia o pessoal com quem trabalhava, principalmente o encarregado que é um vizinho meu. A primeira obra que comecei foi com ele e ele é que me ajudou. Fazer isto, fazer aquilo. Ensinava-me certas coisas.” (Entrevista 18)

Face ao exposto, é fácil assumir que na fase do encontro com esta empresa, o “choque” (Ascensão, 2009) dos novos colaboradores com a empresa é atenuado pelo pré-conhecimento dos outros colaboradores.

Outro dos aspetos que pode claramente influenciar os funcionários a concluir que não precisam de contacto com os colegas de trabalho fora da empresa é a rotação das equipas. Os elementos das várias equipas ao longo do tempo vão sendo mudados de modo a que todos trabalhem com todos. Contudo, foi-me possível aferir que nem todos os trabalhadores tiveram este contacto global com os restantes colaboradores. O principal motivo deve-se a terem entrado há menos tempo na empresa.

A dimensão da empresa também é apontada como um fator que beneficia a socialização entre os colaboradores.

“Tive numa outra empresa e a ligação que eu tinha com o meu chefe não tinha nada a ver, era trabalho e pronto. Aqui não, é um ambiente muito mais familiar. E sinto que com os outros funcionários é a mesma coisa, quando vem aqui um funcionário eles falam, sentem-se em casa. É um ambiente muito acolhedor. É por isso que acho que não é necessário qualquer tipo de

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

evento para aumentar essa ligação. Nós aqui estamos bem. É pequeno.”

(Entrevista 2)

O mesmo entrevistado (E2) considera que um ambiente pequeno e familiar faz com que as pessoas se sintam em casa. A dimensão da empresa também é considerada importante porque não existe muita gente no escritório, por exemplo. Assim, existe mais espaço e oportunidades para o diálogo entre os colaboradores que trabalham neste espaço. Autores que abordam a dimensão da empresa consideram que esta pode potencializar a formalização dos programas de acolhimento. Por outras palavras, uma grande empresa é mais propícia à formalização dos mesmos (Perrot, Bauer, & Rousse, 2012). Sendo esta uma pequena empresa, encontra-se aqui uma vertente teórica que tende a explicar a informalização adotada pela empresa.

Existem então entrevistados que reforçam esta ideia dizendo que é uma empresa de pequena e média dimensão muito centrada no gerente.

“É assim, em termos formais de protocolos da empresa não há. Em termos pessoais é sempre uma pequena média empresa que funciona tudo ainda à volta do patrão. Não há grande cronograma, ou grande organização ou grande distribuição de poderes. Funciona tudo muito próximo do gerente, no caso é o Sr. Nuno.” (Entrevista 3)

Apesar de tudo, um dos colaboradores salienta também que existe um défice na comunicação interna da empresa, ou seja, embora a empresa tenha uma dimensão pequena que se adequa a uma fácil socialização, esta parece paradoxalmente sofrer de falhas na comunicação interna.

“(...) há muita falta de comunicação interna. A comunicação interna é feita muito a correr (...)” (Entrevista 3)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Manual de Acolhimento

Nesta categoria pode-se encontrar a importância dada ao Manual de Acolhimento e também aos conteúdos que os colaboradores consideram importantes.

Pelas respostas dos entrevistados, assume-se que não é atribuído o devido interesse ao manual de acolhimento. Analisando o contributo dos entrevistados sobre esta categoria, posso afirmar que é comum mostrarem-se reticentes relativamente à importância do manual de acolhimento.

“Acho que isso nem é contra a empresa... é mais a favor do que contra. Eu acho que é mais a favor que contra por isso... Depende da ideia de cada um.”
(Entrevista 17)

“Talvez. Não sei, talvez ache.” (Entrevista 18)

“Depende de quem o receber. Porque às vezes vem para aqui colaboradores que são como burros, nem passam nenhuma àquilo. Eu vejo que por exemplo, como te falei há bocado, nas outras empresas, quando se ia trabalhar para outras empresas que davam manual de acolhimento e há gajos que recebem aquilo e deitam fora. Não tem cultura. É de lei e há gajos que leem tudo, isso depende da cultura.” (Entrevista 8)

“Claro que sim. Aqui não existe isso. Mas talvez fosse importante. Eu cheguei aqui, sentei-me e comecei a trabalhar.” (Entrevista 2)

É um tema pouco abordado e que, dado muitos dos colaboradores nunca terem sido acolhidos com base no mesmo, não conseguem avaliar a mais-valia que um manual de acolhimento traria para a empresa.

“Essa, para quem nunca teve é uma pergunta um bocado complicada.”
(Entrevista 3)

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

“Pode ser se calhar. Nunca tivemos isso, mas até pode ser agradável.”

(Entrevista 9)

Paradoxalmente ao que foi acordado no início do projeto, a chefia da empresa, na fase de entrevista foi a que acabou por colocar mais em causa os benefícios de um manual, muito porque considera ser algo que vai necessitar de muito tempo para ser elaborado. Este facto é ainda mais relevante pois no início deste projeto houve um diálogo sobre qual a prática de RH a ser desenvolvida e ficou acordado o desenvolvimento do manual de acolhimento. Embora tenha sido dada a devida importância numa fase inicial do projeto, nesta fase o manual de acolhimento foi questionado. Segundo a chefia, a empresa está também a passar por um período de pouca contratação, o que para ele retira importância ao mesmo. É sobretudo demonstrado o desconhecimento pelos benefícios do manual de acolhimento quando o entrevistado sugere a possibilidade de colocar no próprio contrato de trabalho o “manual”. Faz também o reparo que, em cada obra, existe uma sessão de acolhimento para todos os colaboradores.

“Sim, isso podia-se fazer embora nós também não metemos muito novos trabalhadores agora. Nós para meter um colaborador, só para um período indeterminado, agora não metemos ninguém efetivo. A não ser, meti agora um motorista a efetivo mas geralmente nós agora só por contratos, não sabemos o dia de amanhã e as coisas não estão também muito certas... E é difícil... Uma pessoa tem empregados, mas os empregados nascem na empresa. Se um empregado não gostar da empresa vai embora. Agora isso podia ajudar, podia ajudar. Mas uma pessoa podia também fazer um tipo de contrato que tivesse essas cláusulas todas, e era logo no contrato. Nunca perdi tempo a fazer um contrato com essas coisas... faz-se um contrato e no contrato tem essas cláusulas todas. Nós fazemos um contrato numa folha mas vamos para uma obra e o contrato tem 10 folhas. Tem lá as cláusulas todas em letras pequenas. E essa ação de acolhimento podia ser feita no contrato, quais são os deveres, as obrigações.” (Entrevista 1)

“É assim, cada caso é um caso, e cada obra é uma obra. Nós podemos fazer uma coisa [manual de acolhimento] para esta... estamos a fazer uma coisa mas chegamos àquela obra e não se vai adaptar àquela obra. Então em cada

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

obra tem-se que fazer uma sessão de acolhimento para aquela obra, por isso fazer aqui na empresa, estipular umas coisas e depois naquela obra já não são iguais, é diferente...” (Entrevista 1)

No entanto, existem colaboradores que consideram que o manual é uma opção viável para a empresa. Alguns atribuem a mesma importância ao manual como atribuem às formações de higiene e segurança que têm em cada obra. Assim, os novos colaboradores da empresa quando chegam às obras já tem uma noção do que vão fazer. De ressaltar que estas formações, aquando a chegada a cada obra, não são apenas dadas aos novos colaboradores mas sim a todos os colaboradores da empresa. Segundo os entrevistados, o manual podia dar informações que o novo colaborador necessita para chegar às obras e conseguir realizar o seu trabalho. Por sua vez, existem colaboradores que consideram que a importância dada pelos novos colaboradores ao manual também vai depender da sua “cabeça”. Cada novo colaborador pode atribuir diferente importância ao manual de acolhimento. Por exemplo, se o novo colaborador não ler o manual, não vai gerar efeito nenhum. Caso o mesmo seja lido e seja prestada a devida atenção, é considerado importante.

“Pronto, assim uma pessoa chega aqui e tem um manual, é como uma formação que a gente tem na obra. E na obra a gente tem normalmente formação de segurança, de higiene. E a gente pronto já vai com aquela ideia que sabe o que vai fazer. E a gente assim não, chega à obra e vai com os olhos tapados. Assim a gente já sabe que vai fazer aquilo, aquilo. O manual explicando a gente já sabe o que vai fazer na empresa. Era ótimo.” (Entrevista 9)

“Se calhar era melhor. Depende também da cabeça de quem entrar.”
(Entrevista 8)

Segundo a literatura, o manual de acolhimento encontra-se dentro dos procedimentos de integração (Sousa et al., 2008; Mosquera, 2000). A importância deste elemento resulta da facilitação de conhecimentos sobre a empresa para o novo colaborador (Sousa et al., 2008). No entanto, esta empresa não tem um manual de acolhimento.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

Devido ao desconhecimento dos benefícios do manual de acolhimento, quando questionados sobre o que achavam pertinente este conter, os entrevistados tinham bastante dificuldade em responder, tendo que muitas vezes exemplificar conteúdos para depois me responderem mais eficazmente.

A chefia da empresa considera ser importante o manual de acolhimento conter a responsabilidade e o zelo que os colaboradores devem possuir com os transportes e equipamentos de trabalho. Neste zelo com o transporte salienta que a roupa de trabalho não devia ser a utilizada nos transportes, principalmente as botas. Estas normas são aplicadas pelos trabalhadores da empresa que exercem funções em França, mas não aqui.

“Sim, podia fazer-se um manual de acolhimento com os equipamentos que temos, do zelo dos equipamentos, as responsabilidades a ter com os equipamentos. Isso podia-se fazer, mas isso dá muito trabalho. (...) No manual de acolhimento podia-se pôr o manual de segurança que eles têm de ter, os equipamentos de segurança porque nós fazemos aqui uma vez por ano formação só ao nível de segurança, mas nós podemos fazer no manual de acolhimento juntamente com as regras de segurança que têm de cumprir porque isso também faz parte da formação para eles. (...) (Pausa) A responsabilidade dos transportes, do zelo pelos transportes, como eles deviam de ir para as obras, levar sempre uma roupa para trocar lá. Nós por exemplo em França não podemos ir com a roupa de trabalho nos transportes. Eu sei que é difícil implementar isso aqui assim. Mas se isso começasse numa empresa nova e um gajo dissesse “isto é assim, já faz parte da empresa (...) Agora uma pessoa com empregados com 20 e tal anos mudar essa mentalidade é difícil.” (Entrevista 1)

Quando, os restantes colaboradores são questionados sobre o que deveria conter o suposto manual de acolhimento da empresa estes referem que deveria conter as práticas da empresa para os indivíduos a conhecerem.

“Todas as práticas que nós utilizamos estarem escritas. Nós utilizamos por o ato da experiência porque é normal ser assim. Mas isso devia estar escrito para eles [novos colaboradores] interiorizarem isso.” (Entrevista 4)

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Relativamente ao conteúdo mais específico, foram referidos aspetos que deveria conter como o número e nome dos trabalhadores, o que a empresa faz, os vários tipos de trabalho, a constituição da empresa, a dimensão, o organograma, a quem se devem dirigir em caso de dúvida, quais os serviços que a empresa presta e o tipo de obras realizadas, entre outros.

“A dimensão da empresa e como se trabalha, como o pessoal se vai adaptar.”

(Entrevista 7)

“Ter uma noção da empresa, da dimensão da empresa isso convém.”

(Entrevista 10)

“Isso tem-se que pôr aquilo que é mesmo preciso para as pessoas a nível de trabalho, a nível de segurança, é as coisas principais.” (Entrevista 12)

“É mais as questões... Por exemplo eu falo no caso de Engenheiro que devia ter os modelos que usamos, os trabalhos que desenvolvemos. Porque nós estamos na construção mas é um ramo específico da construção que é o betão armado, tudo o resto de rebocos e por aí fora não fazemos nada. E se calhar o funcionamento da empresa. A nossa empresa temos o gerente, temos ali a minha colega, temos o Ricardo que somos os três que mais organizamos mas depois em cada obra temos ou um chefe de equipa ou um encarregado dependendo do tamanho da obra. Uma obra com pouca gente tem um chefe de equipa e consegue com a nossa ajuda fazer a obra, uma obra maior de 20 ou 30 homens já tem que ter um encarregado só para a obra.” (Entrevista 3)

Em suma, posso resumir, através do gráfico 4, os conteúdos apresentados pelos colaboradores para o Manual de Acolhimento e sua respetiva distribuição de frequências.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

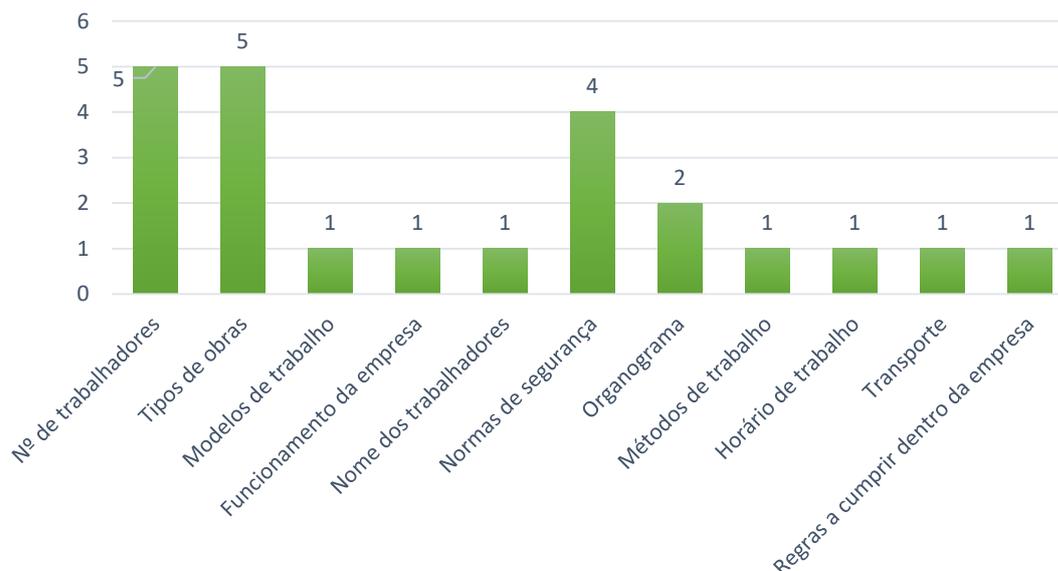


Gráfico 4 - Conteúdos do Manual de Acolhimento

Como já referi anteriormente, os conteúdos referidos pelos colaboradores apontam para o número de trabalhadores e o organograma da empresa, o que nos remete para a estrutura interna da empresa. Referem também a importância de conter a área de negócio e atividade, o que faz muito sentido visto que um dos entrevistados após meses de trabalho na empresa ainda tinha dúvidas relativamente ao que a empresa fazia e quais eram as atividades específicas da mesma. Indiretamente, os direitos e deveres também são referidos pois um dos entrevistados considera importante na empresa serem ditas as regras a cumprir dentro da empresa. Também o transporte e manuais de segurança são tidos em conta.

De forma geral, os colaboradores acabam por cobrir em alguns aspetos os conteúdos que um manual deve ter. No entanto, ressalva-se a dificuldade de chegar a estes conteúdos. Relativamente ao manual visto na ótica da chefia da empresa podemos salientar a preocupação que é dada às responsabilidades que os trabalhadores devem ter, sobretudo com os transportes utilizados para o transporte de funcionários. O ideal que a chefia propõe seria a troca de roupa dos funcionários na obra, assim não viajariam com outras roupas e no local de trabalho mudariam para a respetiva roupa de trabalho. Mas embora este considere que possui instalações para tal, pude concluir, através de conversas com os funcionários, que tal não acontece, pois os contentores da obra estão ocupados com os materiais de construção, não sendo, deste modo, o local mais adequado para os indivíduos se trocarem.

Capítulo 7

Propostas de intervenção

Propostas de intervenção

Depois de tudo o que foi exposto, este é o momento em que são propostas soluções para os problemas que foram possíveis de detetar na empresa em questão. Deste modo, as propostas de intervenção assumem-se como a última tarefa de um projeto.

A empresa em questão é uma média empresa do setor empresarial português. Segundo Melo & Machado (2015, p. 17), “a utilização de boas práticas empresariais em negócios de menor dimensão é sempre recomendável e, a este nível, as pequenas e médias empresas têm ainda um longo caminho a percorrer. Ao nível da gestão de recursos humanos, tantas vezes negligenciada neste tipo de empresas, muitos são os casos em que quase tudo está por fazer.”. Esta empresa mostra-se como uma destas empresas que têm um longo caminho a percorrer.

No âmbito do acolhimento e integração, as práticas atuais são sobretudo informais. Ou seja, pratica-se sobretudo o acolhimento com base em alguém mais experiente: quem acolhe os novos colaboradores são colaboradores mais experientes. Esta prática, e também tendo em conta o setor de atividade em questão, parece resultar muito bem. Segundo os entrevistados, é também possível verificar que existe na empresa um elevado espírito de entreajuda. Assim, muitas vezes os novos colaboradores são auxiliados não só pelos colaboradores mais experientes, mas também, por outros colaboradores que já estejam na empresa há mais tempo e que possam partilhar a experiência e conhecimento que já adquiriram. Por outro lado, e surpreendentemente, entrevistados percecionam a sua integração como tendo sido positiva. Tal pode dever-se ao facto de a empresa ser caracterizada por um ambiente familiar e a sua dimensão ser reduzida, o que faz com que todos se conheçam.

Todavia, seria útil que se criasse formalmente sessões de acolhimento que poderiam contar como horas de formação. Ou seja, dado que as empresas necessitam de facultar aos seus funcionários 35h de formação por ano, as horas despendidas nas sessões de acolhimento formal poderiam ser consideradas como horas de formação. Seria nas sessões de acolhimento que o manual de acolhimento poderia ser entregue aos colaboradores. Esta “formação de integração” seria então proporcionada pelos trabalhadores da empresa mais experientes aos colaboradores mais novos. A seleção dos formadores para a integração seria com base nos anos de experiência de trabalho, dado que estes trabalhadores não necessitam ter um Currículo técnico, nem de ter CCP. No

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

relatório social da empresa tal formação poderá ser intitulada, por exemplo, como formação de integração.

No que diz respeito à socialização e integração não se aplicam práticas formais. Era importante, assim, fomentar também o convívio entre todos os colaboradores de forma que a integração fosse mais imediata e eficaz. Desde jantares no dia do trabalhador a jantares aquando a entrada de novos colaboradores são propostas válidas para esta empresa e, com base nas entrevistas, que seriam bem aceites pelos colaboradores. Este último ponto (jantares aquando a entrada de novos colaboradores) seria uma proposta inválida numa empresa com um recrutamento frequente. No entanto esta empresa, segundo a chefia da mesma, possui um recrutamento muito esporádico. Assim, os novos colaboradores poderiam, antes de iniciar funções na empresa conhecer os seus possíveis colegas de trabalho.

Por outro lado, outro ponto que carece de melhorias diz respeito à chefia da empresa considerar que os colaboradores não vestem a camisola da empresa. A empresa acaba por ser um meio para atingir o fim que é ganhar dinheiro. Neste ponto é necessário que os colaboradores da empresa se sintam como alguém necessário e imprescindível para a empresa. O colaborador que se sente motivado e valorizado tende a adotar uma atitude mais proactiva no seu trabalho (Zhang, Liao, Yan , & Guo, 2014). Assim, considero que a empresa devia readotar a prática de em épocas festivas presentear os funcionários com um presente, ainda que possa ser apenas simbólico. Alguns colaboradores afirmaram que no Natal e em épocas festivas a chefia costumava dar camisolas, bonés, coletes, etc. No entanto, há um tempo para cá deixou de lado essa prática. É de salientar que esta prática era vista com muito bons olhos por parte dos colaboradores. Importante também seria adotar um pequeno brinde de chegada para os novos colaboradores. Algo que tivesse a ver com a empresa e fosse útil para a seu posterior trabalho, por exemplo uma fita métrica com o nome da empresa.

Um outro aspeto central é que nesta empresa não existe uma distribuição formal dos papéis, nem uma secção dedicada à gestão das pessoas, o que acaba por dificultar saber quem ficaria encarregue de monitorizar e aplicar as práticas de acolhimento. Esta responsabilidade deveria assim ser atribuída a um colaborador na empresa, e ficar sob a alçada da chefia de forma a ser legitimada pela gestão.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Por tudo isto, seria útil à empresa a implementação das práticas de acolhimento e integração sugeridas que surgem como adequadas ao contexto da organização. Para isso é necessário que estas sejam formalizadas para serem adotadas como procedimentos padrões da empresa.

Em suma, a empresa deveria: a) formalizar as práticas aplicadas; b) avaliar a necessidade de novas práticas; c) definir um responsável de RH na empresa para que este ficasse encarregue destas questões; d) fomentar uma maior ligação entre os diferentes trabalhadores através de práticas de socialização; e) e readotar a prática de presentear os empregados em épocas festivas e/ou utilização da prática de brindes de chegada à empresa.

Capítulo 8

Conclusão, Limitações e Trabalho Futuro

Conclusão, Limitações e Trabalho Futuro

Este projeto permitiu avaliar a importância que diferentes trabalhadores, e a própria chefia da empresa, atribuem às práticas de Acolhimento e Integração. Assim, e depois de conhecer mais de perto as necessidades da empresa foi-me possível efetuar possíveis soluções para a resolução deste problema, como são demonstradas no capítulo anterior. Dado ser uma média empresa com cerca de 60 trabalhadores, seria de todo benéfico para ambas as partes (chefia e colaboradores), existir uma preocupação com estas práticas e com os benefícios que estas podem acarretar.

No entanto, é importante salientar que a importância destas práticas ainda não é assumida pelos elementos da empresa. Não é dada a devida importância e daí serem aspetos nos quais a empresa não se centra. É possível perceber com base nas entrevistas realizadas um enorme desconhecimento, que agrega quer os conceitos chave deste projeto, que dizem respeito ao acolhimento e integração, quer o que deve constar do manual de acolhimento. No entanto, foi através das entrevistas que foi possível melhor determinar o que seria viável para esta empresa incorporar no seu manual de acolhimento.

A empresa Nuno & Pereira pretende cumprir os objetivos dos seus clientes com a maior eficiência e rapidez. Anseia também, segundo a gerência da empresa, pelo seu reconhecimento a nível de qualidade e excelência. Como se pode ver, tem uma atitude centrada no cliente e no produto final do seu trabalho, e, para tal, refere reger-se por valores de eficiência, rapidez, qualidade e inovação. No entanto, esta centralização apenas no cliente acaba por deixar de lado os elementos mais importantes de uma empresa, que são os seus colaboradores.

A crença de que o desempenho dos funcionários tem implicações para os resultados da empresa tem sido prevacente entre académicos e profissionais da área (Huselid, 1995). O interesse nesta área tem-se intensificado, já que os estudiosos começaram a argumentar que, coletivamente, os funcionários de uma empresa também podem fornecer uma fonte única de vantagem competitiva que é difícil para os seus concorrentes replicarem (Huselid, 1995). O capital humano é o bem que uma empresa tem, que é mais difícil de replicar para a concorrência. Por isso, as empresas devem, ao mesmo tempo que querem agradar um cliente, agradar de igual forma os seus colaboradores para que eles deem o seu melhor no seu desempenho. Assim, embora as empresas possuam determinadas condições base que as tornam semelhantes a outras empresas dentro do mesmo setor, têm

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento

nos seus recursos humanos a oportunidade de obter uma diferenciação privilegiada. Para isso, Boxall & Purcell (2003) referem que as empresas devem ter bem definida uma estratégia de recursos humanos que permita recrutar, organizar e motivar os colaboradores da melhor forma possível.

No decorrer deste projeto, deparei-me com limitações em termos logísticos. Pois como os colaboradores estão distribuídos em diversas obras é necessário em cada uma delas encontrar um local adequado para a realização das entrevistas. No entanto, com a ajuda da chefia da empresa estas limitações foram o mais eficazmente possível colmatadas. Senti também dificuldades dado o nível da escolaridade dos entrevistados. Este dificultava a muitos dos colaboradores o entendimento das questões pois, estas centravam-se em conceitos que não lhes eram familiares. Assim, era necessário proceder à reformulação das questões no decorrer das entrevistas para facilitar a compreensão das mesmas. Outra das limitações diz respeito às dificuldades de expressão verbal e oral dos entrevistados, o que lhes dificultava o desenvolvimento das suas reflexões sobre as práticas de acolhimento e integração da empresa. Uma outra limitação deste projeto centra-se no facto deste incidir apenas numa prática de gestão de recursos humanos numa empresa em que está tudo por fazer. Assim, para que esta prática funcione é necessário também pensar sobre as outras práticas e fazer uma articulação entre elas.

Como trabalho futuro, é então crucial que a empresa em questão desenvolva uma estratégia de RH ligada ao futuro e ao que a empresa espera do seu negócio. É necessária a implementação de outras práticas de RH que vão de encontro à estratégia da mesma e, estabelecer um alinhamento das práticas entre si.

Bibliografia

Anderson, N. R. & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.

Akremiti, A., Nasr, M., & Richebé, N. (2014). Relational, organizational and individual antecedents of the socialization of new recruits. *M@n@gement*, 17 (5), 317-345.

Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós- Venda Automóvel*. Lisboa: Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciência da Educação.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447- 462.

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

Barbosa, J. R., Sampaio, J. R., Bezerra, A. S., Araújo, A. F., Guimarães, J. M., & Vieira, E. A. (2016). Acolhimento e Integração como prática dos recursos humanos hospitalar: Um relato de experiência como proposta de intervenção. *Revista e-ciência*, 4 (1), 54-60.

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

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.

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

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

Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave: MacMillan.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Policy*, 54 (1), 1-23.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- 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.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accountig Firms. *Administrative Science Quartely*, 36, 459-484.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chimello, G., Filippin, M., Munhoz, G., Pastro, M., Monteleone, G., & Reinert, M. (2012). Recrutamento e selecção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9 (1), 27-40.
- Costa, A. F. (2014). *Processos de acolhimento e integração: promoção do envolvimento e identificação organizacional*. Universidade Católica Portuguesa.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- 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.
- Dias, G. M. (2014). *Socialização Organizacional: A integração de novos funcionários nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Durkheim, É. (1987). *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Nacional.

Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações*. Lisboa: Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Editora Nacional.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). Como inquirir? As entrevistas. Em R. Ghiglione, & B. Matalon, *O inquérito: teoria e prática* (pp. 63-104). Oeiras: Celta Editora.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Torres Vedras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Madison: Brown & Benchmark.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gontijo, C. L. (2005). Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, 1 (1), 1-19.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Hébert, M. L., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures ans organizations: Software of mind*. New York: McGraw-Hill.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-872.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 527-544.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation the Process of Organizational Socialization An Interactionis Perspective. *Academy of Management Review*, 8 (3), 464-474.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An introduction to Its Metodology*. Londres: Sage.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Mendrico, R. A. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional*. Lisboa: Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Londres: Sage.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization. *Academy of Management*, 45 (6), 1149-1160.
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Neagu, G. (2015). Public policies of professional integration of young people in the EU and in Romania. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 7 (1), 25-42.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 311-324.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational Socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Perrot, S., Bauer, T. N., & Rousse, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 23-37.

Podgorski, R., & Sherwood, D. (2015). People Integration Creating and Sustaining Value. *OdPractitioner*, 47 (3), 44-53.

Rollag, K. (2004). The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics. *Wiley*, 25 (7), 853-872.

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

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.

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

Shinyashiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*.

Silva, A. H., & Fossa, M. I. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Cadernos da Escola de Negócios*, 18 (4), 5-20.

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

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

Thomas, H., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

Toledo, F. D. (1989). *Administração de Pessoal*. São Paulo: Atlas.

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

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

Zhang, Y., Liao, J., Yan , Y., & Guo, Y. (2014). Newcomers' future work selves, perceived supervisor support, and proactive socialization in chinese organizations. *Social Behavior and Personality*, 42 (9), 1457- 1472.

APÊNDICE 1 – Guiões das Entrevistas

Colaboradores

- 1- Quando foi selecionado para trabalhar nesta empresa, foi-lhe comunicado como iria ser feito o seu acolhimento?
- 2- Quando chegou à empresa, como teve conhecimento do que iria fazer, de quem seria a sua chefia, (...)?
- 3- Recebeu alguma informação que facilitou a sua entrada na empresa?
 - a. Algum funcionário mais experiente o acolheu e facilitou o processo de integração?
 - b. Teve algum tipo de evento para o receber?
 - c. Foi a única contratação na altura?
 - d. Foi informado de outras práticas no acolhimento a novos membros?
- 4- Qual é a sua opinião acerca do modo como os novos membros são acolhidos por esta empresa?
- 5- Em que medida acha que o modo como foi acolhido ajudou no seu desempenho na empresa? (Não se importa de desenvolver mais a sua ideia?)
- 6- Já participou no acolhimento de novos funcionários da organização?
 - a. Se sim, qual o seu papel?
 - b. Caso lhe fosse proposto aceitaria?
 - c. Se não, porquê?
- 7- Atualmente sente-se perfeitamente acolhido e integrado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?
- 8- Acha importante existir na empresa um Manual de Acolhimento, uma forma formal de acolhimento? Porquê?
- 9- Na sua opinião, em que consistiria esse Manual de Acolhimento?

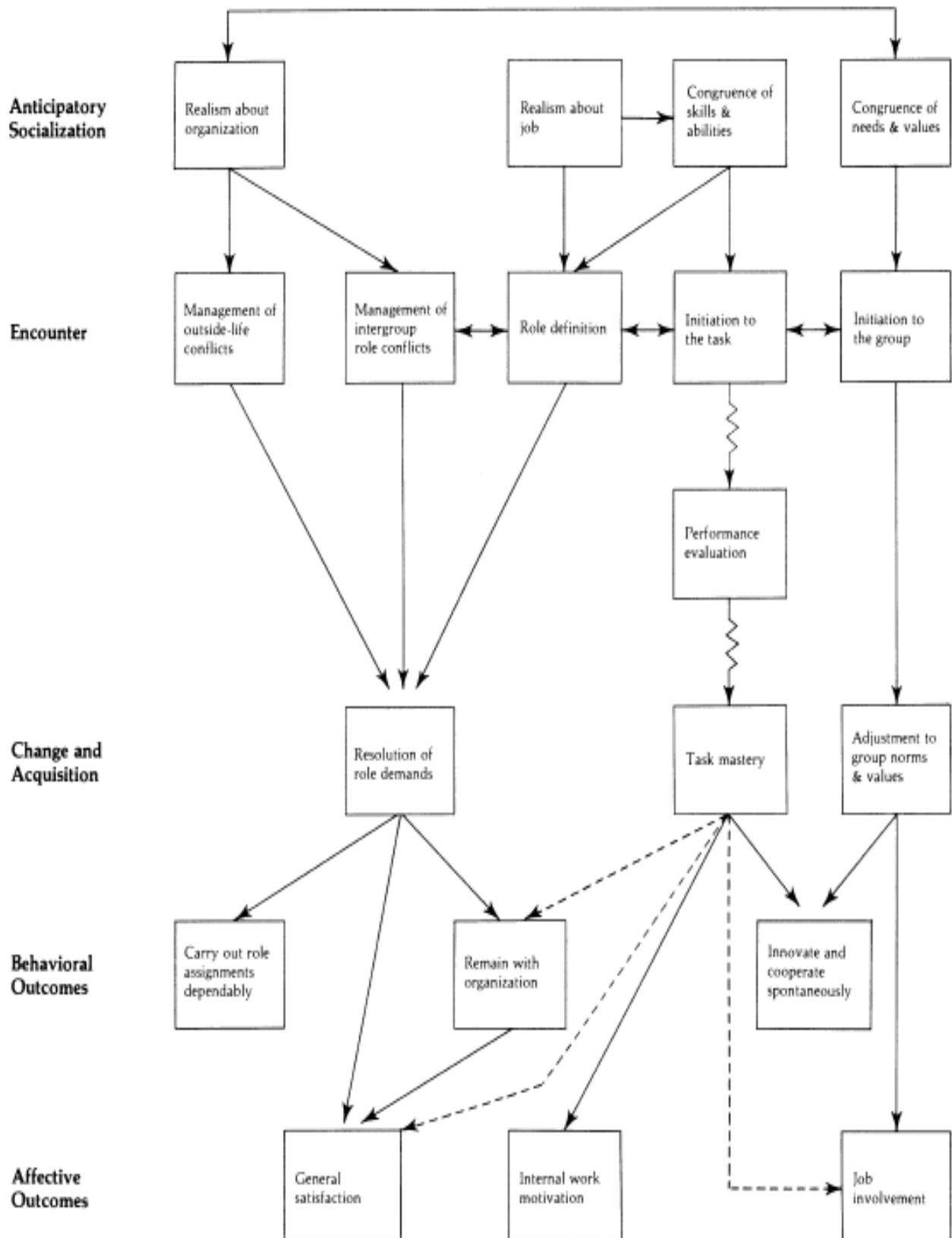
Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

Chefias

- 1- Qual é a sua opinião acerca do modo como os novos membros são acolhidos por esta empresa?
- 2- Em que medida considera que a forma como os novos colaboradores são acolhidos pode refletir-se no seu desempenho? (Pode desenvolver um pouco mais essa ideia?)
- 3- Acha importante existir na empresa um Manual de Acolhimento, uma forma formal de acolhimento? Porquê?
- 4- Na sua opinião, em que consistiria esse Manual de Acolhimento?

Percepções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil:
construção de um Manual de Acolhimento

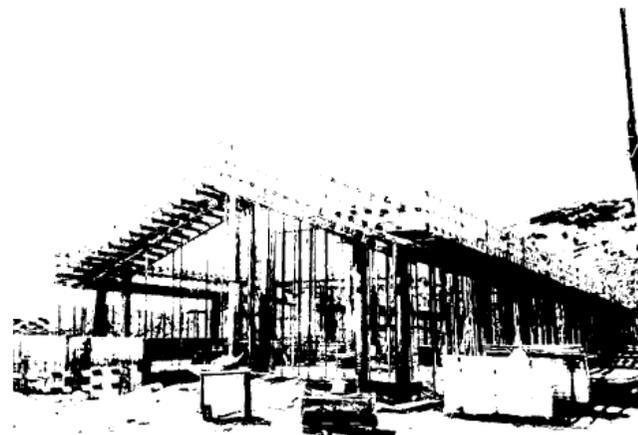
ANEXO 1 – Esquema Feldman (1981)



APÊNDICE 2 – Manual de Acolhimento



NUNO & PEREIRA
CONSTRUÇÃO CIVIL, LDA.



Nuno & Pereira – Construção Civil, Lda.

Rua de S Pedro n.º 1500

4990-810 Vitorino de Piães – Ponte de Lima

Tel./Fax.: 258 762 037/ Tlm.: 969 005 213

Email: nunopereira.np@gmail.com

**Manual
de
Acolhimento**

Mensagem de Boas-vindas

Esta empresa orgulha-se dos seus colaboradores com uma vasta experiência e, que na sua maioria encontram-se na entidade há mais de 15 anos. Assim, a gestão da organização para o desempenho de um trabalho com qualidade superior e dentro dos prazos contratados e esperados pelos clientes é facilitada.

A política de rigor e qualidade permitiu à nossa empresa superar dificuldades e estar preparada para enfrentar um futuro que se prevê risonho.

Cumprir os objetivos contratualizados com os clientes com eficiência e rapidez, contribuindo para o bom e melhor desenvolvimento do país, é a Missão com a qual nos regemos. E sermos reconhecidos como uma empresa de qualidade e excelência com foco no cliente, comprometendo-nos com a melhoria contínua e na prestação do serviço com a melhor qualidade, são os nossos valores. Assim, desempenhamos com qualidade e inovação os nossos serviços, estando sempre um passo à frente à nossa concorrência .

Escola Superior de Saúde



Universidade do Minho

Barragem de Venda Nova

Origem e Evolução



- 1989 Génese da empresa Nuno & Pereira – Construção Civil, Lda;
Empresa em nome individual de Nuno Augusto Gomes Pereira;
- 1991 Deslocação da empresa para Ponte de Lima;
- 1999 Aumento do número de negócios e do número de trabalhadores;
Mudança do regime para sociedade por cotas;
- 2000 Consolidação da sua estrutura no mercado efetuando um aumento de capital fixado até à data em 120.000,00€.





Missão

- Cumprir os objetivos propostos pelo nosso cliente com eficiência e rapidez;
- Contribuir para o desenvolvimento do nosso país.

Visão

- Ser reconhecida como uma empresa de qualidade e excelência no seu desempenho, com grande foco no cliente e comprometida com o seu desenvolvimento e melhoria da sua qualidade de vida.

Valores

- Eficiência;
- Rapidez;
- Qualidade;
- Inovação.

Instituto de Bio – Sustentabilidade



Cúpula da Capela de Nossa Senhora da Conceição



Organograma



As nossas pessoas...

Sócio - Gerente:

- Nuno Pereira;

Engenheiro/a:

- João Miranda;
- Manuela Maia;

Administrativo:

- Ricardo Pereira;

Encarregados:

- Armindo Amaral;
- Salvador Pinto;
- Mário Pereira;

Pavilhão Multiusos de Gondomar



Casa da Música e Fundações da Adicais



Carpinteiro de cofragem 1ª:

- Manuel Teixeira;
- Manuel Rocha;
- António Carvalhosa;
- Manuel Rodrigues;
- Nicolau Bandeira;
- João Silva;
- Manuel Pereira;
- Davide Martins;
- José Pereira;
- Armindo Pinto;
- Álvaro Frutuoso;
- Manuel Barbosa;
- José Rego;
- José Lima;
- José Gonçalves Pereira;
- Paulo Torres;
- José Miranda Pereira;
- Jaime Torres;
- César Ferros;
- Samuel Cerqueira;
- Jorge Barros;
- Manuel Sousa;
- Manuel Ferreira;
- António Sousa;
- António Martins;
- Arnaldo Silva;
- Cândido Pereira;
- Agostinho Fernandes;

Carpinteiro de cofragem de 2ª:

- António Cerqueira;
- José Fernandes;
- José Sousa;
- David Cerqueira;
- Ricardo Frutuoso;
- Aníbal Silva;

Trolha de 1ª:

- Manuel Barros;
- Silvino Fonseca;
- Vítor Pinto;
- Albino Ferros;

Trolha de 2ª:

- Ricardo Dantas;

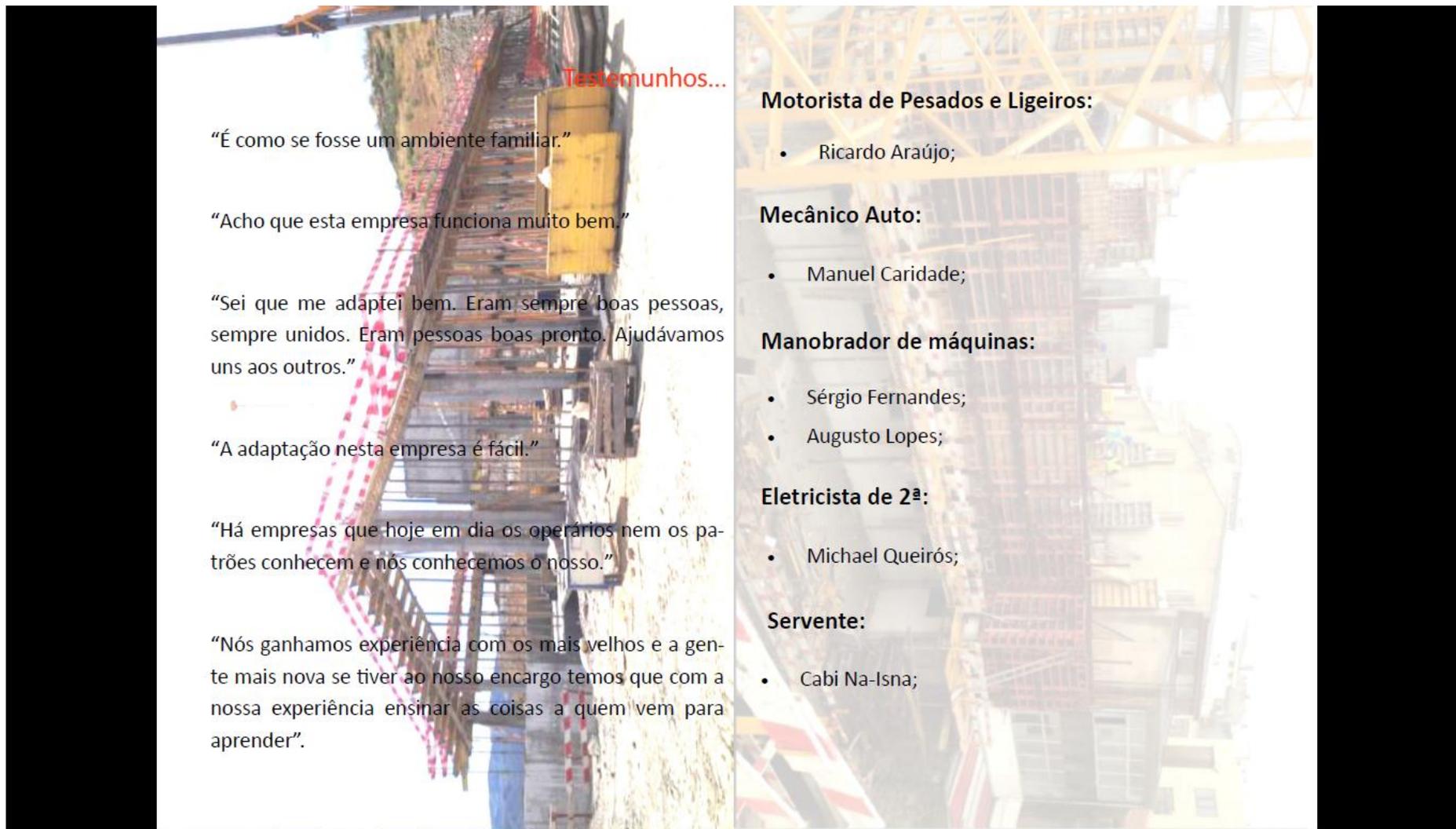
Pedreiro de 2ª:

- Fernando Torres;

Alguns dos nossos trabalhos...



Vila do Conde
Braga
Famalicão
Gondomar
Póvoa de Varzim
Escola Camilo
Castelo Branco
Leça
LIDL
Mindelo
Vizela
MaxMat
Monção
Avintes
Águeda
Escola Inês de Castro
Amadora
Estádio D. Afonso Henriques



Testemunhos...

“É como se fosse um ambiente familiar.”

“Acho que esta empresa funciona muito bem.”

“Sei que me adaptei bem. Eram sempre boas pessoas, sempre unidos. Eram pessoas boas pronto. Ajudávamos uns aos outros.”

“A adaptação nesta empresa é fácil.”

“Há empresas que hoje em dia os operários nem os patrões conhecem e nós conhecemos o nosso.”

“Nós ganhamos experiência com os mais velhos e a gente mais nova se tiver ao nosso encargo temos que com a nossa experiência ensinar as coisas a quem vem para aprender”.

Motorista de Pesados e Ligeiros:

- Ricardo Araújo;

Mecânico Auto:

- Manuel Caridade;

Manobrador de máquinas:

- Sérgio Fernandes;
- Augusto Lopes;

Eletricista de 2ª:

- Michael Queirós;

Servente:

- Cabi Na-Isna;

Obrigações gerais de SST do Empregador

- Assegurar ao trabalhador condições de segurança e de saúde em todos os aspetos do seu trabalho;
- O empregador deve estabelecer uma política de prevenção na empresa, devidamente programada e planificada, dotada de meios e permitindo aos trabalhadores dispor sobre as situações em que devem cessar a sua atividade em caso de perigo grave ou eminente;
- Zelar de forma continuada e permanente, pelo exercício da atividade, em condições de segurança e de saúde para o trabalhador;
- Identificar os riscos com vista à sua eliminação, aquando da conceção das instalações, dos locais de trabalho e processos de trabalho, combatê-los, anulá-los ou limitá-los;
- Substituir o que é perigoso pelo que é isento de perigo ou menos perigoso.

Horário de funcionamento

- Estaleiro: 08:00/12:00 e 13:30/18:00
- Obra: 07:30/12:00 e 13:00/18:30

(Sujeitos a alterações conforme obra)

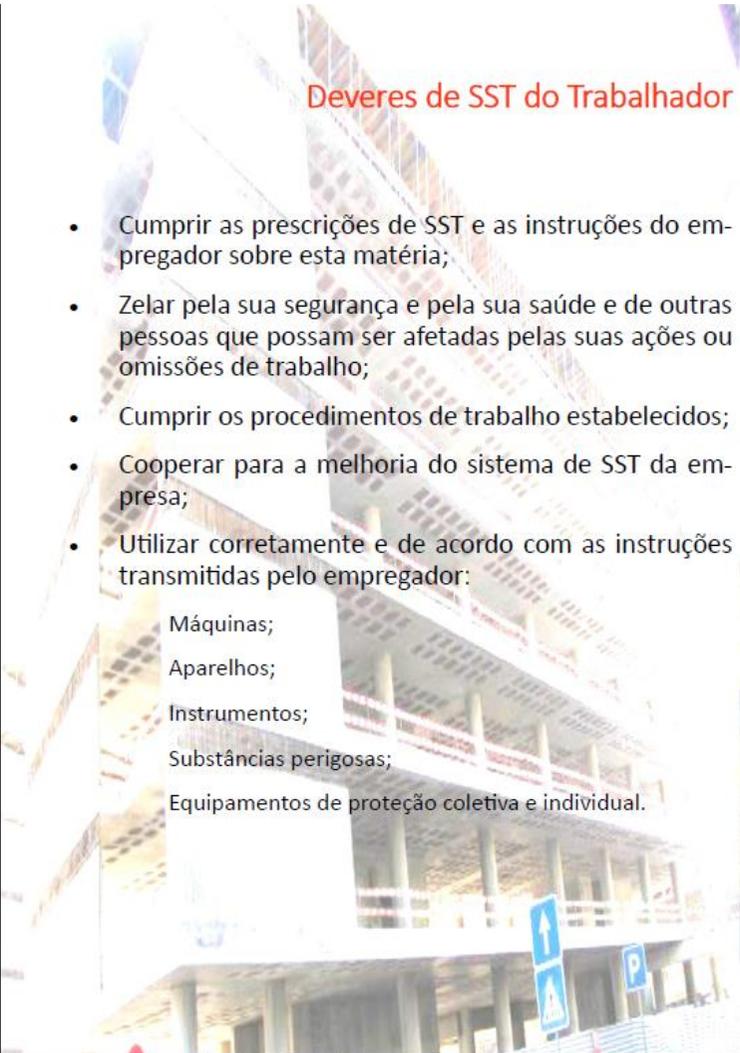
Em caso de dúvidas...

- **Sócio—Gerente:** Nuno Pereira;
- **Engenheiro:** João Miranda;
- **Administrativo:** Ricardo Pereira;
- **Encarregados:** Armindo Amaral; Salvador Pinto e Mário Pereira

Políticas de Gestão de Recursos Humanos

- Formação anual no âmbito da higiene e segurança no trabalho;
- Formação de acolhimento em todas as obras.
- Assegurar a vigilância da saúde do trabalhador em função dos riscos a que estiver potencialmente exposto no local de trabalho;
- Estabelecer as medidas que devem ser adotadas em matéria de primeiros socorros, combate a incêndios e de evacuação dos trabalhadores identificando os seus responsáveis;
- Fornecer aos trabalhadores as informações e a formação necessárias ao desenvolvimento da atividade;
- Dar prioridade à proteção coletiva em detrimento da proteção individual;
- Adotar meios de prevenção que se apliquem não só ao trabalhador mas também a terceiros suscetíveis de serem abrangidos pelos riscos da realização de trabalhos, quer nas instalações quer no exterior.

Enquadramento legal: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro; Lei nº 3/2014 de 28 de Janeiro; Lei nº 98/2009 de 4 de Setembro e Decreto-Lei nº 273/2003 de 29 de Outubro.



Deveres de SST do Trabalhador

- Cumprir as prescrições de SST e as instruções do empregador sobre esta matéria;
- Zelar pela sua segurança e pela sua saúde e de outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões de trabalho;
- Cumprir os procedimentos de trabalho estabelecidos;
- Cooperar para a melhoria do sistema de SST da empresa;
- Utilizar corretamente e de acordo com as instruções transmitidas pelo empregador:

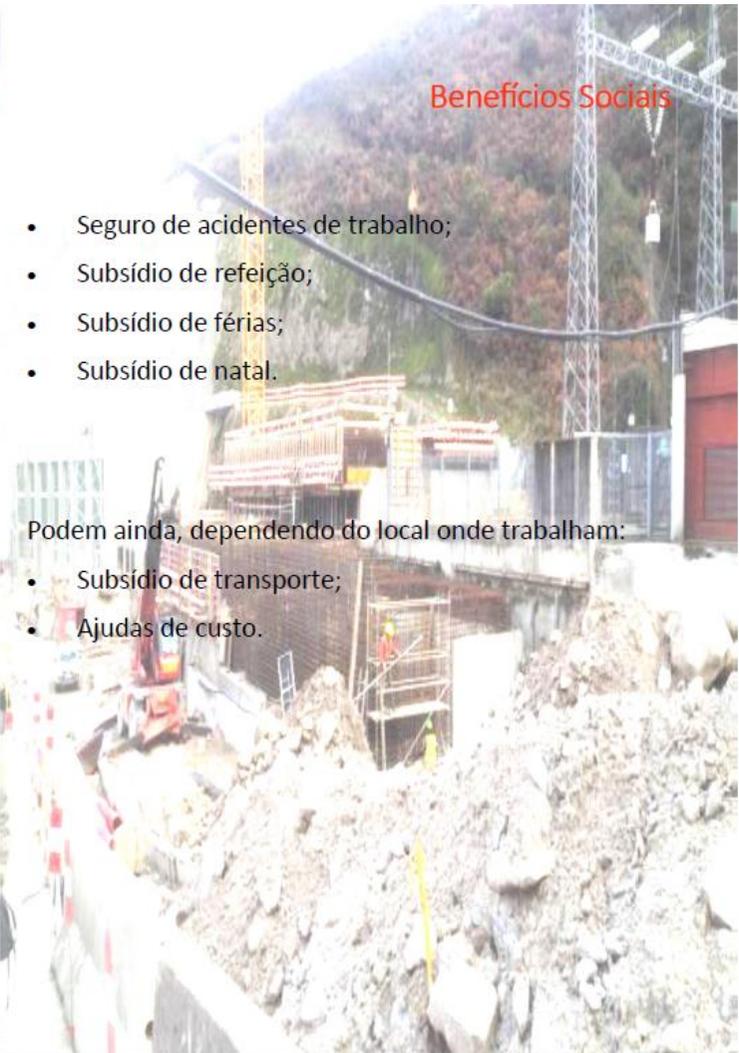
Máquinas;

Aparelhos;

Instrumentos;

Substâncias perigosas;

Equipamentos de proteção coletiva e individual.



Benefícios Sociais

- Seguro de acidentes de trabalho;
- Subsídio de refeição;
- Subsídio de férias;
- Subsídio de natal.

Podem ainda, dependendo do local onde trabalham:

- Subsídio de transporte;
- Ajudas de custo.

Regulamentos no domínio das relações de trabalho

- Acordo coletivo de trabalho correspondente ao IRCT 27894;
- Comunicar imediatamente as avarias e deficiências por si detetadas que se lhe afiguram suscetíveis de originarem perigo grave e eminente, assim como qualquer defeito verificado nos sistemas de produção;
- Em caso de perigo grave e eminente, adotar as medidas e instruções previamente estabelecidas para tal situação.

Enquadramento legal: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro; Lei nº 3/2014 de 28 de Janeiro; Lei nº 98/2009 de 4 de Setembro e Decreto-Lei nº 273/2003 de 29 de Outubro.

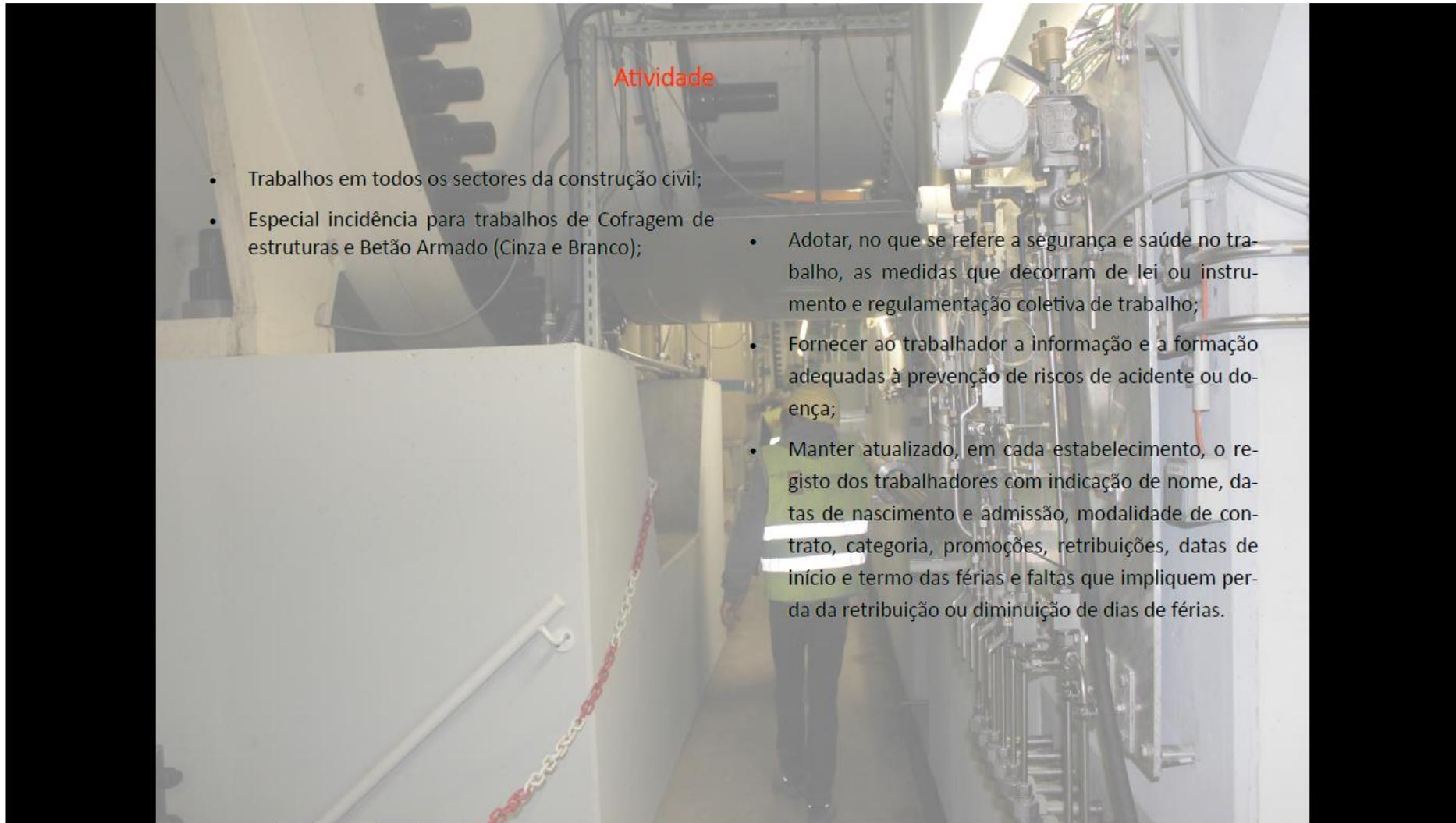
Deveres do empregador

(art. 127º do Código de Trabalho)

- Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade;
- Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
- Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;
- Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividade cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;
- Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;

Serviços de Apoio e Assistência Social

- Transporte casa/obra e vice-versa;
- Equipamento de proteção individual;
- Serviços de higiene e segurança no trabalho.



Deveres dos trabalhadores

(art. 128º do Código de Trabalho)

- Respeitar e tratar o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as pessoas que se relacionem com a empresa, com urbanidade e probidade;
- Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- Participar de modo diligente em ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador;
- Cumprir as ordens e instruções do empregador respeitantes a execução ou disciplina do trabalho, bem como a segurança e saúde no trabalho, que não sejam contrárias aos seus direitos ou garantias;
- Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios;
- Velar pela conservação e boa utilização de bens relacionados com o trabalho que lhe forem confiados pelo empregador;
- Promover ou executar os atos tendentes à melhoria da produtividade da empresa;
- Cooperar para a melhoria da segurança e saúde no trabalho, nomeadamente por intermédio dos representantes dos trabalhadores eleitos para esse fim;
- Cumprir as prescrições sobre segurança e saúde no trabalho que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.