

MESTRADO EM GESTÃO

**O IMPACTO DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA
INTEGRAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES:**

Um Estudo de Caso na ECOBANK da Guiné-Bissau

Djuco Ansumane Sanhá

PROJETO DE INVESTIGAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
JUNHO | 2024



Projecto de Investigação de Mestrado
realizado sob a orientação do Prof. Doutor
Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA
- Instituto Politécnico de Gestão e
Tecnologia de Vila Nova de Gaia para
obtenção do grau de Mestre em Gestão,
conforme o Despacho n.º 8476/2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O Impacto da Socialização Organizacional na Integração dos Novos Colaboradores - Um estudo de caso na ECOBANK da Guiné-Bissau

Djuco Ansumane Sanhá

Aprovado em 13/09/2024

Composição do Júri

Prof.^a Doutora Maria Elisete Martins
Presidente

Prof.^a. Doutora Cláudia Huber
Arguente

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira
Orientador

Vila Nova de Gaia
2024

Relatório de Estágio realizado na Ecobank da Guiné-Bissau

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura

[Djuco Ansumane Sanhá]

Direitos de autor

©*Copyright*: (Djuco Ansumane Sanhá)

A Universidade Lusófona do Porto / ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, em Portugal, reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho:

- A Deus, criador do nosso Universo. Senti sua presença ao meu lado durante todo o projeto de pesquisa.
- Aos meus pais, Ansumne Sanhá e Balaba Mané Sanhá. Vossa grande força foi a mola propulsora que permitiu o meu avanço, mesmo durante os momentos mais difíceis. Agradeço-vos do fundo do meu coração. Amo-vos!
- Ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, que me auxiliou na germinação das ideias e durante todo o processo de desenvolvimento deste presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Finalizado o meu Projeto, não podia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram e contribuíram para a sua realização!

Neste momento de grande orgulho e emoção, a palavra “obrigada” torna-se demasiado limitada para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram e ajudaram ao longo deste caminho. Assim, para todas o meu “muito obrigada”, sabendo que é pouco, porém sentido.

A elaboração do presente relatório traduziu-se numa tarefa algo morosa e por vezes árdua, no entanto contei, desde o início, com a ajuda de grandes aliados.

Agradeço aos meus pais (Ansumane Sanhá e Balaba Mané) , pelo apoio económico que me permitiu a realização da componente curricular de mestrado e do estágio e pelo apoio emocional, essencial em todas as etapas do percurso e principalmente nos momentos mais difíceis. O agradecimento é extensivo aos meus familiares, nomeadamente ao meu Tio Mandundo Camará e à minha Tia, Geralda Mané que, durante longos 5 anos, me acolheram com amor e estima e estiveram presentes nesta etapa da minha vida e que sempre me encorajaram a seguir em frente.

Agradeço igualmente ao meu Tio Bubacar Baldé que, desde as primeiras horas da minha chegada ao Porto, sempre me orientou, apoiou e aconselhou. Aos meus amigos e colegas pelo estímulo, apoio e conselhos. Todos os minutos de atenção que me dispensaram foram importantes e contribuíram para terminar este relatório.

À Empresa que me acolheu – Ecobank Guiné-Bissau – dirijo um grande agradecimento, pela disponibilidade para a realização do estágio curricular. Em especial agradeço à equipa com quem trabalhei por tudo o que me ensinaram e pelo carinho com que sempre me trataram.

Por último, devo, ao meu orientador, o Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, os meus sinceros agradecimentos, pois sem a sua ajuda, apoio, conselhos e incentivo jamais teria completado esta etapa. Agradeço cada instante de tempo que me dedicou e todas as “chamadas de atenção” e acima de tudo por não ter desistido de mim em nenhum momento.

Muito obrigada a todos aqueles que contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento da conclusão do curso de Mestrado em Gestão e do estágio curricular desenvolvido na empresa Ecobank da Guiné-Bissau. Esta pesquisa procurou apresentar o processo de socialização organizacional com foco nas táticas organizacionais de variadíssimos autores referidos ao longo do Projeto, ou seja, nas acções adoptadas pelas organizações para encontrar uma melhor forma de integrar seus novos colaboradores no ambiente institucional. Utilizando-se a metodologia de pesquisa do tipo aplicada e do estudo de caso no Ecobank da Guiné-Bissau, esta investigação combinou análises qualitativa e quantitativa, com uso de excel estatístico. Teve por objetivo principal investigar quais as estratégias de socialização, integração e acolhimento que o Ecobank Guiné-Bissau tem adoptado em relação aos seus novos colaboradores, e o grau de satisfação desses novatos quanto às estratégias adoptadas. O estudo abrangeu uma população de 107 colaboradores, mas focalizando-se numa amostra de 84, que representa 79% dos colaboradores do Ecobank Guiné-Bissau. Dos 84 elementos da amostra, 12 são do *Management* do Banco, com os quais se fez o estudo qualitativo do assunto em questão, por meio de entrevistas, com o intuito de investigar quais acções formais ou informais os departamentos do Ecobank têm adoptado ou praticado para facilitar o processo de socialização de seus colaboradores. Por outro lado, o estudo quantitativo abrangeu 72 colaboradores efetivos de todas as categorias e funções no Banco, com os quais se aplicou o questionário. Os dados apontaram que não existe um programa específico voltado para o processo de socialização dos novos colaboradores, mas sim um curso na modalidade à distância de realização obrigatória para todos os novatos, além das acções informais que cada unidade tem adoptado quando da chegada de um novo colaborador, como por exemplo passeio guiado pela Instituição para apresentação dos setores e colaboradores, confraternizações. O estudo qualitativo, fenomenológico, exploratório e não probabilístico, assente em entrevistas semi-estruturadas a informantes privilegiados como instrumento e numa análise de conteúdo como técnica, funcionou como complemento ao estudo positivista e quantitativo apresentado, neste estudo de caso de um banco na Guiné Bissau, numa dinâmica de interacção metodológica simbiótica e sistémica. O resultado dessa pesquisa vai contribuir para a melhoria dos procedimentos da Instituição, no que à socialização dos novos colaboradores diz respeito, nomeadamente a elaboração, formalização e instituição de programa de socialização, elaboração de Manual de Acolhimento, criação de programa de tutoria, entre outros.

Palavras-chave: Acolhimento; Socialização organizacional; Integração; Estratégias organizacionais; Manual de Acolhimento.

ABSTRACT

This report follows the completion of the Master's course in Management and the internship carried out at Ecobank in Guinea-Bissau. This research aimed to present the organizational socialization process focusing on organizational tactics from various authors referenced throughout the Dissertation, i.e., the actions adopted by organizations to better integrate their new employees into the institutional environment. Using an applied research methodology and a case study at Ecobank in Guinea-Bissau, this investigation combined qualitative and quantitative analyses, utilizing statistical tools in Excel. Its main objective was to investigate the socialization, integration, and welcoming strategies adopted by Ecobank Guinea-Bissau towards its new employees, and the satisfaction level of these newcomers regarding the adopted strategies. The study involved a population of 107 employees, but focused on a sample of 84, representing 79% of Ecobank Guinea-Bissau's workforce. Out of the 84 sample elements, 12 are from the Bank's Management, with whom the qualitative study of the subject was conducted through interviews, aiming to investigate the formal or informal actions the Ecobank departments have adopted or practiced facilitating the socialization process of their employees. On the other hand, the quantitative study involved 72 employees, new permanent staff from all categories and roles in the Bank, who were administered the questionnaire. The data indicated that there is no specific program focused on the socialization process of new employees, but rather a mandatory distance learning course for all newcomers, in addition to informal actions each unit has adopted upon the arrival of a new employee, such as guided tours of the Institution for sector and staff presentation, social gatherings. The qualitative, phenomenological, exploratory, and non-probabilistic study, based on semi-structured interviews with privileged informants as a tool and content analysis as a technique, served as a complement to the positivist and quantitative study presented in this case study of a bank in Guinea-Bissau, in a dynamic of symbiotic and systemic methodological interaction. The result of this research will contribute to improving the institution's procedures regarding the socialization of new employees, namely the preparation, formalization and establishment of a socialization program, preparation of a Reception Manual, creation of a tutoring program, among others.

Keywords: Welcoming; Organizational socialization; Integration; Organiz. strategies.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1. –REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1 Cultura Organizacional: Nos Bastidores da Socialização	4
1.1.1 Cultura e Clima Organizacional: Aculturação como forma de Socialização	9
1.2 Breve Panorâmica sobre as Atividades de Gestão de Recursos Humanos	12
1.2.1 Processo Recrutamento e Seleção.....	14
1.2.2 Estratégia de Recrutamento	15
1.2.3 Métodos de Seleção	16
1.2.4 Tomada de decisão.....	17
1.2.5 Processo de Contratação	17
1.2.6 Análise e descrição de funções (ADF)	19
1.2.7 Avaliação de Desempenho.....	20
1.2.8 Gestão de Formação.....	23
1.2.9 Gestão de recompensas	24
1.2.10 Gestão de Competências e de Carreiras.....	26
1.2.10.1 Gestão de Competências	26
1.2.10.2.Gestão de Carreiras.....	29
1.3. Socialização VS Integração: Duas Faces da Moeda	32
1.3.1. Socialização organizacional.....	32
1.3.2. Integração organizacional	34
1.4 Integração e Acolhimento nas Organizações: O Papel da GRH	35
1.5 Fases da Socialização nas Organizações	41
1.6 O Manual de Acolhimento: Técnica Privilegiada de Socialização	46
1.6.1 Conceito do Manual de Acolhimento	46
1.6.2 Estrutura do Manual de Acolhimento.....	47
1.7. Políticas e Práticas de GRH.....	48
Capítulo 2. – ESTUDO EMPÍRICO: METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	51
2.1. Pressupostos Teóricos e Metodológicos (principais teses e artigos).....	51
2.2 Apresentação da Entidade Acolhedora: Ecobank Guiné-Bissau.....	53
2.3 Universo e amostra da Pesquisa	54
2.3.1. Caracterização Socio-demográfica da Amostra.....	55

2.3.1.1. Composição da amostra quanto ao género, faixa etária e qualificação académica.....	55
2.4. Instrumento Metodológico e análise do seu conteúdo.....	57
2.5. Análise e Discussão de Resultados.....	60
2.5.1. Resultado das Entrevistas.....	60
2.5.1.2. Integração e Socialização no Ecobank Guiné-Bissau	61
2.5.1.3. A Importância Estratégica das Políticas e Práticas de GRH na Integração Organizacional	70
2.5.2. Resultados do Questionário.....	73
Capítulo 3. – CONCLUSÕES GERAIS	85
Referências Bibliográficas.....	89
Anexo I – Guião das Entrevistas	94
Anexo II - Questionário.....	95
Anexo III - Quadro de análise de entrevistas	98
Anexo IV – Consentimento do Banco, autorizando Estágio	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tarefas da Função RH (adaptado de Peretti et al., 2011:70).	13
Figura 2 - Processo de O acolhimento, integração e socialização organizacional	34
Figura 3 - Características dos Processo de acolhimento, integração e socialização organizacional.....	35
Figura 4 - Os estádios da socialização organizacional	42
Figura 5 - Fórmula de Barbeta para o cálculo mínimo da amostra	55
Figura 6 - Modelo de roteiro de solenidade de posse dos colaboradores no Ecobank	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de entrevistados quanto ao género	56
Gráfico 2 -Distribuição de entrevistados quanto à faixa etária	56
Gráfico 3 - Distribuição de entrevistados quanto à qualificação.....	57
Gráfico 4 - Efetivação das etapas do cronograma de socialização no Ecobank.....	74
Gráfico 5 - Dificuldades de adaptação relatadas pelos novos colaboradores.....	81
Gráfico 6 - Informações apontadas pelos colaboradores como importantes e que não foram repassadas pela instituição quando do acolhimento.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de integração, segundo Chiavenato 2010	38
Tabela 2 - Erros a serem evitados no acolhimento de um novo membro.....	40
Tabela 3 – Manual de acolhimento: Sugestões de conteúdo	47
Tabela 4 - Organização e operacionalização dos objetivos com os instrumentos de coleta de dados.....	57
Tabela 5 - Organização do roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	58
Tabela 6: Etapas de pesquisa de clima organizacional na Ecobank da Guiné-Bissau	71
Tabela 7 - Formas de integração organizacional na perspectiva de diferentes autores.....	72
Tabela 8 - Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização....	73
Tabela 9 - Participação no curso “Conhecendo o Ecobank”	75
Tabela 10 - Avaliação do curso “Conhecendo o Ecobank”.....	75
Tabela 11 - Contribuição para o processo de acolhimento e integração	76
Tabela 12 - Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo	76
Tabela 13 - Relacionamento interpessoal durante as fases de acolhimento e integração.....	78
Tabela 14 : Ações formais e informais de socialização.....	79
Tabela 15 - Ações formais e informais adotadas pelo Ecobank para socialização de novos colaboradores.....	80
Tabela 16 : Síntese do resultado da pesquisa	84

LISTA DE ACRÓNIMOS & SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

ORT – Organização Racional do Trabalho

GP – Gestão de Pessoal

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

CCT – Contratos Coletivos de Trabalho

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

RI – Regulamento Interno

DP – Doenças Profissionais

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

DIGEP - Diretoria de Gestão de Pessoas

DIRAD - Direção de Administração

ADF -Análise e Descrição de Funções

INTRODUÇÃO

A temática proposta para este trabalho de conclusão de curso é: “**O IMPACTO DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES: Um Estudo de Caso no ECOBANK-Guiné-Bissau**”.

Socialização é a assimilação de hábitos que caracterizam o indivíduo ao seu grupo social. É o processo através do qual o indivíduo se torna membro funcional de uma comunidade, assimilando sua cultura. Sendo assim, a integração organizacional é a forma com que a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura, socializando-os ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da empresa.

A integração organizacional representa um passo importante para envolver os colaboradores e traz diversas vantagens, como, por exemplo, a disseminação da cultura organizacional, a promoção do relacionamento interpessoal e a diminuição da ansiedade do novo colaborador, o que favorece um melhor desempenho e facilita a compreensão dele em relação a seu papel na empresa.

O presente trabalho tem por **objetivo geral** explorar a importância da socialização para a integração organizacional na óptica da GRH. analisar e conhecer as características fundamentais do processo de socialização de novos colaboradores, mostrando a importância desse procedimento e seus benefícios para as empresas, tendo como **objetivo específico** investigar quais as estratégias de socialização, integração e acolhimento que o Ecobank Guiné-Bissau tem adotado em relação aos seus novos colaboradores e o grau de satisfação desses novatos quanto às estratégias adotadas.

Para atingir os objetivos do trabalho, foi utilizado o **método** hipotético dedutivo, através de uma pesquisa descritiva. De acordo Andrade (2002, pág. 123), esta pesquisa tem como objetivo observar os fatos, registá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que o pesquisador interfira nele.

Quanto aos **instrumentos metodológicos** adotados para conduzir o estudo, aplicou-se a revisão bibliográfica/literária sobre o assunto, extraído principalmente de livros e artigos científicos, bem como uma pesquisa de campo efetuada pela autora de Abril a Julho de

2023, na Guiné-Bissau, concretamente no Departamento de Recursos Humanos do Banco Ecobank, contando com a orientação do Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, do Instituto Politécnico de Gestão da ISLA e com supervisão de estágio do Dr. Lázaro Lopes Correia, Quadro Superior do Ecobank Guiné-Bissau.

Para a presente pesquisa, pode-se formular uma **hipótese** simples, da seguinte forma: a Socialização Organizacional dos novos funcionários influencia positivamente na sua adaptação à Cultura da Organização e, em consequência, otimiza seu desempenho profissional. Pois, se o funcionário não está bem orientado, certamente sua aclimação ou socialização à Organização não será eficaz, porque ele desconhecerá a missão e visão da organização, os seus objetivos a curto/longo prazo, a sua cultura organizacional, o que dificultará a sua integração plena, podendo impedir a melhor potencialização das suas habilidades e desempenho profissional.

Universo e amostra da pesquisa - Antes de apresentar o universo e a amostra da pesquisa, é importante mostrar a diferença entre os dois conceitos. O Universo, segundo Gil (1994, pág. 87), é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. No caso desta pesquisa, o universo é o Banco Ecobank, um dos maiores bancos da sub-região Oeste africana. Definido o universo da pesquisa, partiu-se para a coleta da **amostra**. A amostra de uma pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, pág. 45), é uma parcela convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado, é, então, um subconjunto do universo. Para amostra da presente pesquisa foi selecionado o Banco Ecobank da Guiné-Bissau, incluindo todos os seus departamentos.

Este trabalho é fruto de conclusão do curso curricular da Gestão e do estágio prático - essencial para a aquisição de experiência profissional, na medida em que permite a aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula, bem como a aprendizagem de competências profissionais em contexto de trabalho. O estágio permitiu aplicar em contexto real os conhecimentos teóricos. A componente teórica é importante, mas, por si só não é suficiente, é através da experimentação em contexto de trabalho que são aprimorados os conhecimentos, bem como adquiridos outros que só a componente prática permite desenvolver. Para além disso, a realização de um estágio, possibilita o desenvolvimento de competências relacionais entre equipas e dentro das próprias equipas, servindo como preparação para o mundo profissional (Periard, 2012, pág. 90). Existe ainda outro aspeto fundamental que necessita de ser destacado, o facto de o estágio

funcionar como uma porta de entrada para o mercado de trabalho, na medida em que permite ao estagiário vislumbrar a dinâmica de uma organização e assim sentir-se mais preparado para exercer a sua atividade profissional.

Estas foram algumas das razões que levaram a estagiária a decidir-se pela realização de um estágio curricular e subsequente Relatório de Estágio, enquanto trabalho final do ciclo de estudos para obtenção do grau de Mestre em Gestão da ISLA-GAIA, Porto, Portugal.

O presente trabalho encontra-se estruturado em quatro partes.

A primeira parte comporta a Introdução, onde são evidenciados o tema, o objetivo geral e os objetivos específicos a alcançar no decorrer do trabalho. Além disto, são expostos a metodologia, o universo e amostra da pesquisa, bem como a pertinência e enquadramento do estágio, os objetivos e a duração do mesmo, a entidade acolhedora e a estrutura e o conteúdo do relatório. A segunda parte (Capítulo 1) diz respeito à abordagem teórica da problemática de SociacIALIZAÇÃO, IntegragRAÇÃO e Acolhimento nas perspetivas de vários autores, relacionados com a Gestão. A terceira parte (Capítulo 2) comporta o estudo empírico sobre a empresa onde decorreu o estágio curricular, com apresentação de metodologias de recolha e análise de dados, bem como apresentação de resultados do estudo. A quarta parte (Capítulo 3) traduz-se na Conclusão e diz respeito ao grau de concretização do plano de estágio previamente definido, nomeadamente a comparação entre o que havia sido proposto executar e o que efetivamente foi realizado.

Capítulo 1. –REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos e fundamentos nas perspectivas de vários autores, que serão indispensáveis para o entendimento e compreensão da Socialização Organizacional, tema central deste Projecto de Investigação. É no setor de Gestão de Pessoas da organização que ocorre o primeiro contato com o novo colaborador, cabendo a este departamento a importante missão de orientação e encaminhamento do novo colaborador.

1.1 Cultura Organizacional: Nos Bastidores da Socialização

Segundo Barbosa (1996, pág. 67), o interesse pelas questões culturais no interior da administração ganhou vulto a partir dos anos 1980, quando o termo cultura organizacional de empresa ou corporativa começou a ser usado com mais frequência em função de ser uma variável importante a ser considerada na implementação de novas políticas administrativas.

Desde então houve um considerável aumento do referencial teórico sobre cultura. No entanto, as publicações existentes nem sempre revelam a existência de diferentes posicionamentos teóricos, tornando-se necessária aqui a exposição das principais propostas que fundamentaram o desenvolvimento conceitual para a área organizacional, quais sejam, as raízes antropológicas e sociológicas do tema.

Alguns autores, como Schein (1999, pág 32) e Hofstede (1991, pág. 65) consideram que a cultura pode ser analisada através da divisão em níveis, camadas ou componentes, através das quais se podem observar os fenômenos culturais.

Para Schein (1996, pág 78) são três os níveis da cultura: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro e mais visível nível, é constituído pelos artefatos como o ambiente físico do grupo, a arquitetura, decoração, clima e linguagem utilizada pelos grupos; incluem ainda os mitos, rituais e cerimônias. O segundo nível é representado pelos valores expostos pelas organizações e que se refletem na forma como os negócios são conduzidos pelos líderes e fundadores. O terceiro nível são os pressupostos básicos, mais difíceis de mudar, pois são mais profundos e significam um longo processo de aprendizado acumulado. São identificados pelo autor como as teorias em uso, as quais guiam os comportamentos.

Para Freitas (2000, pág. 56) uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. “Neste sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si”. A autora afirma que a cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo.

Chiavenato (1999, pág.73) apresenta a cultura organizacional ou cultura corporativa como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. O que constitui, em sua opinião, o modo institucionalizado de pensar e agir que existe na organização. O autor, explica que as pessoas aprendem a cultura organizacional de várias formas, dentre elas é possível citar:

- ✓ histórias – o histórico da organização, contos e passagens, lembranças sobre dificuldades entre outros;
- ✓ rituais e cerimónias – comemorações ou reuniões de confraternização;
- ✓ símbolos materiais – arquitetura do edifício, salas, mesas, o tamanho do arranjo físico;
- ✓ linguagem – as formas como as pessoas se comunicam dentro da organização, a forma como essa linguagem é utilizada demonstra a sua cultura e também como são tratados seus clientes ou fornecedores.

A cultura organizacional representa, segundo sua visão, as percepções dos dirigentes e funcionários da organização, ao mesmo tempo em que reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas como representante das normas informais que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor, no fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

No mesmo caminho, Fleury afirma que: “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma

correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. (FLEURY, 1999, pag. 57).

Para ela, é essencial para o pesquisador interessado em investigar o universo cultural de uma organização, analisar, dentre outros itens, o teor e o processo de socialização dos novos membros.

Voltando ao Idalberto Chiavenato, um dos escritores mais conceituados da área de Administração de Empresas e Recursos Humanos, a cultura organizacional tem um papel fundamental na motivação dos trabalhadores. Num dos seus livros, o autor defende que uma empresa precisa investir no seu público interno para obter sucesso, pois os colaboradores são os principais responsáveis pelos resultados e, conseqüentemente, pelo crescimento do negócio.

Logo, apostar numa cultura organizacional forte é uma das atitudes mais importantes para que o profissional tenha motivação no trabalho e satisfação de fazer parte deste grupo, como afirma no trecho abaixo: *“Os indivíduos aguardam recompensas, satisfações e frustrações e, essas expectativas tendem a levar à motivação. Fatores de satisfação são os que demonstram os sentimentos mais positivos do profissional em relação ao trabalho”* Chiavenato (2002, pág 69). Por isso, ter missão, valores, propósito e condutas internas bem definidas é primordial para o desenvolvimento da empresa e conquista dos objetivos estratégicos do negócio.

Ouchi define cultura organizacional enquanto um «conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas actividades, bem como as dos funcionários. (...) Implica um certo número de valores que estabelecem um modelo para as actividades, as opiniões e as acções» Ouchi (1982, pág.186).

Smircich (1983, pág. 99) considera a cultura organizacional como um conjunto normativo ou social que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideais sociais e crenças partilhadas pelos membros da organização. A cultura organizacional confere, assim, um sentimento identitário aos membros da organização e serve de mecanismo de atribuição de significado ao guiar e modelar os comportamentos.

Com base nas diferentes abordagens feitas pelos autores atrás referidos, ressalta-se à vista

que se a cultura organizacional é o que irá definir a forma como os colaboradores se comportam dentro do ambiente de trabalho, é natural que o processo de recrutamento e seleção a leve em consideração no momento de atrair novos talentos. Afinal, é primordial que haja uma identificação entre empresa e profissional para se construir uma parceria de sucesso.

É nesse ponto inclusive que a cultura organizacional bem estruturada se demonstra essencial para o crescimento de uma empresa, pois, ao ser contratado, um novo colaborador esperará encontrar no dia a dia exatamente o que foi apresentado como a cultura da determinada companhia. Apresentar e utilizar a cultura no processo de seleção dará uma maior assertividade às contratações, pois serão escolhidos profissionais que têm maior *fit* cultural¹ com a empresa.

O setor de recursos humanos tem um papel importantíssimo na construção e na propagação da cultura organizacional dentro de uma empresa. Primeiramente, os recrutadores precisam conhecer profundamente o que é praticado na empresa para fazer a atração de talentos corretamente. Além disso, o RH também é responsável pela conscientização do colaborador sobre os princípios e objetivos da companhia. Junto com os líderes, os profissionais do RH devem disseminar os comportamentos esperados pela empresa, assim como transmitir os valores e as ações esperadas dentro da cultura organizacional.

Antes de fecharmos este ponto, vale fazer uma rápida e concisa referencia sobre as tipologias de Cultura Organizacional. Para construir uma cultura organizacional, os empreendedores e gestores costumam seguir alguns caminhos já estruturados e utilizados em outras empresas. O filósofo irlandês Charles Handy definiu pelo menos quatro modelos de comportamentos organizacionais, nomeadamente:

Cultura do poder - Neste tipo de cultura organizacional, o poder é centralizado. Logo, quem está no topo da empresa tem maior poder de decisão e influência. Quanto mais distante deste centro, menor é a voz ativa dos profissionais, que devem obedecer e seguir as decisões tomadas pelos superiores. De maneira geral, está mais presente em pequenas empresas e são organizações com perfil mais político e que estão sempre em busca de

¹ O fit cultural é uma etapa importante no processo de recrutamento e seleção de profissionais. Ele consiste em avaliar se o perfil do candidato é compatível com o perfil da empresa. Realizar o teste de fit cultural garante vantagens a longo prazo para a empresa, como a redução de turnover e absentismo

mais poder.

Cultura de papéis - Na cultura de papéis, o foco está na função de cada colaborador dentro da empresa. Este tipo prevê que cada profissional tenha seu papel bastante definido e suas atividades dentro da companhia devem seguir um escopo pré-determinado para seu cargo. Os pontos negativos desse modelo é que há pouca flexibilidade e baixa capacidade de adaptação a imprevistos, tornando os colaboradores mais acomodados e menos preocupados com o crescimento da empresa.

Cultura de tarefas - Este tipo de cultura organizacional traz o diferencial de ser focado nos projetos. O objetivo aqui é resolver o problema em questão e, por isso, é designado para cada tarefa o profissional que tiver as habilidades necessárias para solucioná-lo. Na cultura de tarefas, o profissional assume a responsabilidade e possui liberdade para buscar soluções da maneira como julgar adequado. Esse modelo costuma ser positivo, pois os colaboradores se sentem valorizados e se mantêm motivados.

Cultura de pessoas - A cultura de pessoas coloca o colaborador como o centro de tudo, independentemente de cargo ou posição na hierarquia da empresa. Esse modelo propõe a valorização do funcionário, seu crescimento profissional e a integração das equipes. Aqui existe a plena consciência de que a empresa só existe devido ao trabalho dos colaboradores e sua dedicação para a conquista dos objetivos do negócio.

À guisa de conclusão deste ponto, podemos afirmar que uma das importâncias da cultura organizacional numa empresa é de diminuir as taxas de *turnover*, aumentar sucesso na atração de talentos, elevando a produtividade, e contribuindo para a queda do índice de absenteísmo e outros benefícios na gestão de pessoas. Portanto, cabe à socialização organizacional propagar essa ideologia, esse ideal e vida, esses valores organizacionais, ao buscar a adesão a tais valores da empresa. Daí se possa afirmar que o processo de socialização, processo de integração ou qualquer outro nome que se dê à socialização organizacional, é um elemento simbólico da cultura organizacional e é usado para definir se o entrante tem ou não o perfil da organização, se ele se insere ou não em seus parâmetros e se, finalmente, ele passará a ser divulgador e propagador da cultura organizacional, ao identificar-se totalmente com ela.

1.1.1 Cultura e Clima Organizacional: Aculturação como forma de Socialização

Dois conceitos que se confundem é o de cultura organizacional e clima organizacional, mas, apesar de estarem interligados, eles têm significados diferentes. A cultura organizacional é o conjunto de diretrizes para que o colaborador compreenda os hábitos e condutas esperadas pela empresa, assim como os valores e propósitos. Assim, podemos deduzir que a aculturação constitui uma das formas, senão a mais importante, de socialização organizacional.

Já o clima organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho e como cada profissional se sente sobre as condições oferecidas pelo empregador. Este conceito diz respeito à satisfação do colaborador sobre seu posto de trabalho, equipamentos e como se sente na interação com seus colegas, por exemplo.

A cultura organizacional exerce duas funções de grande importância no processo de socialização de colaboradores de empresas: promove a integração interna e a adaptação externa.

Para Daft, 2003, pág. 293, a integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o status são distribuídos. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora. A força dessa cultura auxilia na condução dos esforços dos empregados em direção a um objetivo comum, facilitando reações a ocorrências do ambiente externo.

Segundo Freitas (1991b, pág 54), o guardião e disseminador da cultura organizacional e sua influência na socialização organizacional é o departamento de recursos humanos, uma vez que este setor é responsável pela definição do perfil dos empregados, pelos programas de treinamento e pela orientação da conduta desejada, dentre outros aspectos pertinentes ao quadro de pessoal da empresa. O setor atua em conformidade com os valores e crenças da empresa, fortalecendo sua aceitação e consolidação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos.

Ainda segundo Freitas, (1991a, pág. 82), o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional ‘forte e coesa’ busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela [empresa] trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.

Um aspecto resultante da aceitação da cultura organizacional pelos empregados é o seu comprometimento com a organização. Os indivíduos assimilam e internalizam os valores e objetivos da empresa de forma que se tornam dispostos a um grande esforço em prol das metas e dos resultados desejados. Naves e Coleta (2003, pág 104) caracterizam o comprometimento como:

- 1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
 - 2) uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização;
 - 3) a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização
- (Naves; Coleta, 2003, pág. 211).

O clima organizacional pode ser avaliado como positivo ou negativo, pois o profissional pode fazer essa análise de acordo com o que vivencia no dia a dia da jornada de trabalho. Vale destacar ainda que, em tempos de *home office*, o clima organizacional continua sendo importante, pois o colaborador vai analisar as condições e a forma como a empresa se posiciona em relação ao trabalho remoto.

Como já falámos o suficiente sobre a cultura organizacional, aqui vamos dar mais ênfase ao clima organizacional, evidenciado como este é influenciado por aquele, pois um ambiente de trabalho adequado é essencial para otimizar as tarefas desempenhadas pela equipa, e atingir os resultados de cada área para o equilíbrio interno.

Para Mosquera (2013, pág 79), o clima organizacional é basicamente a junção de sentimentos e opiniões dos profissionais sobre o local de trabalho. Com base nesses sentimentos, as pessoas no ambiente de trabalho, vão reagir de uma determinada maneira às ações e demandas do dia a dia que acabam tendo um impacto positivo ou negativo na produtividade da empresa.

O setor de Recursos Humanos, assim como os responsáveis de setores devem estar atentos a quaisquer desvios negativos que possam afetar o ambiente da empresa, pois é impossível agradar a todos, mas deixar os profissionais aderirem a uma boa cultura organizacional ajudará a crescer os indivíduos e a empresa em si.

Para melhorar continuamente a atmosfera no ambiente de trabalho, é necessário um cronograma de medição. Para isso, contamos com pesquisas de clima organizacional que, por meio de questionários respondidos pelos colaboradores, conseguem apresentar o que está a dar certo e o que pode ser aprimorado no dia a dia da empresa.

Mosquera (2012, pág 83) chama atenção dos administradores corporativos sobre a necessidade de uma clara percepção entre os dois termos. Para ele, a cultura é algo mais denso e difícil de mudar. Qualquer ação voltada para a mudança de cultura deve ser considerada por muito tempo, pois é muito difícil mudar os hábitos e crenças dos profissionais que já atuam na empresa. Ainda assim, é importante realizar ações diárias que tornem o clima mais positivo e próximo do que se deseja alcançar. Portanto, qualquer mudança cultural deve envolver também um clima organizacional.

Assim, se o objetivo é criar uma cultura com foco no alto desempenho, deve-se criar um clima de urgência que valorize prazos, padrões de qualidade e metas inicialmente definidas. Por outro lado, se o objetivo é construir uma cultura que enfoque a satisfação geral do cliente, deve-se, então, primeiro considerar uma atmosfera que beneficie os funcionários. Afinal, apenas colaboradores satisfeitos podem fornecer serviços de qualidade aos clientes. Ou seja, uma coisa depende da outra.

Estabelecer uma boa cultura organizacional e um ambiente adequado é responsabilidade de toda a empresa, não apenas dos recursos humanos. Portanto, todos os gestores devem focar nos resultados e agir de acordo com as expectativas futuras da empresa, já que isso ainda requer esforços conjuntos.

Resumindo: a cultura organizacional está diretamente ligada ao propósito, às crenças e aos valores da empresa – ou a uma combinação desses fatores. Já o clima organizacional, refere-se a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, o que pode trazer benefícios para qualquer tipo de empresa em condições saudáveis.

A principal diferença entre cultura organizacional e clima organizacional, entretanto, é que o segundo pode ser alterado para recuperar a motivação dos colaboradores. Para isso, é possível realizar pesquisas para entender as insatisfações e o que os profissionais acreditam que pode impactar positivamente no clima do ambiente de trabalho, na motivação e produtividade. O cultivo de um bom clima organizacional é uma das chaves

para o bom funcionamento, progresso e cumprimento dos objetivos da empresa. Um bom ambiente contribui para a maior produtividade de departamentos e colaboradores, o que por sua vez afeta a satisfação e fidelização de mais clientes. Assim, para que se possa criar esse bom clima, é crucial a aculturação dos colaboradores.

1.2 Breve Panorâmicas sobre as Atividades de Gestão de Recursos Humanos

As transformações provocadas pela globalização obrigaram as organizações a romper com padrões de gestão previamente estabelecidos e a procurar novos modelos de gestão que assentem numa articulação adequada entre pessoas, tecnologia e operações. Para atingir um aumento da competitividade, uma organização terá que maximizar o desempenho dos seus colaboradores enquanto equipas e indivíduos, onde o conjunto de fatores organizacionais, psicológicos, educativos, sociais, culturais e de saúde têm um forte impacto. Com o aparecimento de novos desafios sociais e tecnológicos, a gestão de recursos humanos (GRH) constitui-se um fator chave no sucesso das organizações, pela mobilização otimizada dos seus recursos humanos (RH).

A importância da GRH foi sendo progressivamente construída, contribuindo para a emergência da função de pessoal e a sua transformação para RH. Assim, a evolução desta função pode ser classificada em três fases distintas, de acordo com os autores Peretti, J. M., Ceitil, M., Alves, R., e Finuras, P. (2011, pág 97):

- A fase de administração, em que o técnico de pessoal tem como função resolver problemas do quotidiano da organização;
- A fase de gestão, que aplica políticas de cariz humano e social coerentes, com a evolução da organização;
- A fase de desenvolvimento, que procura conciliar o rigor das escolhas económicas, pretensão do enriquecimento e evolução dos trabalhadores.

Com o aparecimento de novos desafios, os diretores de RH começaram a adotar lógicas que alimentam as políticas sociais, tais como: a personalização, a adaptação, a mobilização, a partilha e a antecipação como descrevem Peretti *et al.* (2011, pág 112). Estas devem desempenhar os seguintes papéis chave:

- Gestão de Recursos Humanos Estratégicos – O resultado esperado é a execução da estratégia da organização. Para isso o Responsável de Recursos Humanos

(RRH) deverá realizar um correto diagnóstico da realidade da organização, com o objetivo de alinhar as políticas de RH com a estratégia de negócio.

- Gestão da Infraestrutura Organizacional – Tem como objetivo o desenho de uma infraestrutura eficiente que permita a expressão livre de comportamentos e características dos colaboradores que permita o auto-direcionamento e o autocontrolo, com o objetivo de uma atualização das energias motivacionais. Para que seja possível concretizar esses objetivos é necessário promover a reengenharia de processos de modo a facilitar a sinergia, as relações com clientes e fornecedores internos e uma maior flexibilidade das funções e das atividades.
- Gestão de processos de transformação e mudança – tem por finalidade criar uma organização renovada assumindo-se o RRH como um agente de mudança no aumento da capacidade da sua organização para vencer situações transitórias.
- Gestão das contribuições dos colaboradores – O objetivo é o aumento significativo do envolvimento e do desempenho das pessoas.

Para Peretti *et al.* (2011, pág. 70), as tarefas da função de RH inserem-se em dez grandes áreas, conforme esquematizado na Figura 1:

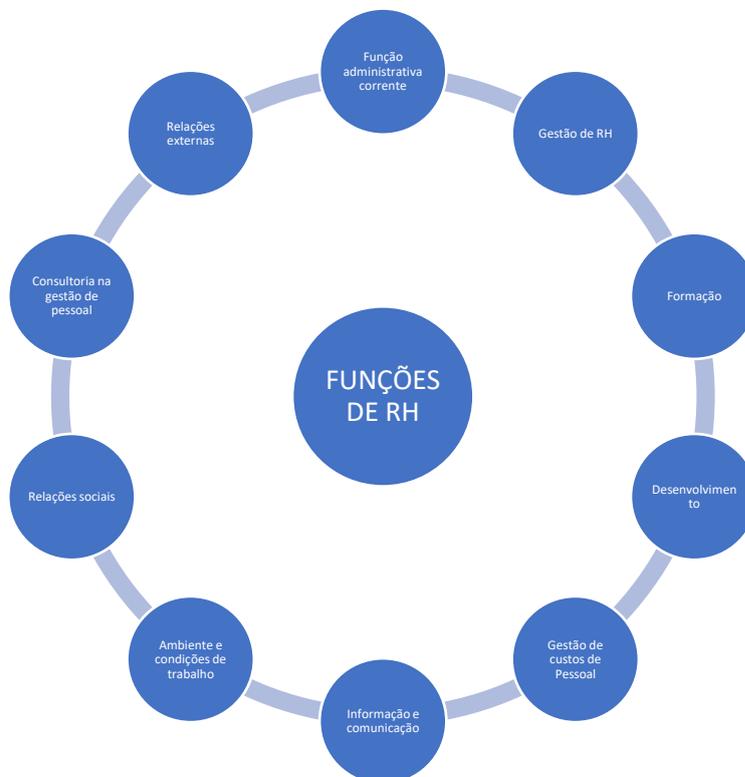


Figura 1 - Tarefas da Função RH (adaptado de Peretti et al., 2011, pág. 70).

A função de GRH deve adotar o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si, bem como uma visão dinâmica dos recursos que gere. Estas características concorrem para a noção de gestão estratégica de recursos humanos que atualmente existe e Peretti et al. (2011, pág. 105) chamam a atenção para a importância de um bom conhecimento da cultura interna de uma empresa para a elaboração de uma estratégia eficaz por parte dos RH. Esta estratégia está centrada em duas vertentes: a social e a global, sendo que, cada vez, mais ambas se interligam. A forte ligação entre o fator económico e o social gera cada vez mais o interesse das organizações pela gestão estratégica de recursos humanos. A capacidade para maximizar os RH tem influência no sucesso ou no insucesso da estratégia adotada pela empresa.

Neste trabalho, tendo em conta as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular, a autora prefere abordar as áreas de atuação mais importantes da gestão estratégica de recursos humanos, como os processos de recrutamento, a comunicação interna, a avaliação de desempenho e de competências e os sistemas de informação que diretamente intervieram no trabalho que aqui se descreve.

1.2.1 Processo Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento engloba diversas etapas cujo objetivo final é a contratação de um colaborador cujas competências venham suprir as necessidades da organização. Este processo tem o seu início numa análise de mercado, com vista à identificação de futuros colaboradores dotados das competências necessárias ou adequadas à organização.

O processo de recrutamento começa pela manifestação de uma necessidade, como por exemplo: o preenchimento de uma vaga que pode surgir no decorrer de uma saída de um trabalhador, de uma mudança ou da criação de um novo posto de trabalho. Segue-se então um diagnóstico das necessidades do pedido de recrutamento, onde se avalia, se o resultado deste instrumento contribui para o aumento da produção. O impacto a longo prazo de qualquer decisão de recrutamento reforça a importância desta análise.

Previamente ao começo do processo de recrutamento deve-se proceder à realização da definição da função, para que se consigam estabelecer os critérios de seleção. Esta descrição deverá ser a mais aproximada possível da realidade para que o erro na seleção do candidato seja mínimo. O perfil da função ou posto em aberto caracteriza-se pelos seguintes parâmetros (Camara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V., 1997, pág. 145):

- Identificação da função ou do posto,

- Título e descrição das atividades,
- Requisitos que o candidato ideal deve possuir,
- Aptidão e competência técnica, social, emocional (quer específicas quer transversais da função numa organização),
- Experiência anterior,
- Dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso,
- Fatores preferenciais,
- Oferta da empresa, salário e benefícios oferecidos, oportunidade de formação e desenvolvimento profissional, possibilidade de carreira, local de trabalho, horário de trabalho,
- Outras condições específicas como por exemplo regime de confidencialidade entre outros aspetos que possam ser considerados pertinentes.

Após estabelecido o perfil do candidato passa-se à fase de análise para a melhor estratégia de recrutamento.

1.2.2 Estratégia de Recrutamento

Antes de iniciar um processo de recrutamento deve-se definir qual a estratégia para preencher determinada vaga. Esta estratégia deve ser estabelecida entre o diretor de RH e o responsável pela função inerente à vaga.

Para Camara et al.,1997, pág 109, o processo de recrutamento pode adotar seguintes estratégias:

- internamente (recrutamento interno),
- externamente à organização (recrutamento externo),
- ou considerando ambas as situações (recrutamento misto)

O recrutamento interno é um processo desenvolvido no seio da empresa, sendo os candidatos procurados dentro da organização. Existem algumas técnicas que a empresa pode implementar para realizar o recrutamento interno como o método da escolha direta do candidato, concurso interno, recomendação de pessoas próximas, divulgação pelo jornal da empresa, intranet ou por email e progressão na carreira de acordo com o estabelecido. A estratégia de recrutamento externo define-se como um processo exterior à empresa, em que a procura do candidato é realizada com recurso ao mercado. De acordo com as necessidades de cargo a prover, a empresa pode optar por utilizar técnicas diversas de recrutamento externo tais como, consulta dos ficheiros de candidaturas espontâneas,

apresentação por membros da empresa, cartazes à porta da empresa, contatos com escolas e universidades, contatos com outras empresas do ramo, viagens a outras localidades, anúncios em jornais, contatos com agências de emprego, contratação de agências de recrutamento, recrutamento via internet (e-recrutamento) e *head hunting*². Depois de escolhida a estratégia de recrutamento inicia-se a fase de seleção dos candidatos com recurso a triagem das candidaturas.

Segundo Xavier, (2006, pág. 134), a triagem das candidaturas consiste na análise de critérios relativamente simples como a idade, a experiência, a formação base e complementar em que a qualidade do curriculum reveste-se de uma importância significativa pois é através dele que o candidato tem o primeiro contato com a organização. Esta primeira triagem representa uma eliminação de 90% dos candidatos. Quando a análise prévia dos *currícula* está realizada procede-se à seleção dos candidatos.

1.2.3 Métodos de Seleção

Os candidatos selecionados na etapa anterior são sujeitos a diversas técnicas de seleção que podem passar pela aplicação de testes (testes de aptidão, testes de personalidade), exercícios de simulação, entrevista e outros métodos.

O método mais frequente é a entrevista, durante a qual se informa o candidato sobre a empresa e as condições do posto de trabalho. Através da entrevista comportamental a empresa tenta obter mais informações que através da análise do curriculum não conseguia. Neste momento o candidato tem oportunidade de fornecer o máximo de informação sobre ele próprio, experiências passadas ou aspirações que tenha.

Conforme Lewgoy, (2007, pág 237), a condução de uma entrevista é realizada em três fases: o acolhimento do candidato, a procura da informação e a apresentação do posto de trabalho ao candidato. O acolhimento caracteriza-se por colocar o candidato à vontade e em situação confortável, para que a procura de informação seja fluente. A fase da procura de informação tem como objetivo recolher o máximo de informação possível, onde as áreas abordadas são as informações biográficas (situação familiar passada e atual, formação, situação económica atual), experiência profissional (números de empregos,

² O termo *headhunting* refere-se literalmente a uma prática antiga presente em diversas culturas nativas em todo o mundo, que se refere a nada mais e nada menos do que caçar um animal. Por isso, podemos traduzir esse anglicismo como “caçador de talentos”. Esta prática começou a se tornar uma realidade nas empresas dos Estados Unidos durante as décadas de 1950 a 1960, após o boom de grandes corporações do setor privado.

responsabilidades assumidas, dados psicológicos) e apresentação do posto de trabalho ao candidato onde se mencionam as obrigações, regalias e as características necessárias para desempenhar a função (Peretti et al., 2011, pág. 99).

Para os autores Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A.; Gomes, J.F.S., 2012, pág 231, a metodologia de *Assessment Center* é uma ferramenta de recrutamento e seleção que consiste na aplicação de diversos testes: psicotécnicos, execução de simulação de tarefas e de dinâmicas de grupo. As vantagens deste método são a diversidade de instrumentos utilizados, a aplicação de simulações que refletem as tarefas a desempenhar na futura função, a normalização dos procedimentos, o que ajuda à comparação de candidatos, e o contributo para a auto-compreensão e formação dos indivíduos. Ainda, de acordo com os autores Peretti et al. (2011, pág. 56), os candidatos selecionados podem ser submetidos a diversos testes tais como: testes de aptidão, testes de personalidade, testes projetivos, testes de grupo e provas de situação.

Uma vez terminados os métodos de seleção o gabinete responsável pelo recrutamento apresenta os candidatos selecionados ao superior hierárquico que fez o pedido, para que seja tomada uma decisão.

1.2.4 Tomada de decisão

Para que a decisão seja efetuada entre os candidatos com perfis mais interessantes, a organização deve ter a capacidade de despoletar as candidaturas, possuir um método de seleção eficaz e conseguir escolher os melhores.

Cunha et al. (2012, pág 77) enfatizam que, com o objetivo de diminuir o erro na decisão, normalmente deve-se realizar uma entrevista entre os candidatos finais, o superior hierárquico, que realizou o pedido de contratação, e alguns colaboradores escolhidos por ele. A tomada de decisão tem que ser o mais eficaz possível, pois todo o processo de recrutamento tem um papel importante na gestão de pessoas. É a qualidade dos candidatos contratados que vai definir a qualidade do capital humano de uma empresa, indispensável ao seu sucesso estratégico. Após tomada de decisão passa-se então para a fase seguinte, de contratação do colaborador.

1.2.5 Processo de Contratação

O novo colaborador na fase de contratação tem que celebrar contrato de trabalho e realizar os necessários exames médicos de admissão. Um contrato de trabalho, de modo geral, é

aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito da organização e sob a autoridade destas.

Nas leis trabalhistas de muitos países, referem-se as características que esse mesmo contrato de trabalho pode assumir: Atividade realizada em local pertencente ao seu beneficiário ou por ele tenha sido determinado, os equipamentos e instrumentos de trabalho utilizados pertençam ao beneficiário da atividade, o prestador da atividade cumpra horários determinados pelo beneficiário desta, seja paga, com uma determinada periodicidade, uma quantia certa ao prestador da atividade como contrapartida desta e o prestador da atividade desempenhe funções de direção ou chefia.

Devido à procura de flexibilidade, as empresas dos principais países industrializados desenvolveram novas modalidades jurídicas e organizacionais criando-se desta forma uma diversificação dos contratos de trabalho: contrato de trabalho por tempo indeterminado (efetivo ou sem termo), contrato de trabalho a termo (termo certo ou termo incerto), trabalho a termo parcial, trabalho no domicílio, emprego de jovens (estágios, aprendizagem, contratos específicos), trabalho temporário e subcontratação interna e externa.

O contrato de trabalho por tempo de trabalho indeterminado caracteriza-se por não existir uma duração pré – estabelecida. Os contratos de trabalho a termo podem ser de dois tipos: termo certo e termo incerto. O contrato a termo certo caracteriza-se pela sua duração ser muito curta e a data do fim de contrato ser conhecida, enquanto no contrato a termo incerto a sua duração não é conhecida mas é determinado pelo tempo necessário para terminar a tarefa que originou a sua celebração. O contrato de trabalho a termo parcial define um acordo de trabalho em que o período de trabalho semanal é inferior ao praticado a tempo completo. O contrato de trabalho no domicílio tem como principal característica a prestação do trabalho realizado, sem subordinação jurídica, realizado no domicílio do trabalhador.

Com a finalidade de favorecer a inserção profissional dos jovens, melhorando a possibilidade de emprego, surgem diversas modalidades como contratos de estágios, aprendizagem e contratos específicos. De forma a se otimizarem os efetivos de uma empresa surgem os contratos de trabalho temporário que permitem às direções das empresas ajustar os seus colaboradores. A atividade das empresas de trabalho temporário

regulamenta-se pelos Decreto-Leis de cada país, Nesta situação particular, as empresas de trabalho temporário são o padrão jurídico dos trabalhadores e não a empresa contratante.

Devido à evolução das estruturas industriais, a necessidade de subcontratação cresceu consideravelmente. Esta subcontratação pode incidir sobre a produção (subcontratação externa) ou sobre os serviços (subcontratação interna). Normalmente os serviços contratados na subcontratação interna são paralelos à atividade principal da empresa, como por exemplo jardinagem, limpeza, manutenção. A subcontratação externa corresponde a uma exteriorização não só jurídica mas também física do emprego, ou seja, uma parte da atividade da empresa é realizada no exterior por um subempreiteiro (Peretti et al., 2011, pág.98).

A definição de contrato de trabalho implica que o novo colaborador apresente condições de aptidão mental e física para a atividade que irá exercer. As leis trabalhistas normalmente determinam a obrigatoriedade de desenvolvimento de atividades de vigilância da saúde dos trabalhadores, definindo a realização de três tipos diferenciados de exames: consultas e exames médicos de admissão, exames médicos periódicos e exames médicos ocasionais.

O processo de contratação fica finalizado com a assinatura de contrato e com os exames médicos correspondentes, sendo que o colaborador inicia posteriormente a fase de acolhimento na empresa.

1.2.6 Análise e Descrição de Funções (ADF)

A análise de funções, na perspectiva de Sousa et al. (2006, pág. 209), é um processo de recolha, análise e sistematização de informações de uma função, tendo como principais objetivos a comunicação entre a gestão e a direção e o entendimento por parte dos colaboradores percebem a sua posição na organização. Este passo está associado à atribuição e/ou criação de um posto de trabalho, introdução de novas tarefas, desenvolvimento de métodos de trabalho, necessidades de formação e criação de aspetos relevantes para a AD (Machado et al, 2014, pág. 112).

Segundo Sousa et al., (2006, pág. 30), quando realizada adequadamente, a ADF permite:

- Fornecer informação para o recrutamento;

- Determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de selecção;
- Fornecer informação aos programas de formação;
- Fornecer informação para a qualificação de funções, onde se determina a posição (valor) relativa de cada função;
- Orientar a chefia na relação com os colaboradores, e servir-lhes de guia;
- Fornecer dados à Higiene e Segurança no Trabalho;
- Gerar informação fundamental para a avaliação de desempenho.

O processo de ADF inicia-se com a determinação de objetivos em que é relevante questionar os motivos para a realização da respetiva análise. De seguida é necessário identificar as funções para analisar, aceder a informações e a trabalhos realizados anteriormente e escolher o método a utilizar que poderá ser:

- Observação direta em que consiste na observação do trabalhador na prática das funções no local de trabalho e o conseqüente registo de materiais, ferramentas e métodos de trabalho (Machado et al., 2014, pág 65);
- Entrevista de análise
- Método de questionário onde se reúne uma série de questões por escrito à qual é pedido ao colaborador que preencha de acordo com o seu “cargo, seu conteúdo, características etc” (Machado et al., 2014, p. 65);
- Método misto, utilizando os vários métodos de forma a obter informação mais completa (Machado et al., 2014, pág 99);

1.2.7 Avaliação de Desempenho

O grande objetivo de uma empresa é ser reconhecida como uma companhia dinâmica, que está sempre na vanguarda. Uma grande ferramenta para que isso aconteça é precisamente o conhecimento dos seus RH e das suas potencialidades o que torna a avaliação de desempenho imprescindível para a gestão dos RH, que permite gerir os resultados dos colaboradores. Todas as pessoas se sentem estimuladas quando são elogiadas pelo seu trabalho, mas também devem ser orientadas quando o seu desempenho na empresa não é o mais produtivo.

De acordo com o Chiavenato, (2004, pág 208), através da avaliação de desempenho, as empresas definem o desempenho dos seus colaboradores. Deste modo, é feita uma avaliação contínua do desempenho das pessoas dentro da empresa de acordo com as funções que realizam, dos objetivos propostos e do seu potencial de desenvolvimento.

Segundo o mesmo autor, a avaliação de desempenho é um processo contínuo, onde a finalidade é, de acordo com o que é proposto aos colaboradores, de forma individual, avaliá-los nos pontos mais determinantes para a empresa, de forma a examinar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e o mais importante o seu contributo para a empresa. Deste modo, a avaliação de desempenho define uma forma de resolução de problemas da sua atividade, melhoria da qualidade do trabalho e da qualidade de vida dentro da empresa.

Para Resende, (2008, pág 77), a avaliação do desempenho pode definir-se como um recurso ao qual as empresas recorrem de forma a gerir os resultados dos seus colaboradores, isto é, potencializar a medição dos resultados obtidos por um colaborador ou por uma equipa, num determinado período de tempo dentro do seu cargo ou função. Foi estabelecida para acompanhar o desenvolvimento e a evolução do colaborador de acordo com a duração do seu contrato dentro da organização.

A forma como as pessoas desempenham as suas atividades possibilita que as organizações que tenham uma ideia das suas potencialidades. Deste modo, a avaliação de desempenho permite uma análise constante, de forma a recolher informações para fundamentar os aumentos salariais, as promoções, as transferências bem como as demissões dos colaboradores. Através desta técnica comunica-se aos colaboradores quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, competências ou conhecimentos na execução prática das suas atividades dentro da organização. Os gerentes utilizam esta técnica como base de aconselhamento e de gestão dos seus subordinados, sobre o seu desempenho, como também indicam o que pensam a seu respeito (Chiavenato, 2004, pág. 89).

Peretti *et al.*, (2011, pág. 77) enfatizam que, na avaliação do posto de trabalho, deve-se escolher o método de avaliação apropriado. Estes distinguem-se em dois tipos:

- os métodos globais e
- os métodos analíticos

Os métodos globais determinam como deve ser elaborada a hierarquia dentro de uma organização. Para determinar essa hierarquia existe uma comparação entre os diversos postos de trabalho, através da utilização de diversos métodos globais, tais como: os métodos globais de ordenamento, que estabelecem uma ordem crescente ou decrescente

dos postos de trabalho; e os métodos globais de classificação que recorrem a categorias previamente definidas. A principal característica dos métodos analíticos é a escolha dos critérios que avaliam os postos de trabalho individualmente, em que no final, a soma dessa avaliação corresponde a um coeficiente.

Conforme o Chiavenato (2004, pág. 90), existem muitos métodos para avaliar o desempenho das pessoas, mas não é tarefa fácil para as empresas avaliar um grande número de pessoas e garantir ao mesmo tempo critérios de equidade e de justiça, e simultaneamente arranjar formas de estimular as pessoas. Desta forma, surge a necessidade de cada empresa criar os seus próprios sistemas de avaliação de desempenho de acordo com as suas características e cultura, ajustando-as aos seus colaboradores. Os métodos mais tradicionais são: Escala Gráfica, Distribuição Forçada, Incidentes Críticos, Ensaios Narrativos, *Checklist* Comportamental, BARS, *Assessment Centers*, Ordenação Simples, Comparações Emparelhadas, Gestão por objetivos e *Balanced Score Card*.

Com o objetivo de tornar a avaliação de desempenho mais eficaz, têm surgido novos métodos de avaliação de desempenho inovadores que têm como foco a autoavaliação, a autodireção das pessoas e uma maior participação do trabalhador no seu desenvolvimento pessoal, com a finalidade de melhorar o seu desempenho dentro da estrutura organizativa. Recentemente as organizações estão a optar por avaliações de um diversificado leque de pessoas entre as quais o avaliado se relaciona no âmbito do seu trabalho. Participam da avaliação, a chefia direta, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todo um conjunto de pessoas que se relacionam em torno do avaliado, numa abrangência de avaliação de 360º graus (Cunha *et al.* 2012, pág. 66). Com o objetivo de incrementar a produtividade tem-se vindo a desenvolver a avaliação de desempenho baseado nas competências.

Ceitel, (2007, pág. 105), refere que a avaliação de desempenho baseado nas competências tem vindo a desenvolver-se como uma prática de recursos humanos. Esta abordagem oferece muitos benefícios, entre eles: mais produtividade, uma maior orientação para os resultados, o que implica um maior aumento de competitividade, fazendo com que os colaboradores melhorem o seu desempenho.

A avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta para identificar o potencial dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações

dos colaboradores e superiores.

Rabaglio, (2004, pág. 88), descreve que este método de avaliação consiste na utilização de vários modelos na identificação dos indicadores de competência de cada colaborador, desde que cada cargo tenha definido o seu perfil de competências. Baseado nos indicadores mais fracos do colaborador, traça-se um plano formação para que ele melhore esses indicadores e conseqüentemente o seu nível naquela competência. Por isso, as ferramentas de avaliação com foco em competências são uma mais-valia, pois auxiliam na identificação de quais as competências que devem ser priorizadas, desenvolvidas e praticadas para que o desempenho do cargo seja o melhor possível. Uma empresa que promova o desenvolvimento de competências tem maior probabilidade de obter vantagens competitivas do que uma que o evite.

1.2.8 Gestão de Formação

A formação é um instrumento de gestão da responsabilidade do GRH que pretende contribuir para as metas organizacionais, podendo ser definida como um “processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Rego et al., 2018, pág. 380).

A formação tem o intuito de aperfeiçoar as competências do colaborador, ajudando a atualizar os seus conhecimentos e, conseqüentemente, o “desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores activos” (Cardim, 2009, pág. 51).

O processo de formação nas organizações inicia-se com o levantamento de necessidades de formação (LNF) que consiste na sistematização das necessidades identificadas através de questionários. De seguida, o processo de formação evolui para a pesquisa e elaboração do plano de formação que deverá definir as ações formativas apresentando as “propostas fundamentadas na análise realizada” (Cardim, 2009, pág. 117). A aprovação deste plano fica ao encargo da Direção-geral. Após a aprovação do plano referido, sucede-se à preparação e execução das ações expostas. O processo de formação termina na avaliação das atividades. Isto pode definir um recomeço de todo o plano ou de todo o processo (Cardim, 2009, pág. 118).

De forma resumida, o GRH deve identificar eventuais necessidades que possam existir

para poder analisar as formações mais adequadas a administrar, sendo posteriormente importante a elaboração de um plano que deverá conter os respetivos objetivos das formações e assim avançar para a concretização das ações, na medida em que “um elevado rigor no diagnóstico de necessidades, o recurso às formas e tipos de formação mais adequados e uma exigente avaliação são condições essenciais para manter, ou dinamizar, a atividade de formação da Empresa como elemento integrante de uma Gestão de Recursos Humanos de Sucesso” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1999, pág. 237).

Esta prática tem conquistado um espaço relevante nas empresas visto que a formação contribui para a produtividade individual e organizacional (Maia, 2012, pág. 70). Prova disso, é o facto de muitas empresas dedicarem um número mínimo de horas obrigatórias de formação anual, que remete para um incentivo no desenvolvimento das competências, independentemente do colaborador e do setor de atividade da empresa (Rego, et al., 2018, pág 67).

1.2.9 Gestão de recompensas

Neste ponto será feita a introdução dos principais conceitos e das características dos sistemas de recompensas.

Segundo Camara (2000, pág 87) o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Wood e Picarelli (1996, pág. 83) definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”, sendo idêntica à definição anterior, evidenciando-se como comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa. Deste modo, os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Para que estes objetivos sejam exequíveis, o sistema de recompensas deve ser pertinente, estar de acordo com a política global da empresa, transparente, de forma a traduzir

objetivos concretos e alcançáveis, claro, simples e de fácil compreensão. É desejável que seja escrito, para que “se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho (Castro, 2006, pág. 69).

Na mesma linha de raciocínio, Camara (2000, pág. 83), refere que o sistema de recompensas deve ter algumas características para que seja considerado justo e para que atinja os seus objetivos, ou seja o sistema deve ter uma ligação estreita com a estratégia da empresa pois é uma forma de orientar os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos organizacionais e deve ser bem aceite e compreendido pelos trabalhadores.

A gestão por objetivos assume um papel essencial pois é uma ferramenta de grande versatilidade e tem capacidade para poder assegurar esse alinhamento. Para além desta ferramenta é essencial que seja fomentada a participação dos trabalhadores e que seja um processo transparente, pois é fundamental para conferir legitimidade ao processo.

Tendo em conta o acima referido, entende-se que, para que o sistema seja eficaz é importante que esteja alinhado com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, bem como com a estratégia da empresa. Também é importante que seja divulgado aos seus trabalhadores e que constitua, por si só, uma vantagem competitiva para a empresa.

Portanto, é importante que o sistema traduza a situação financeira real da empresa. As políticas de remuneração devem estar sempre enquadradas com a situação económico-financeira da empresa de forma não ultrapassar os seus limites financeiros.

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008 e Camara, 2000, pág 98), falando dos componentes do sistema de recompensas, afirmam que um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração. Nesse sentido Lawler (1989, citado por Silva, 2008, pág. 56) apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas que representa as dimensões de compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003, pág 79).

O programa de recompensas e benefícios pode ser feito de diversas formas. Mas, de uma maneira geral, trata-se de uma iniciativa que reconhece e gratifica o colaborador da empresa pelo seu esforço dentro de determinado período. Para isso, deve-se criar um

sistema que avalia o desempenho do funcionário. Pode-se, portanto, criar uma relação das atividades realizadas com sucesso pelo colaborador. Assim, pode-se tanto recompensar o funcionário por determinadas ações quanto oferecer uma gratificação pelo seu desempenho geral, baseado em uma média de todas as atividades.

A iniciativa pode trazer uma série de impactos para a empresa, melhorando o seu resultado no mercado, nomeadamente: aumenta o índice de satisfação do cliente: com o funcionário motivado, o consumidor é mais bem atendido, o que se reflete na imagem da empresa; aumenta as vendas: colaboradores que recebem o reconhecimento da liderança empenham-se mais no seu trabalho, o que pode impactar diretamente nas vendas da empresa; fideliza o cliente: empresas com uma boa cultura organizacional costumam ter um bom relacionamento com os seus consumidores, fator que contribui para a sua fidelização.

Além disso, há uma série de outros impactos que o sistema pode provocar na empresa, como a atração de novos talentos, o reconhecimento a nível nacional, entre outros.

Em suma, podemos afirmar que o Sistema de Recompensas é um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único da política salarial, sendo que a recompensa total é constituída por duas componentes: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas. A escolha entre os vários elementos destas componentes, deve refletir tanto a qualidade da relação de trabalho como a situação financeira da empresa.

1.2.10 Gestão de Competências e de Carreiras

1.2.10.1 Gestão de Competências

Constituindo uma temática recente ao nível da gestão de recursos humanos, a gestão de competências surge como uma evolução do paradigma do posto de trabalho associado à denominada gestão científica do trabalho, de que Taylor foi figura de destaque. Acontece que “as exigências laborais da sociedade contemporânea revertem a favor de uma mão-de-obra qualificada e competente, adquirindo valorização crescente, num ambiente de incerteza e turbulência, a flexibilidade sinérgica e a inteligência coletiva” (Ceitil, 2007, pág. 49).

A gestão de competências pode ser encarada como um programa sistematizado e desenvolvido para a definição de perfis profissionais, capaz de orientar os esforços no sentido do planeamento, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da

organização, das competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional. É seu objetivo minimizar o gap potencialmente existente entre o que os colaboradores são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). (Chiavenato, 2003, pág. 179; Brandão e Guimarães, 2001, pág 213).

Jardim (2008, pág 82) refere que gerir competências implica apelar à promoção da inteligência prática, fundamentada na mobilização do saber teórico, prático e metodológico: “o saber teórico que define a realidade a partir dela mesma, quando investido na ação, desdobra-se em saber técnico (define o que se deve fazer) e em saber metodológico (como se deve fazer); só a apropriação do conhecimento (saber) às ações de trabalho (saber agir) permite o desenvolvimento de competências, conseqüentemente o desenvolvimento das pessoas e a aquisição de benefícios para a organização (Bitencourt, 2001, pág 138).

Almeida (2012, págs. 12-13) considera existirem três razões fundamentais para a premência sobre a nova forma de encarar a gestão de competências:

- Os conteúdos de organização do trabalho evoluíram de forma radical. Uma definição prescrita, individual e estável do posto de trabalho não corresponde à realidade organizacional instável justificando-se, por isso, o recurso à cooperação e coordenação coletivas, mobilizáveis para a gestão do inesperado.
- A noção de qualificação toma apenas em consideração o diploma escolar e não reconhece como legítimos os saberes adquiridos no exercício do trabalho ou o carácter formador da experiência.
- A lógica do posto de trabalho era fundamentalmente produtivista: visava remunerar a produção que a execução de tarefas prescrita permitia que se realizasse. Contrariamente, a lógica das competências baseia-se no reconhecimento de capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações, independentemente da atividade exercida.

Segundo o mesmo autor, um dos principais critérios diferenciador das duas lógicas (posto de trabalho vs competências) prende-se com a evolução individualizada da GRH, mediante uma gestão previsional das competências apoiada no eixo de empregabilidade dos indivíduos, uma avaliação de desempenho centrada nas capacidades individuais de mobilização de competências e uma formação ancorada em conteúdos direccionados para

o pólo do saber-ser e da dimensão soft (competências diferenciadoras).

O abandono do trabalho prescrito e estandardizado justifica-se à custa da crescente exigência laboral em matéria de produtividade, criatividade, iniciativa e contribuição individual a todos os níveis da vida das organizações, devidamente associada a uma elevação de níveis de escolaridade dos trabalhadores. A nova lógica permite responder, simultaneamente, não só às exigências de polivalência e de reconfiguração funcional das organizações, como também reconhecer individualmente o trabalho dos trabalhadores (Almeida, 2012, pág 208).

A gestão de competências não é mais do que um processo de aprendizagem organizacional, manifesto do desenvolvimento e integração de estratégias que permitem a obtenção de melhores resultados, através da participação efetiva das pessoas no processo de produção, aquisição e disseminação do conhecimento (Bitencourt, 2001; Ceitil, 2007, pág 90).

A lógica das competências, enquanto fenómeno de mudança organizacional, vem incidir sobre uma nova forma de GRH no sentido de enquadrar os profissionais positivamente, enquanto *high performers* no desenvolvimento estratégico da organização, bem como fazê-los atribuir um novo significado ao trabalho por que passam a ser responsáveis. Serve, igualmente, a ausência de mecanismos eficazes de motivação dos trabalhadores através da instauração de um sistema motivador e de melhoria de performance dos indivíduos e das organizações (Ceitil, 2007; Almeida, 2012, Markus et al., 2005, pág 93) porque:

- Respeita a uma nova organização do trabalho simples, reativa e inovadora, reunindo as pessoas em torno da tomada de iniciativa e responsabilidade, estruturadas em redes de ação;
- Os colaboradores conhecem, de uma forma simultaneamente precisa e evolutiva, as competências que têm necessidade de adquirir e desenvolver; a transparência do programa por recurso a uma linguagem organizacional comum, facilita o conhecimento dos trabalhadores sobre os resultados esperados e as competências consideradas chave pela organização;
- A gestão de competências prediz os comportamentos futuros dos colaboradores com base no comportamento adequado para o qual são formados. Além do mais, a análise de comportamentos concretos que devem ser desempenhados num

determinado posto de trabalho facilita a análise do gap que possa existir entre as competências requeridas e as existentes, acusando necessidades de formação;

- Permite o alinhamento estratégico das políticas e práticas de RH em torno de uma métrica de performance comum: um sistema de GRH por competências facilita a ação integrada da GRH na organização, partindo da definição das suas competências chave e estendidas aos processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistemas de remuneração e compensação, planos de carreira, avaliação de desempenho e avaliação de potencial, análise e descrição de funções e saúde no trabalho;
- A Direção de recursos humanos pode e deve consolidar os instrumentos para antecipar as necessidades de competências, de forma não burocrática e em conjunto com os colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2003, pág 77), um programa de intervenção na ordem da gestão de competências comporta vários subsistemas, a saber: (1) mapeamento e descrição de competências, (2) mensuração de competências, (3) remuneração por competências (4) seleção por competências, (5) desenvolvimento de competências, (6) avaliação de desempenho por competências e (7) Plano de Desenvolvimento por competências.

1.1.10.2.Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras refere-se a conjunto de práticas para estruturar o percurso profissional de um indivíduo. É um processo que deve ser pensado a longo-prazo. Ou seja, com o foco em futuras promoções e não apenas na posição ocupada inicialmente.

O processo de gestão de carreira é vantajoso para cada profissional, individualmente. Para além de abrir a porta a possíveis promoções, também aumenta o valor do profissional no mercado de trabalho. No entanto, as empresas também podem beneficiar deste processo, reflectindo-se nas seguintes vantagens para elas (empresas):

- Aperfeiçoamento das capacidades de cada profissional - Todas as empresas querem os melhores profissionais consigo. Quer seja ao nível de competências técnicas, quer nas suas *soft skills*. Um profissional que esteja satisfeito com a sua evolução profissional, no cargo que ocupa, vai estar mais motivado .

- Para além disso, vai cometer menos erros e adotar sempre as melhores práticas em termos de trabalho. Para além das *hard skills*, o aperfeiçoamento das *soft skills* também é importante. Promove o envolvimento de cada profissional com a equipa, e prepara os profissionais para um possível cargo de liderança. Tudo isto vai contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.
- Ademais, vai contribuir para a formação dos seus colaboradores, deixando-os satisfeitos com o seu desenvolvimento profissional. Todos saem a ganhar!
- Melhoria dos produtos e serviços prestados - Um colaborador motivado irá realizar o seu trabalho de forma mais profissional e competente. Com a motivação vem também a vontade de entregar o melhor trabalho possível. Assim, ao garantir a gestão de carreira dos seus colaboradores, estará também a aprimorar os seus serviços e produtos. Isto trará mais vantagens à sua empresa, em termos de negócio e reputação de mercado.
- Mais competitividade no mercado - Uma equipa de colaboradores motivada dá origem a uma maior reputação no mercado de trabalho. Não só pelos produtos e serviços de qualidade, mas também pelo valor de cada colaborador. Ao apostar na gestão de carreiras dos colaboradores está a trabalhar para a diminuição da rotatividade de pessoal. No entanto, também estará a garantir que atrai os melhores talentos para novos cargos.
- Maior taxa de retenção de talentos - Esta vantagem está diretamente relacionada com o ponto referido anteriormente. Colaboradores que se sentem valorizados, tendem a ficar nos seus cargos durante mais tempo. Não sentem a necessidade de procurar outra empresa porque vêem as suas competências apreciadas onde se encontram.

Para a implementação da gestão de carreiras nas empresas, é crucial observar seguintes princípios:

1. Garantia de um bom processo de seleção - Uma boa gestão de carreira depende não só da empresa, como também dos colaboradores. Assim, é indispensável fazer uma filtragem do tipo de colaboradores que a empresa procura logo no processo de seleção, focando-se, naqueles que se encaixam nos objetivos da empresa, tendo em atenção também a personalidade dos candidatos.
2. Manutenção de uma comunicação transparente - Para que a gestão de carreiras seja eficaz, é essencial que haja transparência na comunicação. Isto faz com que

os colaboradores estejam sempre alinhados com as expectativas dos seus gestores. Evita também que os colaboradores tenham as suas próprias expectativas defraudadas. Com uma linha de comunicação sempre aberta, garante que todos estão na mesma sintonia. Alguns dos métodos de feedback que se pode utilizar são:

- a) Feedback unilateral: o colaborador faz a sua avaliação das chefias e do seu próprio trabalho. Pode também existir espaço para a sugestão de alterações e melhorias nos processos;
 - b) Feedback bilateral: o colaborador faz a sua avaliação das chefias, e recebe também uma avaliação por parte da chefia. Também aqui poderá existir espaço para a sugestão de alterações e melhorias nos processos;
 - c) Feedback 360°: um dos métodos mais abrangentes. Aqui, o colaborador avalia-se a si mesmo e é avaliado, e avalia, chefia e colegas.
3. Acompanhamento do desempenho dos colaboradores - acompanhar e avaliar o desempenho dos funcionários é essencial para a gestão de carreiras. Para isso, deverá ter os indicadores definidos para que possa avaliar o desempenho cada profissional. E tanto a chefia como os colaboradores devem ter acesso a estas métricas. Desta forma, todos conseguirão avaliar o processo ou a necessidade de melhorias.
4. Estabelecimento de planos de carreira padronizados - Seguir planos de carreira padronizados pode ser uma forma eficiente de fazer a gestão de carreiras nas organizações. É também uma forma de dar a conhecer a cada colaborador onde poderão chegar dentro da organização. Se decidir seguir um plano de carreira padronizado, poderá optar por uma carreira em Y ou em W.

Carreira em Y - Nesta carreira, o colaborador começa em cargos mais baixos. Ao cumprir as etapas de crescimento poderá optar por duas vertentes. Uma delas é a carreira de especialista técnico, que não inclui a responsabilidade de uma chefia. A outra será a de gestor, que já implica tarefas de coordenação de equipa. Dependendo dos objetivos do colaborador, poderá optar por uma destas vertentes.

Carreira em W - Esta opção de progressão de carreira tem vindo a ganhar popularidade. Neste modelo, para além da opção de especialista e gestor, temos uma terceira opção. Essa opção é a de gestor de projetos. É uma opção interessante para quem pretende alcançar uma posição de liderança, mantendo algumas tarefas de especialista

mais específicas.

5. Incentivo à aprendizagem e à qualidade de vida - Incentivar os colaboradores a desenvolverem competências é também importante. Para isso, deve-se analisar o desempenho das equipas. Depois dessa avaliação, identificar quais as competências dos colaboradores que precisam de ser desenvolvidas. A partir daí, poderá desenvolver cursos, formações ou workshops que vão ao encontro dessas competências.

É igualmente importante incentivar a qualidade da vida pessoal dos colaboradores. Apesar de a gestão de carreiras e a remuneração serem duas faces da mesma moeda, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho também é importante. Pessoas que têm um bom balanço entre trabalho e vida pessoal são mais felizes e motivadas. Algumas das medidas que poderá implementar passam por teletrabalho, dias “off” para a saúde mental e pedidos de férias regulares.

1.3. Socialização VS Integração: Duas Faces da Moeda

Esta secção é dedicada a apresentar os conceitos de socialização organizacional e integração relacionados com os novos membros que são admitidos na empresa.

Socialização, acolhimento e integração são conceitos que apesar de distintos não se podem dissociar, na medida em que se consideram agentes potenciadores de desenvolvimento e essenciais para o estabelecimento do vínculo entre a organização e o novo colaborador. De facto, tanto a socialização como o acolhimento e a integração são essenciais para causar no novo colaborador o melhor impacto inicial possível, dado que permitem transformar o recém- chegado num novo membro da organização (Bilhim, 2009, pág 55).

De modo a clarificar a importância destes conceitos, quer para o indivíduo quando integra uma nova organização, quer para a própria organização, segue-se a análise dos mesmos e a forma como se relacionam entre si.

1.3.1. Socialização organizacional

Como descrito no Capítulo 1, a socialização corresponde ao “processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como

membro pleno da organização” (Louis, 1980, citado por Rego, et al., 2015, pág.328). Por seu lado, Schein (1988, citado por Mosquera, 2000, pág 209) associa a socialização organizacional ao processo de aprendizagem, através do qual o novo membro conhece os valores, normas e padrões de conduta desejáveis. Nos mesmos contornos, porém, mais simples é a definição apresentada por Taormina (2004, citado por Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016, pág, 109), de acordo com a qual a socialização se traduz no processo segundo o qual o novo membro conhece o modo de funcionamento da organização, aceita e adequa o seu comportamento de modo a corresponder aos padrões da mesma.

Por sua vez, Mosquera (2012, pág. 283) refere que a socialização se traduz num processo de “aprendizagem de um conjunto de atitudes e comportamentos considerados adequados ao cargo, ou função, de acordo com as normas e valores da organização, quer implícitos quer explícitos”.

Em suma, a socialização diz respeito ao processo de aquisição, por parte do novo colaborador, dos conhecimentos sociais necessários ao correto desempenho do seu papel enquanto membro da organização (Bilhim, 2009, pág. 112).

A visão mais tradicionalista depreende a socialização como um processo unidirecional através do qual a organização tem a capacidade de moldar o novo colaborador, assumindo um papel mais ativo, enquanto o recém-chegado assume um papel mais submisso (Mosquera 2012, pág. 145).

Porém, esta perspetiva gera uma contradição, pois todo e qualquer novo membro traz consigo “bagagem”, isto é, conhecimentos, experiências, valores e expectativas, pelo que a incorporação de um novo colaborador implica uma mútua adaptação (Pereira, 1999, pág. 99). O novo membro deve adaptar-se à organização e aos seus integrantes, porém, acolher um novo membro implica que também a organização e os indivíduos que dela fazem parte se adaptem em função do novo membro.

Os trabalhadores têm sido, cada vez mais, reconhecidos como um ativo essencial à obtenção de vantagem competitiva (Reis, 2010, pág.90). O capital humano tem-se tornado determinante para as organizações, na medida em que nas organizações mais modernas e competitivas o ato de recrutar e selecionar tem vindo a assumir um papel estratégico. Já não se procura apenas mão-de-obra ou recursos, as organizações procuram, também,

talentos que obtenham resultados positivos e acrescentem valor (Polainas, 2012, pág.66).

1.3.2. Integração organizacional

Os termos integração, iniciação, acolhimento, socialização ou ambientação foram utilizados, em boa parte dos trabalhos pesquisados, como sinónimos de socialização organizacional, mas eles não devem ser confundidos. O acolhimento e a integração são apenas uma parte do processo (**Figura 2**), em que haverá a apresentação da organização, dos seus valores, estratégias, normas, estrutura organizacional (Mosquera, 2002, pág 132). Essa fase pode ter duração variável, dependendo da programação organizada pela instituição (Silva, 2010, pág. 110).



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2 -Processo de O acolhimento, integração e socialização organizacional

Ferreira (2008, pág 118) descreve a fase da integração como mais duradoura que a curta fase do acolhimento, e ambas fazem parte do processo contínuo de socialização organizacional.

No quadro seguinte apresenta-se um resumo com estes três conceitos:

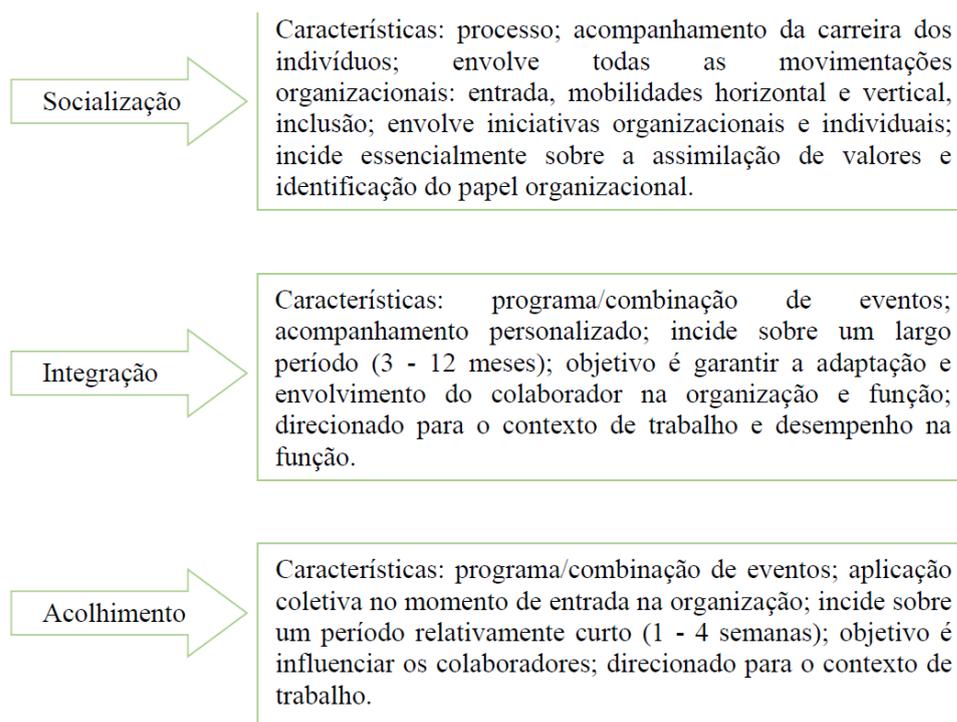


Figura 3 - Características dos Processo de O acolhimento, integração e socialização organizacional. Fonte: Elaborado pela autora com base em Ferreira (2008, pág. 37).

O período inicial de entrada na nova organização é de suma importância para a adaptação e desenvolvimento do vínculo com a organização. Lacombe (2005, pág.55) reforça o entendimento de que a integração e o acolhimento consistem nas fases que vão informar o novo empregado dos objetivos, das políticas dos benefícios, das normas, das práticas, dos horários de trabalho da empresa e das demais informações e regras sobre o seu funcionamento.

1.4 Integração e Acolhimento nas Organizações: O Papel da GRH

Após recrutar e selecionar os novos colaboradores torna-se importante incorporá-los. Nesse sentido, é necessário dar a conhecer a organização, os seus objetivos, valores, políticas e outros aspetos organizacionais fundamentais (Cardoso, 2008; Polainas, 2012, pág. 89). Para que os novos colaboradores contribuam para a organização têm primeiro de a conhecer, assim, surge o acolhimento e integração, cuja função é facilitar a adaptação ao novo contexto (Cardoso, 2008; Polainas, 2012, pág.66).

O acolhimento e a integração não devem ser confundidos com a socialização organizacional, visto que estes correspondem apenas a uma parte desta (Cunha, et al., 2015, pág 75). A socialização organizacional diz respeito a “toda a vida” do colaborador na organização, enquanto o acolhimento e a integração se referem apenas a uma fração,

a inicial (Cunha, et al., 2015, pág.77). Relativamente ao enquadramento existem distintos posicionamentos, o acolhimento e integração podem ser entendidos como “a última fase do recrutamento e seleção, o início do desenvolvimento de competências, a validação do potencial já anteriormente identificado [...] ou o início da retenção das pessoas nas organizações” (Polainas, 2012, pág. 23-24).

Independentemente do momento exato em que se insere, o acolhimento e a integração referem-se ao período de aprendizagem, durante o qual a organização se dá a conhecer aos novos membros (Mosquera, 2000, pág. 70), o qual implica o conhecimento sob o “ponto de vista institucional, as suas políticas, estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação” (Reis, 2010, pág. 115). É durante este período que são travados os primeiros contatos entre os novos colaboradores e os futuros colegas (Reis, 2010, pág 45), bem como, iniciada a aprendizagem de novas tarefas associadas à função que o novo colaborador vai desempenhar (Mosquera, 2000, pág. 99).

Este é entendido como um dos momentos mais críticos de todo o tempo de permanência numa organização, dado que o ingresso num novo contexto implica a adaptação a uma nova realidade (espaço, colegas, cultura, etc.) a qual é pautada por uma grande incerteza e ansiedade (Mosquera, 2000, pág. 88). Neste sentido, cada vez mais organizações têm investido na aplicação de procedimentos, durante o período de adaptação, com vista a mitigar o aparecimento destes sentimentos (Peretti, 1998, pág. 91), nomeadamente:

- Lista de atividades, também conhecida como *check-list* de acolhimento e integração, que se traduz num conjunto de tarefas realizadas antes, durante e depois do acolhimento e integração do novo colaborador, a qual permite planificar e organizar detalhadamente as várias tarefas bem como informar os intervenientes (Polainas, 2012, pág. 100), isto é, definir um conjunto de atividades de acolhimento e integração e os responsáveis por cada uma delas, para que flua adequadamente aquando da receção ao novo membro.
- Plano de acolhimento e integração, concebido para fornecer gradualmente informações acerca da empresa e da função, de modo a não sobrecarregar o novo integrante e evitar aumentar a sua ansiedade e insegurança (Mosquera, 2000, pág. 107). Este plano deve ser cuidadosamente elaborado Watts-Davies (1983, citado por Mosquera, 2000, pág. 77), porém deve ser também flexível, sendo passível de

ajustamentos em função do contexto, do tipo de organização (dimensão, dispersão geográfica, cultura e complexidade) e da função (operário, comercial, administrativo, gestor, etc.) que o novo membro irá desempenhar (Polainas, 2012, pág 104).

Estes procedimentos apesar de distintos complementam-se facilitando a execução do programa de acolhimento e integração. Programa este que tem uma duração variável, de acordo com o tipo de organização e função do novo membro (Cunha, et al., 2016, pág 55).

A duração destes programas varia consoante o grau de influência que a organização pretende exercer sobre o novo colaborador, e incluem um acompanhamento, a médio prazo, providenciado por vezes por um tutor, previamente designado, a quem compete avaliar o seu desempenho (Reis, 2010, pág 90).

O tutor é um colaborador, selecionado pela organização, a quem compete aconselhar, guiar e conduzir o novo membro, nos primeiros tempos na organização, a fim de facilitar a integração, de modo geral na organização e mais especificamente na equipa (Polainas, 2012, pág. 105). Este é uma figura muito importante durante o processo de integração, na medida em que age como corresponsável pela incorporação do recém-chegado (Reis, 2010, pág. 209), pois, para o novo colaborador, o tutor representa o elo entre este e a organização (Chiavenato, 2004, pág. 105).

Durante os primeiros tempos cabe ao tutor acompanhar o novo integrante enquanto transmite informações acerca da dinâmica da organização, bem como em relação ao padrão de conduta que deve adotar e o comportamento a assumir em cada situação (Reis, 2010, pág. 66). O tutor é responsável pela transmissão de conhecimentos, nomeadamente, as estratégias mais indicadas para cumprir os objetivos organizacionais, assim como, orientá-lo prevenindo o cometimento de erros (Reis, 2010, pág. 50). Para além disso, o tutor assume também o papel de suporte afetivo e emocional, ou seja, este é um período marcado por sentimentos de medo e insegurança, nesse sentido, cabe ao tutor apoiar o novo colega, aplacando esses sentimentos (Mosquera, 2000, pág. 60).

O tutor é o responsável por facilitar a integração do novo membro, sendo essencial que o mesmo goste de desempenhar esta tarefa, tenha disponibilidade para tal, facilidade em relacionar-se com as pessoas e receba previamente formação específica nesse sentido

(Polainas, 2012, pág. 58). Comumente são selecionados para tutores colaboradores seniores e experientes, com status e conhecimentos consideráveis acerca da organização (Mosquera, 2000, pág. 56). A atenção a estes aspetos permite maximizar os resultados positivos, dado que um bom tutor passa uma imagem positiva da organização. Por outro lado, caso o tutor seja ineficaz no desempenho da tarefa a imagem passada é negativa (Chiavenato, 2004, pág. 78).

A organização pode utilizar vários métodos para integrar o novo colaborador. Chiavenato (2010, pág. 45) apresenta uma lista dos métodos mais utilizados para a integração e acolhimento do iniciante (ver o quadro a seguir), sendo que eles podem se apresentar de forma institucionalizada, que representam um programa de desenvolvimento estruturado, formalizado e organizado para auxiliar o iniciante com assuntos sobre a instituição, sobre as tarefas a serem executadas, ou também, se apresentar de forma individualizada, que representa uma ausência de estrutura, com a qual o indivíduo se pode sentir encorajado a inovar na tarefa (Ashforth & Saks, 1996, pág. 100). É importante que a organização planeie um programa de orientação ajustado às suas necessidades reais (Martinho, 2015, pág. 66).

Tabela 1 - Métodos de integração, segundo Chiavenato 2010, pág.109

Métodos de Integração	Descrição sucinta
Processo seletivo	O candidato pesquisa sobre a instituição que pretende fazer parte, estudando normativos internos, história, etc.
Conteúdo do cargo	As tarefas são apresentadas ao novato conforme ele vai superando as etapas anteriores.
Supervisor como tutor	O tutor deve transmitir ao novato informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades.
Equipa de trabalho	A reação e postura da equipa de trabalho irá impactar de forma positiva ou negativa na socialização do novato, pois a aceitação do grupo ajudará o novato a sentir-se acolhido.
Programa de integração	É o mais usual método de socialização dos novos colaboradores. Geralmente é apresentada a história da empresa, sua missão, visão, valores e objetivos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2010, pág. 78).

Apesar de serem de iniciativa da organização, esses métodos de integração apresentados visam a adaptação do novato ao ambiente de trabalho. Borges e Albuquerque (2014, pág. 67), Carvalho (2009, pág.78), Carvalho, Marques e Brito (2015, pág.76) e Chiavenato (2010, pág. 90) enfatizam que o processo de socialização e integração organizacional é bidirecional, ou seja, é um processo de mão dupla, em que ao mesmo tempo o iniciante

se está adaptando à organização, também a estará influenciando com seus propósitos e conveniências.

Quanto aos métodos apresentados, destacaremos dois mencionados por Chiavenato (2010, pág. 178) e também por alguns trabalhos pesquisados (Amaro, 2016; Caetano & Vala, 2002; Dalacosta, 2011; Ferreira, 2008; Martinho 2015; Maschio, 2018; Silva, 2010, pág. 189): equipa de trabalho e programa de integração.

A equipa de trabalho pode desempenhar um papel importante na integração dos novos colaboradores, desde que tenha sido alocado numa equipa que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro, pois elas “têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar” (Chiavenato, 2010, pag. 181).

Nessa mesma linha de pensamento temos Bauer et. al (2007, pág. 66) e Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003, pág. 87) que destacam a importância dos colegas e chefias no processo de integração organizacional dos novatos, pois a aquisição do conhecimento acontece no decorrer do exercício da função, no dia-a-dia, com a troca de experiências entre os iniciantes e veteranos. Amaro (2016, pág. 70) complementa que, quando o colaborador chega à instituição e sente que está a ser acolhido por seus superiores e por seus pares, o tempo destinado ao comprometimento com os objetivos organizacionais e a identificação com o novo ambiente de trabalho é mais curto e eficaz.

Outro método que nos merece destaque é o Programa de Integração, que Chiavenato (2010, p. 186, pág.99) define como: ... programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

Mais recentemente, Mourão et al. (2019, pág. 67) e Maschio (2020, pág. 98) propõem

que parte do curso de integração seja feito à distância. A inserção de novas tecnologias no auxílio do processo de integração organizacional é uma realidade cada vez mais presente neste âmbito. Por sua vez, Flanagin e Waldeck (2020, pág. 89) consideram que o uso da tecnologia pode ser um instrumento valioso para a organização e para o iniciante, facilitando o processo de aprendizagem, diminuindo o stresse, as incertezas sobre a organização e o tempo para se obter uma informação, pois o material estará amplamente distribuído e prontamente disponível para pesquisa. Entendem que, em geral, as tecnologias de comunicação permitem potenciar a dinâmica da troca de informações, bem como a interação interpessoal.

Na minha análise, não há estratégias melhores do que outras, pois a estratégia ou conjunto de estratégias ideais dependem do tipo de organização, dos seus objetivos e necessidades particulares. Simples ou sofisticada, o importante é que a organização se programe para receber o novo colaborador, pois existem algumas que não se preocupam com o processo de acolhimento, o que poderá gerar situações desagradáveis logo no primeiro contato, como por exemplo, esquecer que o novo colaborador iniciará suas funções em determinado dia, não acompanhá-lo pelas instalações, não reservar estação de trabalho, etc. (Dias, 2016, pág. 70).

Corroborando com esse entendimento temos Mosquera (2000, pág. 78), que elenca alguns dos principais erros que devem ser evitados no acolhimento de um novo membro, e suas possíveis consequências.

Tabela 2 - Erros a serem evitados no acolhimento de um novo membro

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 Director de Recursos Humanos (DRH) 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.	Auto-estima 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.

Fonte: Mosquera (2000, pág. 215).

Como síntese deste quadro, referiremos, corroborando com Carvalho, Marques e Brito (2015, pág. 11), que “a integração organizacional deve ser assumida como um processo não homogêneo, inacabado e com repercussões nem sempre predeterminadas, controláveis ou padronizadas, uma vez que envolve os indivíduos em suas singularidades e subjetividades”.

Em conclusão, durante o período de acolhimento e integração na organização os novos membros encontram-se mais inseguros e sensíveis ao *turnover*, pelo que a aplicação de políticas que facilitem essa fase têm-se tornado cada vez mais uma prática comum, dado os resultados positivos conseguidos. Um bom acolhimento e integração na organização e na função, assume um papel muito importante na retenção de colaboradores, talentos identificados durante o recrutamento e seleção.

Recrutar e selecionar é dispendioso, gera custos, seja em tempo ou em recursos. Custos estes que as organizações encaram como um investimento a ser recuperado através do desempenho do novo colaborador. Porém, esse investimento pode não ser recuperado devido ao turnover. Daí a importância de investir também em políticas de acolhimento e integração, as quais atuam como reforço da motivação de permanência, mitigam a rotatividade e aumentam a retenção (Taylor, 2002, pág. 95).

Feitos os apontamentos necessários, ressaltamos que o presente trabalho irá investigar quais os procedimentos que o Ecobank da Guiné-Bissau tem adotado para a socialização, integração e o acolhimento dos novos colaboradores, assim como verificar quais informações consideram relevantes para esse momento de início na instituição.

1.5. Fases da Socialização nas Organizações

O início do processo de socialização é comumente associado ao momento do acolhimento e integração do novo membro na organização, no entanto, a socialização é um processo contínuo cujo início ocorre no decurso da fase de recrutamento e seleção, e até mesmo antes, sendo transversal a todo o período de permanência na organização (Mosquera, 2012, pág. 98).

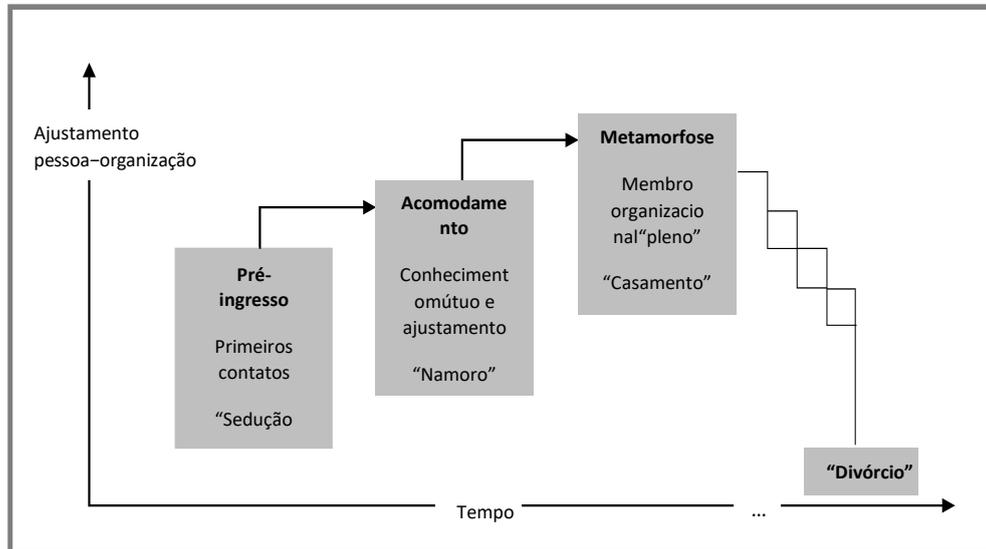


Figura 4 - Os estádios da socialização organizacional Fonte: Adaptado de Cunha

A primeira fase do processo é denominada de socialização antecipatória ou pré-ingresso que engloba o processo de recrutamento e seleção até ao momento que antecede os primeiros contatos diretos com a organização (Cunha, et al., 2016, pág. 78). Tal situação deve-se ao facto de o indivíduo antes de abordar a organização já ter construído uma imagem da mesma, seja por meio de notícias difundidas pela comunicação social, consulta da página da internet da organização, contacto com outros membros ou outras situações que o levaram a tecer conjeturas acerca da organização e criar expectativas em relação à mesma (Rego, et al., 2015, pág. 50). Porém, as fontes informais que ajudam a idealizar uma imagem da organização podem induzir o indivíduo em erro, na medida em que as informações prestadas tendem a associar-se a interesses ou opiniões pessoais, sendo que podem não refletir a realidade (Mosquera, 2000, pág. 111).

Uma das situações mais representativa da realidade supracitada é o desapontamento, por vezes, denotado nos candidatos, após a sua admissão, à medida que se apercebem que as condições oferecidas pela organização são distintas das que haviam imaginado (Cunha, et al., 2016, pág. 203).

Neste sentido, as organizações, devem ter o cuidado de passar uma imagem o mais realista

possível, de modo a mitigar a formulação de opiniões equivocadas por parte dos candidatos (Rego, et al., 2015, pág. 66). Todavia, e infelizmente, são, por vezes, as próprias organizações as principais responsáveis pela conceção de ideias não muito realistas acerca das mesmas, na medida em que, nas ações de recrutamento e seleção tendem a enaltecer as vantagens de trabalhar na organização de modo a atraírem os melhores candidatos (Mosquera, 2000, pág. 209).

Este é um caminho bastante arriscado, pois, os candidatos, atraídos por esta “sedução” concebem expectativas irrealistas e quando confrontados com as divergências entre as promessas e o que efetivamente ocorre, tendem a ficar desapontados, insatisfeitos, defraudados com a organização e a diminuir o desempenho, sendo que, em casos mais graves, todo este descontentamento pode levar ao abandono da organização (Cunha, et al., 2016, pág.136).

Assim sendo, quanto mais fidedignas forem as informações transmitidas pela organização menor será o risco de provocar deceções ou surpresas desagradáveis ao novo membro, que, afinal, trazem também consequências nefastas para a organização, como o *burnout*³ ou o *turnover*, por parte do novo integrante (Mosquera, 2012, pag. 147).

Young e Lundberg (1996, citado por Mosquera, 2000, pág.67), utilizam o termo “choque da socialização” para descrever a forma como o recém-chegado se sente quando é confrontado com as disparidades entre as expectativas e a realidade. Caso o processo de socialização seja bem-sucedido o “choque da socialização” desce drasticamente, bem como a possibilidade de *burnout* ou *turnover*⁴, não os eliminando na totalidade, mas reduzindo bastante o risco de se manifestarem (Mosquera, 2012, pág. 158).

O candidato forma expectativas em relação à organização, no entanto, também a organização idealiza o candidato, porém nem sempre as expectativas do primeiro são cumpridas e vice-versa, o que tende a gerar um sentimento de desapontamento (Mosquera, 2000, pág 123). Não são apenas os candidatos que correm riscos e que são “seduzidos” pelas organizações, o inverso também pode ocorrer, o candidato pode

³ O burnout, inicialmente, era um fenómeno associado apenas aos profissionais de saúde, porém atualmente considera-se que pode ocorrer em quase todas as profissões. O mesmo traduz-se numa elevada exaustão a nível emocional, físico e mental; sentimento de dúvida acerca do seu trabalho, o que leva a um distanciamento face à atividade profissional; e percepção de incapacidade de realização da atividade profissional eficazmente (Chambel, 2012).

⁴ O turnover é um conceito frequentemente utilizado para designar a rotatividade de pessoal nas organizações, ou seja, as entradas e as saídas de funcionários num determinado espaço de tempo (Chiavenato, 2004).

“seduzir” habilmente a organização levando a mesma a elevar as suas expectativas relativamente ao candidato, sendo a organização, posteriormente, surpreendida ao verificar que o novo membro não está à altura das expectativas criadas (Mosquera, 2000, pág. 116).

Ambas as partes correm riscos e criam expectativas uma em relação à outra, por vezes as expectativas são alcançadas e por vezes sucede o oposto. Por isso, é extremamente importante evitar a transmissão de informações desfasadas da realidade, que no futuro se manifestam através do turnover inicial, abandono da organização nos primeiros meses (Mosquera, 2012, pág. 167), “insatisfação, desmotivação e movimentos de carreira disfuncionais” (Mosquera, 2000, pág. 207).

A fase seguinte é designada de encontro ou acomodação, iniciando-se quando o novo membro assume funções e corresponde ao acompanhamento do mesmo desde o seu primeiro dia na empresa até ao término do período experimental, podendo, porém, estender-se por mais tempo (Cunha, et al, 2016; pág. 45, Mosquera, 2012; pág. 230 Mosquera, 2000, pág 209). Durante esta fase o novo elemento dedica-se à aquisição de competências relacionadas com a tarefa que irá desempenhar, sendo este momento também marcado pelo início do estabelecimento de relações interpessoais com os superiores e colegas (Rego, et al., 2015, pág. 112).

O novo membro é afetado por diversos fatores, sendo um dos mais importantes as relações estabelecidas com os novos colegas e a aceitação por parte destes, o feedback do superior hierárquico, bem como o conhecimento das normas e dos regulamentos internos que regem a organização (Mosquera, 2000, pág 146). Estas interações são vitais para que conheça as normas e valores da organização e para que construa a sua própria opinião acerca da mesma (Mosquera, 2012, pág. 50).

De modo a facilitar o processo é cada vez mais frequente a implementação de procedimentos de integração e acolhimento, caracterizados por um período inicial de formação com o objetivo de dar a conhecer as principais características da organização e da função que irá desempenhar (Mosquera, 2000, pág. 76). Em certos casos, a execução destes procedimentos é demasiado parcimoniosa, provocando no recém-chegado sentimentos de abandono e quebra do contrato psicológico (Cunha, et al., 2016, pág. 55). No entanto, devido a uma preocupação, cada vez maior, em relação a um processo bem-

sucedido, as organizações têm investido em documentos de apoio, nomeadamente os denominados Manuais de Acolhimento, concebidos com o objetivo de proporcionar ao novo membro informação acerca da “organização, nomeadamente: história; missão e valores; atividade e áreas de negócio; posicionamento no mercado; serviços de apoio e assistência social; deveres e direitos, etc.” (Mosquera, 2012, p. 584).

Segundo Mosquera (2012, pág. 134) existe algum receio em relação a estas práticas de socialização, na medida em que, tal como ocorre com tantos outros procedimentos, aliadas às vantagens da sua utilização podem surgir também desvantagens, mais concretamente, bloqueios à criatividade individual. Contudo, caso estas sejam conduzidas de modo a envolver e orientar o novo membro em prol das necessidades da organização, existindo o cuidado de interferir o mínimo possível com a capacidade criativa e de inovação do novo colaborador, a possibilidade de a socialização ter um impacto negativo diminui bastante (Allen & Meyer, 1990, pág 47 citado por Mosquera, 2012, pág. 205). De acordo com a mesma autora, deste modo é possível desenvolver novos colaboradores comprometidos com a organização e ao mesmo tempo criativos e capazes de inovar, o que a longo prazo beneficia ambas partes.

A terceira e última fase é designada por Rego et al. (2015, pág. 67) de metamorfose, enquanto que Mosquera (2012, pág. 143), denomina esta fase de mudança e aquisição. Todavia, apesar das distintas designações, os autores supramencionados, concordam que nesta fase o novo colaborador conhece os valores e as políticas da organização, bem como, a organização conhece o novo colaborador e as suas capacidades (Mosquera, 2012; Rego et al., 2015, pág. 45).

Esta última fase marca o fim da adaptação e do conhecimento mútuo de ambas as partes, assinalando a emergência de um vínculo entre o novo membro e a organização (Cunha, et al., 2016, pág. 234). Agora que o novo colaborador já conhece os valores e as características da organização, compete-lhe interiorizar o que aprendeu e adequar os seus comportamentos em função disso, de modo a assegurar a sua continuidade e o seu desenvolvimento enquanto profissional (Mosquera, 2012, pág. 67). A fase de metamorfose e o vínculo que pressupõe são essenciais para diminuir a probabilidade de desconforto, conflitos e abandono da organização, na medida em que o vínculo se traduz em sentimentos de: pertença; aceitação recíproca; motivação e satisfação acompanhados por um bom desempenho (Cunha, et al., 2016, pág.78).

1.6. O Manual de Acolhimento: Técnica Privilegiada de Socialização

O Manual de acolhimento é um instrumento facilitador do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na organização.

1.6.1 Conceito do Manual de Acolhimento

Oliveira (2017, pág. 367) caracteriza o manual de acolhimento como “todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos executivos e funcionários da empresa”.

Para D'Ascensão (2019, pág. 78) um manual é um conjunto de normas e instruções transversais a todos os trabalhadores da organização, onde se encontra explicitada a forma como os trabalhadores devem atuar.

De modo geral, o manual de acolhimento agrega informação sobre a organização, sendo que o seu conteúdo varia, pois deve ser elaborado em função da realidade de cada organização. Apesar das diferenças que possam existir, há algo que se mantém - a apresentação dos aspetos fundamentais da organização (Reis, 2010, pág. 145). Por vezes os novos colaboradores já têm uma ideia geral formada com base na informação prestada na entrevista e difundida na internet (Rego, et al., 2015, pág. 120), porém, tal não dispensa a organização da entrega do manual, já que o mesmo permite aclarar assuntos e dissipar dúvidas que possam ter surgido anteriormente. Contudo, o conhecimento prévio de alguns aspetos pode ajudar o novo colaborador, já que, certas informações só são transmitidas após a sua efetiva admissão.

O manual de acolhimento é fundamentalmente vantajoso, tendo também algumas desvantagens, no entanto, atribui-se mais peso à vantagem da sua utilização do que as desvantagens inerentes. Segundo Oliveira (2013, pág. 59), por vezes, são apontadas como desvantagens:

- A incorreta elaboração;
- Dificuldade de compreensão devido a uma escrita pouco clara;
- Demasiado detalhados ou demasiados concisos;
- Custo vs benefício;

Mesmo que o manual seja elaborado apenas por uma pessoa, tem de ser revisto antes de

aprovado, pelo que falhas como incorreções na elaboração, redação pouco clara, falta ou excesso de detalhes, são analisadas e corrigidas, colmatando assim essas desvantagens. Quanto ao custo vs benefício, antes do início da elaboração do mesmo devem ser tidos em consideração os custos e avaliar se os custos associados se justificam, em função dos resultados esperados.

Almeida (2019, pág. 204) propõe que o manual de acolhimento seja um documento de fácil leitura e compreensão, de forma a não se tornar exaustivo. O seu conteúdo deverá ir ao encontro dos objetivos e características da organização, bem como ao setor de atividade em que o indivíduo se vai enquadrar.

No que respeita à efemeridade, trata-se de uma característica inerente à sua existência, na medida em que o manual nunca está realmente terminado. O manual não pode ser um documento estático, tem de ser passível de alterações, adaptações e atualizações. As organizações encontram-se em constante mudança, logo o manual também, pois se o seu objetivo é facilitar o processo de acolhimento e integração, tem de estar sincronizado com o desenvolvimento da organização (Rikard, 2008, pág. 70).

Como anteriormente explicado, um manual não deve conter demasiados detalhes, ao tornar-se demasiado exaustivo corre o risco de não ser lido e em alternativa o novo colaborador pode preferir consultar um colega. Por outro lado, também não pode ser demasiado sintético, a falta de informação pode levar o recém-admitido a dispensar a consulta do manual preferindo recorrer aos colegas (D'Ascensão, 2010, pág. 189), pelo que na sua elaboração deve ser encontrado um ponto de equilíbrio.

1.6.2. Estrutura do Manual de Acolhimento

No intuito de produzir um manual de acolhimento equilibrado foram analisadas sugestões de conteúdo de alguns autores que podem ser sintetizadas na tabela 3:

Tabela 3 – Manual de acolhimento: Sugestões de conteúdo

Autor	Conteúdo
Mosquera (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boas-vindas ✓ Apresentação da organização ✓ Regulamentos nos domínios das relações de trabalho ✓ Estruturas representativas dos trabalhadores ✓ Benefícios sociais ✓ Serviços de apoio e assistência social ✓ Política de gestão de recursos humanos

Reis (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introdução feita pelo diretor de recursos humanos ✓ Apresentação da organização ✓ Apresentação dos departamentos ✓ Apresentação dos organigramas e do departamento ✓ Carta deontológica da organização ✓ Funcionamento ✓ Plano de acolhimento
Rego, et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensagem do responsável máximo da organização ✓ Organograma da organização ✓ Produtos e serviços da organização ✓ Mapa da fábrica/departamentos/edifícios ✓ Termos chave da indústria, da organização, ou da função ✓ Código de ética da organização ✓ Políticas da organização ✓ Plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bônus, etc.) ✓ Programa de formação ✓ Informação sobre o plano de carreiras ✓ Procedimentos de segurança e emergência ✓ Lista telefónica e eletrónica interna

Fonte: Adaptado de Mosquera (2000, pág. 39), Reis (2010, pág. 67) e Rego (2015, pág. 134)

As propostas apresentadas na tabela 3 ajudaram a definir a estrutura do manual que se pretendia elaborar, porém nenhuma das estruturas foi seguida na íntegra, resultando numa adaptação das três propostas. Foram selecionados os tópicos identificados como de maior interesse para a organização transmitir durante o processo de acolhimento e integração.

1.7. Políticas e Práticas de GRH (colocar no Índice)

É consensual entre autores como Bohlander e Snell (2009, pág. 234) e Mathis e Jackson (2003, pág. 78) que a valorização dos trabalhadores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados.

Considerando que as pessoas são as principais protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, as políticas de gestão de recursos humanos (GRH) são importantes quando alinhadas aos objetivos da organização, proporcionando condições para que os funcionários contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores (Armstrong, 2014, pág. 209; Bohlander & Snell, 2009; Boudreau & Lawler, 2014, pág. 189; Deadrick & Stone, 2014, pág. 205; Demo, Martins

& Roure, 2013, pág. 109; Legge, 1995, pág. 119). Nesse sentido, as políticas e práticas de GRH são úteis para a construção de sistemas produtivos, promovendo melhores resultados, bem como melhorando a integração, o envolvimento e o desenvolvimento dos funcionários (Mascarenhas & Kirschbaum, 2008, pág. 89). Assim, sob a abordagem estratégica de GRH, políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais (Morris & Snell, 2010, pág. 90).

A gestão de recursos humanos pode ser definida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente à contratação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações (Armstrong, 2014, pág. 79). Na opinião de Bohlander e Snell (2009, pág. 50), a GRH é o processo de gestão de talentos humanos com a finalidade de atingir as metas da organização.

Neste estudo, as políticas são entendidas como propostas articuladas da organização em relação às relações humanas, visando alcançar os resultados desejados, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GRH (Demo, Nunes, Mendes, Ferreira & Melo, 2011, pág. 60). As práticas de GRH são entendidas como rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de GRH (Demo et al., 2014, pág. 189; Legge, 1995, pág. 167).

Considerando que os profissionais de GRH oferecem desenvolvimento de alto desempenho e uma força de trabalho competente nas organizações (Inyang & Akaegbu, 2014, pág. 98), é importante conhecer empiricamente os resultados das políticas e práticas de GRH, como evidenciado pelos estudos científicos relacionais, que vêm crescendo nos últimos anos, demonstrando um aumento na importância das políticas e práticas de GRH para as organizações (Horta, Demo & Roure, 2012, pág. 78).

Nesse contexto, vários estudos mostraram que as políticas de GRH influenciam variáveis como bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012, pág. 79; Raykov & Demo, 2014, pág. 123) e confiança nas organizações (Horta et al., 2012, pág. 56). Além disso, Majumder (2012, pág. 209) e Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015, pág. 80) verificaram uma forte relação entre as práticas de GRH e a satisfação dos funcionários.

Os estudos de Gomide e Tanabe (2012, pág. 69), Guest e Conway (2011, pág. 90) e Kim e Lee (2012, pág. 79) evidenciaram a associação entre políticas e práticas de GRH e maior eficácia organizacional. Na mesma linha, Leite, Leite e Albuquerque (2013, pág. 98)

indicaram que as políticas e práticas de GRH são vantajosas e eficazes para a empresa. O estudo de Badejo (2015, pág. 178), por sua vez, destacou a influência das políticas e práticas de GRH no desenvolvimento da carreira dos funcionários.

Assim, na minha opinião e com base nos resultados desses estudos empíricos, é possível afirmar que um conjunto de políticas e práticas de GRH, coordenadas com a estratégia organizacional, causa impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos funcionários e na própria organização, seja pública ou privada. Assim, o sucesso na implementação de metas organizacionais depende muito de como a organização desenvolve seu ciclo de GRH, selecionando as pessoas certas, avaliando seu desempenho e desenvolvendo as habilidades necessárias para garantir o sucesso de suas estratégias de negócio, a fim de proporcionar aos funcionários a satisfação de ter condições objetivas no trabalho, como renda e estabilidade no emprego, bem como condições subjetivas, como segurança, afetividade, apoio e reconhecimento social.

Particularmente, a política de envolvimento prevê várias atitudes, comportamentos ou resultados, como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, confiança na organização e bem-estar no trabalho, o que revela sua importância quando concebida pelos gestores das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Capítulo 2. – ESTUDO EMPÍRICO: METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Após a apresentação dos conteúdos bibliográficos utilizados como base para o trabalho, apresentaremos os procedimentos metodológicos que foram aplicados para o desenvolvimento e realização da presente pesquisa, no Banco Ecobank da Guiné-Bissau.

2.1. Pressupostos Teóricos e Metodológicos (principais teses e artigos)

A pesquisa, sob o ponto de vista de sua natureza, é considerada como aplicada. Vergara (1998, p. 45) explica que a pesquisa aplicada “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. Quanto aos objetivos da pesquisa, ela se enquadra como descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, sendo utilizado o inquérito - na sua versão questionário e entrevista - como uma das técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2002, p. 42).

Esta pesquisa se inspirou em alguns artigos científicos, nomeadamente os da Fernanda Crocetta Schraiber intitulado “Os Benefícios da Socialização e Comprometimento Organizacional e a relação com o compartilhamento do conhecimento”, publicado na Revista CIKI de 19 Nov 2022; do Janduhy Camilo Passos sobre “Socialização Organizacional: Estudo do Processo de Integração Funcional em uma Indústria de Bebidas”, publicado na Revista de Administração da UEG de 02 Nov 2020 e o artigo co-produzido por Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, Antônio Luiz Marques Mozar José de Brito sobre “Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate”, publicado na Revista Capital Científico – Eletrônica de Outubro/Dezembro 2022, bem como em algumas teses de mestrado, especificamente a da Bárbara Raquel Moniz Machado Carvalho (Gestão e Implementação de Processos no Departamento de Recursos Humanos: Gestão Administrativa, Formação, Recrutamento e Seleção), Instituto Politécnico de Coimbra, Abril de 2022; da Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino (Socialização, acolhimento e integração de novos colaboradores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Dezembro de 2020, da Rita Isabel Martins Fernandes (Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração de Novos colaboradores como factores potenciadores de sucesso na empresa), Universidade do Algarve, 2019 e na Dissertação de Doutoramento de Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira (Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental), Universidade Fernando Pessoa, Porto 2010.

O presente trabalho irá investigar quais estratégias de socialização, integração e acolhimento que o Ecobank-Bissau tem adotado em relação aos seus novos colaboradores, e também se eles estão satisfeitos com essas estratégias adotadas. Na

pesquisa descritiva, Prodanov e Freitas (2013, pág. 52) entendem que “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, temos a pesquisa como documental e de estudo de caso. Enquadra-se como pesquisa documental porque foram consultados diversos tipos de arquivos públicos e privados. Gil (2002, p. 46) considera a pesquisa documental como “uma fonte rica e estável de dados”. Defende que os documentos subsistem ao longo do tempo, “tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”. O estudo de caso trata-se do desenho mais adequado para a investigação pois contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001, pág. 89).

Assim, a investigação do presente trabalho está restrita ao ambiente do Ecobank Guiné-Bissau, por esse motivo entendemos que se encaixa como estudo de caso, pois segundo explica Vergara (2013, pág. 44), “estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

A metodologia pode ser do tipo quantitativo, qualitativo ou misto, sendo esta última a empregada neste trabalho, pois foram realizadas entrevistas (qualitativa) e aplicado questionário (quantitativa). Deste modo, esta pesquisa se apropriou das duas abordagens de forma conjugada, partindo da premissa que uma complementar a outra.

Para Flick (2013, p. 185), o método misto é considerado como o terceiro movimento metodológico, “pois resolve todos os conflitos e diferenças entre o primeiro e o segundo movimento” (qualitativo e quantitativo).

Em relação ao questionário aplicado, este foi elaborado com base em diversos artigos científicos que irão ser referidos na bibliografia e as questões presentes no mesmo foram agrupadas consoante os conceitos essenciais do estudo, incluído no início do questionário as questões relativas às informações gerais dos inquiridos. Após agrupadas as questões do questionário, utilizou-se a internet como forma de divulgação do mesmo. Em relação aos colaboradores da empresa analisada, foram-lhes solicitado os seus emails pessoais para envio do questionário. Neste sentido, a ferramenta usada para criação do questionário foi o *Google Drive*, ferramenta através da qual foi criado um formulário com todas as questões pertencentes ao mesmo gerando no fim o link que foi enviado para todos os

inquiridos.

Relativamente à origem dos dados recorreu-se também às duas tipologias existentes, ou seja, a origem de dados primários e secundários. No que se refere aos dados de origem primária, estes referem-se ao estudo empírico e corresponderão aos dados obtidos ao longo do tempo de estudo, inclusive através dos questionários. Contudo, recorreu-se também a dados de origem secundária, isto é, a dados provenientes da bibliografia estudada e analisada, visto que se adoptou um modelo já elaborado por autores científicos, conforme já indicado acima.

2.2 Breve Apresentação da Entidade Acolhedora: Ecobank Guiné-Bissau

O Ecobank Guiné-Bissau será o objeto de estudo desse trabalho. Ecobank ou *Ecobank Transnational Incorporated* (ETI) é um banco fundado na República do Togo em 1985 e presente actualmente em 35 países da África Ocidental, Central, Oriental e do Sul. Possui subsidiária em Paris, França e escritórios de representação em Londres, Reino Unido, Dubai, nos Emirados Árabes Unidos e Pequim, na China. Possui mais de 13.000 funcionários e 32 milhões de clientes. O Qatar National Bank e o Nedbank são acionistas do Ecobank. O Ecobank está cotado nas bolsas de valores de Abidjan, Lagos e Accra. É o segundo maior banco de África, atrás do banco sul-africano Standard Bank.

Em outubro de 1985, a primeira filial do Ecobank foi inaugurada no Togo. Apesar da agitação política da década de 1980 na África e contra todas as probabilidades, o Grupo Ecobank abriu filiais em cinco países africanos em 1988. De 1997 a 2001, a cobertura do grupo aumentou de cinco para doze países. Hoje, o Grupo Ecobank é uma instituição de classe mundial e um portador da tocha para a África. Com uma presença em 35 países da África Subsaariana, entre os quais **a Guiné-Bissau**.

A missão do Banco é proporcionar retornos sustentáveis sobre os investimentos e desempenhar um papel catalisador na transformação económica de África. Através de produtos e serviços de alta qualidade, oferece soluções financeiras inovadoras aos seus clientes, formados por pessoas físicas, PMEs, grandes empresas públicas e privadas, organizações não governamentais e empresas multinacionais. O banco continua a posicionar-se como pioneiro na integração financeira e na banca inclusiva.

A plataforma pan-africana do Grupo Ecobank, que é a maior e única em África, permite

ao Banco aceder a uma grande clientela no continente e ter um impacto real no continente, graças a práticas padronizadas. O *know-how* do grupo Ecobank, ligado à diversidade dos seus colaboradores e aos meios internos de capacitação, permite-lhe oferecer soluções mais adequadas aos seus clientes.

Em 2001, o Ecobank estabeleceu-se nos Camarões e, em 2004, em Cabo Verde. Em 2006, estabeleceu-se na Serra Leoa e no Chade, depois, **em 2007**, na República Centro-Africana, Gâmbia e **Guiné-Bissau**.

Os valores fundamentais do Ecobank Guineé-Bissau são :

- ✓ Respeito
- ✓ Ato de Responsabilização
- ✓ Cliente em Primeiro Lugar
- ✓ Excelência e integridade
- ✓ Trabalho em Equipa

2.3 Universo e amostra da Pesquisa

Uma breve diferenciação dos conceitos se impõe aqui: **Universo** (População) da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que se pretende estudar ou acerca do qual se deseja tirar conclusões e que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” enquanto que a “**Amostra** é parte do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano” (Prodanov & Freitas, 2013, pág. 96). A amostra deve ser obtida de uma população homogénea, através de um processo aleatório, tendo sido esta recolhida por conveniência ou intencional.

Na presente pesquisa, a amostra usada será então uma amostra de conveniência que obedecerá, portanto, a critérios por mim estabelecidos e abrange um universo de 84 colaboradores, representantes dos diferentes departamentos do Ecobank Guiné-Bissau. Tratando-se de um estudo de caso, o estudo abrangerá o total do universo. Contudo, prevendo que nem todos os colaboradores poderiam responder ao questionário, averiguou-se qual o número de respondentes que constituiriam uma amostra consistente.

Assim, a população deste estudo pode ser definida como todos os indivíduos de sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, que se encontrem a trabalhar no Ecobank Guiné-Bissau no momento em que foi aplicado o questionário. Na amostra seleccionada decidiu-se incluir pessoas não só de nacionalidade guineense, mas também de outras nacionalidades, tratando-se de um banco internacional,

de forma a ter uma amostra diversificada e que possa contribuir para a objectividade e credibilidade deste estudo. Para a selecção da amostra também não houve restrições nem em relação às habilitações literárias, nem às funções exercidas pelos inquiridos.

A amostra aleatória simples “é o procedimento básico da amostragem científica” (Gil, 2008, pág. 91), e para a definição do seu tamanho efetuaram-se os cálculos baseados na fórmula de Barbetta (2002, pág. 68), exposta na **figura 5**:

N	Tamanho (número de elementos) da população.	
n	Tamanho (número de elementos) da amostra	
n ₀	Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra	
E ₀	Erro amostral tolerável	
Fórmula	$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Barbeta (2002).

Figura 5 - Fórmula de Barbeta para o cálculo mínimo da amostra

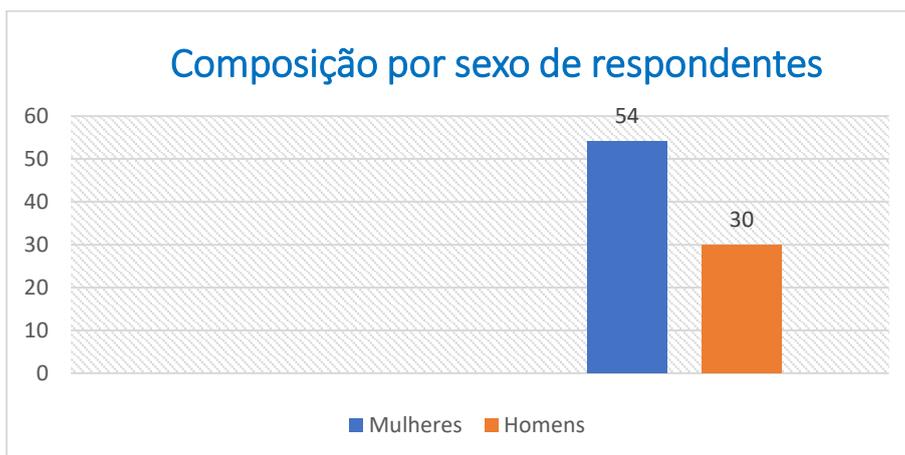
Sendo o tamanho da população deste estudo de 107 colaboradores do Ecobank, e se considerarmos um percentual de 5% para o Erro amostral tolerável, aplicando as fórmulas de Barbetta, conseguiu-se obter uma amostra com 84 colaboradores, que representa quase 79% de participação.

2.3.1. Caracterização Socio-demográfica da Amostra

2.3.1.1. Composição da Amostra quanto ao Género, Faixa Etária e Qualificação Académica

A amostra obtida, no que se refere ao género, foi constituída por 36% de indivíduos do sexo masculino e 64% do sexo feminino, conforme demonstra a seguir o Gráfico 1, notado-se a predominância de mulheres na estrutura dos respondentes.

Gráfico 1 - Distribuição de entrevistados quanto ao género

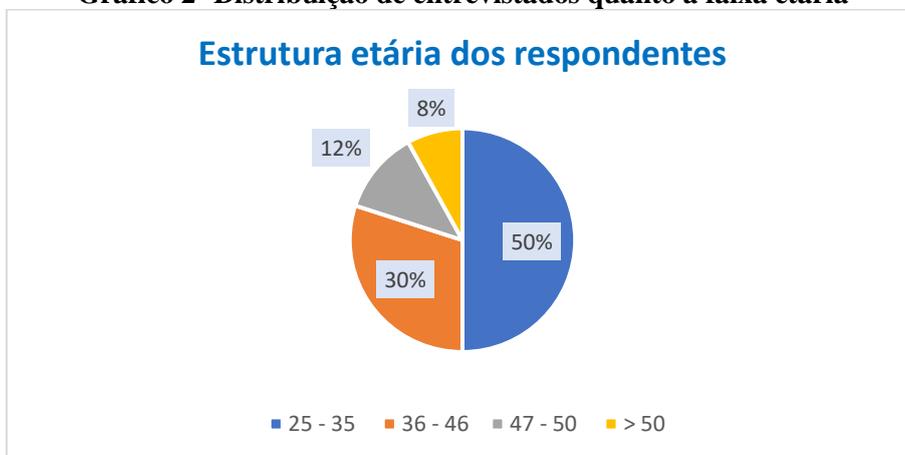


Fonte: Elaborado pela autora.

Estrutura etária da amostra

Do total de 84 participantes, a maioria se encontra na faixa etária entre 25 - 35 anos (50%, n=42), ficando a faixa etária de 36 - 46 anos com 25 colaboradores (30%); 47 – 50 com 10 colaboradores (12%) e acima de 50 anos com apenas 7 colaboradores (8%).

Gráfico 2 -Distribuição de entrevistados quanto à faixa etária

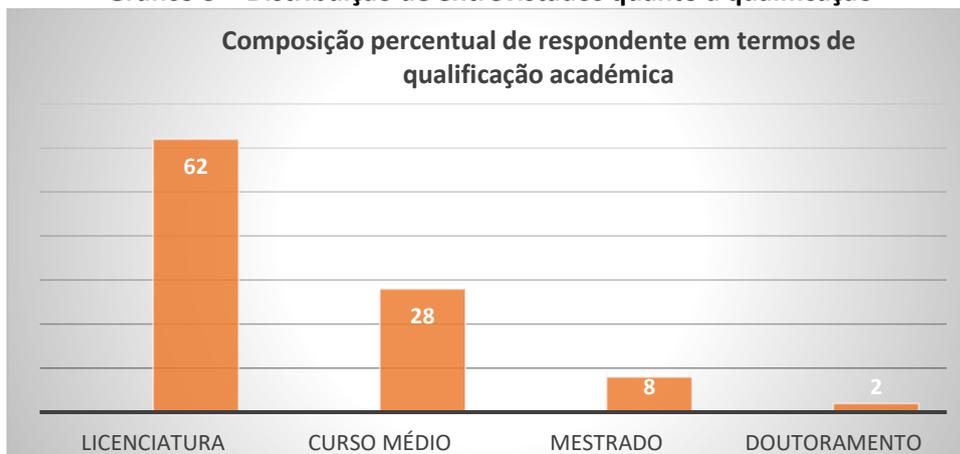


Fonte: Elaborado pela autora.

Qualificação académica dos elementos da amostra

No que se refere às habilitações literárias dos inquiridos, estas estão demonstradas no Gráfico 3, através do qual se verificou que a grande maioria dos indivíduos que responderam a este questionário possuem uma Licenciatura (mais de metade da amostra, com cerca de 62%), no entanto, cerca de 28% dos indivíduos possuem apenas o curso médio, sendo restantes 10% . possuem um Mestrado (8%) ou um Doutoramento, tendo sido este último o grau menos obtido, com apenas 2%.

Gráfico 3 - Distribuição de entrevistados quanto à qualificação



Fonte: Elaborado pela autora.

2.4. Instrumento Metodológico e Análise do seu Conteúdo

Para iniciar a recolha de informações, a autora endereçou um pedido formal à Direção Geral do Banco (ver a carta no anexo neste trabalho), informando sobre os objectivos da pesquisa. Após emissão da autorização, foi solicitando o fornecimento do endereço email de cada colaborador. Na posse das informações, foi pensada a organização e operacionalização da coleta dos dados com base no objetivo geral e específico da pesquisa, conforme mostra o quadro a seguir:

Tabela 4 - Organização e operacionalização dos objetivos com os instrumentos de coleta de dados

Objetivos	Categoria do objetivo	Instrumentos
Verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o Ecobank adota com os novos colaboradores e sua eficácia/eficiência.	Geral	Entrevistas e questionário.
Levantar bases teóricas acerca do estudo sobre socialização, acolhimento e integração de colaboradores.	Específico	Pesquisa bibliográfica e documental.
Investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do Ecobank como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos colaboradores.		Entrevista.
Avaliar os mecanismos de integração aos novos colaboradores.		Questionário e entrevista.
Investigar junto aos colaboradores do Ecobank Guiné-Bissau que informações são consideradas importantes quando da admissão.		Questionário.
Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao seu acolhimento no Ecobank Guiné-Bissau.		Questionário.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cunha (2016).

Nas alíneas seguintes far-se-á a apresentação dos diversos instrumentos que permitiram operacionalizar esta investigação.

Pesquisa documental

A pesquisa considera-se documental por conseguirmos reunir informações que se encontram dispersas (Prodanov & Freitas, 2013, pág. 67). Pelo fato de o objeto de estudo ser uma instituição bancária, a pesquisa na legislação da área e Estatuto & Código Bancário do País, foram indispensáveis. Ainda foram utilizadas informações e dados disponíveis exclusivamente no sistema de Base de Dados interno da instituição. A pesquisa documental realizada foi necessária para a contextualização do estudo empírico.

Entrevistas semiestruturadas

A entrevista foi utilizada com o objetivo de obter visões individuais dos entrevistados sobre o processo de socialização, integração e acolhimento de novos colaboradores do Ecobank (Flick, 2013, pág. 178). Tendo por base os trabalhos de (Delvas, 2017, pág. 167) e (Cunha, 2016, pág. 189), foi elaborado um roteiro e um questionário para levantamento dos dados (Apêndice I e II). O roteiro contendo oito perguntas foi dirigido à Direção dos Recursos Humanos do Ecobank, com o intuito de investigar junto aos colaboradores da instituição como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos colaboradores, assim como investigar quais ações, programas ou procedimentos eles têm adotado quando do início do exercício do novo colaborador. O Quadro 5 ilustra a relação entre os objetivos do estudo e as questões da entrevista.

Tabela 5 - Organização do roteiro das entrevistas semiestruturadas

Tópicos analisados Roteiro	Tópicos analisados Roteiro
Verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o Ecobank adota com os novos colaboradores e sua eficácia/eficiência.	Perguntas nº 1 e nº 2
Investigar como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos colaboradores.	Perguntas nº 3 à nº 6
Avaliar os mecanismos de integração aos colaboradores.	Perguntas nº 7 e nº 8

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso de funcionários em missão ou férias, as entrevistas foram realizadas *on-line* de forma síncrona, ou seja, “ambos os participantes estão *on-line* ao mesmo tempo” (Flick, 2013, p. 115), o que possibilita a troca de perguntas e respostas de forma direta. Foi enviado um convite para cada participante, por meio do *Google Agenda*, contendo data e hora da entrevista, e e-mail contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido,

sendo garantido o sigilo, anonimato e não utilização dos dados em prejuízo dos participantes. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas com a ajuda da ferramenta *Speechnotes*. Considerando algumas inconsistências apresentadas, foi necessário a reanálise dos áudios para a correção de alguns termos não identificados pelo programa. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas, com duração média de trinta minutos cada, acarretando um total de 6 horas de gravação. Visando a preservação dos dados dos participantes, foi utilizada a ordem numérica de 1 a 12 para descrição das informações, levando em consideração a ordem de realização das entrevistas.

Questionário

Assim como o roteiro utilizado para a realização das entrevistas, o questionário também foi elaborado com base nos trabalhos de Delvas (2017, pág. 56) e Cunha (2016, pág. 78), feitas as alterações necessárias à realidade da presente pesquisa. O questionário (Apêndice II) contém ao todo 27 perguntas que foram divididas em duas partes: a primeira direcionada para a caracterização do perfil do participante da pesquisa contendo sete perguntas objetivas, e a segunda centrada na recolha de dados conducentes à avaliação das estratégias de socialização adotadas pelo Ecobank, contendo perguntas objetivas e subjetivas, num total de vinte.

Como já referido, a população alvo da aplicação do questionário é constituída por um total de 72 novos colaboradores efetivos de todas as categorias e funções no Banco. O inquérito foi criado no *Google Forms*⁵ e seu *link* foi incluído no e-mail encaminhado aos colaboradores convidados a participarem na pesquisa. Porém, antes do envio do inquérito, foi solicitado a quatro colaboradores, não pertencentes à população alvo desta investigação, que fizessem um pré-teste, com o objetivo de avaliar a clareza, coerência, linguagem das perguntas e se elas seriam entendidas pelos participantes. A realização do pré-teste foi fundamental para que fossem realizadas alterações no conteúdo do questionário, acréscimo de opções de respostas, modificações nos tipos de respostas, alteração de linguagem para clareza no entendimento, etc.

Para a realização do primeiro envio do e-mail convidando os colaboradores a participarem

⁵ O Google Forms é um aplicativo para criar inquéritos e questionários online e enviá-los a outras pessoas (<https://support.google.com/docs/answer/6281888?co=GENIE.Platform%3DAndroid&hl=pt>).

da pesquisa, foi utilizado o e-mail institucional da pesquisadora contendo o *link* do formulário. Após um período de sete dias e considerando o baixo número de respostas, foi realizado um novo envio de e-mail, mas dessa vez com um texto personalizado para cada um dos 72 colaboradores convidados a participarem da investigação. Depois de transcorrido quase uma semana do segundo envio, foram enviados e-mails para os colaboradores das unidades que estavam com baixa participação. O formulário ficou disponível para recebimento de resposta durante 20 dias. Esta estratégia permitiu recolher respostas de todos os convidados. Os resultados foram expressos por meio da estatística descritiva em frequência absoluta e relativa.

2.5. Análise e Discussão de Resultados

Esta Secção apresenta os resultados obtidos na fase de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos e com o objetivo geral da pesquisa. Foram analisadas as entrevistas realizadas com Gestores e com o Pessoal de diferentes Departamentos do Banco. Após esta fase, apresenta-se a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores que tomaram posse e entraram em exercício a partir de janeiro de 2018. A interpretação da análise dos resultados terá como base o referencial teórico que serviu de enquadramento a esta investigação.

No que diz respeito à técnica de análise de dados, esta é a confrontação dos resultados obtidos pelos questionários com a pesquisa bibliográfica efectuada, sendo que estes dados foram introduzidos num ficheiro excel e foi este ficheiro que serviu de base a toda a análise de resultados. Nas secções seguintes irá então proceder-se à análise estatística descritiva de todos os resultados obtidos e as respectivas correlações existentes.

2.5.1. Resultado das Entrevistas

Com o objetivo de verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o Ecobank adopta com seus novos colaboradores, sua eficácia e eficiência, foram realizadas entrevistas com representações dos diferentes Departamentos que compõem a Instituição, como já indicado, com ênfase aos membros da Direção do Banco. Foi utilizado um único guião com perguntas estruturadas para se alcançar as respostas para os objetivos específicos apontados neste trabalho. Nas alíneas seguintes apresentaremos os dados recolhidos e respectiva análise.

Na entrevista com o Diretor-Geral do Ecobank o objectivo foi, principalmente, identificar

as ações de iniciativa institucional, de nível sistémico e estratégico; com o Director dos Recursos Humanos, o objetivo foi verificar quais procedimentos e ações são adotados quando da convocação, nomeação e posse do novo colaborador. Por outro lado, as entrevistas com as representações dos diferentes departamentos do Banco tiveram como principal objetivo investigar como ocorre o processo de socialização e acolhimento dos colaboradores na Instituição, assim como os mecanismos de integração que são por eles aplicados para ajudar no processo de adaptação desses novos colaboradores.

2.5.1.1. Integração e Socialização no Ecobank Guiné-Bissau

A Integração e Socialização no Ecobank Guiné-Bissau é promovido pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) que está fisicamente localizado no mesmo edifício, num departamento autónomo. Está ativo ao longo da semana e disponível para quem enviou o respetivo curriculum vitae através de correio eletrónico ou o entregou diretamente no local. O curriculum vitae é mais tarde analisado pelos responsáveis e, caso tenham interesse em algum deles, utilizam os contactos telefónicos para anunciar uma préseleção num dia a combinar.

Até esta fase ainda se desconhecemos qual será a área na qual o funcionário irá trabalhar, pois apenas no dia da pré-seleção é que os escolhidos recebem um formulário a preencher. O formulário destina-se a inserir todas as informações, nomeadamente os dados pessoais, experiência de trabalho, áreas de interesse, conhecimentos internos caso tenham familiares ou cônjuges que sejam funcionários.

Após contacto telefónico, é feita uma entrevista em grupo, na qual um dos responsáveis dos Recursos Humanos fala abertamente com os entrevistados, com vista a promover um ambiente informal e descontraído entre todos. Promovem a apresentação pessoal de cada um dos candidatos individualmente, seguida de um pequeno exercício em equipa que se destina a analisar a forma como se comportam perante decisões, e como comunicam entre si.

Dias mais tarde, serão contactados aqueles que foram selecionados para uma entrevista pessoal, considerada já uma fase final da candidatura. São apresentados todos os detalhes referentes a horários, dias de formação, dia de começo, requisitos de indumentária e apresentação, e também o dia para consulta médica e análises clínicas. Fica claro que os gestores procuram admitir apenas aqueles que possuem o perfil compatível com o da

organização, ou que se adaptem rapidamente à mesma.

O gestor de Recursos Humanos destaca como principal objetivo do processo de integração, fazer com que o funcionário se sinta bem acolhido e que fique a saber as principais informações acerca da empresa e futuras funções a desempenhar. Considerada uma das principais responsáveis pelo envolvimento e planeamento das atividades a desempenhar no processo de integração na organização, a gestora tem a função de planear e envolver todos os funcionários nesta fase embrionária através de processos que são uma ferramenta importante de gestão. As atividades ocorrem durante o dia, de acordo com uma agenda específica de integração, que versa sobre temas ligados à apresentação geral do Banco, sua história, Palestra sobre Segurança e Higiene no trabalho, etc.

A visão de parte significativa dos entrevistados sobre os conceitos de Acolhimento, Integração e Socialização e como esses conceitos são aplicados na prática quotidiana do Banco encontram-se elucidados nos excertos das entrevistas a seguir.

“É você receber o colaborador para que ele se sinta acolhido, que ele se sinta parte da instituição.

(Entrevistado (E) 5, Pergunta (P)1)

“O Ecobank tem um guião. Recebemos os colaboradores e conversamos bastante sobre as peculiaridades da cidade, apresentando como algo atrativo. Além disso apresentamos a instituição e a legislação pertinente ao cargo do novo colaborador. A DRH, junto com a psicóloga do Ecobank, faz uma apresentação de todos os departamentos da Instituição. Faz uma agenda para conversar com os diretores dos departamentos, sendo por último a conversa com o Director Geral. São em torno de dois dias de acolhimento com o colaborador. Orientamos sobre imobiliárias, abertura e transferência de conta bancária. O termo de posse em é assinado pelo novo colaborador juntamente com o DRH e depois todo material é encaminhado para o novo colaborador por e-mail”. (E10, P2)

“Formalmente não. Agora, informalmente, é realizado um acompanhamento como, por exemplo, quando chega perto da progressão por capacitação a DRH entra em contato por email dizendo que está no período de progressão e perguntando se ele fez algum curso, se precisa de ajuda.” (E12, P7)

“Calendário não. Depende do dia que o novo colaborador chega. O que temos é um roteiro que deve ser seguido. A DRH tem as etapas estabelecidas: passar em todos os departamentos, entrega de documentos, conversa com o DG.” (E5, P3)

“Não tem um calendário estabelecido, mas na semana do planeamento há a apresentação dos novos colaboradores e geralmente há conversa bilateral com a DRH sobre os principais assuntos de gestão de pessoas. "Isso é importante porque agrega valor, pois a DRH pode repassar informações relevantes para os colaboradores". (E6, P3)

“De forma geral, o Ecobank tem uma breve descrição das etapas no Plano de Capacitação, mas é algo bem genérico. No Banco há alguns procedimentos, mas não estão totalmente regulamentados. É algo interno da DRH para ser utilizado na entrada de novos colaboradores. A partir do conhecimento de todas as ações que devem

ser praticadas, a DRH se organiza para a entrada desses novos colaboradores.” (E7, P3)

“Não tem calendário preestabelecido, mas a DRH deixa as portas abertas para os colaboradores tirarem todas as dúvidas.”

(E8, P3)

“Não tem formalizado. A DRH tenta complementar o trabalho de acolhimento enviando documentos e material por email.” (E10, P3)

A ausência de um calendário pré-estabelecido contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização ficou evidenciada. Essa estratégia adotada pelo Ecobank, pode ser categorizada como variável. Para Van Maanem (1979, pág. 147), estratégias variáveis podem ser entendidas como aquelas em que não há um cronograma prévio e completo das etapas do processo de socialização. Mikowaiski e Vieira (2019, pág. 90) entendem que as estratégias variáveis dão maior flexibilidade à organização, mas podem também gerar conflitos e incertezas ao novo colaborador (Mosquera, 2002, pág. 78), visto que o ingressante não consegue enxergar com antecedência, de forma clara e objetiva, o caminho a ser trilhado ao longo do tempo em que permanecerá na organização (Cunha, 2016, pág. 45).

Complementares a este processo, outros aspetos da socialização foram mencionados pelos gestores e responsáveis, tal como a avaliação do período de experiência e a avaliação de desempenho, vistos como ferramentas de adequação de comportamentos. Relativamente à importância dos mecanismos formais de socialização, um dos gestores apresentou, a dada altura da formação, informações importantes ao novo colaborador, sobre tópicos como missão, visão e hierarquia e história da empresa, políticas de Recursos Humanos, valores organizacionais, entre outros.

“A socialização é inserir o novo colaborador na realidade do Banco, fazendo com que ele se sinta parte daquele lugar”. (E4, P1)

“Socialização é a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional. É apresentar a parte burocrática, o Banco; tudo que vai integrar ele ao ambiente de trabalho. É algo que fará ele se sentir pertencido àquela instituição. (E7, P1)

“É a convivência do novo colaborador com os novos colegas; a chegada dele no Banco”.(E8, P1)

“É um tema super importante que pode fazer toda diferença na carreira do colaborador. Causa insegurança a entrada em novo emprego e quando a instituição realiza uma recepção inicia uma relação de confiança entre eles. O colaborador começa a criar uma visão de pertença.” (E12,P1)

De acordo com as respostas apresentadas, percebe-se que os entrevistados apresentam ter conhecimento, mesmo que não seja muito aprofundado, sobre socialização

organizacional. O entendimento e conhecimento apresentados pelo Entrevistado 7 vêm ao encontro do entendimento de Chiavenato (2010, pág. 46), que defende que o processo de socialização visa criar um ambiente de trabalho favorável e acolhedor de forma imediata para o novo colaborador.

Para Van Maanen (1996, pág. 124), quanto mais formais forem os processos de socialização, mais especificadas e objetivas são as atribuições dos recém-chegados, visando a preparação destes para assumirem a sua própria identidade específica na organização. Outro mecanismo de socialização mencionado de modo unânime é o «apadrinhamento» de funcionários novos por mais antigos, especialmente aqueles identificados como líderes da equipa, de acordo com a estratégia descrita por Van Maanen (1996, pág. 203) como estratégia de socialização em série. Nesta situação, explica o autor, *“facilita-se ao aprendiz recém-chegado partir de pessoas que têm passado por experiências semelhantes. Além disso, os novos funcionários podem obter um «sentido do futuro» observando os mais antigos como as suas próprias imagens no futuro.”*

“Programa de socialização formalizado ainda não temos. O que existe é uma sequência de procedimentos que são adotados para todos os colaboradores que são recrutados. Depois dos exames médicos e entrega da documentação, é agendada uma cerimônia de posse onde ocorrerá uma apresentação geral da instituição, de toda sua estrutura. Depois disso, estes colaboradores são encaminhados para seus departamentos. Na cerimônia de posse o colaborador assina um termo de compromisso para a realização do curso “Conhecendo o Ecobank”. Este curso é obrigatório e realizado totalmente online” . **(E1, P2)**

“Atualmente, após a entrega da documentação exigida para a admissão, os colaboradores participam numa cerimônia de tomada de posse, onde são apresentadas informações institucionais de maneira geral, apresentação dos departamentos que compõem o Banco e depois e depois os colaboradores são orientados a fazerem o curso “Conhecendo o Ecobank”. **(E2, P2)**

“Não há um programa formal. Mas o Departamento dos RH recebe o colaborador e trabalha com a parte inicial de informações e carreira. Faz um *tour* pelo Banco, apresentando todas os departamentos. A Direção dos RH faz questão de fazer uma apresentação sobre a história da Instituição, sua Missão e Visão faz uma apresentação quanto às obrigações, direitos e deveres.” **(E4, P2)**

“Não existe uma ação destinada ao acolhimento. O que é realizado é o encaminhamento de um e-mail para todos os colaboradores com a foto do novo colaborador para que todos possam conhecê-lo. Há também um *tour* pelo Banco, para que o novo colaborador conheça os departamentos. Às vezes quem faz a apresentação do Banco ao novo colaborador é a Direção-Geral, mas na maioria das vezes é a própria DRH. Não tem nada formalizado, mas são realizadas ações informais, improvisadas. Na época do COVID19 a admissão era feita por videoconferência”, **(E5, P2)**

“Quando chega um novo colaborador ao Banco, a DRH faz o termo de entrada em exercício, pega toda a documentação e apresenta para todos os departamentos para que os outros funcionários conheçam. Depois, há uma pequena conversa com com a

DRH e seguidamnte um tour pelos departamentos.” (E8, P2)

Considerando as respostas apresentadas, ficou demonstrado que o Ecobank não possui um programa de socialização instituído, formalizado, mas possui algumas ações e procedimentos que buscam facilitar a adaptação, ambientação dos colaboradores. De acordo com as informações obtidas em documentos institucionais, assim como por meio de relatos apresentados nas entrevistas, é de praxe a realização de uma cerimónia de posse a cada nova entrada de funcionários, contendo uma rápida apresentação da instituição. Vejamos o modelo apresentado pela coordenação responsável pelo recrutamento e admissão dos novos colaboradores.

Cerimónia de Toma de Posse
Data: xx/xx/xxxx Horário: xx Local: Auditório Principal Mestre de Cerimónias: xxxxxxxx
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abertura 2. Execução do hino do Banco 3. Palestra do DG do Banco – Eu faço parte desta história 4. Transmissão do vídeo institucional 5. Leitura do termo de posse 6. Assinatura do termo de posse 7. Encerramento

Figura 6 - Modelo de roteiro de solenidade de posse dos colaboradores no Ecobank

Fonte: Departamento dos RH do Ecobank

Mesmo que a cerimónia de posse seja um ato obrigatório imposto pela Direcção do Ecobank agrega valor a esse momento quando acrescenta um vídeo institucional como forma didática de apresentação da instituição. Assim, o momento não fica caracterizado como um simples ato formal de assinatura de documento. Após serem considerados efetivamente colaboradores, deverão participar do curso *online* “Conhecendo o Ecobank”, que tem como objetivo geral promover uma ambientação aos novatos, o acesso a conhecimentos introdutórios sobre a instituição como forma de estimular o vínculo e identidade institucional.

Observamos que o curso “Conhecendo o Ecobank” é a principal estratégia de socialização utilizada pela instituição para o acolhimento e integração dos iniciantes. Cunha (2016, p. 162) entende que “trata-se de uma estratégia muito significativa no ato de socializar os novos colaboradores”.

Quando os colaboradores se apresentam em seus departamentos, percebemos que não há padronização nas ações das Direções Geral e dos RH para o acolhimento dos novos ingressos. Vários motivos foram apontados, como por exemplo a falta de estrutura de pessoal no setor, grande volume de procura. O que se observa é que todas as unidades seguem algum rito, simples ou mais elaborado: repasse de informações sobre história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo; repasse de informações sobre salário, carreira, desenvolvimento pessoal; informações sobre normas e procedimentos; reuniões com representantes de diferentes áreas da organização; *tour* interno e externo pela organização. Todas essas ações vão ao encontro das apresentadas por Gil (2007), Ferreira (2008), Chiavenato (2010), Carvalheiro (2011) e Machado (2013), como exemplos de ações que podem ser adotadas quando do acolhimento e integração de novos colaboradores.

Quando questionados sobre o grau de envolvimento dos funcionários da empresa no processo de socialização dos novos funcionários, todos os gestores afirmaram que os funcionários da empresa estão diretamente envolvidos, pois são eles que vão auxiliar os novos colaboradores na realização das suas tarefas, e isso acontece em cada departamento. Os gestores estabelecem a tarefa de treinar o funcionário novo as atividades específicas de um funcionário experiente que atuará como o «padrinho». O envolvimento dos funcionários já integrados na organização é garantido por um gestor, que aponta a necessidade de todos, desde o chefe de departamento até ao pessoal de serviços gerais participarem no esclarecimento da missão organizacional e dos processos que levam ao conhecimento dos novos parceiros e ao entendimento dos fluxos de trabalho e dos seus objetivos. Há um constante processo que leva os indivíduos à interação com funcionários mais antigos dentro do programa de integração, envolvendo até visitas a outros departamentos da empresa.

“É feita a apresentação da Direção, dos Departamentos, mas como não temos um programa instituído, não informamos eles sobre as etapas. (E1, P4)

“Nem sempre... Às vezes nós lembramos de falar e outras vezes não. Se a instituição tivesse um programa de socialização instituído já ajudaria, porque todos os Departamentos fariam o mesmo procedimento.” (E 3, P4)

“Não há essa orientação formalizada, mas quando ele chega, a DRH explica o que será feito naquele dia, e após alguns dias ele é chamado novamente para terminar as explicações.” (E8, P4)

“Só no período do início, explicamos que ele terá uma conversa bilateral com a DG, psicóloga, Diretor da área imediata.” (E9, P4)

Com exceção dos entrevistados 3, 4 e 9 não há a orientação quanto à sequência de etapas

que serão realizadas. Mas, mesmo não tendo sido transcritas, foi relatado que algumas ações são agendadas com antecedência junto aos iniciantes, como, por exemplo, a data dos exames médicos, entrega de documentação e cerimónia de posse, ações que estão sob a responsabilidade da DRH e da DG.

A articulação entre a DRH/DG e os chefes dos Departamentos na socialização dos colaboradores é ilustrada através dos excertos seguintes:

“Sim, há uma articulação anterior com os responsáveis pelo Departamento onde o novo colaborador ficará instalado.” (E1,P5)

“Sim. A DRH avisa o supervisor imediato que o colaborador vai chegar, mas às vezes, se esquece. Já aconteceu do colaborador chegar e a DRH não saber aonde vai ser instalado o colaborador e ficar à espera da definição.” (E5, P5)

“Sim, antes do colaborador entrar em exercício, o DG junto com o DRH e/ou Chefe de Departamento, decidem qual a instalação do colaboradores. (E6,P5)

“Sim, nos casos de colaboradores administrativos geralmente faz uma entrevista até antes de chegar. O problema ocorre quando não tem opção de vagas, pois nesse caso ele não poderá escolher. Mesmo nesses casos a psicóloga do Banco anota as competências e conhecimentos dele.” (E8,P5)

Todos os entrevistados responderam positivamente quanto à articulação entre a DRH/DG e Chefes de Departamentos para que seja definido, anteriormente à chegada do novato, aspectos relacionados à instalação e recepção no local de trabalho.

Por outro lado, o processo de socialização não ocorre sem fatores que o dificultem. A resistência à socialização pode ser um aspeto negativo para a integração dos novos membros e, por isso, é importante que seja analisada. Foi perguntado aos gestores quais são as principais resistências identificadas na integração dos novos membros. A gestora de Recursos Humanos preferiu destacar o resultado bastante positivo até à data de todo o processo, lembrando que a principal função da socialização é a de «manter vivos os valores da empresa», e que resistências não superadas a tal objetivo resultam no afastamento do indivíduo da empresa.

Outras faces do processo podem possivelmente ser identificadas pelos gestores, que lembram aspetos comportamentais de resistência relacionados com a insegurança provocada pela velocidade das mudanças. Os funcionários podem manifestar medo de que o novato apresente um desempenho superior ao deles, e conseqüentemente seja promovido antes dos funcionários antigos ou que até possa substituir algum deles. Em alguns casos, ocorre também a dificuldade do novato em compreender que o exercício

dos papéis na empresa ultrapassa a mera execução de tarefas.

No concernente à questão como os Departamentos são orientados no procedimento do acolhimento e integração dos novos colaboradores, a partir do início das atividades, eis o que alguns entrevistados disseram:

“Sim, mas apenas nos casos em que o colaborador irá ficar instalado na Direção.”
(E2, P6)

“Sim, sempre conversamos com os chefes de Departamentos que irão receber o novo colaborador.” (E4, P6)

“Não há a orientação. Acho que se eu tivesse que passar essas informações eu estaria ultrapassando o limite do trabalho do outro” (E5,P6).

“Não. Nunca fiz a orientação para os chefes de Departamentos A DRH orienta apenas os Responsáveis de área, e não aos supervisores directos.” (E8, P6)

“A princípio a DRH faz, orienta o chefe de Departamento, instruindo que passem para os subordinados. (E10, P6)

De acordo com as informações obtidas, extrai-se que na maior parte das unidades da instituição, há uma transferência de informações para os chefes de Departamento que irão receber o novo colaborador sobre como proceder quanto ao acolhimento e a integração do iniciante.

Outro aspecto abordado com os entrevistado tem a ver com o acompanhamento por parte da DG/DRH aos novos colaboradores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades laborais e à equipe de trabalho. Eis o que alguns entrevistados afirmam:

“Na DRH o Diretor tem feito juntamente com a psicóloga. O sistema é chamar o colaborador na sala da psicóloga. É coisa rápida, apenas para saber se o colaborador estava se adaptando bem, se os supervisores estão a passar informações, adaptação quanto a cidade, casa, etc.” (E1 P7)

“Formalmente não, só informalmente. Quando encontramos na camioneta ou no corredor, perguntamos como está a adaptação, se está gostando.” (E3, P7)

“Sim, fazemos um acompanhamento pessoalmente, deixamos as portas abertas da DRH para o colaborador tirar todas as possíveis dúvidas.” (E4, P7)

“Até um tempo atrás a DRH conseguia fazer. Chegou a mandar um formulário para verificar a aprovação dos colaboradores. Não consegui estabelecer como procedimento padrão devido à sobrecarga de trabalho e falta de equipa.” (E7,P7)

“Totalmente de perto não, mesmo porque a DRH tem um limitado número de pessoal para poder estar atendendo a todos os colaboradores. A DRH faz uma instrução mais detalhada com os novos colaboradores quando, por exemplo, precisam marcar pela primeira vez férias, ou solicitar Retribuição por Titulação, Incentivo à Qualificação.” (E10, P7).

Os entrevistados adotam procedimentos e estratégias diferentes, e quase que em sua totalidade as unidades do Ecobank têm buscado, informalmente, acompanhar o novato para auxiliá-lo nos primeiros dias de trabalho na nova função. Dutra (2011, pág. 69), ao relacionar os aspectos mais relevantes a serem considerados na recepção de novos funcionários, recomenda que seja estabelecido um processo de acompanhamento da pessoa que ingressa na organização, inclusive verificando seu nível de satisfação.

Tendo em conta que o Ecobank tem diferentes filiais espalhados pelo país e sucursais no estrangeiro, a autora quis saber se existe algum programa de socialização realizado para os colaboradores que mudam de um Departamento para o outro.

“Sim, mas apenas para os colaboradores que chegam de outra Sede do Banco . Tratamos como se fosse uma admissão.” (E2, P8)

“colaborador que muda de uma Sede para a outra, sim. Fazemos todas as etapas como se fosse um colaborador novo. Visita as dependências da Sede nova, pergunto se ele já sabe determinado assunto e se eles não sabem, eu explico tudo. É encaminhado para a psicóloga que faz uma entrevista. Quando o colaborador muda de Departamento para outro dentro de uma mesma Sede, não há nenhuma ação.” (E3, P8)

“Alteração de Departamento não tem nada. Já alterações de Sede e redistribuição há uma ação específica de acolhimento. Agora quando é redistribuição, o tratamento é como se o colaborador fosse novo, pois eles estão vindo de uma instituição diferente.” (E10, P8)

Considerando as respostas apresentadas pelos entrevistados, ficou demonstrada a inexistência de um programa de socialização formalizado, mas que há um acompanhamento informal dos novos colaboradores apenas nos casos de alteração de uma sede para outra. Nos casos de alteração de Departamento dentro da mesma Sede, foi relatado que a instituição não realiza acompanhamento específico.

Van Maanen e Schein (1979, pág. 90) destacam que é necessário o acompanhamento do colaborador nos momentos de mudanças “inter” ou “intraorganizacional”, pois são momentos delicados que podem trazer ansiedade, isolamento e solidão. Porter et. al. (1987, pág. 50) reforça esse entendimento e alerta que toda vez que ocorrer uma nova situação profissional, é importante que sejam transmitidas as atitudes adequadas ao novo papel que deverá ser desempenhado pelo colaborador. Tendo por base esse entendimento, seria adequado que o Ecobank elaborasse um programa para o acompanhamento dos colaboradores também nos casos de alteração de Departamento.

2.5.1.2. A Importância Estratégica das Políticas e Práticas de GRH na Integração Organizacional

No Ecobank, a Integração Organizacional é um processo realizado pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH). Seu intuito principal é introduzir os novos funcionários no ambiente de trabalho. Por outro lado, esse processo pode ser utilizado também para engajar os colaboradores antigos afim de aumentar seu desempenho.

No caso de um novo funcionário, além dele estar se adaptando ao seu cargo, ele não conhece ninguém da equipa ou sobre a cultura da empresa. Ou seja, as chances desse profissional conseguir entregar o melhor de si podem ser muito pequenas. Por isso, a Integração Organizacional é importante e tem ganhado espaço dentro das empresas nos últimos anos. Visto que um processo de seleção não termina ao encontrar e contratar os melhores candidatos, é fundamental fazer com que eles se sintam parte da empresa desde o primeiro dia.

Ao se tratar dos colaboradores antigos, a responsabilidade do DGRH é fazer com que o processo de Integração Organizacional reforce os conceitos que fomentam a Cultura Organizacional do Banco. Ou seja, tratar dos valores, princípios, diretrizes e políticas que tornam o Ecobank diferente dos demais.

De acordo com o dicionário, a palavra integração significa o “ato ou efeito de integrar (-se)”. Ou ainda a “condição de constituir um todo pela adição ou combinação de partes ou elementos.” Ao trazer esse conceito para o DGRH e aplicá-lo à Gestão de Pessoas, podemos relacionar o processo de Integração Organizacional ao recurso utilizado para envolver novos colaboradores e, por consequência, fazer com que eles se sintam parte da empresa.

Para Botelho (2017, pág. 207), em princípio, esse processo visa diminuir o tempo de adaptação e treinamento – ou seja, também podemos chamar esse procedimento de *Onboarding*. E, ao mesmo tempo, fazer com o que o profissional se sinta mais seguro para exercer suas atividades. Além de, desde o princípio, estabelecer uma relação de confiança mútua e criar um relacionamento com os demais funcionários da empresa.

Em minha opinião, sem dúvida a Integração Organizacional é de suma importância. Tendo em vista que, é por meio desse procedimento que o novo colaborador poderá se sentir parte da empresa desde o princípio e aumentar seu nível de produtividade.

Para medir se a inclusão dessa metodologia está impactando de forma positiva na equipa, o Ecobank utiliza a Pesquisa de Clima Organizacional. Trata-se de uma ferramenta utilizada para a gestão estratégica de Recursos Humanos. Por meio dela o DGRH do Ecobank pode identificar, por exemplo, padrões de comportamento e problemas de convivência. E, através dessa visão, criar uma estratégia para a Gestão de RH mais eficaz, afim de evitar que esses problemas continuem ou aumentem.

Como Schuler & Jackson (2014, pág. 80), com relação a realização da Pesquisa de Clima Organizacional, existem diversos modelos que podem ser utilizados, inclusive empresas terceirizadas para a realização dessa tarefa. Mas, em resumo, o formulário pode ser de papel ou online, desde que a confidencialidade dos funcionários seja mantida. Essa também é uma forma de deixá-los seguros para que possam ser totalmente sinceros em suas respostas.

Na tabela a seguir, é possível conferir, de forma simples, como o Ecobank faz a Pesquisa de clima organizacional, através de etapas nitidamente separadas :

Tabela 6: Etapas de pesquisa de clima organizacional na Ecobank da Guiné-Bissau

ETAPAS	CONTEUDO
Elaboração do plano de pesquisa	Definir quando a pesquisa será aplicada, quanto tempo os funcionários irão demorar para responder e, principalmente, quem será o responsável por divulgar a pesquisa e depois avaliar os dados.
Elaboração de perguntas para a pesquisa	Para encontrar as respostas procuradas, é indispensável fazer as perguntas certas. Por isso, elas são planeadas de acordo com o objetivo traçado no passo um. Todas essas respostas podem ser encontradas fazendo as perguntas certas dentro da pesquisa.
Execução da pesquisa	Como a forma de aplicação e as perguntas já foram definidas, é chegado o momento de execução da pesquisa. O Ecobank utiliza geralmente o Typeform ou o GoogleForms, que são uma plataforma que permite criar formulários digitais de maneira fácil e simples, oferecendo uma boa experiência tanto para quem cria os questionários quanto para quem responde.
Incentivo à participação na pesquisa	só é possível obter resultados, caso o maior número de colaboradores responda, por isso, o Banco deixa isso claro e salienta o fato de ser uma pesquisa anônima
Análise de dados	Para que a equipa de RH possa fazer a análise de forma precisa, é fundamental que os dados sejam tabulados num modelo de visualização simples e claro. Vale lembrar também que, além da

	avaliação, os resultados também ficam disponíveis de forma fácil no dashboard da Instituição. Para uma análise rigorosa dos dados da pesquisa, o Ecobank recorre a Vaipe é uma ferramenta digital que mede o clima organizacional e o termometro de engajamento dos colaboradores de uma empresa.
--	---

Fonte: DGRH Ecobank. Adaptado pela autora

Como se sabe, através do processo de Integração Organizacional e mesmo após a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional os profissionais de RH podem se deparar com cenários que não contribuem positivamente para a integração dos colaboradores. Porém, vale lembrar que esse é um fato de suma importância dentro das organizações, independente do seu mercado de atuação ou tamanho. Por isso, buscar um ambiente de integração organizacional faz parte do conjunto de melhores práticas do RH.

Por isso, socorrendo-se nos estudos de Dyer & Reeves (1995, pág. 108), a autora propõe ao DGRH do Ecobank, na tabela seguinte, as três maneiras de integração organizacional que, quando aplicadas corretamente, podem mostrar resultados bem positivos.

Tabela 7 - Formas de integração organizacional na perspectiva de diferentes autores

ESTRATÉGIAS	CONTEÚDO
Endomarketing	Pode parecer estranho trabalhar o Marketing dentro de uma empresa, mas a ideia é mais ou menos essa mesma. Aliás, é uma das estratégias com boa performance na hora de se comunicar com os colaboradores. Sendo assim, o Endomarketing pode ser uma chave importante para diminuir distâncias e barreiras entre diferentes equipas ou departamentos de uma mesma Direção. Pois podem ser criados programas ou ações pontuais que incentivem a união de diferentes profissionais, o que pode também fortalecer a cultura organizacional do Banco.
Processos de Treinamento	Em síntese esse processo tem como objetivo principal fazer com que equipas conheçam o trabalho de outros departamentos. E, a partir dessa interação será possível fazer com que cada colaborador conheça um pouco mais sobre o dia-a-dia, as dificuldades e a importância do trabalho realizado por cada um dos funcionários da empresa – sem falar da empatia.
Dinâmicas de Equipa	Essa é outra importante ferramenta para que se possa criar um ambiente de integração entre as equipas. A ideia é que a partir da troca de informações, os profissionais possam criar ou fortalecer laços com seus colegas. Algumas ideias de dinâmica que podem ser realizadas são: características e manias engraçadas ou que ninguém conhece, fazer uma conversa sem o uso da fala ou escrita ou até promover encontros especiais como, café da manhã ou almoço.

Fonte: Dyer & Reeves. Adaptado pela autora

Como visto, o processo de Integração Organizacional é uma prática bastante importante. E, por isso, deve ser adotada por todas as empresas. Com certeza, o maior investimento será de tempo e dedicação dos profissionais envolvidos, mas somente assim uma empresa poderá conquistar resultados ainda melhores.

2.5.2. Resultados do Questionário

Nesta Seção será apresentada a análise e interpretação dos resultados quantitativos obtidos nesta pesquisa, com a finalidade de buscar respostas aos objetivos específicos: avaliar os mecanismos de integração dos novos colaboradores, investigar junto aos colaboradores do Ecobank que informações são consideradas importantes quando da admissão e avaliar o grau de satisfação dos mesmos quanto ao seu acolhimento na Instituição. Foi utilizado um questionário contendo 24 perguntas objetivas e subjetivas.

O questionário, enviado a 72 respondentes, contém tanto questões objetivas e como subjetivas, teve como propósito avaliar as estratégias de socialização que o Ecobank tem adotado para facilitar o processo de socialização de seus novos colaboradores.

Cronograma do processo de socialização - Com a finalidade de verificar se houve, por parte do Ecobank, apresentação de um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas, após os colaboradores entrarem em exercício, as questões nº 8 e 9 apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 8 - Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização

Questões / Categorias	FA* n=72	FR %
CRONOGRAMA		
<i>Q8 – Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização.</i>		
Não me recordo	22	30.6
Não	24	33.3
Sim	26	36.1

*Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR) para as subcategorias de cronograma com as etapas do processo de socialização.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme dados coletados (Tabela 6), apenas 36,1% afirmam terem recebido informações quanto às etapas do processo de socialização de que iriam participar. Em compensação, 30,6% não se recordam e 33,3% afirmam que não lhe foram apresentadas as etapas de que iriam participar.

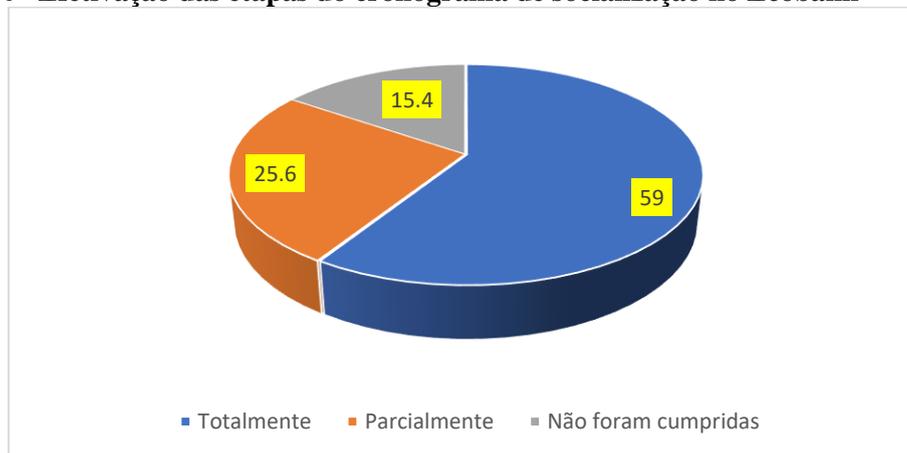
Analisando essas informações com as coletadas nas entrevistas realizadas com os Gestores de RH da instituição, percebe-se predominância da prática da estratégia de socialização classificada por Van Maanen (1979, pág. 140) como variável, ou seja, aquelas em que não há um cronograma prévio e completo das etapas do processo de socialização.

Das entrevistas realizadas, duas coordenações afirmaram ter um roteiro estabelecido para ser seguido toda vez que chega um novo colaborador, o que não pode ser confundido com um programa ou programação das ações e etapas de socialização que deverão ser praticadas pela instituição.

Em relação aos 26 colaboradores que afirmaram ter recebido uma apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização, pode-se concluir que as informações transmitidas no momento da posse ou da chegada à nova unidade de instalação foram consideradas por estes como apresentação do cronograma do processo de socialização pelo qual estariam sujeitos.

A questão nº 9 era específica para os colaboradores que afirmaram ter recebido um cronograma contendo a programação das etapas do processo de socialização que seriam executadas.

Gráfico 4 - Efetivação das etapas do cronograma de socialização no Ecobank



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que 26 colaboradores afirmaram ter tido conhecimento do cronograma das etapas do processo de socialização. Desses, 15 (59%) apontaram que as etapas foram cumpridas conforme cronograma proposto ao contrário dos 11 que afirmam não ter sido cumprida ou que foi cumprida apenas parcialmente pela instituição. Percebe-se uma contradição na

resposta destes últimos, pois se eles disseram “não ter conhecimento” ou “não se recordar” de ter conhecimento do cronograma, não podem afirmar que as etapas foram cumpridas parcialmente ou até mesmo que não foram cumpridas.

Curso “**Conhecendo o Ecobank** - As questões nº 10, 11, 12 e 13 trataram sobre a participação no curso “Conhecendo o Ecobank”, que foi organizado pela DRH.

Tabela 9 - Participação no curso “Conhecendo o Ecobank”

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
CURSO		
<i>Q 10 – Participação no curso “Conhecendo o Ecobank”</i>		
Não	24	33.3
Sim	48	66.7

Fonte: elaborado pela autora.

Na questão nº 10 “Você participou no curso “Conhecendo o Ecobank”?”, a Tabela 7 traz os dados que demonstram que tivemos 66,7% de respostas afirmativas contra 33,3% dos colaboradores que afirmam não ter participado no curso, mesmo sendo de participação obrigatória. Com as respostas apresentadas na questão nº 11, em que foi solicitado aos colaboradores que não participaram no curso que esclarecessem os motivos pela não participação, percebemos que 13 do total de 24, alegaram “não ter tido conhecimento”, “não ter sido informado, nem orientado”. A presente pesquisa cobriu os colaboradores efetivos que entraram no Ecobank em Junho de 2018, porém, de acordo com a DRH, o curso “Conhecendo o Ecobank” começou a ser disponibilizado a partir de dezembro de 2018. Isso justifica o fato de alguns colaboradores apontarem não conhecimento da existência do curso.

A questão nº 12, apresentada na Tabela 8, solicita aos colaboradores que participaram no curso “Conhecendo o Ecobank” uma avaliação quanto aos resultados apresentados e 50% dos participantes o avaliaram como “Bom”, 33,3% “Regular” e 16,7% o avaliaram como “Ruim”.

Tabela 10 - Avaliação do curso “Conhecendo o Ecobank”

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
-----------------------	------------	---------

CURSO		
<i>Q 12- Avaliação quanto aos resultados do curso “Conhecendo o Ecobank”</i>		
Ruim	12	16,7
Regular	24	33.3
Bom	36	50.0

Fonte: elaborado pela autora.

A questão nº 13, demonstrada na Tabela 9, teve como objetivo recolher informações dos colaboradores sobre a contribuição do curso “Conhecendo o Ecobank” para seu processo de acolhimento e integração. As opções de respostas eram: Contribuiu muito; Contribuiu um pouco; Não contribuiu nada e Não participei do curso. A categoria “Não contribuiu nada” obteve 2 respostas que foram juntadas à categoria “Contribuiu um pouco”, para que a análise estatística dos dados não fosse prejudicada. Os dados da tabela abaixo demonstram que quase 40% dos colaboradores acham que o curso contribuiu muito para o bom processo de acolhimento e integração na instituição.

Tabela 11 - Contribuição para o processo de acolhimento e integração

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
CURSO		
<i>Q13 Contribuição do curso p/ melhorar o processo de acolhimento e integração</i>		
Nada	24	33,3
Pouco	20	27.4
Muito	28	39.3

Fonte: elaborado pela autora.

Aprendizagem e desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo - As questões nº 14 e 15 do inquérito tiveram como finalidade avaliar o modo em que ocorreu o processo de aprendizagem das atividades relativas ao cargo em que os novos colaboradores irão exercer na instituição, sendo que as alternativas apresentaram as opções de: **a)** aprendizagem com a ajuda e orientação do supervisor directo; **b)** somente dos colaboradores mais experientes; **c)** de ambos; **d)** somente pela própria vontade, ou **e)** pelo conjunto de todos os fatores.

As alternativas “a”, “b” e “c” foram agrupadas para melhor análise estatísticas dos dados, sendo realizado o mesmo procedimento com as alternativas “d” e “e”.

Tabela 12 - Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
-----------------------	------------	---------

<i>APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS AO CARGO</i>		
<i>Q14 Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo</i>		
Colaboradores/ Supervisor / Vontade própria	43	59,5
Colaboradores/ Supervisor	29	40,5

Fonte: elaborado pela autora.

Na Tabela 10 observa-se que 59,5% dos colaboradores tiveram algum tipo de apoio dos supervisores, de colaboradores com mais tempo de instituição que já conhecem os procedimentos e processos institucionais, assim como pela própria vontade de querer aprender, pelo próprio interesse. Por outro lado, temos 40,5% das respostas para a aprendizagem com apoio dos supervisores directos e/ou colaboradores mais experientes.

Analisando o resultado apresentado, percebe-se que no Ecobank as práticas de socialização em série e isoladas são as mais utilizadas. Van Maanen e Schein (1979, pág. 89) descreveram as estratégias em série como aquelas em que os colaboradores mais experientes preparam os novos sobre como assumir os papéis similares na organização, podendo aqueles servirem de modelo a ser seguido por estes. Por outro lado, as estratégias isoladas são aquelas em que o iniciante não tem ninguém para ensinar a demanda, terá de se desenvolver por conta própria, ou seja, a aprendizagem se dá por sua própria iniciativa, o que pode incentivar a criatividade do indivíduo. Uma desvantagem desse tipo de estratégia apontada por Mosquera (2002, pág. 70) é no sentido de gerar grande ansiedade ao novo colaborador, pois desconhece os procedimentos da instituição. Vale ressaltar que as estratégias não são mutuamente excludentes e que, na prática, são combinadas de infinitas e diversas formas (Andrade et al., 2012, pág. 50). As pessoas adquirem o conhecimento de formas e tempos diferentes umas das outras, porque também são diferentes umas das outras (Van Maanen, 2012, pág. 38). Reforçamos esse entendimento, pois se encaixa perfeitamente com as palavras de um dos colaboradores participantes da pesquisa, ao sugerir melhorias no processo de socialização institucional, senão vejamos: “Tempo. Cada colaborador é diferente, alguns mais contidos, outros mais extrovertidos. Fica difícil propor um método que agrade a todos. Com o tempo e as atividades informais que vão ocorrendo, as pessoas vão-se encaixando melhor”.

Outro ponto a ser destacado é a participação pró-ativa dos novatos, sendo agentes ativos que buscam as pessoas e os locais de aprendizado, que são capazes de influenciar as normas do grupo para facilitar seu processo de ajustamento organizacional (Oliveira et al., 2008, pág. 90), porque o processo de socialização organizacional é um processo de

mão dupla, ao mesmo tempo em que se está a adaptar, busca-se apresentar uma nova proposta sobre alguns procedimentos (Carvalho, 2019, pág. 70). O processo de socialização organizacional dependerá da atuação de todos os agentes: chefes, gestores, indivíduos e novatos; porque o processo de socialização é sistêmico e todos são co-responsáveis (Borges & Albuquerque, 2014, pág. 60).

Relacionamento interpessoal - As questões nº 16 e 17 tiveram como finalidade investigar o grau do relacionamento entre os novos colaboradores, seus supervisores imediatos e colegas de outros departamentos durante as fases do acolhimento e integração na instituição.

Tabela 13 - Relacionamento interpessoal durante as fases de acolhimento e integração.

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
<i>Q16 – Com seus supervisores directos, durante as fases de acolhimento e integração.</i>		
Regular	11	15.5
Bom	61	84.5
<i>Q17 – Com seus colegas que atuam no mesmo Departamento, durante as fases de acolhimento e integração.</i>		
Regular	9	13.1
Bom	63	86.9

Fonte: elaborado pela autora.

Os colaboradores que afirmam ter um relacionamento “Regular” com supervisores directos representam 15,5% dos colaboradores participantes na pesquisa, contrariamente a 84,5% que diz ter sido um “Bom” relacionamento interpessoal.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no mesmo departamento, 86,9% dos colaboradores respondentes da questão nº 17 afirmam ter tido um “Bom” relacionamento, ao passo que 13,10% alegam ter sido “Regular”.

Benzinger (2016, pág. 45) defende que a interação do novato com seus colegas de departamento e supervisores directos pode representar o fator mais impactante para o sucesso de seu processo de socialização. Na mesma linha de entendimento, Carvalho (2019, pág. 89) aponta a importância do novato em estabelecer uma ligação, uma interação com os colaboradores mais experientes, porque eles podem auxiliar na compreensão e aplicação do conhecimento sobre a organização, os processos, procedimentos, regras, cargos.

Ações para socialização e integração - As questões nº 18 a 23 do inquérito tiveram como finalidade verificar quais estratégias de acolhimento e integração o Ecobank tem adotado quando da chegada de um novo colaborador, assim como investigar quais informações os colaboradores consideram importante receber quando da admissão. Será avaliado também o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao seu acolhimento no Ecobank.

Com intenção de analisar se houve por iniciativa dos supervisores directos e/ou colegas de trabalho alguma ação formal ou informal para ajudá-lo em seu processo de socialização, a questão nº 18 trouxe o seguinte resultado:

Tabela 14 : Ações formais e informais de socialização

Questões / Categorias	FA n=72	FR %
AÇÕES PARA SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO		
<i>Q18 – Ocorreram ações formais e informais, por iniciativa de colegas e/ou supervisores directos, visando socialização no seu departamento de trabalho.</i>		
Formais e informais	63	88.1
Não ocorreram	9	11.9

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as 72 respostas apresentadas, a Tabela 12 traz que 63 apresentaram ter o colaborador recebido algum tipo de ação formal e/ou informal, enquanto 9 colaboradores afirmaram não ter ocorrido nenhum tipo de ação visando uma melhor adaptação ao seu novo posto de trabalho.

No entendimento de Bilhim (2006, pág. 78), a socialização é um processo contínuo de aprendizado, de transmissão de atitudes e padrões, valores, comportamentos esperados, que acompanhará o indivíduo durante toda a permanência dele na organização, porém, o impacto do período do acolhimento é o mais importante, que poderá trazer consequências diretas caso não seja bem planeado.

Na questão nº 19 foi solicitado, aos colaboradores que indicaram ter experimentado algum tipo de ação formal ou informal, que relatassem quais foram essas ações. Considerando as respostas recebidas, observamos que os departamentos do Ecobank executam ações formais e informais variadas com o objetivo de promoção da socialização de seus novos colaboradores. Porém, a que mais se destaca, com 17% do total das respostas, é o *tour* interno e externo pelas dependências do Banco, com apresentação de todos os setores e departamentos que lá estiverem. Em seguida temos a participação nos momentos

informais de comemoração e confraternização dos integrantes do departamento, tais como: homenagens internas, aniversários (individual ou coletivo), café do departamento, almoço em grupo, *happy hour*, festa de final de ano com 10%. Temos também o relato por 4% dos colaboradores que, devido ao estado de pandemia, com suspensão das atividades presenciais e realização de trabalho remotamente, as apresentações, ambientações e capacitações ocorreram virtualmente, por reuniões realizadas pelo *Google Meet*⁶.

Apresentamos um breve resumo dos tipos de ações formais e informais que foram relatadas pelos colaboradores:

Tabela 15 - Ações formais e informais adotadas pelo Ecobank para socialização de novos colaboradores

Ações formais e informais	Número de incidências
Tour interno e externo no Banco.	27
Café e confraternizações	15
Reuniões presenciais	5
Reuniões virtuais	6
Outros tipos de ações	11

Podemos extrair dos dados obtidos no Tabela 13 que essas ações praticadas pelas unidades do Banco são classificadas, segundo as dimensões de estratégias organizacionais de Van Maanen e Schein (1979, pág. 70), como informais, aleatórias, variáveis, em série e de investidura. Classificamos como:

- estratégias informais, pois as ações são realizadas sem a existência de um programa de orientação estruturado;
- aleatórias, pois as etapas de socialização vão sendo realizadas sem programas intermediários de formação;
- variáveis, porque não existe um cronograma prévio e completo das etapas do processo de acolhimento, integração e socialização;
- em série, pois, em várias respostas, foi apontada a participação de colaboradores mais antigos para auxiliá-los e orientá-los.

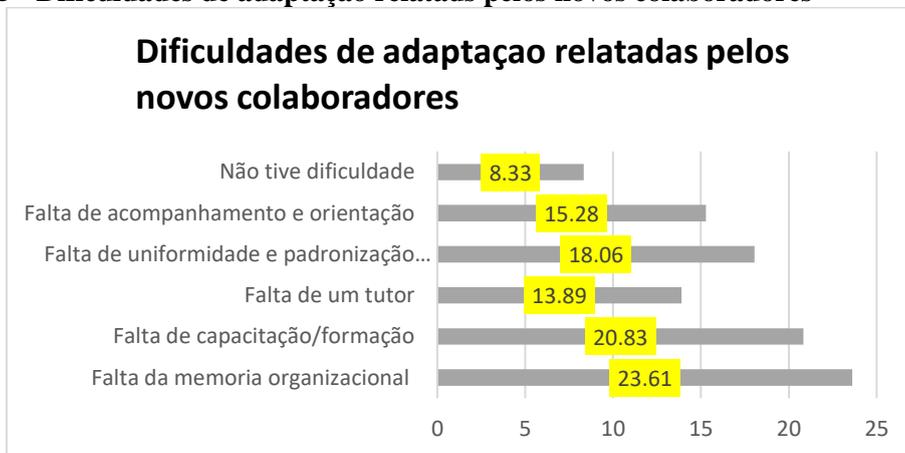
Por último, temos as táticas de investidura, porque a instituição não procura destruir certos valores e crenças do iniciante, mas o aceita do jeito que ele é.

A questão nº 20 visa a conhecer as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ao se adaptarem às atividades do cargo e se integrarem à equipa de trabalho no Ecobank. E

⁶ Ferramenta disponibilizada pela Google para videoconferência de nível empresarial para qualquer cidadão que tenha uma conta.

diante do questionamento apresentado, foram recolhidas 72 respostas que se dividiram conforme gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Dificuldades de adaptação relatadas pelos novos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se no Gráfico 9 que 8,33% afirmaram não ter tido dificuldades para se adaptar às atividades do seu cargo e se integrar à equipa, enquanto que 23,1% apontaram a falta de memória organizacional e a falta de capacitação/treinamento (20,83%) como dificultadores para uma melhor adaptação e integração. Por outro lado, a falta de acompanhamento orientação (15,28%), e apoio de supervisores/tutores (13,89) do total das respostas. Esses dados demonstram que os supervisores imediatos exercem papel importante no processo de socialização do iniciante, pois possuem a responsabilidade de recebê-lo no local de trabalho e ajudá-lo à se relacionar com os novos colegas do setor ou da equipa (Maschio, 2018, pág. 123). Podemos considerar, pelas respostas recebidas, que a maioria dos supervisores no Ecobank tem feito um bom acompanhamento de seus colaboradores, visto que apenas 10 colaboradores relataram ter sido deficitário o papel do supervisor.

Os dados apresentaram que a falta de uniformidade e padronização nos procedimentos, processos, atividades e trâmites administrativos tiveram 13 ocorrências e a falta de um tutor que transmita ao novo colaborador informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades, tiveram 10.

Ações informais baseadas na interação do novo colaborador com os supervisores, colegas de departamento e, principalmente, com tutores poderão facilitar a promoção da

familiaridade dele com os costumes e hábitos da instituição, domínio das tarefas, podendo contribuir ainda para a construção de bons relacionamentos com os colegas de trabalho (Genari, Ibrahim, & Ibrahim, 2017, pág. 79).

Na questão a seguir, foi solicitado aos colaboradores que apresentassem sugestões para melhoria do processo de socialização organizacional, tendo sido apresentadas 84 contribuições.

As respostas em quantidade superior ao número de colaboradores respondentes se justifica pelo fato de alguns colaboradores apontarem mais de uma sugestão. Todas elas foram agrupadas de seguinte forma: criar programa de tutoria; capacitar os colaboradores sobre noções de administração; elogios; melhorar o relacionamento entre colaboradores e instituição; melhorar a supervisão dos trabalhos realizados por parte da Direcao; oferecer capacitações mais direcionadas à realidade do Banco; definir as atribuições dos cargos e departamentos; padronizar procedimentos; manual de procedimentos e mapeamento de processos para orientação dos colaboradores; formalizar os procedimentos para o acolhimento e integração dos novos colaboradores, com roteiro e cronogramas definidos.

Formalizar os procedimentos para o acolhimento e integração dos novos colaboradores, com roteiro e cronogramas definidos, e, criar cartilha, manual de padronização de procedimentos e mapeamento de processos para orientação dos colaboradores foram os grupos com maiores contribuições, tendo recebido 12 em cada. “Capacitação quanto aos fluxos dos processos, procedimentos, ações a serem realizadas no trabalho” e “maior sistematização dos trabalhos” são exemplos das sugestões apresentadas.

Corroborando com esse entendimento, temos Delvas (2017, pág. 80) que aponta a importância da elaboração de um manual para ser entregue aos novos colaboradores, que deverá conter informações essenciais para que eles tenham condições de iniciar suas jornadas profissionais na organização. Chiavenato (2010, pág. 90), Oliveira (2013, pág. 45) e Mosquera (2002, pág. 89) reforçam o entendimento da importância da entrega ou disponibilização de um manual que contenha informações sobre a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos capazes de orientar os iniciantes. Outro ponto importante apontado pelos colaboradores participantes é a criação de um programa de tutoria: “criar um sistema de apadrinhamento de colegas que podem

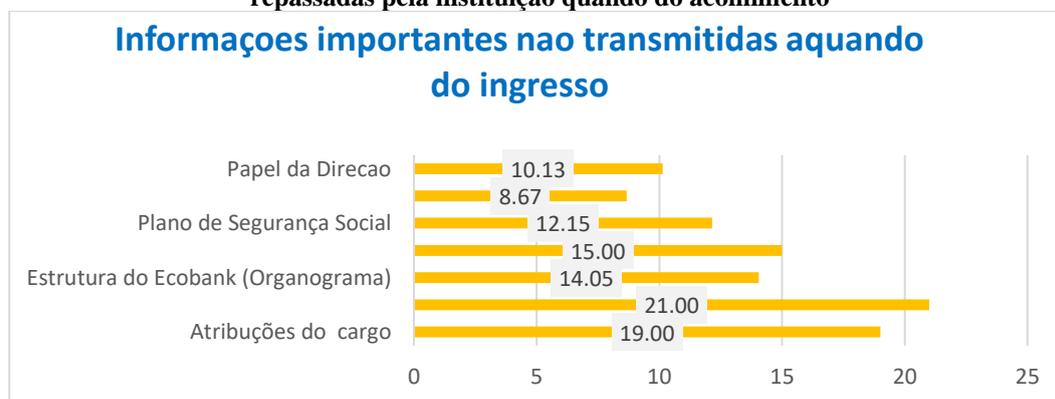
auxiliar na socialização”. Sugerem que “o tutor deva transmitir ao novato informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades”. O tutor pode servir de modelo a ser imitado pelo novo colaborador, assim como poderá ajudá-lo com informações, conselhos ou apoio social (Bauer, 2010, pág. 70).

O tutor poderá ser um elemento facilitador da integração dos novatos, pois haverá um alinhamento das expectativas dele com as da organização, de forma mais rápida e eficaz (Borges & Albuquerque, 2014, pág. 89; Chiavenato, 2010, pág. 178; Dutra, 2011, pág. 90; Ferreira, 2008, pág. 67; Maschio, 2018, pág. 80).

Sugestões para padronização de procedimentos e definição das atribuições dos cargos e setores também foram apontadas para melhorar a passagem das funções e atribuições dos cargos. Um dos respondentes apontou que falta detalhamento para vários cargos, principalmente de nível operacional. Assim como há necessidade, segundo dados recolhidos, de capacitações mais direcionadas à realidade do Banco, pois para eles a maioria dos cursos são genéricos, focando mais nos aspectos gerais do funcionalismo público, enquanto deixa de lado realidades mais urgentes de um colaborador em começo de carreira. Ações de confraternização entre colaboradores e estreitamento da relação entre os trabalhadores e a Direção também foram apontadas como propostas de estratégias para a melhoria do processo de socialização dos novos colaboradores Ecobank.

A questão nº 20 tentou recolher dados sobre quais informações o colaborador considera como importantes para sua integração e que não lhe foram transmitidas ao ingressar na instituição. Os colaboradores poderiam marcar quantas alternativas fossem necessárias, trazendo o seguinte resultado:

Gráfico 6 - Informações apontadas pelos colaboradores como importantes e que não foram repassadas pela instituição quando do acolhimento



Fonte: Elaborado pela autora

A questão nº 23 solicitou aos trabalhadores para que apontassem quais informações consideram importantes para sua integração e que a instituição não lhe transmitiu. As opções “Remuneração e vencimento” e “Atribuições do cargo” tiveram maior número de incidências (21% e 19% respectivamente).

O quadro em baixo apresenta a resposta, em síntese e, **em conclusão deste capítulo**, ao que nos propusemos estudar nesta dissertação - as estratégias de acolhimento e integração do Ecobank aos novos colaboradores e sua eficácia/eficiência – resultante dos dados recolhidos e sua análise:

Tabela 16 : Síntese do resultado da pesquisa

Questão/Objetivo	Resposta
Como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos colaboradores segundo a Gestão de Recursos Humanos do Ecobank	O Ecobank não possui um programa específico de acolhimento, integração e socialização. Porém, executa ações de estratégias formais e informais como a cerimônia de posse, o curso “Conhecendo o Ecobank”, realização de <i>tour</i> pelas dependências da unidade com apresentação dos trabalhadores e departamentos, organização de confraternização com colaboradores para apresentação dos novatos, envio de e-mail pela Fdirecao do Banco para a apresentação aos demais colaboradores da unidade com a foto do novo colaborador, organizações de reuniões por videoconferência. Essas estratégias não são padronizadas pela instituição, sendo que cada departamento realiza as ações de acordo com a disponibilidade dos trabalhadores e gestores.
Informações que são consideradas importantes quando da admissão pelos colaboradores do Ecobank	Os colaboradores apontaram as informações que consideram como importantes e que não lhes foram transmitidas ao ingressar no Ecobank: <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão). • Atribuições do seu cargo. • Cursos oferecidos pelo Banco e Regimento Geral. • Plano de segurança social. • Horários de trabalho. • Estrutura do Ecobank (Organograma), Equipe de trabalho e Controle de frequência. • Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche). • Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos). • História do Ecobank. • Missão, visão e valores do Ecobank.
Grau de satisfação dos colaboradores quanto ao seu acolhimento no Ecobank	Os dados recolhidos demonstraram que 65% dos colaboradores participantes da pesquisa estão satisfeitos com as ações de acolhimento realizadas pelas unidades organizacionais do Ecobank.
Proposta resultante da investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração, formalização e instituição de um programa de socialização organizacional; • Inserção de módulos no curso “Conhecendo o Ecobank”, que versem sobre as informações apontadas pelos colaboradores como importantes para a integração à instituição (coluna 2), assim como módulos que tratem individualmente sobre o perfil de cada departamento; • A criação de um manual ou curso de capacitação para orientação quanto à utilização dos sistemas eletrônicos institucionais, • Criação de um programa de tutoria para facilitar a transmissão das informações e da socialização organizacional como um todo.

Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 3. – CONCLUSOES GERAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o Ecobaank Guiné-Bissau adota com os novos colaboradores e sua eficácia e eficiência, através da resposta aos objetivos delineados.

O levantamento das bases teóricas acerca do estudo sobre socialização, acolhimento e integração de colaboradores foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Foi apresentado, num primeiro momento, um resumo sobre os principais conceitos e definições das principais temáticas da GRH, nomeadamente a Cultura Organizacional e foi descrito o conteúdo das principais etapas das actividades de GRH.

Quanto à necessidade de se investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do Ecobank Guiné-Bissau como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos colaboradores, foram realizadas doze entrevistas com a participação dos gestores de pessoal dos diferentes departamentos do Banco, assim como da DGRH, nas quais foi possível perceber que os entrevistados apresentam ter conhecimento, mesmo que superficial, sobre socialização organizacional. Alguns relataram ainda que desconheciam a diferenciação entre acolhimento, integração e socialização, sendo esclarecido após a realização da entrevista. Essa foi uma das dificuldades encontradas pela pesquisadora ao iniciar a pesquisa bibliográfica, pois alguns trabalhos tratam todas essas fases apenas como processo de socialização organizacional.

Com o resultado das entrevistas ficou demonstrado que o Ecobank Guiné-Bissau não possui um programa de socialização instituído, formalizado, mas possui algumas ações formais e informais que buscam facilitar a adaptação e ambientação dos seus novos colaboradores. Por procedimento formal temos a cerimónia de posse, que é realizada a cada nova entrada de colaborador, sendo realizada pela DGRH do Banco. Por procedimento informal podemos destacar transmissão de informações sobre história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo, transmissão de informações sobre salário, carreira, desenvolvimento pessoal, informações sobre normas e procedimentos, reuniões com representantes de diferentes áreas da organização, *tour* interno e externo pelo Banco. Cada Departamento realiza seu próprio rito, muitas vezes de forma diferente a cada entrada de colaborador, sem um padrão a ser seguido.

Relatou-se também que, entre os departamentos, há diferença no processo de

acolhimento, integração e socialização e também entre as categorias de colaboradores técnico e administrativos.

Independente de ser ação formal ou informal, o importante é que ocorram ações, tal como defendido pelos diversos autores percorridos na revisão da literatura. E, da informação recolhida, apresentada por um grupo de 5 colaboradores que alegam não terem recebido nenhum tipo de ação formal ou informal por iniciativa da supervisores imediatos ou dos colegas do setor com a finalidade de ajudá-los na ambientação organizacional, considera-se ser importante que a instituição possa se organizar para a elaboração de um programa estruturado de acolhimento.

Como não existe um programa ou até mesmo um procedimento institucional formalizado, não há calendário pré-estabelecido contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos colaboradores e, na maioria das vezes, os novos colaboradores não são informados sobre a trajetória de sua socialização no Ecobank, ou seja, logo após o ingresso, os novatos não passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas para integrá-los na instituição. O processo de acompanhamento dos novos colaboradores, após seu ingresso na Instituição, visando verificar se estão a adaptar-se às atividades laborais e à equipa de trabalho também não está institucionalizado, formalizado. Apenas a DGRH disse ter um procedimento estabelecido internamente para o acompanhamento desses colaboradores, dado que não foi corroborado pelos colaboradores.

Pelo fato de não existir um programa de socialização instituído, formalizado, que busque facilitar a adaptação e ambientação dos seus novos colaboradores, também inexistente para os colaboradores que se transferem de um departamento para outro, dentro da mesma instituição.

Porém, todos os entrevistados relataram que adotam para os colaboradores que se movimentam de um departamento para outro os mesmos procedimentos adotados aos novos colaboradores quando entram na instituição. Não há ação formal nem informal para os colaboradores que se movimentam internamente dentro o Banco, saindo de um sector para o outro. Sendo assim, e após cruzados os dados das entrevistas com os questionários, entendemos que os procedimentos adotados pela instituição devem ser aprimorados, formalizados e institucionalizados. Há a necessidade em se estabelecer um procedimento

institucional que seja padrão, para que todas as unidades trabalhem sistematicamente.

Ao avaliar os mecanismos de integração praticados pelo Ecobank Guiné-Bissau aos iniciantes, foi constatado o curso “Conhecendo o Ecobank”, disponível desde dezembro de 2019 e de realização obrigatória aos novos ingressos. Além disso, foram relatados outros mecanismos como *tour* interno e externo no Banco, café e confraternizações, reuniões presenciais e virtuais. Isso demonstra que a instituição realiza ações informais que visam ajudar os colaboradores a se adaptarem ao novo ambiente de trabalho, fazendo com que os colaboradores se sintam acolhidos, pertencidos àquela instituição.

Quanto ao curso “Conhecendo o Ecobank”, mesmo tendo sido considerado bem avaliado pela maioria dos colaboradores participantes, um número importante deles apontaram que o curso contribuiu apenas um pouco para seu processo de acolhimento e integração na instituição. Essa informação serve como alerta à instituição, que poderá utilizar os dados obtidos nesta pesquisa para aprimorar o conteúdo do curso, de acordo com os tópicos apontados pelos colaboradores como, por exemplo, a criação de um módulo que trate especificamente sobre o perfil de cada departamento, mesmo sabendo que este tipo de informação pode ser encontrada no site institucional. Outro ponto muito referido pelos participantes foi a necessidade de criação de um programa de tutoria para facilitar a transmissão das informações e da socialização organizacional como um todo.

A criação de um manual ou capacitação para orientação quanto aos principais fluxos e procedimentos processuais e utilização dos sistemas eletrônicos institucionais também foi muitas vezes apontada como proposta de melhoria no processo de socialização dos novos colaboradores, fato que deverá ser observado pela gestão da instituição, pois os colaboradores disseram ter dificuldades em trabalhar com algumas aplicações informáticas em uso no Banco.

O resultado da investigação em relação às informações que os colaboradores consideram mais importantes para receber aquando da admissão traz a necessidade de esclarecimentos quanto à regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão) e atribuições do cargo. Para que houvesse uma padronização dos procedimentos, esses tópicos poderiam ser inseridos no curso “Conhecendo o Ecobank”, como um módulo específico de gestão de pessoas.

Relativamente às limitações, também podemos relatar algumas encontradas no decorrer

da elaboração deste trabalho.

Num primeiro momento houve dificuldade em se estabelecer uma diferenciação entre os termos acolhimento, integração e socialização, pois alguns autores os generalizam, tratando-os apenas como socialização. À medida em que as leituras do referencial teórico foram avançando, as dúvidas foram sendo clareadas e as ideias foram surgindo.

Outra limitação encontrada foi quanto à participação dos colaboradores na resposta do questionário. Foi necessário o envio, por mais de uma vez, de e-mail convidando à participação na pesquisa. Considera-se ainda uma limitação o fato de não ter uma participação de percentual proporcional entre as unidades da instituição, pois em alguns departamentos a participação foi de 100% dos colaboradores enquanto que em outras foi de 50-60%.

Considerando que são praticamente inexistente os estudos sobre processo de socialização em organizações públicas da Guiné-Bissau, seria pertinente estudos complementares e de aprofundamento no tema.

Como oportunidade para desenvolvimento de trabalhos futuros, verifica-se a possibilidade de realizar um estudo comparativo do processo de socialização entre os colaboradores técnico-administrativos e gestores, com a finalidade de investigar se a adaptação e a integração institucional ocorrem de maneira diferenciada, visto que, nesta investigação, já pudemos observar que há diferença na fase do acolhimento desses colaboradores. **Igualmente, a autora acha pertinente propor à Direção do Ecobank a criação de um Manual de Acolhimento próprio.** Caso o Ecobank aceite as propostas de alterações para a melhoria do processo de socialização de seus colaboradores, futuramente essa pesquisa poderia ser reaplicada com objetivo de comparação da evolução e desenvolvimento institucional. **Outro estudo que poderia ser desenvolvido em trabalhos futuros** seria uma comparação do processo de adaptação e desempenho dos colaboradores que apontaram não ter recebido nenhum apoio dos supervisores imediatos e colegas do setor para o auxílio no processo de socialização na instituição com os colaboradores que apontaram ter recebido.

Esta investigação contribuiu para o conhecimento mais aprofundado do processo de socialização de colaboradores no Ecobank, tendo sugerido à DRH do Banco algumas recomendações para a sua melhoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 104-125.
- Andrade, D. C., Oliveira, M. S., Cappelle, M. C., Antonially, L. M., & Paiva, K. C. (2012). Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 10, n. 2, (p. 239-250).
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. United Kingdom: KoganPage.
- 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. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000206>.
- Barbeta, P. A. (2002). *Estatística aplicada às ciências sociais* (5 ed.). Florianópolis: UFSC. Recuperado de: https://www.academia.edu/32231809/BARBERETA_Estatistica_Aplicada_As_Ciencias_Sociais
- 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*, 3(92), 707-721. Recuperado de: <https://pdxscholar.library.pdx.edu/>
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3ª edição . Eatuat. Caxias do Sul, RS:Educs.
- Borges, L., & Albuquerque, F. J. (2004). Socialização organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Org.), *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil* (pp. 351-384). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L., Silva, F. H., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (Julho-Agosto de 2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM, Revista de Administração Mackenzie* (Online), 11(4), 4-37. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000400002&script=sci_abstract&tlng=pt
- Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino. Tese de Mestrado: “Socialização, acolhimento e integração de novos colaboradores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul”, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Dezembro de 2020
- Carvalho, C. D. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Coimbra, Portugal. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf>

- Carvalho, F. A., Marques, A. L., & Brito, M. J. (Outubro/Dezembro de 2015). Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 13 (4), 145-158.
- Carvalho, V. D. (2009). Resiliência e socialização organizacional de novos colaboradores: um estudo transcultural. Repositório Institucional IFRN: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC_TES_E.pdf 104
- Carvalho, Bárbara Raquel Moniz Machado. Tese de Mestrado – “Gestão e Implementação de Processos no Departamento de Recursos Humanos: Gestão Administrativa, Formação, Recrutamento e Seleção”. Instituto Politécnico de Coimbra, Abril de 2022.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos. Edição Compacta. (7ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas - 3ª edição - Totalmente revisada e atualizada*. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administração Geral e Pública (3ª)*. São Paulo: Manole.
- Chow, I. H.-S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(13), 720-737.
- Cunha, J. P. (2016). *Análise do processo de socialização de novos colaboradores técnico-administrativos em educação da UFSC*. Florianópolis, SC, Brasil. doi:<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168169>
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão. (6 ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos colaboradores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Uma proposta*. Porto, Portugal. Recuperado de: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>
- Dias, G. M. (2014). *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações*. Lisboa, Portugal. Doi: <http://hdl.handle.net/10437/6821> 105
- Flaviana Andrade de Pádua Carvalho & outros “Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate”, publicado na *Revista Capital Científico – Eletrônica* de Outubro/Dezembro 2022. Recuperado de: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3660>
- Freitas, L C (2022) *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho*, Lisboa, Edições fevereiro de 2022 ·Sílabo

- Ferreira, S. (2008). Acolhimento, integração e empenhamento organizacional : estudo de caso no sector das telecomunicações. Repositório da Universidade de Lisboa. Recuperado de: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Mestrado_Re cursos_Hum anos_%28FPCE-UL%29_SF_%28n.6769%29.pdf
- Flick, U. (2013). Introdução à metodologia de pesquisa (Um guia para iniciantes). Porto Alegre: Penso.
- Fernanda Crocetta Schraiber. “Os Benefícios da Socialização e Comprometimento Organizacional e a relação com o compartilhamento do conhecimento”, publicado na Revista CIKI de 19 Nov 2022; Recuperado de <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1204>
- Genari, D., Ibrahim, C. V., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos colaboradores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do sul. *Holos*, 5(33), 313 - 328. DOI: 10.15628/holos.2017.5153
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. (6ª ed.) . Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). Atlas. 106
- Gontijo, C. L. (març./junh. de 2005). Socialização, cultura e constituição so sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, v.1, n.1, Art.1, març. /junh. 2005, 1(1).
- Janduhy Camilo Passos sobre “Socialização Organizacional: Estudo do Processo de Integração Funcional em uma Indústria de Bebidas”, publicado na Revista de Administração da UEG de 02 Nov 2020. Recuperado de: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/10544
- Keating, J. B. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em A. e. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. (pp. 103-116). Lisboa: RH.
- Lima, A. A. R., Meirelles, R. d. S., Ramos, F. S. (2018). Colaborador público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do departamento de recursos humanos no setor público. *Revista Factus de Administração e Gestão*, v. 1, n. 3, (p. 45-64).

- Maanen, J. V. (2012). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. Em M. T. FLEURY, & R. M. FISHER, Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. Coleção: Gestão da Saúde Pública - Contribuições para a Gestão do SUS., 10, 50-78. Acesso em 27 de julho de 2020, disponível em <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wpcontent/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martinho, D. M. (2015). Acolhimento, Integração e Socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Faro, Portugal. Acesso em 2020, disponível em <https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>
- Maschio, R. (5 de julho de 2018). Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC. Recuperado de: <https://www.udesc.br/http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00004d/00004d49.pdf>
- Mikowaiski, G.; Vieira, J. A. (2019). Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. *Revista Cocar*, 13(27), 108
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. . Em A. Caetano, & J. V. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira (Universidade Fernando Pessoa, Porto 2010) – Dissertação de Doutoramento: “Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental”
- Rita Isabel Martins Fernandes. Tese de mestrado: “Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração de Novos colaboradores como factores potenciadores de sucesso na empresa”, Universidade do Algarve, 2019
- Rodrigues, C. S. (2019). A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores. Recuperado de: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31091?mode=full>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (September de 1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR*, 51, 234–279 . Acesso em 5 de Abril de 2020, disponível em

https://www.researchgate.net/publication/255005037_Organizational_Socialization_Making

Sense_of_the_Past_and_Present_as_a_Prologue_for_the_Future Schein, E. H. (1988).

Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. PORTAL DE REVISTAS DA UNA, 18(4), 5-20. Fonte: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558>

Silva, M. M. (Outubro de 2010). Processo de Socialização Hospitalar na Perspectiva dos Enfermeiros. Minho, Portugal. Acesso em 2020, disponível em file:///C:/Users/claude/OneDrive/MESTRADO/TESE/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20teses/Silva_%202010disserta%C3%A7%C3%A3o%20pdf.pdf

Anexo I – Guião das Entrevistas

Objetivo: Investigar junto ao Departamento dos Recursos Humanos do Ecobank Guiné-Bissau como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos funcionários, e avaliar os mecanismos de integração aos novos colaboradores.

1. Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre o tema socialização organizacional de novos colaboradores?
2. O Ecobank Guiné-Bissau possui um programa, ou ações, destinadas a socializar os novos colaboradores a partir da entrada deles na instituição? Se sim, por favor, explique!
3. Existe um calendário pré-estabelecido, contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos colaboradores?
4. Os novos colaboradores são informados sobre a trajetória de sua socialização no Ecobank Guiné-Bissau, ou seja, logo após o ingresso passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas pela Direção de Recursos Humanos (DRH) para integrá-los à Instituição?
5. Quanto ao processo de socialização, existe uma articulação entre a DRH e os Supervisores de Departamentos onde os novos colaboradores irão atuar, no sentido de definir aspectos relacionados ao espaço/lugar de trabalho do colaborador e sua recepção no local de trabalho?
6. Em caso positivo, os Supervisores são orientados sobre como proceder quanto ao acolhimento e integração dos novos colaboradores, a partir do início das atividades deles no Departamento/Seção de trabalho?
7. Por parte da DRH, é realizado o acompanhamento dos novos colaboradores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades laborais e à equipa de trabalho? Em caso positivo, de que forma ocorre esse acompanhamento?
8. Existe algum programa de socialização realizado para os colaboradores que se transferem de um Departamento para outro dentro do Ecobank Guiné-Bissau. Em caso positivo, explique.

Anexo II - Questionário

Objetivo: Avaliar os mecanismos de integração aos novos colaboradores, investigar junto aos colaboradores do IFMS que informações são consideradas importantes quando da admissão, avaliar o grau de satisfação dos colaboradores quanto ao seu acolhimento no IFMS

Informações sobre o(a) entrevistado(a)

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Sexo:
 masculino feminino
- 3) Nível de escolaridade:
 Ensino básico
 Ensino médio
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutorado
- 4) Qual seu Departamento atual?
 DRH
 Departamento de Administração e Finanças
 Departamento de Clientela
 Departamento de Contencioso
 Departamento de Auditoria Interna
- 5) Qual a data de início de exercício no seu cargo atual?
- 6) Assim que você entrou em exercício no Ecobank Guiné-Bissau lhe foi apresentado um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas?
 Sim Não Não me recordo
- 7) Em caso positivo, as etapas foram cumpridas conforme o cronograma proposto?
 Totalmente Parcialmente Não foram cumpridas
- 8) Você participou do curso “Conhecendo o Ecobank” oferecido pelo Banco?
 Sim Não Não me recordo
- 9) Em caso negativo, qual a razão de não ter participado do referido curso?
- 10) No caso de ter participado do curso “Conhecendo o Ecobank”, qual sua avaliação quanto aos resultados do mencionado curso?
 Bom Regular Ruim Não participei do curso

- 11) No caso de ter participado do curso “Conhecendo o Ecobank”, você acredita que o mesmo contribuiu para melhorar seu processo de acolhimento e integração ao Banco?
() Contribuiu muito () Contribuiu um pouco () Não contribuiu nada () Não participei do curso
- 12) Quanto à aprendizagem das atividades relativas ao cargo que você exerce no Ecobank, qual das alternativas a seguir se enquadra no seu caso?
() No processo de aprendizagem, recebi a orientação do meu /da minha supervisor (a).
() No processo de aprendizagem, recebi a orientação dos colaboradores mais experientes.
() Ambas as alternativas anteriores estão corretas.
() A aprendizagem se deu por conta própria.
() A aprendizagem ocorreu com a ajuda de colaboradores mais experientes, dos supervisores imediatos e por sua pró-atividade.
- 13) No desenvolvimento das atividades relacionadas ao seu cargo no Ecobank, os supervisores directos e os demais colegas de trabalho levaram em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que você possuía antes de entrar no Banco?
() Totalmente () Parcialmente () Não levaram em consideração
- 14) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com seus supervisores directos, durante as fases do acolhimento e integração?
() Bom () Regular () Ruim
- 15) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no seu Departamento de trabalho, durante as fases do acolhimento e integração?
() Bom () Regular () Ruim
- 16) No seu Departamento de trabalho ocorreu alguma ação formal ou informal, por iniciativa dos colegas e/ou de supervisores directos, visando socializá-lo ao ambiente laboral?
() Sim, ocorreram apenas ações formais.
() Sim, ocorreram apenas ações informais.
() Sim, ocorreram ações formais e informais.
() Não ocorreram ações formais nem informais.
- 17) Em caso afirmativo, quais foram essas ações?
- 18) Quais foram suas dificuldades para se adaptar às atividades do seu cargo e se integrar à equipa trabalho no Ecobank?
() Falta de memória organizacional, ou seja, ausência de registos dos procedimentos e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, levando o novo colaborador a ter que pedir auxílio em outros departamentos, ou mesmo, aprender sozinho suas atribuições diante da inexistência de um referencial ou modelo para seguir.
() Falta de capacitação/treinamentos para a execução das atividades a serem desenvolvidas no departamento, principalmente para os diversos sistemas administrativos utilizados no Ecobank.
() Falta de um tutor que transmita ao novo colaborador informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades.

- Falta de uniformidade e padronização nos procedimentos, processos, atividades e trâmites administrativos.
 - Falta de acompanhamento, orientação e apoio dos supervisores directos.
 - Não tive dificuldade.
- 19) Quais aspectos positivos da sua adaptação e integração ao Ecobank Guiné-Bissau?
- 20) Que sugestões você daria para melhorar o processo de socialização dos novos colaboradores do Ecobank?
- 21) Quais informações você considera como importantes para a integração de novos colaboradores e que não lhe foram transmitidas ao ingressar no Ecobank? Marque todas que se aplicam.
- Atribuições do seu cargo.
 - Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).
 - Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).
 - Controle de frequência.
 - Cursos oferecidos
 - Equipa de trabalho.
 - Estrutura (Organograma).
 - História do Ecobank.
 - Jornada de trabalho.
 - Missão, visão e valores do
 - Plano de seguro social.
 - Regulamento Geral.
 - Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para promoção).
 - Papel de gestores (Administradores, Diretores).
- 22) Você já trabalhou em mais de um Departamento no Ecobank?
- 1
 - 2
 - 3 ou mais
- 23) Você já trabalhou em quantas seções dentro do mesmo Departamento do Banco?
- 1
 - 2
 - 3 ou mais setores
- 24) Existem diferenças no processo de acolhimento e integração entre as diferentes seções de um mesmo Departamento no Ecobank?.
- Sim Não Não tenho conhecimento

Anexo III - Quadro de Análise de entrevistas

CATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Socialização	Programas de socialização	<p>“Eu entendo como conseguir inseri-lo na instituição, apresentando a instituição, aos colegas e explicando qual será o papel dele na instituição” (E3, P1)</p> <p>“A socialização é inserir o novo colaborador na realidade do Banco, fazendo com que ele se sinta parte daquele lugar”. (E4, P1)</p> <p>“É você receber o colaborador para que ele se sinta acolhido, que ele se sinta parte da instituição. (E 5, P1)</p> <p>“Socialização é a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional. É apresentar a parte burocrática, o Banco; tudo que vai integrar ele ao ambiente de trabalho. É algo que fará ele se sentir pertencido àquela instituição. (E 7, P1)</p> <p>“É a convivência do novo colaborador com os novos colegas; a chegada dele no Banco”. (E 8, P1)</p> <p>“Socialização envolve toda a vida do colaborador na instituição”. (E 9, P1)</p> <p>“É extremamente importante por ser o início de uma fase da vida do colaborador, e se não for bem trabalhada pode trazer insatisfação para esse colaborador”. (E 11, P1)</p> <p>“É um tema super importante que pode fazer toda diferença na carreira do colaborador. Causa insegurança a entrada em novo emprego e quando a instituição realiza uma recepção inicia uma relação de confiança entre eles. O colaborador começa a criar uma visão de pertença.” (E12,P1)</p> <p>“Programa de socialização formalizado ainda não temos. O que existe é uma sequência de procedimentos que são adotados para todos os colaboradores que são recrutados. Depois dos exames médicos e entrega da documentação, é agendada uma cerimônia de posse onde ocorrerá uma apresentação geral da instituição, de toda sua estrutura. Depois disso, estes colaboradores são encaminhados para seus departamentos. Na cerimônia de posse o colaborador assina um termo de compromisso para a realização do curso “Conhecendo o Ecobank”. Este curso é obrigatório e realizado totalmente online” . (E1, P2)</p> <p>“Atualmente, após a entrega da documentação exigida para a admissão, os colaboradores participam numa cerimônia de tomada de posse, onde são apresentadas informações institucionais de maneira geral, apresentação dos departamentos que compõem o Banco e depois e depois os colaboradores são orientados a fazerem o curso “Conhecendo o Ecobank”. (E2, P2)</p> <p>“Não há um programa formal. Mas o Departamento dos RH recebe o colaborador e trabalha com a parte inicial de informações e carreira. Faz um <i>tour</i> pelo Banco, apresentando todas os departamentos. A Direção dos RH faz questão de fazer uma apresentação sobre a história da Instituição, sua Missão e Visão faz uma apresentação quanto às obrigações, direitos e deveres.” (E4, P2)</p> <p>“Não existe uma ação destinada ao acolhimento. O que é realizado é o encaminhamento de um e-mail para todos os colaboradores com a foto do novo colaborador para que todos possam conhecê-lo. Há também um <i>tour</i> pelo Banco, para que o novo colaborador conheça os departamentos Às vezes quem faz a apresentação do Banco ao novo colaborador é a Direção-Geral, mas na maioria das vezes é a própria DRH. Não tem nada formalizado, mas são realizadas ações informais, improvisadas. Na época do COVID19 a admissão era feita por videoconferência”, (E5, P2)</p> <p>“Quando chega um novo colaborador ao Banco, a DRH faz o termo de entrada em exercício, pega toda a documentação e apresenta para todos os departamentos para</p>

		<p>que os outros funcionários conheçam. Depois, ha uma pequena coversa com com a DRH e seguidamnte um tour pelos departamentos.” (E8, P2)</p> <p>“Formalizado não há. No entanto, há o Plano de Capacitação antigo que inclui algumas informações importantes sobre a Instituição, nomeadamente sobre salários, incentivo à qualificação, com orientações sobre as regras básicas de horário, etc”. (E9 P2)</p> <p>“O Ecobank tem um guião. Recebemos os colaboradores e conversamos bastante sobre as peculiaridades da cidade, apresentando como algo atrativo. Além disso apresentamos a instituição e a legislação pertinente ao cargo do novo colaborador. A DRH, junto com a psicóloga do Ecobank, faz uma apresentação de todos os departamentos da Instituição. Faz uma agenda para conversar com os diretores dos departamentos, sendo por último a conversa com o Director Geral. São em torno de dois dias de acolhimento com o colaborador Orientamos sobre imobiliárias, abertura e transferência de conta bancária. Tivemos dificuldade na implantação de uma agenda maior de ambientação para os novos colaboradores. O termo de posse em é assinado pelo novo colaborador juntamente com o DRH e depois todo material é encaminhado para o novo colaborador por e-mail”. (E10, P2)</p> <p>“Calendário não. Depende do dia que o novo colaborador chega. O que temos é um roteiro que deve ser seguido. A DRH tem as etapas estabelecidas: passar em todos os departamentos, entrega de documentos, conversa com o DG.” (E5, P3)</p> <p>“Não tem um calendário estabelecido, mas na semana do planeamento há a apresentação dos novos colaboradores e geralmente há conversa bilateral com a DRH sobre os principais assuntos de gestão de pessoas. "Isso é importante porque agrega valor, pois a DRH pode repassar informações relevantes para os colaboradores". (E6, P3)</p> <p>“De forma geral pelo Ecobank tem uma breve descrição das etapas no Plano de Capacitação, mas é algo bem genérico. No Banco há alguns procedimentos, mas não estão totalmente regulamentados. É algo interno da DRH para ser utilizado na entrada de novos colaboradores. A partir do conhecimento de todas ações que devem ser praticadas, a DRH se organiza para a entrada desses novos colaboradores.” (E7, P3)</p> <p>“Não tem calendário preestabelecido, mas a DRH deixa as portas abertas para os colaboradores tirarem todas as dúvidas.” (E8, P3)</p> <p>“Não tem formalizado. A DRH tenta complementar o trabalho de acolhimento enviando documentos e material por email.” (E10, P3)</p>
Acolhimento	Etapas de acolhimento	<p>“O Ecobank não tem programa de acolhimento, mas sim ações. Tem um guião que é realizado com todos os colaboradores novos. Há também conversas bilaterais com a DRH e com a DG, um tour pelo Banco e conversas com directores dos departamentos. Este guião tem até o que cada um desses colaboradores deverá falar. Há a apresentação dos novos colaboradores na semana pedagógica. Fazemos também uma apresentação da cidade, de imobiliárias.” (E11, P2)</p> <p>“É feita a apresentação da Direção, dos Departamentos, mas como não temos um programa instituído, não informamos eles sobre as etapas do acolhimento.” (E1, P4)</p> <p>“Nem sempre. Às vezes nós lembramos de falar e outras vezes não. Se a instituição tivesse um programa de socialização instituído já ajudaria, porque todos os Departamentos fariam o mesmo procedimento.” (E3, P4)</p> <p>“Sim, todos os colaboradores são sempre informados de quais etapas eles terão de socialização.” (E4, P4)</p>

		<p>“Não há essa orientação formalizada, mas quando ele chega, a DRH explica o que será feito naquele dia, e após alguns dias ele é chamado novamente para terminar as explicações.” (E8, P4)</p> <p>“Só no período do início, explicamos que ele terá uma conversa bilateral com a DG, psicóloga, Diretor da área imediata.” (E9,P4)</p> <p>“Sim, há uma articulação anterior com os responsáveis pelo Departamento onde o novo colaborador ficará instalado” (E1, P5)</p> <p>“Sim. Antes do colaborador chegar a DRH verifica aonde o colaborador irá ficar instalado”. (E4, P5)</p> <p>“Sim. A DRH avisa o supervisor imediato que o colaborador vai chegar, mas às vezes, se esquece. Já aconteceu do colaborador chegar e a DRH não saber aonde vai ser instalado o colaborador ficar à espera da definição.” (E5, P5)</p> <p>“Sim, antes do colaborador entrar em exercício, o DG junto com o DRH e/ou Chefe de Departamento, decidem qual a instalação do colaboradores.” (E6, P5)</p> <p>“Sim, nos casos de colaboradores administrativos geralmente faz uma entrevista até antes de chegar. O problema ocorre quando não tem opção de vagas, pois nesse caso ele não poderá escolher. Mesmo nesses casos a psicóloga do Banco anota as competências e conhecimentos dele.” (E8, P5)</p> <p>“Sim, conversamos antes, avisamos a chefia para ele receber o novo colaborador. Todos os entrevistados responderam positivamente quanto à articulação entre a DRH/DG e Chefes de Departamentos para que seja definido, anteriormente à chegada do novo, aspectos relacionados à instalação e recepção no local de trabalho.” (E11, P5)</p> <p>“Sim, mas apenas nos casos em que o colaborador irá ficar instalado na Direção.” (E2, P6)</p> <p>“Sim, sempre conversamos com os chefes de Departamentos que irão receber o novo colaborador.” (E4, P6)</p> <p>“Não há a orientação. Acho que se eu tivesse que passar essas informações eu estaria ultrapassando o limite do trabalho do outro” (E5, P6)</p> <p>“Não. Nunca fiz a orientação para os chefes de Departamentos A DRH orienta apenas os Responsáveis de área, e não aos supervisores directos.” (E8, P6)</p> <p>“A princípio a DRH faz, orienta o chefe de Departamento, instruindo que passem para os subordinados.” (E10, P6)</p> <p>“Na DRH o Diretor tem feito juntamente com a psicóloga. O sistema é chamar o colaborador na sala da psicóloga. É coisa rápida, apenas para saber se o colaborador estava se adaptando bem, se os supervisores estão a passar informações, adaptação quanto a cidade, casa, etc. “ (E1, P7)</p> <p>“Formalmente não, só informalmente. Quando encontramos na camioneta ou no corredor, perguntamos como está a adaptação, se está gostando.” (E3, P7)</p> <p>“Sim, fazemos um acompanhamento pessoalmente, deixamos as portas abertas da DRH para o colaborador tirar todas as possíveis dúvidas.” (E4, P7)</p> <p>“O acompanhamento é realizado de forma ampla. Não é formalizado, apenas informal. A DRH encontra o colaborador e pergunta se está tudo bem, se colocar à disposição para ajudar em qualquer coisa. (E6, P7)</p>
--	--	---

		<p>“Até um tempo atrás a DRH conseguia fazer. Chegou a mandar um formulário para verificar a aprovação dos colaboradores. Não consegui estabelecer como procedimento padrão devido à sobrecarga de trabalho e falta de equipa.” (E7, P7)</p> <p>“Totalmente de perto não, mesmo porque a DRH tem um limitado número de pessoal para poder estar atendendo a todos os colaboradores. A DRH faz uma instrução mais detalhada com os novos colaboradores quando, por exemplo, precisam marcar pela primeira vez férias, ou solicitar Retribuição por Titulação, Incentivo à Qualificação.” (E10, P7)</p> <p>“Formalmente não. Agora, informalmente, é realizado um acompanhamento como, por exemplo, quando chega perto da progressão por capacitação a DRH entra em contato por email dizendo que está no período de progressão e perguntando se ele fez algum curso, se precisa de ajuda.” (E12, P7)</p> <p>“Sim, mas apenas para os colaboradores que chegam de uma Sede do Banco. Tratamos como se fosse uma admissão.” (E2, P8)</p> <p>“Colaborador que muda de uma Sede para a outra, sim. Fazemos todas as etapas como se fosse um colaborador novo. Visita as dependências da Sede nova, pergunto se ele já sabe determinado assunto e se eles não sabem, eu explico tudo. É encaminhado para a psicóloga que faz uma entrevista. Quando o colaborador muda de Departamento para outro dentro de uma mesma Sede, não há nenhuma ação.” (E3, P8)</p> <p>“Alteração de Departamento não tem nada. Já alterações de Sede e redistribuição há uma ação específica de acolhimento. Agora quando é redistribuição, o tratamento é como se o colaborador fosse novo, pois eles estão vindo de uma instituição diferente”.(E10, P8)</p>
--	--	--

Anexo IV - Consentimento do Banco -autorização de Estágio

Exmº Senhor
Director Geral da ECOBANK
Bissau



Porto, 16 de Janeiro 2023

ASSUNTO: Investigação académica para preparação de Dissertação de Mestrado

Senhor Director Geral,

Antes de mais, permita-me parabolizá-lo e congratular-me pelo excelente trabalho que a Vossa Instituição vem realizando para o desenvolvimento da Guiné-Bissau.

Gostaria de informar a Vossa Excelência de que pretendo, através desta carta, requerer permissão para a realização, na vossa conceituada Instituição, da minha investigação académica, no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Universidade Lusófona do Porto / ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, em Portugal.

Começo assim por me apresentar para depois descrever o conteúdo do estudo em causa. Chamo-me Djuco Ansumane Sanhá, Guineense de naturalidade, maior, de 24 anos de idade, e estudante do o último ano do Mestrado no curso e na Universidade acima mencionados.

No corrente ano lectivo, devo realizar a exigência curricular de escrever a minha Dissertação de Mestrado, subordinada ao Tema: "*Práticas de Acolhimento, Integração e Socialização dos Colaboradores* (numa Instituição/Empresa da Guiné-Bissau): *A sua Relação com a Satisfação*", sob a orientação do Prof. Ricardo Bessa Moreira.

Desde já, e por motivos éticos e deontológicos, garanto aqui solenemente que os dados recolhidos na avaliação a realizar serão apenas acessíveis no círculo da vossa Instituição e, em momento algum, os participantes serão identificados, acrescentando ainda sob compromisso de honra que o funcionamento da Instituição não será posto em causa.

Assim, considerando a excelente estrutura que caracteriza a vossa Instituição e tendo em conta o prestígio que a mesma granjeia, senti-me encorajada a formular este pedido ao ECOBANK.

De forma a clarificar e a justificar a realização deste estudo, envio uma breve fundamentação teórica e metodológica, bem como a Declaração como comprovativo de frequência ao curso de Gestão .

Na expectativa de receber a vossa resposta favorável, disponibilizo o meu endereço de correio electrónico (djuco sanhá@gmail.com), para poder organizar a minha deslocação para Bissau, na primeira semana de Março do corrente ano.

Sem mais assunto no momento, antecipo os meus sinceros agradecimentos pela valiosa colaboração que estarão prestando e pela atenção dispensada a este assunto.

Djuco Ansumane Sanhá
Djuco Ansumane Sanhá
Telem/Whatsapp: +351 927 434 232

Anexos:

- Grelha sintética da Pesquisa.
- Desenho/estrutura do Projecto (fundamentação teórica e metodológica)
- Declaração de Frequência do Curso.
- Curriculum Vitae