



A socialização organizacional:  
Um processo no setor da Indústria da Madeira

Paula Cristina Tavares Pereira

Relatório de Estágio Apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador Académico: Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Coimbra, novembro 2018

## Agradecimentos

Quero dizer o meu muito obrigado à minha irmã Dra. Suzette Pereira que foi a pessoa que mais me encorajou a voltar a estudar.

Aos meus pais que me deram força e mais uma vez acreditaram que valia a pena voltar a estudar.

À Professora Doutora Andrea Sousa, por ter uma conduta exímia na minha orientação.

Ao Dr. Ricardo Andrade por me ter dado a oportunidade de estagiar na entidade e me ter proporcionado estar “dentro” da função de Recursos Humanos, não só na parte administrativa, mas na sua totalidade. Foi bom demais!!!!

À minha querida amiga de longa data Professora Doutora Inês Albuquerque Amaral que me deu um apoio incondicional. Always and forever GEEKS!!!

## Resumo

O presente estudo tem como tema central a Socialização Organizacional, sendo a construção de um Plano de Socialização um dos aspetos mais importantes para os recém-admitidos e colaboradores desta empresa.

A elaboração do Plano de Socialização, que obrigou a um conjunto de outras iniciativas no âmbito da formação de integração, certificação de qualidade entre outros aspetos inerentes à atividade industrial da empresa, tornou-se exequível a partir da abordagem metodológica qualitativa empregue, recorrendo ao método de investigação-ação (observação participante, análise documental).

Durante a investigação procurou-se determinar quais as etapas fulcrais à conceção do Plano de Socialização, tendo em conta a importância da cultura organizacional, missão e objetivos da mesma.

A elaboração do Plano de Socialização possibilitou entender, construir e implementar, a partir do enquadramento teórico, uma ferramenta importantíssima para a empresa no que concerne ao Acolhimento e Integração de novos colaboradores na mesma. Se o Acolhimento e Integração for bem desenhado e aplicado, a organização poderá potenciar a ação dos colaboradores, o que poderá promover um aumento de níveis de produção e consequentemente a diminuição do turnover.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional, Plano de Socialização, Acolhimento e Integração.

## Abstract

The present study, has as its core theme Organizational Socialization being that the construction of a Socialization Plan is one of the most important aspects for new comers and employees of this company.

The elaboration of the Socialization Plan, which required a number of other initiatives in the context of integration training, quality certification and other aspects inherent to the company's industrial activity, became feasible due to the qualitative metholodgical approach used, resorting to the action-research method (participant observation and documentary analysis).

During the investigation the main objective was to determine which were the main stages of the Socialization Plan, taking into account the importance of the organizational culture, its mission and objectives.

The development of the Socialization Plan made it possible to understand, construct and implement, based on the theoretical framework, that it's a very important tool for the Reception and Integration of new comers of the company. If the Reception and Integration are well designed and applied, the organization can enhance the employees'actions which may promote and increase productivity levels and consequently decrease turnover.

**Key-words:** Organizational Socialization, Socialization Plan, Reception and Integration.

## Índice

Agradecimentos .....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice de Quadros .....	vi
Índice de Figuras .....	vi
Siglas e Abreviaturas .....	vi
Introdução.....	1
Capítulo I .....	3
1 - Enquadramento Teórico .....	3
1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.2 - Evolução da Socialização Organizacional ao longo dos tempos .....	10
1.2.1 - Anos de 1990 do século XX .....	13
1.2.2 - Após o Milénio – 2000 em diante .....	15
1.3 - Socialização Organizacional .....	17
1.3.1 - Estratégias da socialização.....	20
1.3.2 - Processos e táticas de Acolhimento e Integração.....	23
1.3.2.1 - Manual de Acolhimento.....	26
Capítulo II .....	35
2.1. - Apresentação da Entidade de Acolhimento. ....	35
2.1.1. -Departamento de Recursos Humanos .....	36
2.1.2 - Metodologia Aplicada .....	38
Capítulo III .....	42
3.1 - Atividades realizadas durante o Estágio .....	43
Capítulo IV .....	46
4 - Conclusão e Reflexão Crítica .....	46
4.1 - Dia de Acolhimento.....	46
4.2 - Reflexão Crítica do estágio.....	46
4.3. Conclusão .....	50
Referências Bibliográficas .....	53
Anexos.....	62

## Índice de Quadros

Quadro 1: Modelo Conceptual de Implementação de RH .....	9
Quadro 2: Estratégias de Socialização Organizacional .....	22
Quadro 3: Reflexos do Sucesso e Reflexos do Fracasso do Processo de Socialização.....	23
Quadro 4: Diferenciação entre Socialização, Acolhimento e Integração.....	25
Quadro 5: Estrutura do manual de acolhimento.....	26
Quadro 6: Processo de Socialização.....	28
Quadro 7: Erros a evitar no Acolhimento Organizacional .....	33
Quadro 8 - Características da Abordagem Qualitativa.....	37
Quadro 9 - Atividades desenvolvidas durante a realização do estágio.....	42

## Índice de Figuras

Figura 1: Agentes no processo de integração – acolhimento.....	31
Figura 2: Estrutura orgânica da organização.....	35

## Siglas e Abreviaturas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

DRH - Departamento de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SO – Socialização Organizacional

TRI - Teoria da Redução da Incerteza

TSC - Teoria Social Cognitiva

## Introdução

A maioria das empresas portuguesas estão consciencializadas de que o principal ativo que possuem, são as pessoas. O sucesso e a produtividade das empresas poderá depender em grande parte da permeabilidade como são implementados os processos de socialização nas mesmas. Se o acolhimento e integração forem bem executados, o resultado poderá potenciar, conforme referem vários autores, a performance de equipas de trabalho coesas (Cunha et al., 2012; Mosquera 2007) com bom desempenho das funções, o que levará a uma produtividade eficaz.

De acordo com Van Mannen e Schein (1979), o primeiro dia de trabalho traz um turbilhão de sentimentos que podem levar a níveis elevados de ansiedade; desta forma o processo de acolhimento serve para reduzir essa ansiedade e demonstrar ao recém-admitido que não se encontra desamparado. Este acompanhamento do primeiro dia é fulcral uma vez que lhe são facultados todos os procedimentos e normas da empresa, o que faz com que o colaborador fique, não só com uma boa imagem da organização, mas também com a indicação dos comportamentos, que deve adotar e que vão de encontro da conduta da mesma.

Desta forma, surgem os procedimentos de acolhimento e integração como instrumentos elucidativos para o ajuste do colaborador à empresa. Os mesmos fazem com que haja um sentimento de bem-estar, satisfação.

É importante que todos os colaboradores conheçam os objetivos e propósitos da empresa, para que estabeleçam a mesma direção dentro da organização e que todos compreendam. Mas também é importante que seja transmitida de forma sucinta, clara e inspiradora o ADN da empresa (Dias, 2016).

Assim, surgiu a pertinência de pesquisar sobre o tema da Socialização Organizacional, uma vez que se atuou sobretudo, na implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos relativas ao Acolhimento e Integração de colaboradores, na elaboração de um Plano de Socialização adequado à realidade da entidade.

Este ensaio tem por base um estágio curricular realizado na Ribadão Indústria de Madeiras S.A, com sede no concelho de Santa Comba Dão, durante o período de 22 de janeiro de 2018 a 09 de maio de 2018. Teve como orientador de estágio, o diretor de recursos humanos da organização, Dr. José Ricardo Andrade.

O presente relatório expõe, numa primeira parte a Introdução. Segue-se o Capítulo I, onde é efetuado um enquadramento teórico e uma contextualização do tema da Socialização Organizacional (SO) em que se abordam as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), a evolução histórica da Socialização Organizacional ao longo dos tempos, a definição Socialização Organizacional, os tipos de socialização e as suas estratégias. Continuamente explanam-se os processos e táticas de acolhimento e integração, e o plano de socialização adaptado à realidade da entidade.

O Capítulo II, é constituído pela Metodologia de Investigação, onde é apresentada a entidade de acolhimento, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da entidade e a metodologia aplicada no presente estudo. O mesmo foi desenvolvido utilizando uma abordagem qualitativa e o método de investigação utilizado é investigação-ação.

Continuamente, no Capítulo III apresentam-se de forma sumária as principais tarefas e responsabilidades que foram realizadas durante o estágio.

No Capítulo IV, é efetuada uma análise ao primeiro dia de acolhimento da estagiária, bem como uma reflexão crítica a todo o processo do estágio. São apresentadas as limitações, melhorias e sugestões para estudos futuros. Finda com a conclusão.



## Capítulo I

### 1 - Enquadramento Teórico

O presente capítulo faz referência às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), bem como um modelo conceptual de implementação de Recursos Humanos (RH) numa organização que se pode observar no quadro 1. Seguidamente, expõe-se um breve referencial sobre a evolução da Socialização Organizacional, o conceito e as estratégias da mesma e os Processos de Acolhimento e Integração.

As organizações estão inseridas num ambiente muito competitivo e de persistente reestruturação de mercados (Golec e Kahya, 2007). Carecem de evoluir rapidamente e basear a sua gestão em fatores-chave de desempenho, dos quais os Recursos Humanos têm um papel fundamental (Kaplan e Norton, 1997).

O presente documento incide na área de gestão de pessoas, sendo a temática estudada a socialização de novos colaboradores na empresa Ribadão Indústria de Madeiras S.A., nos domínios do Acolhimento e Integração.

Tendo em conta a especificidade do negócio da empresa – produção de pavimentos de madeira maciços, multicamadas, decks, molduras, etc., existem poucas empresas neste ramo, nomeadamente na zona centro do país. O número de pessoas com formação na área é muito restrito, o que faz com que haja uma grande dificuldade em atrair colaboradores com know-how nesta área.

O processo de acolhimento e integração por estes motivos, pode-se tornar mais pesado e “doloroso”; contudo a integração das pessoas pode ser mais facilitada, uma vez que tem de se apostar numa formação mais singular dado o portfolio de competências que são necessárias para um colaborador trabalhar na empresa. Não nos podemos esquecer de que as competências dos funcionários são a maior base de geração de lucros das empresas, pois têm impacto em todos os processos (Homer, 2001).

É fundamental ter em consideração que o objetivo de qualquer empresa, independentemente do seu âmbito de atuação, aponta sempre o lucro, para se manter e conquistar o mercado, oferecendo assim, não só a satisfação das necessidades dos clientes, através dos produtos ou serviços que comercializa, mas também a atividade da empresa perante a sociedade consignatária de valores, promovendo assim a firmeza social e o emprego dos colaboradores, (Velhuco, 2016).

Desta forma, a valorização das ações e práticas ao nível da GRH poderão potenciar também não só os clientes externos, mas também e principalmente os clientes internos, alinhando-os com os valores e a estratégia da empresa.

### **1.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A GRH está preocupada com todos os aspetos de como as pessoas são empregadas e geridas nas organizações (O' Riordan, 2017).

A terminologia de GRH evoluiu em larga escala desde da designação da gestão de pessoal, que por sua vez substitui a denominação anterior incluindo administração de pessoal ou welfare management. Nos anos oitenta do século passado, num cenário de recessão económica e de aumento de pressões sobre as empresas devido à globalização e ao ritmo acelerado de mudanças trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, vários académicos começaram a pensar sobre as pessoas nas organizações de uma perspetiva diferente. A combinação desta linha de pensamento evoluiu mais recentemente para o que ficou conhecido como a Gestão de Talentos (O'Riordan, 2017).

Uma pesquisa efetuada por Incomes Data Services no Reino Unido (2010) demonstrou que a partir de um determinado tamanho, a maioria das organizações implementa a função RH. O objetivo base da função é fornecer conselhos e serviços que apoiam as organizações e os seus administradores para que as coisas sejam feitas através das pessoas (O'Riordan, 2017).

Os objetivos da Gestão de Recursos Humanos de acordo com Armstrong e Taylor (2015) são:

- Apoiar a organização no alcance dos seus objetivos, desenvolver e implementar estratégias de RH integradas à estratégia do negócio;
- Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;
- Garantir que a organização tenha as pessoas qualificadas, talentosas e alinhadas de que necessita;
- Criar uma relação de trabalho positiva entre a administração e os colaboradores, bem como um clima de confiança mútua;
- Incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

A forma como a GRH é utilizada dentro das organizações tem sido assunto de grande debate nos últimos vinte anos. A GRH não é uma função única e homogénea,

envolve uma variedade de funções e atividades que diferem de uma organização para outra, ou até mesmo em níveis diferentes dentro da mesma organização (O'Riordan, 2017).

A GRH de uma organização não é apenas constituída por um processo, esta é feita na premissa de várias práticas que podem ter várias aplicações, mediadores e repercussões.

De acordo com Kaya, Koc e Topcu (2010), a GRH compreende atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), empowerment (através por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros).

Segundo Kasinath e Pradesh (2011), a GRH deve basear-se em práticas como Planeamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção ( de forma a ter a pessoa certa no lugar certo), Formação e Desenvolvimento (pretendendo uma evolução a nível de conhecimentos, capacidades e até aspetos relacionados com a personalidade, que irão refletir-se numa forma eficaz de alcançar os objetivos a que o colaborador e a própria organização se propuseram), Sistemas de Recompensas (uma das muitas formas de encorajar comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores), e Relações Humanas, (que contribuirão para um bom clima entre os colaboradores da organização). Todas as práticas têm efeitos dependentes do contexto específico, seja ele externo ou interno. Caso seja externo, tem a ver com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização. No caso interno, o efeito está relacionado com a natureza do sistema de produção como por exemplo o trabalho em equipa e/ou sistemas de recompensa baseados no desempenho do colaborador (Paauwe e Boselie, 2005) sem esquecer ainda o efeito do estilo de liderança.

É de extrema relevância mencionar a prática administrativa (caráter burocrático), que tem um papel fundamental na aplicabilidade da GRH. De acordo com Peretti (2007) as práticas administrativas são: controlo de dados individuais e coletivos dos colaboradores através do arquivo e ficheiro de base de dados; manutenção dos documentos e registos impostos por lei; relações com serviços de Segurança Social e inspeção do trabalho; atualizações de informação; aplicação das disposições legais e regulamentares nas organizações; processamento salarial; cálculo de encargos sociais –

Segurança Social, seguros particulares para certas categorias; cálculo e distribuição de benefícios sociais, como também gestão das atividades de assistência ao pessoal ao nível da saúde e de equipamentos de proteção.

Existem muitas definições de GRH de variadíssimos graus de complexidade. Dois dos mais significativos são:

- a) “A GRH é uma abordagem estratégica, integrada e coerente ao emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” (Armstrong, 2016, p. 7)
- b) “A GRH é o processo pelo qual a administração constrói a força de trabalho e tenta criar o desempenho de que as organizações necessitam” (Boxall e Purcell, 2016, p.7)

Estas definições apontam para algumas das principais características da GRH, conforme Armstrong (2008) nomeia:

1. **A diversidade da GRH:** é difícil identificar características universais da GRH. Muitos modelos existem e as práticas variam entre as organizações, muitas vezes corresponde à versão concetual da GRH em apenas alguns aspetos;
2. **A natureza estratégica da GRH:** Talvez a característica mais importante da GRH seja a importância atribuída à integração estratégica. Isto requer o planeamento de RH seja consistente com a organização de uma forma mais generalizada;
3. **A natureza do compromisso-orientado da GRH:** As noções de alto comprometimento e mutualidade sustentam a GRH. Se todos os envolvidos numa organização se sentirem alinhados num esforço mútuo, os mesmos provavelmente estarão mais comprometidos, consequentemente, terão um desempenho mais elevado;
4. **Pessoas e seus talentos considerados como capital humano:** Um dos fundamentos académicos originais da GRH é a noção de que as pessoas e as suas skills coletivas, habilidades e experiências devem ser consideradas um bem valioso e uma fonte de vantagem competitiva, e não um custo;
5. **Singular em vez de pluralista, individualista e não coletiva na sua abordagem em relação às relações entre colaboradores:** A teoria da GRH alega que os colaboradores compartilham os mesmos interesses dos empregadores e também enfatiza a importância da relação entre a

organização e o colaborador em vez de qualquer grupo ou Corpo representativo.

6. **GRH como atividade gerencial:** apesar do aumento do número de gerentes de RH e do tamanho dos departamentos de RH, a GRH segundo Armstrong (2008, p.16) é uma atividade estratégica central, dirigida pela gerência, desenvolvida e entregue pela administração como um todo para promover os interesses da organização. Nos primeiros tempos da GRH, Purcell (1993) descreveu-a como a redescoberta da prerrogativa da Gestão e Guest (1991), que afirma que a GRH é importante em demasia para ser deixada para os gerentes de pessoal.
7. **Ênfase nas necessidades da organização e objetivos do negócio e valores:** O conceito de GRH tem sido amplamente baseada na filosofia orientada para a gestão e os negócios. Enquanto os interesses dos colaboradores da organização são reconhecidos, eles são subordinados aos da organização. Contudo, nesta área, a teoria da GRH está em evolução. Embora claramente o RH precise apoiar o alcance dos objetivos da organização, há uma opinião crescente de que é necessário haver mais GRH do que o existente. Em particular, o RH precisa ter em consideração os interesses de todos os stakeholders e os valores e os padrões que a sociedade espera que sejam mantidos no local de trabalho.

Para Purcell et al., (2003), uma boa prática de RH não é apenas ter uma série de políticas de melhores práticas a vigorar. O que faz a diferença é como essas políticas e práticas são implementadas pelas chefias intermédias.

A pesquisa de Purcell e seus colegas, enfatiza em particular a contribuição para melhorar o desempenho da organização e as chefias intermédias “darem às políticas de RH vida”.

Os elementos, como o descritivo de funções, entrevistas, avaliação de desempenho, fornecimento de feedback, coaching, identificação e o desenvolvimento de necessidades e a realização de avaliações de desempenho que são adstritos à função de chefia requerem habilidades especiais.

Nesta linha de pensamento, Armstrong e Taylor (2015, p.49) sugerem uma série de formas pelas quais as organizações podem alcançar uma melhor implementação e melhor apropriação pelas chefias intermédias de práticas de RH:

- a) Identificar como o input na área da gestão de pessoas os beneficiam demonstrativamente;
- b) Envolvê-los no teste e desenvolvimento de práticas;
- c) Garantir que as práticas não sejam complicadas, burocráticas e demoradas;
- d) Assegurar que as suas responsabilidades sejam definidas e comunicadas de forma clara;
- e) Fornecer a orientação, apoio e formação necessária, para implementar a prática.

Reilly (2011, p.22) conclui que o RH precisa refletir mais sobre:

a sua própria capacidade e sobre os papéis que desempenha nas organizações. Embora apoiar a organização na consecução dos seus objetivos será sempre fundamental para a missão de RH, não nos podemos esquecer que os seguintes papéis são importantes:

- Fazer o pagamento dos salários recrutamento de forma eficiente, respondendo de forma célere às consultas, mas enquanto adota a “mentalidade do cliente” o RH não deve ficar preso a uma situação em que simplesmente entrega o que o cliente quer sem objeção;
- Dar apoio às chefias intermédias, fornecendo os dados das pessoas com boa qualidade e promovedor de inteligência da força de trabalho que pode ser apenas obtido pela equipa de RH se esta sair mais, conversar e ouvir os colaboradores e não confiar apenas em pesquisas efetuadas aos funcionários.
- O papel do RH como desafiador, defensor da boa gestão, guardião dos valores organizacionais e governador.

Guest & Bos – Nehls (2012), desenvolveram um modelo conceptual de implementação eficaz de GRH. O modelo contém três dimensões principais e duas dimensões contextuais. A primeira dimensão identifica quatro fases no processo de implementação, a segunda dimensão identifica os atores- chave na implementação de RH e o último identifica quem avalia a eficácia da Implementação de RH como se pode verificar no quadro 1. O modelo também faz referência à importância de duas dimensões contextuais – vertente interna e vertente externa. A vertente Interna faz alusão à estratégia competitiva e com a estratégia de RH, a força do sistema de RH e a liderança e o foco de RH. Quanto à vertente externa esta tem a ver com os stakeholders externos, isto é, governo e agências do governo; legislação e agências de compliance; clientes e potenciais recrutamentos e shareholders.

De seguida apresenta-se o quadro do modelo:

Quadro 1

Modelo Conceptual de Implementação de RH

<b>Fases</b>	<b>Implementadores Primários</b>	<b>Avaliadores Primários</b>
Fase 1 – Decisão de introduzir práticas de RH	Diretores de RH, Executivos/CEO	Executivos; Entidades externas/grupos
Fase 2 – Qualidade das práticas de RH	Diretores de RH	Executivos; Diretores de RH, Chefias intermédias
Fase 3 – Implementação de práticas de RH	Chefias intermédias	Executivos, Chefias intermédias, Diretores de RH, Colaboradores
Fase 4 – Qualidade da Implementação	Chefias intermédias	Executivos, Chefias intermédias, Diretores de RH, Colaboradores

<b>Vertente Interna</b> Estratégia Competitiva e Estratégia de RH, Força do Sistema de RH Liderança e Foco de RH	<b>Vertente Externa</b> Stakeholders externos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo e agências do governo;</li> <li>• Legislação e agências de compliance;</li> <li>• Clientes e potenciais recrutamentos;</li> <li>• Shareholders</li> </ul> Condições do Mercado; Contexto do Mercado (e.g. foco internacional)
---	---

Fonte: Guest e Bos – Nehels (2012, p. 81).

Podemos assim concluir que os referidos autores, reforçam que a implementação, mas também a avaliação das várias práticas de RH devem ser promovidas por todos os atores- chave da organização independentemente do seu nível hierárquico.

Após esta breve abordagem das práticas de GRH, seus objetivos e um modelo conceptual de implementação eficaz da GRH, irá ser explanado o tema central deste

estudo que começa por explicar a evolução da socialização organizacional ao longo dos tempos.

## **1.2 - Evolução da Socialização Organizacional ao longo dos tempos**

A evidência literária sobre a SO tem sido frequentemente descrita como fragmentada e pouco compreendida (Fischer, 1986). Foi abordada a partir de uma variedade de perspetivas e pesquisas de forma fragmentada (Fischer, 1986; Ostroff & Kozlowski, 1992; Wanous & Colella, 1989). Embora tenha havido muitos estudos nos últimos anos, não existem grandes desenvolvimentos de teorias de integração das várias perspetivas. Como resultado, não existe uma “teoria” de socialização organizacional, e os chamados “modelos conceituais” (Wanous, 1992) continuam a ser o quadro predominante para a compreensão do processo de socialização.

Quatro perspetivas teóricas têm conduzido a maioria da investigação nos últimos trinta anos:

### **a) Modelo das Táticas da Socialização de Van Maanen e Schein (1979).**

A tipologia das táticas de Socialização de Van Maanen e Schein é provavelmente aquela que mais se aproxima de uma teoria testável da SO, no sentido que delinea “um conjunto de proposições teóricas inter-relacionadas sobre a estrutura e resultado dos processos da socialização organizacional” (Van Maanen e Schein, 1979, p.214). O mesmo particulariza as ligações entre as variáveis da socialização específicas (táticas) e as respostas comportamentais resultantes (orientação de função).

Van Maanen e Schein (1979), propuseram seis táticas bipolares que poderiam ser usadas pelas organizações para estruturar as experiências dos recém-chegados (coletivo vs individual, formal vs informal, sequencial vs não sequencial, fixo vs variável, serie vs isoladas, investidura vs despojamento). Os autores alegaram que as táticas influenciam as orientações do papel que os recém-chegados acabam por adotar e posteriormente ajustam-se à organização (Saks e Ashforth, 1997).

### **b) Teoria da Redução da Incerteza de Charles Berger e Richard Calabrese (1975)**

Talvez o referencial teórico mais comum que comanda a pesquisa da socialização seja a Teoria da Redução da Incerteza (TRI); (Falcione e Wilson, 1988, Lester, 1987). Após a TRI, os recém-chegados experienciam elevados níveis de incerteza durante o



processo de ingresso na organização. Os recém-chegados, como qualquer membro da organização, são motivados a reduzir as suas incertezas de tal forma que o ambiente de trabalho se torne mais previsível, controlável e compreensível. A incerteza é reduzida através da informação fornecida através de vários canais comunicação, nomeadamente interações sociais com as chefias e colegas. À medida que a incerteza diminui, os recém-chegados tornam-se mais aptos a desempenhar suas funções, mais satisfeitos com o trabalho e mais propensos a permanecerem na organização (Morrison, 1993). Os programas de socialização influenciam o ajuste dos recém-chegados nesse sentido, reduzindo os elevados níveis de incerteza e ansiedade.

**c) Teoria Social Cognitiva de Albert Bandura (1986)**

De acordo com a Teoria Social Cognitiva (TSC), o comportamento humano e o funcionamento psicossocial podem ser explicados em termos de causa recíproca triádica, na qual o comportamento, fatores cognitivos e pessoais bem como fatores ambientais interagem e influenciam-se mutuamente bidireccionalmente (Bandura, 1986, 1997). Três aspetos da TSC foram reconhecidos como particularmente relevantes para o funcionamento organizacional: aprendizagem de substituição, domínio do modelo, sistemas com metas e mecanismos de autorregulação dos quais as crenças de autoeficácia são as mais importantes (Wood e Bandura, 1989).

**d) Teoria Cognitiva e Sense Making de Karl Weick (1979)**

Por último, a abordagem cognitiva da socialização de Louis (1980), na qual os recém-chegados tentam dar sentido às surpresas que encontram durante a socialização, tem impulsionado grande parte das pesquisas sobre a procura e aquisição de informações. Sensemaking é um processo de pensamento no qual os recém-chegados interpretam e imputam significados às surpresas através das interações com os colegas, processos de atribuição e alteração de roteiros cognitivos (Louis, 1980; Reichers, 1987). De acordo com Katz (1980), os recém-chegados esforçam-se para construir definições situacionais da realidade organizacional e identidades de papéis através de interações sociais. Este é um processo de desenvolvimento de um “esquema interpretativo” ou “mapa cognitivo” do ambiente organizacional (Falcione e Wilson, 1988; Weick, 1995).

O potencial da teoria cognitiva e sensemaking para a nossa compreensão sobre a socialização é vasto. Esta teoria sustenta a procura e aquisição de informações de pesquisa, no entanto, a pesquisa ainda não examinou os fatores envolvidos no processamento de informações e no sensemaking (Saks e Ashforth, 1997).

Os primeiros estudos sobre a SO deram lugar a poucos estudos empíricos. Os estudos realizados por Van Maanen e Schein (1979) e, depois, por Jones (1983), estes estudiosos abandonam as pesquisas teóricas descritivas e adotam uma abordagem explicativa. Têm sido desenvolvidas investigações sobre a medida da socialização, que possibilitaram aprimorar medidas mais específicas da socialização, além de termos em apreciação a natureza ativa do fenómeno de socialização.

As pesquisas primordiais focavam a modelização do procedimento de aprendizagem e não o conteúdo a obter durante a socialização, o que fez com que a operacionalização do conceito de socialização fosse difícil. Assim, nenhum dos primeiros modelos conceptuais ocasionou uma operacionalização razoável. O modelo de Feldman (1976), bem como, o de Louis (1980), foram colaborações conceptuais irrefutáveis para compreender o fenómeno de socialização organizacional. Todavia, nunca foram verdadeiramente validados no plano experimental, assim, o contributo é meramente descritivo. No que concerne o modelo de Feldman (1976) não existe a explicação do processo de passagem de uma etapa para a outra. Este modelo por estádios não conseguiu generalizar as diferentes etapas em termos de prazos relativamente à duração e conteúdo. Por este motivo Fischer (1986) conserva o modelo por etapas pela sua contribuição concetual, contudo considera que o mesmo não tem propensão preditiva.

Através das pesquisas de Van Maanen e Schein (1979), os estudos empíricos generalizam-se. Com o estabelecimento de uma tipologia das condutas de socialização (Van Maanen e Schein 1979, Jones, 1983) surge uma corrente de investigação que trata, nomeadamente, dos efeitos de diversas políticas de socialização organizacional em relação às atitudes e comportamentos dos funcionários. As pesquisas tornam-se explicativas e buscam correspondências entre supostos precedentes da socialização e os resultados esperados.

As primeiras investigações consideram a socialização como um período, o da entrada organizacional, e limitam-se a instituir correlações entre vários elementos durante esse tempo. As medidas existentes dizem respeito unicamente a indicadores indiretos da SO,

e as pesquisas têm-se orientado tradicionalmente para uma medida das consequências esperadas desta socialização (Fischer, 1986). A ideia implícita é de que se pode analisar indiretamente o nível de socialização de um colaborador e medir a sua satisfação no trabalho, a sua performance no trabalho, o seu empenhamento organizacional bem como a sua intenção de ficar combinando todos estes resultados. Este formato de medir a socialização tem várias vantagens, bem como o de ser prático. Logo, as escalas de satisfação, empenhamento ou intenção de ficar são bem notórias e têm sido amplamente validadas. De seguida, resolver de forma célere o problema da medida possibilita concentrar-se no fundamental das preocupações da gestão, isto é, nos precedentes e nos resultados de um fenómeno organizacional. Assim, com os estudos de Feldman (1976) Van Mannen e Schein (1979), Louis (1980), Jones (1983), Fischer (1986), os anos de 1980 deram origem a uma vasta produção científica sobre a socialização.

### 1.2.1 - Anos de 1990 do século XX

**Nos anos de 1990**, seis áreas de investigação receberam grande notoriedade: Táticas de socialização; formação em socialização; socialização proativa; aprendizagem e conteúdo de socialização; socialização de grupos e moderadores, mediadores e diferenças individuais (Saks e Ashforth, 1997).

A investigação sobre táticas de socialização forneceu um forte apoio às descobertas de Jones (1986) de que as táticas institucionalizadas de socialização estão negativamente relacionadas à ambiguidade da função, conflito de papéis e intenções de demissão e positivamente relacionadas à satisfação do trabalho, comprometimento organizacional e uma orientação de função custodial. Além disso, descobriu-se que as táticas de socialização estão relacionadas a muitas outras variáveis de formas teoricamente plausíveis. A pesquisa que examinou o processo subjacente aos efeitos das táticas de socialização forneceu alguns insights isolados sobre o funcionamento das táticas (Saks e Ashforth, 1997).

A formação tornou-se uma parte importante do processo de socialização e a investigação começou a integrar estes dois fluxos de pesquisa. Estudos sobre a formação em socialização descobriram que a maioria das organizações usa formação de indução como parte do processo de socialização. Embora o conteúdo destes programas de formação seja de natureza geral, descobriu-se que a formação administrada à entrada está relacionada com os resultados de socialização (Saks e Ashforth, 1997).

Pesquisa produzida demonstrou alguns insights convincentes sobre como os recém-chegados são proativos durante a socialização, em vez de recetores passivos de práticas iniciadas pelas organizações. Os resultados de vários estudos indicam que a proatividade do recém-chegado está relacionada do ajuste ao trabalho. Além disso, os tipos, métodos e fontes utilizadas para a obtenção de feedback e informações foram objetos de estudos, bem como diferentes formas de comportamento proativo do recém-chegado (Saks e Ashforth, 1997).

Estudos efetuados sobre o conteúdo de socialização e a aprendizagem proporcionaram uma compreensão melhor do conteúdo que o recém-chegado aprende durante a socialização, os processos que influenciam a aprendizagem e o conhecimento, e a relação entre a aprendizagem e adaptação. A observação, experimentação e o envolvimento em atividade relacionadas têm se mostrado como as principais fontes de aprendizagem e a esta tem sido relacionada com os resultados da socialização (Saks e Ashforth, 1997).

Investigações realizadas sobre a socialização de grupo têm sido caracterizadas por rigorosos trabalhos conceptuais e desenvolvimento de teorias, contudo existe pouca pesquisa empírica. Isto é surpreendente, tendo em consideração como os grupos importantes tornaram-se em organizações e a “dramatização” universal pelos grupos de trabalho na socialização dos recém-chegados (Saks e Ashforth, 1997).

Pesquisa forneceu algumas evidências sobre a importância das diferenças individuais no processo de socialização e os papéis como variáveis diretas, moderadoras e mediadoras. Algumas variáveis foram encontradas para moderar as relações entre as práticas de socialização e os resultados, fornecendo algum suporte para a noção de que a eficácia dos programas de socialização depende em parte das características dos recém-chegados (Saks e Ashforth, 1997). Além disso, alguns vislumbres iniciais dos processos subjacentes aos efeitos das práticas de socialização no ajuste aos recém-chegados foram divulgados. Nomeadamente, os recém-chegados que adquirem informações, percepções (por exemplo, autoeficácia, enquadramento cognitivo e apoio organizacional) e reações (ansiedade e stress) parecem desempenhar um papel fulcral na relação entre diferenças individuais, práticas de socialização e resultados de socialização (Saks e Ashforth, 1997).

Ainda nos anos 1990, Bauer (1998), identificou quatro grandes razões pelas quais acham que a socialização é importante:

- 1) O turnover é uma consequência de uma socialização malsucedida e é extremamente dispendiosa para as organizações;
- 2) A socialização tem efeitos a longo prazo sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores;
- 3) A socialização é o principal mecanismo para a organização transferir e manter a sua cultura;
- 4) A socialização é um mecanismo crítico através do qual os colaboradores aprendem sobre as normas políticas e sociais da organização.

### 1.2.2 - Após o Milénio – 2000 em diante

A socialização teve um ponto de viragem quando vários investigadores, Anakwe e Greenhaus (1999); Haueter, Macan e Winter (2003) se concentraram na identificação de consequências diretas e específicas da socialização, tais como o controlo de diferentes domínios do tema. O objetivo é demarcar quais os elementos que devem ser controlados no final da socialização. Desta forma, os investigadores estudam o conteúdo da socialização e instituem, assim, indicadores específicos do conceito. O benefício desta abordagem é a precisão da análise que possibilita aos pesquisadores, ao medirem o grau de controlo sobre cada uma das propriedades de socialização, conseguem identificar as consequências devidas ao próprio fenómeno da socialização dos resultados coincidentes que não têm qualquer reação com ele. Assim, podem estudar os efeitos e causas das várias dimensões. Chao et al., (1994, p. 730) afirma que:

a corrente de pesquisa que se interessou pelas diferentes estratégias organizacionais de socialização teve falta de critérios diretos para medir o grau em que um indivíduo é socializado. Além disso, as relações entre a aprendizagem dos conteúdos específicos da socialização e as consequências específicas da socialização sobre o trabalho são atualmente desconhecidas. A um nível prático, compreender essas relações poderia trazer implicações de gestão quanto ao aperfeiçoamento dos processos e das estratégias de socialização.

Na atualidade deparamo-nos com outros fatores que não eram considerados, o acesso a novas tecnologias, a existência de trabalho a tempo parcial, interesses organizacionais, bem como, reestruturações nas organizações, condicionam a necessidade de ingressar num novo trabalho ou nova função, numa fase mais tardia da vida, o que implica uma nova socialização (Finkelstein et al., 2003).

Finkelstein e colegas (2003) mostraram que os funcionários com mais idade são maioritariamente considerados pelos colegas como indivíduos com mais experiência, fontes de sabedoria e conselhos e poucas vezes como iniciados. Estes autores efetuaram um estudo que demonstrou que existe, uma relação entre a idade do recém-chegado e a procura de informação num formato camuflado. São os indivíduos mais jovens que têm igualmente dificuldades em assumir a inexperiência e desta forma tentam ocultar a procura de informação. Todos os recém-chegados, mas nomeadamente os que já tem experiência profissional anterior, ao começar funções numa nova organização, sentem diferenças comparativamente à realidade que conheciam. Este período é acompanhado pelo choque da surpresa e mudança. Começa assim o processo de ajustamento do indivíduo, em que se procura que a nova realidade faça sentido para o mesmo. Nesta fase, importa ter em atenção alguns fatores particulares que podem influenciar o processo todo da socialização, como as predisposições, propósitos e interpretações do recém-chegado, bem como, as experiências passadas, assim como o seu acesso à interpretação pessoal de outros elementos da organização, (Louis, 1980), para além de expetativas formadas resultantes da educação e experiências, estereótipos, processos de formação profissional e organizacional e processos de recrutamento e seleção distintos (Garavan e Morley, 1997).

Segundo Filstad (2004) a experiência, autoeficácia e as expetativas influenciam os resultados da socialização organizacional. Depois da entrada na organização, outros indicadores, como as táticas da socialização utilizadas, a proatividade e a procura de informação do novo colaborador, contribuem para o ajuste do recém-chegado.

De acordo com Saks e Ashforth (2000), fatores como a responsabilidade do indivíduo no seu novo papel, a ambiguidade de funções, papéis conflituosos e expetativas não realizadas podem levar a situações de stress que se irão repercutir diretamente no ajuste do recém-chegado. Desta forma, salientam que fatores situacionais encontrados pelo recém-chegado ao entrar na organização são mais significativos para o seu ajuste do que os fatores característicos de cada indivíduo. Evidenciam a relevância das organizações proporcionarem um ambiente de trabalho que vá de encontro ao ajuste do recém-chegado. Assim, recomendam o uso de programas de formação e outras técnicas que permitam que o novo colaborador consiga lidar de forma adequada com os fatores de stress.

Garavan e Morley (2009) fazem referência ao uso do coaching, do mentoring, de orientação e formação para diminuir o stress durante os processos de socialização.

O novo colaborador é visto como um elemento proativo na sua socialização, e não apenas como um elemento estático, sujeito às variadas estratégias de socialização implementadas pela organização. A proatividade do novo colaborador é apontada como facilitadora do processo de socialização (Fildstad, 2004); (Setton e Adkins, 1997).

Segundo Ardts, Jansen e Van der Valden (2001), os recém-chegados mais ativos procuram informação em várias fontes, assim como um feedback dos seus conhecimentos, apresentam maior conhecimento do seu papel, do seu posto de trabalho e da organização em geral.

A socialização resulta dos esforços da organização, identificáveis através de vários modelos apresentados por estudiosos conceituados, no que diz respeito à socialização, esforços dos novos colaboradores, e aplicação de táticas individuais de integração.

As investigações efetuadas de acordo com os autores supracitados no presente capítulo no ponto 1.2, demonstram que ao longo dos anos, tem havido um aprofundamento e renovação persistente através de novas perspetivas. É de extrema relevância a forma como os departamentos de gestão melhoraram a forma do onboarding dos novos colaboradores, assim como as políticas que se tornaram mais eficientes relativamente às etapas do processo, tais como, implementação compreensão e adesão.

### **1.3 - Socialização Organizacional**

Segundo, Cunha et al., (2012), nos modelos de gestão atuais mais usados pelas organizações atesta-se que um dos principais focos de preocupação se prende com a gestão do capital humano, isto é, com o bem-estar e motivação dos colaboradores.

Esta alteração de paradigma é explanada pelo facto de o capital humano ser considerado como o instigador principal relativamente ao sucesso organizacional, ainda que não seja claro calcular de forma objetiva qual a colaboração desta na concretização dos resultados.

Berger e Luckmann (2010), afirmam que a Socialização é composta por dois estágios distintos: (a) a socialização primária, que ocorre no seio familiar, através dos afetos e do respeito, com o objetivo de que se interiorizem normas e valores, emoções e respeito; e (b) a socialização secundária, que resulta das relações estabelecidas com os

vários grupos sociais nos quais cada indivíduo se integra ao longo da sua vida , particularmente no momento em que estes são inseridos numa organização, com recurso a técnicas de aprendizagem e de comunicação.

Em ambos os processos de socialização supracitados pelos autores, a sua finalidade é vincular o indivíduo a estruturas sociais, fazendo com que o mesmo aprenda a se relacionar com amplos sistemas de significados e valores que vão além da situação imediata Berger e Luckmann (2010).

De acordo com Shinayaski (2002), a socialização é composta por quatro elementos:

- a) Agente: a fonte de aprendizagem;
- b) Processo: o processo de aprendizagem;
- c) Alvo: a pessoa a ser socializada;
- d) Resultado: o que está a ser aprendido.

Segundo Dias (2016), por constituírem um tipo particular de grupo social, onde indivíduos interagem em meio a obstáculos e pontos de integração, as organizações acabam por atrair os estudos da socialização para o campo das ciências da gestão, como um meio de se identificar e aprender a cultura organizacional.

Desta forma, para além das organizações oferecerem um trabalho, acabam por inserir um indivíduo num conjunto de comportamentos, atividades e relações completamente diferenciadas ao qual estava integrado.

Mosquera (2007), refere-se ao conceito de SO como a entrada de um novo membro numa organização implica, da parte deste, a aprendizagem de um conjunto de atitudes e comportamentos considerados adequados ao cargo, ou função, de acordo com as normas e valores da mesma, quer implícitos, quer explícitos.

A autora afirma ainda que para além de promover a formação dos empregados, a Socialização Organizacional, é vista como um meio privilegiado de transmissão da cultura organizacional, e dos comportamentos de cidadania organizacional.

Já na perspetiva de Louis, Posner e Powell (1983) a SO era considerada, um procedimento que visa a apreciação de valores, de atitudes esperadas e de um conhecimento social, por parte dos novos colaboradores, para que os mesmos possam



mostrar uma participação ativa e um papel organizacional decisivo, passados 30 anos os autores Silva e Fossá (2013), asseguram o mesmo.

Feldman (1976) declara que a SO é composta por três fases distintas: - a socialização antecipatória; a socialização de adaptação e a socialização de metamorfose:

Em conformidade com Cunha et al., (2012) a **socialização antecipatória**, ou de **pré ingresso**, acontece antes de uma pessoa entrar na organização, durante o processo de recrutamento e seleção, momento em que lhe são dadas variadas informações sobre: 1- a organização e a imagem que esta transmite, em especial realçando as vantagens e aspetos positivos, 2- a função que irá desempenhar, 3- as perspectivas de carreira, e por fim 4- as características do departamento e do grupo de trabalho que irá integrar (Feldman, 1976; Mosquera, 2007).

De acordo com Greenberg e Baron, (1995); Cunha et al., (2012), cada indivíduo consegue moldar uma imagem pessoal da organização através de notícias presentes em revistas, jornais, relatórios e outros meios de comunicação social, como também pelo contacto estabelecido com outros sujeitos que da organização façam ou tenham feito parte.

Os autores Greenberg e Baron (1995), afirmam que estas informações podem ser alvo de deformação, por múltiplos motivos, como opiniões, experiências ou interesses. Desta forma, as expectativas e considerações produzidas a partir destas fontes de informação podem ser contrastantes, na forma em que influenciam a maneira como os sujeitos agem e se comportam perante a organização e aos demais indivíduos, caso nela ingressem (Cunha et al., 2012).

A **socialização de adaptação**, ou de **encontro**, acontece desde do momento em que o colaborador entra na organização, até ao término do seu período experimental, por norma compreendido entre um período de um a dois anos (Cunha et al., 2012; Mosquera, 2007). Neste período, o colaborador deve ser bem acolhido e ativado a criar convívios com os demais e/ou superiores hierárquicos que já lá estão há anos, sendo que estes devem prestar auxílio para uma adaptação mais célere às normas, valores e aos procedimentos da organização e da função (Feldman, 1976; Hofstede, 1991; Saks et al., 2006).

De acordo com Feldman (1976), os programas de formação inicial têm vindo a tornar-se uma componente pertencente ao processo da Socialização de novos elementos,

na medida em que permitem que os mesmos obtenham sentimento de pertença e ajuste à nova função e à organização.

Segundo os autores Young e Lundberg, (1996), para se evitar o chamado Choque da Socialização, ou Choque do Contrato Psicológico, ou seja, disparidades entre as expectativas criadas e a verdadeira imagem da organização – acontecimento bastante usual no dia em que o novo colaborador ingressa na organização, podem ser tomadas variadas iniciativas de adaptação, tais como a entrega de um manual de acolhimento, aplicação de programas de orientação, ações formativas e tutorias (Cunha et al., 2012). Os autores Cooper – Thomas e Anderson, (2006 in Cunha et al., 2012) asseguram que esta simplificação é essencial para minimizar comportamentos e pensamentos negativos, para procurar eliminar o abandono da organização pelos novos elementos, ou seja, para que os mesmos não queiram sair ou evitem transmitir uma imagem desfavorável da empresa, que possa pôr em causa a sua credibilidade e capacidade de atrair talentos e/ou clientes (Cunha et al., 2012), ou para evitar a insatisfação, a desmotivação, a disfuncionalidade organizacional e o turnover (Mosquera, 2007; Saks et al., 2006).

**A socialização de metamorfose** ocorre após um ou dois anos de continuidade do colaborador na organização, em que são determinados vínculos entre o agente e o alvo, isto é, entre a empresa e/ou o elemento designado a acolher, e o colaborador que foi socializado (Silva e Fossá, 2013). Surge deste vínculo um efeito, alcançado através de introspeção e dos resultados da avaliação de desempenho, que auxiliarão a determinar a permanência ou término de contrato com a entidade (Feldman, 1976).

Segundo Feldman (1976) e Morrison (1993), devem ser propostas um conjunto de tarefas primárias intrínsecas ao processo de Socialização, entre as quais, gestão da tarefa, em que o feedback é essencial; clarificação de papéis, ou seja, qual a função a desempenhar e o que esperar do colaborador; a integração social, num grupo de trabalho e com os restantes membros da organização e, por último, a aculturação que compreende a perceção da cultura da organização.

### **1.3.1 - Estratégias da socialização**

Segundo Mosquera (2007) a aplicação de cada uma das estratégias de socialização terá diferentes implicações na organização.

Serão enunciadas:

- a) Almeida (2012), afirma que relativamente às estratégias individuais as estratégias coletivas apresentam vantagem de serem mais económicas, permitem a partilha de experiências e facilitam a integração e a aprendizagem do recém-admitido;
- b) As estratégias formais têm o mérito de contribuir, através de um procedimento claro e bem estruturado para o reforço e a preservação da cultura organizacional. Utilizando estratégias informais o recém-chegado tem de aprender por si próprio qual o seu papel na organização. (Mosquera in Caetano e Vala, 2007, p. 307);
- c) Segundo Almeida (2012), em contextos organizacionais específicos para atingir um determinado cargo, é necessário que o indivíduo passe por cargos intermédios. Assim, as estratégias sequenciais são mais adequadas na medida que permitem aprendizagens graduais; as estratégias não sequenciais verificam-se quando a formação não é definida, o que leva, por vezes a uma incerteza no novo colaborador (Ascensão, 2009, p.35);
- d) De acordo com Ascensão (2009), as estratégias em série proporcionam modos de conduta previamente designados. As mesmas, ajudam a lidar com as várias situações, que por sua vez ajudam a manter a continuidade e o sentido histórico da organização;
- e) O autor acima referido constata que as estratégias isoladas permitem que os recém-chegados usem o espírito inovador e criativo, e, atuem por sua conta, sem os modos de conduta definidos pela organização (Ascensão, 2009, p.36).
- f) As estratégias isoladas têm a desvantagem de gerar grande ansiedade no novo colaborador, que desconhece a rotina laboral dentro da organização (Almeida, 2012, p.80)
- g) Segundo Almeida (2012, p.80) as estratégias de investidura são úteis quando o novo colaborador traz consigo competências relevantes para o desenvolvimento da organização.
- h) Ascensão (2009, p.37) afirma que as estratégias de despojamento acontecem quando as organizações desvalorizam o conhecimento previamente adquirido do novo colaborador;
- i) De acordo com Van Maanen as informações necessárias são dadas previamente ao novo colaborador, utilizando as estratégias fixas, o que traz segurança e previsibilidade dos acontecimentos (Mosquera in Caetano e Vala, 2007, p.308)
- j) As estratégias variáveis dão maior flexibilidade organização, mas podem gerar conflitos e incertezas ao novo colaborador (Almeida, 2012, p.80);

- k) As estratégias por competição permitem uma melhor distribuição dos recursos da organização. Irá depender da aptidão, ambição ou antecedentes do novo colaborador, mas poderá limitar as possibilidades de progressão na carreira. As estratégias por concurso geram um espírito mais cooperativo e participativo (Mosquera in Caetano e Vala, 2007, p.308).

Para Caetano e Vala (2002), as estratégias de SO, originalmente identificadas por Van Maanen (1979), encontram-se resumidas no quadro seguinte:

Quadro 2

Estratégias de Socialização Organizacional

<b>Estratégias</b>	<b>Caraterização</b>
<b>Individuais/ Coletivas</b>	Se os recém-admitidos são socializados individual ou coletivamente;
<b>Informais/Formais</b>	O ambiente em que ocorre a socialização encontram-se segregado do contexto de progressão do trabalho ou não; O papel do recém-chegado é sublinhado e explicado ou não; Há um programa de orientação estruturado ou não;
<b>Sequenciais/ Não Sequenciais</b>	A socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação;
<b>Investidura/ Despojamento</b>	A socialização visa destruir ou confirmar a identidade do novato; Os programas visam confirmar autoconfiança e aptidão dos novos ou afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização.
<b>Em série/ Isoladas</b>	Os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização ou, pelo contrário, estes não têm antecedentes disponíveis a seguir;
<b>Fixas/ Variáveis</b>	É dada ou não informação prévia aos novos sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização; Os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização;
<b>Por Competição/Por Concurso</b>	Os novos são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes, ou podem concorrer independentemente desses fatores apenas contando o seu desempenho efetivo.

Fonte: Caetano e Vala (2002, p.306)

De entre estas estratégias aquelas que proliferam mais pelas organizações e são visíveis aos colaboradores são, as individuais e ou coletivas; as formais e ou informais e

as sequenciais e ou não sequenciais. O impacto destas ações é vivido de forma expressiva pelo colaborador, sendo que alguns dos testemunhos atestam isso mesmo.

Segundo Mosquera (2007), não existem estratégias melhores que outras, uma vez que a escolha das mesmas deverá depender das necessidades singulares de cada organização, sendo que se podem ajustar práticas institucionalizadas com práticas individualizadas, sem que isso ponha em xeque o sucesso do Processo de Socialização.

De seguida apresenta-se de uma forma sumária no quadro 3, os possíveis resultados de sucesso ou fracasso do Processo de Socialização:

#### Quadro 3

##### Reflexos do Sucesso e Reflexos do Fracasso do Processo de Socialização

REFLEXOS DO SUCESSO	REFLEXOS DO FRACASSO
Satisfação Profissional	Insatisfação Profissional
Clarificação do papel a desempenhar	Ambiguidade e conflito do papel na empresa
Forte motivação no trabalho	Reduzida motivação no trabalho
Compreensão da cultura e sentimento de controlo	Mal-entendidos, tensões, impressões de ausência de controlo
Forte investimento no trabalho	Pouco Investimento no trabalho
Adesão à empresa	Falta de adesão à empresa
Estabilidade do pessoal	Absentismo e rotação do pessoal
Prestação de elevada qualidade	Prestação medíocre

Fonte: Caetano e Vala, 2000 citado por Neves (2012, p.14)

Os efeitos de um fracasso no processo de socialização possuem um impacto difícil de mensurar dada a diversidade de ações que o próprio processo é alvo.

#### 1.3.2 - Processos e táticas de Acolhimento e Integração

De acordo com Caetano e Vala (2002), o acolhimento e integração são etapas do processo de SO de um colaborador que têm como propósito garantir o conhecimento por parte deste da cultura e valores de uma organização e, também, do que é esperado de si enquanto elemento integrado da estrutura organizacional.

É de salientar que em muitos casos as organizações falham ao dar atenção aos futuros colaboradores, uma vez que não dedicam tempo suficiente para planear e concretizar planos de acolhimento e integração (Machado e Portugal, 2013).

Acarreta por isso que as chefias cuidem em desenvolver programas motivadores e capazes de propagar de uma forma sólida os valores organizacionais, a fim de promover a maximização de resultados através da sua utilização ao longo do tempo (Caetano e Vala, 2002).

Segundo estes autores, a ideia será de criar empatia e laços entre os novos e os antigos colaboradores da organização, para bem do sucesso da integração dos mesmos. Conseguido o sucesso do procedimento, é expectável que o funcionário tenha o sentimento de ser desejado no seio da organização, se identifique com a mesma, ampliando assim a orientação para estar ligado à organização durante mais tempo (Fugate et al., 2004).

A integração é uma fase inicial de orientações e não se confunde com a socialização, pois consiste numa pequena parte desta (Martinho, 2015). Silva (2010, p.16) também faz a diferenciação dos dois processos, e repete que a integração é o estágio em que “ocorre a receção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”.

Logo, a socialização é favorecida pela prática da integração, que ajuda na adaptação do novo colaborador aos valores, costumes e à cultura da organização, para a aprendizagem das atividades e convívio com os demais colaboradores (Araújo, 2012).

Segundo Martinho (2015), o acolhimento diz respeito ao momento em que a organização recebe o novo membro, no seu primeiro dia de trabalho. Nesta etapa, o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os objetivos da organização o mais celeremente possível, sendo que a sua programação deve ser corretamente organizada e lógica (Cunha et al, 2012).

Num estudo efetuado por Teodoro (2015), o mesmo explana que o processo de integração engloba três aspetos, sendo eles:

- 1) Acolhimento – diz respeito à receção do novo colaborador e à familiarização do mesmo com a organização, envolve a apresentação aos colegas, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, etc;
- 2) Aprendizagem (formação) – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;
- 3) Resultados – o novo colaborador é apresentado aos resultados esperados do seu trabalho, das suas atitudes e comportamentos, tanto ao nível do setor onde exercerá a sua atividade quanto ao âmbito da organização como um todo. Desta forma, entende-se que o acolhimento é um aspeto do processo de integração, razão pela qual não se confundem.

A forma de distinguir e melhor compreender os conceitos de socialização, integração e acolhimento será seguidamente apresentado no quadro 4:

Quadro 4

Diferenciação entre Socialização, Acolhimento e Integração

ACOLHIMENTO	INTEGRAÇÃO	SOCIALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa/combinção de eventos</li><li>• Aplicação coletiva no momento de entrada na organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa/combinção de eventos</li><li>• Acompanhamento personalizado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo</li><li>• Acompanhamento da carreira dos indivíduos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)</li><li>• Objetivo é influenciar os colaboradores</li><li>• Direcionado para o contexto do trabalho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incide sobre um largo período (3-12 meses)</li><li>• Objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e função</li><li>• Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve todas as movimentações organizacionais; entrada, mobilidades horizontal e vertical, inclusão</li><li>• Envolve iniciativas organizacionais e individuais</li><li>• Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional</li></ul>

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.37)

Para a esmagadora maioria das empresas e dos profissionais que implementam processos de socialização a expressão acolhimento, integração e socialização são sinónimos, contudo este autor esclarece a distinção entre os mesmos, sendo que a socialização engloba o acolhimento e a integração.

Segundo Carvalheiro (2011), o processo de integração envolve diversas técnicas, que podem ser aplicadas de forma complementar ou independente. Essas técnicas são:

- 1) Distribuição de um manual (Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos, Manual de Qualidade, etc.), contendo informações importantes para a integração do novo colaborador;
- 2) Visitar as instalações, de forma a propiciar ao novo colaborador uma visita pelos diversos setores que a compõem;
- 3) Formação de acolhimento e integração, consistente num programa de formação que é ministrado ao novo colaborador, dando-lhe assim oportunidade de reter informações sobre a organização.

No que respeita à experiência do estágio desenvolvido na Ribadão posso inferir que estas práticas são as mais promovidas neste ambiente organizacional, sendo que o manual de acolhimento é eleito como a técnica preferencial.

#### **1.3.2.1 - Manual de Acolhimento**

Por conseguinte apraz agora referir o que é o manual de acolhimento. Para Almeida “O Manual de Acolhimento é uma das ferramentas cada vez mais indispensáveis na Gestão de Recursos Humanos, na medida em que atua como um instrumento facilitador nos processos de acolhimento e Integração/Socialização dos colaboradores na organização” (Almeida, 2014, p.204).

Já para Mosquera, “O Manual de Acolhimento trata-se de uma publicação sobre a organização, normalmente da responsabilidade da DRH, que é posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos” (Mosquera in Caetano e Vala, 2007, p.316).

De acordo com Mosquera (2007), a estrutura do manual de acolhimento deve ter a seguinte configuração que se apresenta no quadro 5:



Quadro 5

Estrutura do manual de acolhimento

<b>Estrutura-Tipo</b>	<b>Informação Contida</b>
Boas-Vindas	Mensagem de boas-vindas e apresentação do manual e seus objetivos
Apresentação da Organização	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio
Regulamentos no domínio das relações de trabalho	Acordo de Empresas ou Acordo Coletivo de Trabalho os quais estabelecem os direitos e os deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina
Estruturas Representativas dos trabalhadores	Delegados Sindicais e Comissão de Trabalhadores
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela segurança social ou não, relacionadas com situações específicas tais como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc
Serviços de Apoio e Assistência Social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios, formação e desenvolvimento

Fonte: Mosquera in Caetano e Vala, (2007, p.316)

De acordo com Lamy (2010), o manual de acolhimento é considerado um elemento de estratégia da organização, por intervir de forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial, no entanto nem todos os manuais apresentam a mesma estrutura. Este instrumento é adaptado de acordo com as necessidades da organização, bem como resulta da maturidade da influência da prática de socialização.

O autor supracitado infere que o principal objetivo do manual é a passagem de informação relativamente à missão, história, cultura e estratégia organizacional,

informações sobre os direitos e deveres dos trabalhadores e da organização, para este conheça o conjunto de tarefas, bem como as políticas e os procedimentos da organização.

De acordo com Almeida (2012), o manual não deve ser muito descritivo e exaustivo. Deve estar em consonância com a empresa e o sector de atividade em que o colaborador vai iniciar funções.

Na elaboração do manual é necessário lembrar que ele não necessita facultar ao novo colaborador todas as informações que envolverão a sua vida funcional, todavia apenas aquelas que serão essenciais para que o mesmo tenha condições de iniciar a sua jornada profissional na organização. Devem ser incluídas informações capazes de colaborar para a integração e socialização do recém-admitido. É preciso lembrar que existem outras estratégias além do manual de acolhimento e que tais processos não se restringem ao episódio de admissão e, a qualquer momento, o colaborador poderá receber informações mais detalhadas sobre algum tema que lhe interesse (Mosquera, 2002).

O ato da entrega do manual preserva a desresponsabilização pessoal com o fundamento de desconhecimento de informações por parte dos recém-admitidos e colaboradores. Vários trabalhos como Ferreira (2008), Ascensão (2009), Lamy (2010), Almeida (2012), Martinho (2015), têm mostrado a relevância da socialização e do processo de integração dos colaboradores, nomeadamente no ato de ingresso dos mesmos.

E neste caso, o meu testemunho é a prova desta relevância que referem os autores citados, fazendo a integração do conhecimento teórico e conceptual do processo de socialização, exponho de forma sintética a integração dos conceitos com a realidade Ribadão, conforme se encontra no quadro 6.

#### Quadro 6

##### Processo de Socialização da Ribadão

<b>Fases</b>	<b>Ferramentas/ Instrumentos utilizados</b>	<b>Objetivos/ Funcionalidades</b>	<b>Autores</b>	<b>Realidade Da Ribadão</b>
<b>Pré -ingresso</b>	Instrumentos de promoção da marca da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seduzir os maiores talentos a quererem ingressar na entidade;</li> <li>- Criar uma imagem positiva na mente de potenciais colaboradores;</li> </ul>	(Van Mannen e Schein, 1979)	IEPF;  Candidaturas Espontâneas;  Feiras/Eventos;  Site da internet;  Revistas
<b>Acolhimento</b>	Manual de Acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece informações confiáveis;</li> <li>- Facilita a inserção do indivíduo na organização;</li> <li>- Evita desperdícios de tempo;</li> <li>- Previne que aconteçam comportamentos indesejados;</li> <li>- Acelera a adaptação do colaborador à organização</li> </ul>	(Van Maanen e Schein, 1979)          (Cunha et al, 2012)	Manual de acolhimento é facultado aos recém-admitidos

<b>Fases</b>	<b>Ferramentas / Instrumentos utilizados</b>	<b>Objetivos / Funcionalidades</b>	<b>Autores</b>	<b>Realidade da Ribadão</b>
<b>Acolhimento</b>	Apresentação a todos os novos colegas de trabalho e visita guiada às Instalações	-Mostra ao colaborador que a sua contratação é importante para a Organização; - Potencia a motivação do colaborador, essencial para uma posterior integração do colaborador.	(Cardoso, 2008)	Os colaboradores da produção não costumam visitar as instalações onde se encontra a funcionar a parte administrativa;
<b>Integração</b>	Encontros periódicos organizados pelo DRH	- Adaptação ao ambiente organizacional	(Cunha et al, 2012)	Existem poucos encontros periódicos;
<b>Integração</b>	Formação	-Potencia a satisfação do colaborador por se sentir valorizado;  - Fornece informações mais específicas à função desempenhada.	(Costa, 2003);  (Cunha et al, 2012).	Existe uma formação inicial administrada pelo DRH
<b>Programas de Mentoring e Interação com colegas de trabalho</b>	Existência de um tutor ou mentor	- Ensina o colaborador a desenvolver o seu papel;  - Diminui a incerteza do colaborador em relação à sua função.	(Roussel, et al, 2012);  (Simosi, 2010)	Depende do Departamento, nem sempre existe um tutor com disponibilidade

<b>Fases</b>	<b>Ferramentas / Instrumentos utilizados</b>	<b>Objetivos / Funcionalidades</b>	<b>Autores</b>	<b>Realidade da Ribadão</b>
<b>Programas de Mentoring e Interação com colegas de trabalho</b>	Possibilidade de interação com colegas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencia a diminuição de ansiedade;</li> <li>- Aumenta a criação de conexões dentro da Organização, o que estimula a identificação pelo contexto organizacional;</li> <li>- Potencia a clareza do papel do colaborador na dinâmica geral da Organização</li> </ul>	(Guttel e Antonacopoulou, 2010)	Não foi perceptível no decorrer do estágio
<b>Avaliação da Integração do colaborador</b>	É efetuado um questionário aos recém-admitidos dentro do período experimental	Verifica se o colaborador adquiriu conhecimentos sobre as práticas da função e sobre a organização		Não foi perceptível no decorrer do estágio

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Lacombe (2009); Peretti, (2001), no que concerne ao acolhimento no local de trabalho, sugere-se que seja feita uma apresentação do colaborador ao sítio onde irá exercitar as suas funções, assim como à sua futura equipa de trabalho e por fim às pessoas com as quais venha a estabelecer contacto contínuo; aconselha-se ainda a dar toda a informação relevante para o desempenho da função, como contactos e funcionamento dos serviços de apoio da organização.

A fim de garantir que o dia de acolhimento seja concluído com sucesso, existem alguns aspetos a executar, especialmente 1) nunca abandonar o novo colaborador imediatamente após a sua integração, 2) jamais entregar a pessoa diretamente ao seu superior hierárquico e ao seu local de trabalho, 3) evitar assingelar ou complexificar

demasiado as tarefas iniciais, e 4) reduzir a informação a transmitir e reter (Mosquera, 2007).

A integração organizacional trata-se do procedimento que sucede após o acolhimento, deve ser organizada de uma forma mais cuidada e completa, a duração deve ser aproximadamente de três a doze meses (Machado, 2014).

O sucesso da integração – acolhimento depende de quatro agentes que se encontra representada na figura seguinte:

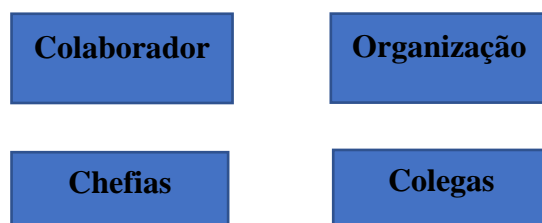


Figura 1 – Agentes no processo de integração - acolhimento

Fonte: Machado (2014)

Em primeiro lugar depende do colaborador, pois o mesmo deve estar habilitado a aceitar o processo de integração. Deverá analisar e aprender os procedimentos da organização, bem como o seu funcionamento.

Quanto à organização, o responsável pela integração deverá ser cauteloso quando esclarecer os objetivos da organização e aquilo que se espera dos recém-admitidos.

Relativamente às chefias, são responsáveis pela orientação, acolhimento, formação e avaliação.

No que concerne aos colegas, estes precisam de estar abertos à receção do novo colaborador.

É essencial que haja simetria entre estes quatro agentes para que possa haver êxito na integração organizacional (Machado, 2014, p.24).

Os autores Peretti, (2001); Machado (2014), afirmam que a principal intenção da Integração Organizacional é de envolver o colaborador na sua função, de forma personalizada, pelo que a forma mais profícua de o fazer é, por exemplo, através da atribuição de um tutor ou de mentor, que deverá ajudar em todos os momentos,

principalmente no que concerne à resolução de questões práticas e/ou psicológicas que possam erguer-se; pela realização de entrevistas de acompanhamento e/ou avaliação de desempenho – que possibilitem medir, principalmente, a adaptabilidade e, por fim, através da realização de dinâmicas de união organizacional, tais como almoços, festas ou desafios.

Há pouco mais de uma década é que o papel de tutor tem sido objeto de estudo nas organizações, devido ao crescente reconhecimento da sua importância na vida organizacional (Mosquera in Caetano e Vala, 2007).

Segundo Lamy (2010) o tutor terminará o seu papel no momento em que o novo colaborador se sinta capaz de realizar uma reflexão crítica sobre o trabalho, contribuindo com iniciativa.

Almeida (2012) afirma, que o tutor avalia as características individuais do novo funcionário, o seu potencial, características profissionais, cumprimento de objetivos estabelecidos na ficha de acompanhamento e avaliação criada para um parecer sobre a contratação ou não do colaborador.

De acordo com o autor, no processo de avaliação são realizadas entrevistas de acompanhamento e integração. Uma primeira entrevista é feita ao tutor e uma outra ao colaborador para compreender como ocorreu e se processou a integração, entre outros aspetos. Após a avaliação das duas primeiras entrevistas, é efetuada uma terceira com os decisores e a chefia para determinar se o colaborador deve continuar ou não na empresa (Almeida, 2012)

Boog e Boog (2008) apresentam dois modelos de acolhimento e integração usualmente aplicados nas organizações: O Programa de Integração Geral, implementado pelos profissionais de Recursos Humanos e destinado a todos os colaboradores, que possibilita a obtenção de uma ótica mais generalista sobre a organização; e o Programa de Integração para Gestores, que visa colaboradores que desempenham funções de relevância estratégica, e que pretende apresentar singularidades das áreas de atuação laboral de cada um.

Ainda que, estes programas envolvam o consumo de tempo e recursos, Taylor (2002) considera que são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização e para um melhor ajuste do colaborador, dado que permitem um primeiro momento de encontro

realístico, que pode promover a satisfação, o desempenho organizacional, a motivação e o rumo para obter resultados.

Machado e Portugal (2013) no sentido de completar os modelos de acolhimento e integração expostos por Boog e Boog (2008) sugerem que a integração no trabalho deve englobar a) uma preparação do espaço de trabalho do novo colaborador, assim como dos seus futuros equipamentos e materiais de trabalho; b) uma vista programada ao departamento de Recursos Humanos, para que o colaborador possa preencher papéis de admissão e receber documentação própria da sua função; c) uma reunião com o propósito de transmitir as regras e o funcionamento da organização; d) uma reunião mais ou menos formal, com os indivíduos da equipa a integrar; e) uma visita aos vários departamentos da organização, e f) uma ação de formação que permita mostrar aspetos gerais e próprios da organização, bem como quais os direitos, os deveres e as responsabilidades do colaborador.

De seguida apresenta-se o quadro 7 que identifica os erros a evitar no acolhimento organizacional.

#### Quadro 7

##### Erros a evitar no Acolhimento Organizacional

<b>ERROS</b>	<b>REPERCUSSÕES POSSÍVEIS NUM RECÉM-CHEGADO</b>
Esquecer o recém-chegado logo após a admissão e o acolhimento inicial.	Sentimentos de abandono e desproteção
Uma mensagem rápida de boas vindas pelo Diretor de Recursos Humanos e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico.	Perceção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não pertença à organização.
Um acolhimento rápido pelo DRH e envio imediato para o seu posto de trabalho	Sentimento de não pertença à organização
Atribuição de tarefas demasiado complexas	Autoestima profissional ferida
Fornecer logo nos primeiros dias grandes quantidades de informação	Grande nível de ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações

Fonte: Almeida, (2014, p.206)

Considerando que a socialização é um processo, este inclui pontos críticos que este autor sistematiza. De entre as repercussões identificadas saliento o impacto



emocional e psicológico do abandono de um recém-chegado à organização. Este momento perdurará no indivíduo porque foi a sua primeira impressão. A primeira impressão conta em muito para o engagement.

Com base em evidência literária apresentada anteriormente, a existência de práticas de acolhimento e integração por parte das organizações, possibilitam ao recém-admitido acostumar-se com a cultura e os valores da organização.

## Capítulo II

Neste capítulo, é efetuada a apresentação da entidade de acolhimento. Seguidamente da apresentação do Departamento de Recursos Humanos, onde decorreu o estágio e ainda a metodologia aplicada no estudo realizado.

### 2.1. - Apresentação da Entidade de Acolhimento.

A Ribadão - Indústria de Madeiras, S.A. foi constituída em 1982 e tem-se dedicado, essencialmente à serragem e à secagem de madeiras nacionais e exóticas, e fabricação de pavimentos e revestimentos, tendo como sócios fundadores o Sr. Rogério Tavares e D. Maria Odete Tavares.

A gestão da empresa, desde a sua constituição, tem sido liderada pelo Sr. Rogério Tavares, o qual tem mais de 40 anos de experiência profissional no sector das madeiras, quer na importação de matérias-primas, quer na transformação e comercialização de madeiras e seus derivados (encontra-se em anexo 1).

A Ribadão – Indústria de Madeiras, S.A. é uma das maiores empresas do sector e uma das maiores importadoras de madeiras exóticas em Portugal.

Existem cinco momentos fundamentais que marcam a história da empresa:

- 1) Campo de exploração – Passa a ter controlo das matérias-primas na origem, o que significa que é um player na componente mais difícil e complexa do negócio. Isto permite vantagem competitiva.
- 2) Componente Industrial – Maior aposta nos acabamentos. Compra da linha de envernizamento. Criação de uma marca internacional;
- 3) Estratégia de Internacionalização para os EUA;
- 4) Projeto da Ribadão Design – aposta no produto de multicamadas;
- 5) Nova unidade industrial – Segmentação de produtos.

A Ribadão Indústria de Madeiras S.A. na sua totalidade é composta por 106 colaboradores nas suas cinco delegações (Santa Comba Dão, Lisboa, Funchal, Miami e República Democrática do Congo). Na organização de acolhimento (delegação de Guarita, São João de Areias, Santa Comba Dão) é constituída por 53 colaboradores, a delegação de Lisboa é formada por 1 colaborador, a delegação do Funchal é composta por 3 colaboradores e por fim a delegação da República Democrática do Congo é constituída, por 50 colaboradores.

No que concerne à estrutura orgânica da organização esta é apresentada no seguinte esquema, uma vez que o organigrama não se encontra disponível a terceiros.

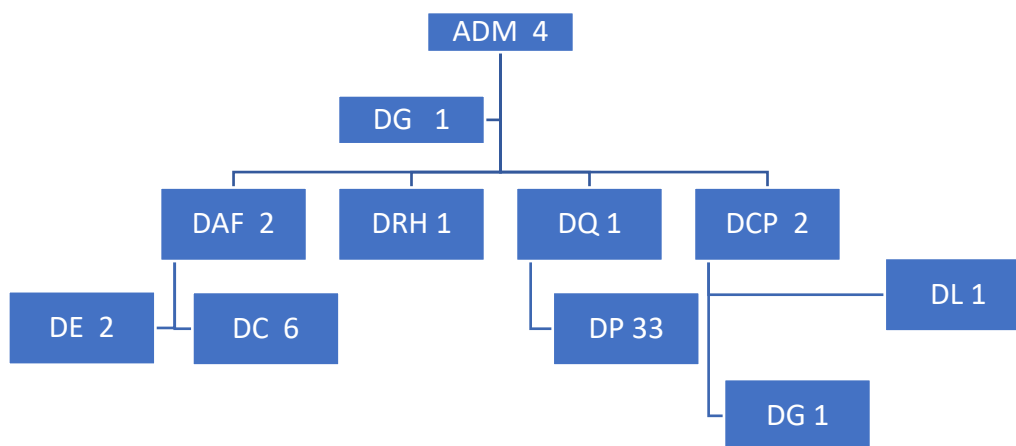


Figura 2: Estrutura orgânica da organização

Legenda:

ADM – Administração; DG – Diretor Geral; DAF – Departamento Administrativo Financeiro; DRH – Departamento de Recursos Humanos; DCP – Departamento de Compras; DC – Departamento Comercial; DE – Departamento de Exportação; DL - Departamento de Logística; DP – Departamento de Produção.

Os restantes elementos que caracterizam as entidades acolhedoras constam no manual de acolhimento (anexo 5).

### 2.1.1. -Departamento de Recursos Humanos

O estágio curricular decorreu no Departamento de Recursos Humanos. As competências deste departamento serão descritas e o programa de software usado de acordo com as funções desempenhadas.

As tarefas desempenhadas pelo Departamento de GRH são:

**Recrutamento e Seleção:** o Recrutamento pode ser interno ou externo. Interno: é efetuado a partir de contatos pessoais e/ou consulta às fichas de candidatura, colocação de anúncios e/ou por consulta do IEFPP – Instituto de Emprego e de Formação Profissional ou outras entidades;

**Seleção** – efetuado através de análise curricular e posteriormente por entrevista. Os resultados das entrevistas são registados nas fichas de candidatura, anexando-se aos CV's.

**Integração de Colaboradores:** A atividade de integração inclui o acolhimento, onde se faz a apresentação da empresa e é-lhe explicado o conteúdo do mesmo.

Neste acolhimento são introduzidos os dados no sistema informático PHC – RH.

- Registo Individual de Formação
- Relatório de Avaliação de Desempenho.

**Ações de Sensibilização: Formação de Integração:** é feita uma formação de integração que inclui a sensibilização para a qualidade e ambiente de trabalho, assim como metodologias da organização em termos de higiene e segurança.

**Avaliação da Integração:** Esta é efetuada ao fim do período de integração indicado na ficha de descrição de funções, registando-se o resultado da avaliação.

Todos os colaboradores possuem um registo individual de formação PHC RH, no qual é registada a informação relevante para a formação desempenhada em termos de formação, saber fazer e experiência antes da admissão na organização, assim como a formação adquirida enquanto colaborador da Ribadão.

**Integração de Colaborador com novas funções:** Quando um colaborador é integrado em novas funções, todo o processo é conduzido como se de uma nova integração se tratasse, com exceção da formação de integração, incluindo a avaliação da integração, introduzindo esses dados no sistema PHC RH

**Processamento Salarial:** cumprimento das obrigações fiscais inerentes ao processamento de salários como o pagamento na Segurança Social e IRS;

**Tratamento Estatístico:** absentismo, horas extras, pessoal e contratos.

Esta informação foi disponibilizada pela DRH, de reforçar que a minha atuação se balizou em todas as atividades apresentadas com exceção do processamento salarial e a avaliação de desempenho.

### 2.1.2 - Metodologia Aplicada

O presente estudo foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa. De acordo com Van Mannen (1979, p. 520): a pesquisa qualitativa é “um termo abrangente que compreende uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, chegar a um acordo com significado, não a frequência, de mais ou menos certos fenómenos ocorrerem de forma natural no mundo social”.

Já Denzin e Lincoln (2013,p.6) afirmam que “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. A pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível.”

Segundo Merriam (2015), a pesquisa qualitativa baseia-se na crença de que o conhecimento é construído por pessoas de forma contínua à medida que elas se envolvem de modo a dar significado a uma atividade, experiência ou fenómeno.

A principal característica de toda a pesquisa qualitativa é de que os indivíduos constroem a realidade na interação com os seus mundos sociais (Merriam, 2015).

No quadro 8 apresentam-se as características da abordagem qualitativa.

Quadro 8

Caraterísticas da Abordagem Qualitativa

Pesquisa Qualitativa	
<b>Inferência</b>	Indutivo
<b>Objetivo</b>	Interpretação
<b>Finalidade</b>	Descrição e entendimento de realidades variadas, captura da vida quotidiana e perspetivas humanas.

<b>Realidade Investigada</b>	Subjetiva e complexa
<b>Foco</b>	Natureza do objeto
<b>Amostra</b>	Determinados por critérios diversos
<b>Característica da amostra</b>	Pequena
<b>Característica do instrumento de coleta</b>	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação pesquisador-entrevistado
<b>Procedimentos</b>	Examina todo o contexto, interage com os participantes
<b>Análise dos dados</b>	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise do conteúdo
<b>Plano de pesquisa</b>	Evolução de uma ideia com a aprendizagem. Proposta flexível
<b>Resultados</b>	Proposições e especulações. Os resultados são situacionais e limitados ao contexto.

Fonte: Matos, F. (2017).

O método de investigação utilizado no presente estudo é investigação-ação. Fundamentado nas perspectivas de Thiollent (1997), Hult e Lennung (1980), McKay e Marshall (2001) e Coutinho et al., (2009). A estagiária será proferida como investigadora, e o estágio em si é definido metodologicamente como o método de investigação-ação aplicado na entidade de acolhimento.

Assim, para Thiollent (1997) a investigação-ação consiste essencialmente em acoplar investigação e ação num único processo, no qual os atores implicados participam, junto com os investigadores, para chegarem interactivamente a elucidar a realidade em que estão inseridos identificando fenómenos e procurar soluções em situação real. Desta forma, em contexto de estágio, o fenómeno identificado foi a Socialização Organizacional não só pela investigadora como também pelo DRH, dando origem à proposta para a implementação de uma solução, no caso específico, a elaboração de um Plano de Socialização.

Já para Hult e Lennung (1980), a investigação-ação apresenta características quanto ao melhoramento da compreensão de uma situação social de natureza complexa e

multivariada, o privilégio de resolver problemas práticos e ampliar o conhecimento científico, de se realizar de forma colaborativa e reforçar as competências intervenientes, bem como, a compreensão das necessidades de mudança.

Segundo McKay e Marshall (2001), a essência da investigação-ação representa uma justaposição de investigação e ação, por outras palavras, de prática e teoria. Assim como uma abordagem de investigação comprometida com a produção de conhecimento por meio da procura de soluções de problemas ou melhorias em situações práticas da “vida-real”.

De acordo com Coutinho et al., (2009) a investigação-ação tem como objetivos compreender, melhorar e reformular práticas. Neste estudo a investigação -ação fará uma intervenção no funcionamento da organização e apresentará uma análise dos fenómenos e intervenção a efetuar.

Na investigação realizada, foram utilizados um conjunto de instrumentos no que concerne a recolha e análise de dados, sendo eles: observação participante, recolha bibliográfica e análise documental.

Seguidamente apresentam-se as etapas do método investigação-ação usado no presente estudo de acordo com os autores Mckay e Marshall (2001) e Thielmann (2010). Mckay e Marshall (2001) inferem que o método passa por várias etapas:

- a) O contato do investigador com os participantes;
- b) O diagnóstico para identificar fenómenos;
- c) Aplicação de soluções para contornar os fenómenos;
- d) Análise das ações implementadas e o aperfeiçoamento das ações caso seja necessário.

Já o autor Thielmann (2010), baseia a sua metodologia em diversos autores, nomeadamente, Schien (1969), Krafta (2007), Baskerville (1996) e Peters (1984). Segundo, o obreiro, as etapas da investigação-ação devem ser as seguintes:

- 1) Contato inicial com a organização do cliente;
- 2) Definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
- 3) Diagnóstico;
- 4) Reunião da apresentação do diagnóstico;
- 5) Planeamento das ações;
- 6) Implementação das ações;
- 7) Avaliação e controle;
- 8) Aprendizagens realizadas;

9) Conclusão.

De acordo com a linha de pensamento dos autores supracitados, as etapas que foram seguidas no presente estudo são as subseqüentes:

- I. Primeiro contato com a organização;
- II. Realização de atividades e diagnóstico do fenómeno;
- III. Apresentação do diagnóstico;
- IV. Planeamento das ações a desenvolver;
- V. Implementação das ações;
- VI. Avaliação, observação e resultado das ações;
- VII. Conhecimentos adquiridos para fins futuros.

No que concerne à primeira etapa, o **primeiro contato com a organização**, de acordo com Thielmann (2010), infere que a mesma ocorre quando existe uma conversa entre o investigador e o responsável da organização, onde se mencionam quais os fenómenos que não estão a ser resolvidos pelas condutas organizacionais normais. Desta forma, em contexto de estágio, aconteceu o primeiro contato do investigador com os membros da organização e falou-se com o DRH sobre vários fenómenos que não se encontravam a ser praticados no departamento de recursos humanos.

Relativamente à segunda etapa, a **realização de atividades e diagnóstico do fenómeno**, a mesma diz respeito à identificação dos fenómenos fundamentais que estão subentendidos nas necessidades da organização, de acordo com um estudo conjunto entre o investigador e os membros da organização (Mckay e Marshall, 2001; Thielmann, 2010). Analogamente, em contexto de estágio, o investigador iniciou a execução de variadas atividades intrínsecas ao departamento de recursos humanos, bem como, através das ferramentas de investigação foi analisado a necessidade de desenvolver o fenómeno em estudo, o Plano de Socialização.

Em relação à terceira etapa, a **apresentação do diagnóstico**, nesta fase o investigador expõe o fenómeno aos membros da organização, após ter feito a sua investigação, expondo os pontos fortes e fracos (Mckay e Marshall, 2001; Thielmann, 2010). Assim, após o diagnóstico, concluiu-se que era pertinente adicionar às práticas de Gestão de Recursos Humanos o Plano de Socialização de acordo com a realidade da entidade.

Quanto à quarta etapa, **planeamento das ações a desenvolver**, o investigador define as medidas e as ações efetivas que vão ser postas em prática para que haja uma melhoria do fenómeno anteriormente encontrado na fase do diagnóstico. As ações serão explicadas

a partir de um quadro teórico do que se pretende alcançar no futuro (Thiollent, 1997). Desta forma, o investigador teve de entender a estratégia, missão, valores e a cultura da entidade, como também o fenómeno estudado, para que pudesse arquitetar da melhor forma possível a resolução para o presente estudo, o Plano de Socialização para todos os futuros colaboradores aqueles já existentes.

A quinta etapa, **implementação das ações**, é tida como o momento adequado para a implementação das ações planificadas, o que implica a execução de uma alteração. Neste estágio, o investigador, diretor de recursos humanos e funcionários colaboram no processo de implementação. Quanto ao nível prático, este será o diretor de recursos humanos a implementar o Plano de Socialização aos recém-admitidos e aos colaboradores.

De acordo com a sexta etapa, **avaliação, observação e resultado das ações**, ao longo da sua implementação, compete aos participantes, o diretor de recursos humanos, avaliarem e observarem as ações, de forma a apurar se os resultados da implementação são os esperados. Conforme os resultados, poderá ter de se fazer um novo plano para se conseguir atingir os resultados desejados.

A última etapa é a sétima, **conhecimentos adquiridos para fins futuros**, ajusta-se para os participantes obterem conhecimentos técnicos e analíticos, para futuras implementações.

De forma conclusiva, o uso do método qualitativo, permitiu ao investigador utilizar o mesmo na entidade de acolhimento, proceder ao diagnóstico para o reconhecimento do fenómeno e a criação e execução de “respostas” para contornar o problema, que no caso concreto trata-se do Plano de Socialização. Todo o procedimento teve em conta a identificação do problema, planeamento e proposta de resolução. Foram utilizados os instrumentos de recolha de dados e análise dos mesmos. Este processo só foi possível dado que utiliza a visão estratégica da empresa.

### Capítulo III

O presente capítulo faz referência às atividades realizadas ao longo do estágio. No quadro 9 aparecem as atividades de forma resumida e o tempo médio gasto em cada uma delas.



### 3.1 - Atividades realizadas durante o Estágio

As atividades respetivas às práticas administrativas de recursos humanos que foram executadas durante o período de estágio, tiveram a monitorização, acompanhamento e apoio prestado pelo diretor de recursos humanos. Ao longo deste tempo, o diretor de recursos humanos foi concedendo informações de como se deveria proceder em relação a todas as atividades pertencentes ao departamento, bem como, as estratégias que se devem ter em conta para que todos os procedimentos e informações estejam em conformidade com as políticas da empresa e assim a organização não seja posta em causa.

O quadro 9 indica as tarefas desempenhadas na sequência e horas apresentadas em média.

Quadro 9

Atividades desenvolvidas durante a realização do estágio

Práticas	Atividades desenvolvidas e tempo realização do estágio	Horas	Anexos
Recrutamento & Seleção	Análise curricular – participação em entrevistas e questionamento na língua inglesa	30h	Existe a análise curricular Anexo 2
	Anúncio para a vaga de emprego de técnico de exportação – em inglês – via LinkedIn	2h	Anexo 3
	Criação de oferta de trabalho (engenheiro de produção) e candidatura no site do IIEFP	2h	Não existe
	Check list para o processo de admissão do colaborador	3h	Anexo 4

Práticas	Atividades desenvolvidas e tempo realização do estágio	Horas	Anexos
Acolhimento & Integração	Análise do processo de acolhimento e integração em vigor	20h	Documentação Da Ribadao

	Elaboração/ Melhoria do Manual de Acolhimento	35h	Anexo 5
	Elaboração do Plano de Socialização	35h	Anexo 18
Formação & Desenvolvimento	Preparação de PowerPoint para os colaboradores da Produção – Sensibilização do Produto Final	3h	Anexo 6
	Pesquisa de Unidades de Formação de Curta Duração no Catálogo Nacional de Qualificações	2h	Não existe
	Reunião com Técnica do Centro de Serviços de Apoio às Empresas de Viseu sobre formação financiada	2h	Não existe
	Preparação da Formação – Comunicação Eficiente	40h	
	Formação para a equipa comercial – Comunicação Eficiente	4h	Anexo 7
	Levantamento das competências dos colaboradores de Produção	8h	Anexo 8
Outras Atividades	Traduções de vários documentos de Português para Inglês	10h	Anexo 9
	Análise Swot	5h	Anexo 17
	Aprendizagem sobre tipologia dos defeitos da madeira	20h	Anexo 13
	Aprendizagem sobre equipamentos utilizados na Produção	20h	Não existe
	Aprendizagem sobre o processo de secagem da madeira	4h	Anexo 14
	Aprendizagem sobre a produção em linha dos soalhos	20h	Não existe
	Ajuda na elaboração de maquete sobre defeitos da madeira	40h	Encontra-se na fábrica.
Administrativa	Promover a Ribadão no LinkedIn através de notícias, fotografias e eventos efetuados	4h	Encontra-se na página do LinkedIn da Ribadão

	Tarefas administrativas – tirar fotocópias; análise documental; atendimento telefónico; utilização do Microsoft – Outlook, Excel, PowerPoint, Word; utilização do software PHC; ajuda na elaboração do mapa de férias; análise do mapa de faltas para o Relatório Único.	112h	Mapa de férias (Anexo 15);  Mapa de absentismo (Anexo 16).
Diagnóstico Organizacional	Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional	8h	Anexo 10
	Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional	8h	Anexo 11
	Relatório de Higiene e Segurança no Trabalho	5h	Anexo 12

Fonte: Elaboração própria

A oportunidade de estágio na Ribadão proporcionou a vivência e contacto com várias práticas de RH, como é possível inferir pela interpretação do quadro 9.

Colaborar no processo de recrutamento e seleção, no levantamento de competências dos colaboradores, na elaboração do mapa de férias, na pesquisa de clima organizacional, no administrar formação, na produção de anúncio de trabalho para vaga de Técnico de Exportação em Inglês, no relatório de Higiene e Segurança no Trabalho, entre outras atividades que me foram propostas foi uma experiência muito enriquecedora.

Apesar do enquadramento teórico do relatório de estágio focar o tema Socialização Organizacional, de entre as atividades/práticas desenvolvidas a que enriqueceu as minhas competências ao nível do exercício da função de RH foram as atividades de diagnóstico organizacional porque os dados encontrados permitiram-me entender melhor a cultura organizacional e do sentimento de pertença que estes colaboradores possuem pela marca Ribadão.

Por ter vivenciado de perto a forma como uma organização funciona nos variados setores, consegui expandir os meus conhecimentos em relação à forma como o mercado e o mundo dos negócios trabalha, assim fiquei com uma noção de como devemos gerir os nossos interesses, bem como os dos colaboradores. O saber estar, o respeitar e o aprender

com as pessoas que tão bem me acolheram e me fizeram sentir como alguém da casa Ribadão.

## **Capítulo IV**

### **4 - Conclusão e Reflexão Crítica**

Neste capítulo numa primeira instância é feito um balanço do que foi o meu dia de acolhimento na entidade. Em seguida faço uma análise e uma reflexão crítica de como correu o estágio, de que forma contribuí perante a organização, algumas conclusões perante o Plano de Socialização, limitações e sugestões de melhoria de acordo com a realidade da empresa.

#### **4.1 - Dia de Acolhimento**

Durante o primeiro dia de estágio, fui recebida pelo DRH nas instalações que integram a fração administrativa da empresa. Fui apresentada aos colaboradores que trabalham nesta parte da organização: Departamento de Exportação, Departamento Financeiro e a própria administração. Algumas das pessoas que trabalham na empresa são conhecidos meus de longa data. Não existe um gabinete próprio de Recursos Humanos, este trabalha em open space. Em seguida fui até à fábrica e apresentada a todos os colaboradores, o DRH explicou aos mesmos o porquê de eu estar na empresa.

O orientador do estágio conduziu-me até à sala de reuniões e fez um briefing sobre o funcionamento da empresa, referiu as políticas e normas da organização, bem como a missão e os valores, mencionou também um pouco do seu papel dentro da entidade. Eu já possuía algum conhecimento sobre a mesma. Foi facultada informação sobre como deveria ser o estágio. Logo nessa instância percebi que o DRH tinha inúmeras responsabilidades e que teria a maior parte do tempo ocupada. De acordo com o enquadramento teórico, o orientador do estágio procedeu de forma correta quanto ao meu acolhimento na entidade.

#### **4.2 - Reflexão Crítica do estágio**

O estágio curricular proporcionou-me a oportunidade de poder trabalhar em algumas áreas que tinha aprendido nas unidades curriculares do mestrado. Tive tarefas

administrativas, contudo tive a oportunidade de estar envolvida de uma forma geral em muitos processos que fazem parte do ADN da empresa.

Quando ingressei no mestrado, a realização de um estágio curricular estava delineada como prioridade/objetivo, uma vez que queria adquirir o know-how no terreno das práticas específicas na área de Recursos Humanos.

De uma forma geral, os três meses de estágio foram produtivos e enriquecedores, tanto em termos profissionais, como pessoais. O que me possibilitou, tal como a conceção de Michaels, Handfield-Jones e Axlerod (2001), compreender o valor que os colaboradores têm numa organização, e que sem estes as organizações simplesmente não existem. De acordo com estes autores e com a evidência literária de Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006), é estrategicamente relevante haver numa organização a GRH, uma vez que possibilita que os colaboradores tenham os conhecimentos essenciais pertencentes às suas funções e que mutuamente atinjam determinados objetivos para o sucesso da organização, do qual dependerá estritamente o contributo de todos para que aconteça.

Durante o processo de estágio tive a possibilidade de trabalhar em equipa, analisar a dinâmica da organização, aprendizagem e manuseamento de novos softwares. Pude aprender com os colaboradores e mostrar os meus conhecimentos teóricos aprendidos.

Na articulação entre componente prática do estágio e os conteúdos ministrados durante o mestrado – unidades curriculares, posso inferir que as mesmas apresentam uma diversidade de conceitos e processos essenciais na GRH, que foram fulcrais para a realização do estágio curricular na Ribadão S.A. Indústria de Madeiras.

No contexto deste estágio, foi proposto para a empresa o Plano de Socialização de acordo com (Feldman 1976) com os devidos ajustamentos. No que respeita às ligações estabelecidas entre a revisão teórica e a aplicação prática posso depreender que a socialização antecipatória, que ocorre antes de um indivíduo entrar na organização, faculta informação sobre a organização e a sua imagem (Feldman, 1976), não acontece de uma forma uniforme na Ribadão, contudo elaborei o Plano de Socialização, que surge na fase do Pré- Ingresso.

Na socialização de adaptação, o colaborador deve ser bem acolhido e estimulado a estabelecer convivências com os seus colegas ou superiores hierárquicos (Saks et al.,

2006), encontra-se também no Plano de Socialização, na possibilidade de interação com colegas de trabalho/pares (Guttel e Antonacopolou, 2010).

Na socialização de metamorfose, ocorre após um ou dois anos de continuidade do colaborador na organização, em que são determinados vínculos entre o agente e o alvo, isto é, entre a empresa e/ou o elemento designado a acolher, e o colaborador que foi socializado (Silva e Fossá, 2013), encontra-se também no Plano de Socialização, onde são efetuados encontros periódicos organizados pelo DRH e programas de formação, isto leva a uma adaptação do ambiente organizacional (Cunha et al, 2012), potencia a satisfação do colaborador por se sentir valorizado (Costa, 2003) e fornece informações mais específicas relativamente à função (Cunha et al, 2012). A duração do estágio não permite verificar se este tipo de socialização se concretiza.

Um processo de socialização organizacional bem-sucedido pode facilitar o procedimento de ajuste à organização e função (Cooper-Thomas e Anderson, 2006 in Cunha et al. 2012).

O que verifiquei em relação às atividades principais do departamento de recursos humanos da entidade é que estas são na sua maioria do foro administrativo. Apesar de o responsável pelo departamento promover incessantemente a gestão da função de RH por todas as chefias intermédias da Ribadão. Contudo a área administrativa é efetivamente basilar para a construção de boas práticas de RH, em qualquer organização, Peretti (2007). Sem a implementação de sólidos processos administrativos não será viável a execução da atividade estratégica de RH.

Infiro que considero o meu estágio atípico, dado que a maioria dos estágios em Gestão de Recursos Humanos são maioritariamente virados para uma área (administrativa, recrutamento, formação, avaliação de desempenho, etc) e não costumam oferecer um leque tão variado de intervenções. Acabei por aprender alguns mecanismos e processos administrativos, contudo não tive a oportunidade de aprender o processamento salarial. Os estagiários por norma não podem dar formação, todavia, possibilitaram-me administrar a formação “Comunicação Eficiente” para o departamento comercial, esta encontra-se no quadro 8 de atividades realizadas durante o estágio, dado que possuo o CCP – Certificado de Competências Pedagógicas.

Uma vez que o Departamento de Recursos Humanos é apenas constituída por um elemento, o diretor de RH recorre a uma empresa de outsourcing para fazer a higiene e segurança no trabalho.

A valorização da minha atuação para a entidade de acolhimento, foi segundo o responsável pela área de RH da Ribadão determinante para a melhoria e valorização da Socialização Organizacional e em particular com a elaboração do Plano de Socialização. Onde se inclui o manual de acolhimento. Esta ferramenta é determinante no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores da empresa., conforme nos refere Mosquera (2002), o manual de acolhimento” é uma publicação posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos tendo em vista fornecer-lhes informação sobre a organização, regulamentos no domínio das relações de trabalho, estruturas representativas dos trabalhadores, benefícios sociais, serviços de apoio e assistência social, política de gestão de recursos humanos”, Mosquera (2002, p.316).

Um constrangimento são os recursos económicos escassos, que dificultam a implementação de outras práticas. E neste caso não existem “recursos humanos” (colaboradores) suficientes, dado que existe só uma pessoa afeta a esse trabalho. Esta limitação é amplamente constrangedora para a dinamização da GRH.

Contribuiu para o sucesso da minha socialização a minha presença (física) de forma assídua junto dos colaboradores afetos à parte da produção. Senti-me acarinhada e dei a máxima atenção e disponibilidade para poder ajudar, colaborar e valorizar o trabalho deles, isto é, elogiava e reconhecia o trabalho dos mesmos, o que é fundamental para manter os colaboradores motivados. De acordo com Bourne & Bourne (2010), o simples reconhecimento é muito importante e o elogiar deve ser contínuo (Ronrich, 2012; Bourne e Bourne, 2010).

Sugestões de melhoria, sugiro que os colaboradores e futuros recém-admitidos passem a terem um maior acesso à Rede de Intranet da Empresa, de forma a poderem completar de uma forma mais célere outros assuntos da GRH (por exemplo, inserir datas em que saibam que vão faltar). Existe uma formação inicial dada pelo DRH que está também afeto à Qualidade e Ambiente no trabalho, essa formação deve ser avaliada para verificar se os recém-admitidos estão aptos e perceberam o que lhes foi transmitido. Outra sugestão seria de implementar de novo os incentivos aos prémios de produtividade, prémio do colaborador do mês, prémio de longevidade da carreira. Os sistemas de

incentivos contribuem para uma maior motivação dos trabalhadores e têm uma relação positiva com o desempenho do trabalhador (Melo e Machado, 2015), pessoas felizes são mais produtivas. Promover mais momentos de convívio aos colaboradores, nomeadamente os que trabalham na parte da Produção.

Seria interessante reforçar a coesão entre equipas através de atividades de “team building” de superação e desafios.

Poderia ser opção a criação de um espaço para os filhos dos colaboradores, quando existem as férias destes, greves, desta forma os colaboradores não teriam de faltar para ficar com os filhos.

Outro incentivo que poderia ser adotado é o seguro de saúde extensível ao cônjuge e a descendentes bem como, até três dias de férias adicionais pela antiguidade na empresa.

Limitações do estágio, a curta duração do estágio. Se o estágio se tivesse prolongado por mais tempo, teria sido mais fácil verificar se o Processo de Acolhimento e Integração teria impacto nos colaboradores. No tempo em que decorreu o estágio, tive a possibilidade de entrevistar várias pessoas para uma vaga de Assistente de Contabilidade. A contratação da candidata em questão tinha um CV muito completo e tinha competências e know-how para ocupar um cargo de quadro superior. Assim, pouco ou nada precisou de um tutor de integração e adaptou-se muito rapidamente ao cargo. Porém, esta contratação foi de curta duração dado que a mesma, saiu pouco tempo depois, uma vez que encontrou um emprego mais adequado às suas competências.

#### **4.3. Conclusão**

A colossal competitividade empresarial global e a procura persistente de fontes de vantagem competitiva forçam as empresas a empenharem-se sobre o potencial da GRH. As empresas a fim de permanecerem num mercado cada vez mais competitivo, carecem de obter vantagens competitivas sustentáveis. Assim, os RH adotam um papel de extrema importância uma vez que são percecionados como um recurso extremamente difícil, senão inenquadrável, de reproduzir, atuam como um pertinente fator de distinção das organizações.



O grande desafio para a GRH é o desenvolvimento de sistemas de práticas que criam efeitos sinérgicos com o objetivo de desenvolver conjuntos independentes de melhores práticas (Melo e Machado 2015; Barney e Wright 1998).

O reforço e a conservação da cultura de uma organização são basilares para a existência da mesma e desta forma alcançar os seus objetivos. Um modo para se manter e conservar a cultura é fomentar o envolvimento de todos os colaboradores, estimular o seu comprometimento e a sua permanência. Este processo de assimilação e conhecimento da cultura acontece ao longo da vida profissional do colaborador, através de fenómenos como a socialização, o acolhimento e a integração. Assim, é pertinente o recém-admitido conhecer as componentes culturais da organização.

Foi possibilitado através do estágio a benesse de poder observar diretamente e ter contato com a maioria das práticas de Gestão de Recursos Humanos, de uma forma mais diversificada e não só no âmbito administrativo.

O objetivo principal deste relatório foi conhecer a realidade da Ribadão Indústria de Madeiras, S.A. e o seu funcionamento e desta forma surgiu a oportunidade de melhorar, valorizar e potenciar processos, práticas e instrumentos de acordo com a realidade da empresa.

Não existe uma “teoria” de socialização organizacional, a mesma baseia-se em “modelos conceituais” (Wanous, 1992) e perspetivas teóricas. Durante a década dos anos oitenta os estudiosos passaram a adotar abordagens explicativas e buscam correspondências entre supostos precedentes da socialização e os resultados esperados. Nos anos de 1990, seis áreas de investigação receberam notoriedade: táticas de socialização, formação em socialização, socialização proativa, aprendizagem e conteúdo de socialização, socialização de grupos e moderadores, mediadores e diferenças individuais (Saks e Ashforth, 1997). Após o milénio a socialização sofreu um ponto de viragem quando vários investigadores se concentraram na identificação de consequências diretas e específicas da socialização. Na atualidade fatores como o acesso a novas tecnologias, existência de trabalho em tempo parcial, interesses organizacionais, reestruturações nas organizações são considerados.

A socialização resulta dos esforços da organização, identificáveis através de vários modelos apresentados por estudiosos conceituados.

O acolhimento e integração são etapas da socialização organizacional e não podem ser vistos como sinónimos como a maioria das empresas e profissionais pensam. Estas etapas podem ser potenciadores de impactos positivos, como a literatura sugere. Se os colaboradores se sentirem envolvidos e se identificarem com a organização, tenderão a potenciar a sua eficácia e eficiência no desempenho da sua função, contribuindo para o output geral ambicionado, que são os resultados organizacionais ao nível da produtividade.

Constata-se por estudos elaborados de vários autores, referidos no capítulo I, de que uma socialização bem feita que neste caso foi elaborado através de um Plano de Socialização é uma ferramenta valiosa dentro de uma organização que deseje ter colaboradores satisfeitos e com bons níveis de produtividade.

Assim, o presente relatório de estágio, pretende melhorar uma prática que não se encontrava a ser cumprida, de forma a realizar um acolhimento e integração que seja mais adequado à realidade da entidade de acolhimento.

Sugiro para estudos futuros, a título de exemplo que se elabore um estudo transversal às PME's portuguesas de vários setores de produção e que possuam uma cultura organizacional hierarquizada e/ou familiar (clã), a verificação dos tipos de práticas de acolhimento e integração que implementam estas organizações. Averiguar se as práticas, e que práticas são iguais, a fim de construir um template que se possa aplicar de forma universal a empresas com estas características.

De salientar que, finalizado o período de estágio, fui contratada pela empresa e segundo a informação do diretor de recursos humanos, o Plano de Socialização está a ser posto em prática.

## Referências Bibliográficas

Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática*, Faro: Sílabas e Desafios.

Alves, J.A. (1992). A “Revisão da Bibliografia” em teses e dissertações: Meus tipos inesquecíveis. *Cadernos de Pesquisa*, pp. 53-60. Retrieved on April 30 of 2018, available at <http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/n81a05.pdf>

Anakwe, U.P., & Greenhaus, J.H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *In Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 315-329.

Araújo, R.G. (2012). *Descompassos entre entendimento e práticas de responsabilidade social corporativa. Dissertação*. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro.

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

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, London: Kogan Page.

Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso de Pós-Venda de Automóvel, Tese Mestrado*, Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *In Sage Journals*. Volume: 53 Issue: 3, 311-339. London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management Journal*, 37, 31-46.

- Bauer, T.N. (1998) Organizational Socialization: A review and directions for future research. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 149-214.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (2010). *A construção social da realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento*, 3ªEd. Petrópolis: Vozes.
- Boog, G.G., & Boog, M.T., (2008). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processo e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bourne, M., & Bourne, P. (2010). *Motivar pessoas*. Porto. Kindersley – Civilização. Editores, Lda.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016), *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.
- Cabrera, A.I., & Bonache, J.P. (2002). *Dirección estratégica de Personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002): *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª Edição: Editora RH, Lisboa.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007): *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição. Editora RH, Lisboa.
- Cardoso, A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL -Edições Técnicas.
- Carvalho, C. (2011). *Norma e Variação – Neologia no jornal “A Bola” e nos dicionários de referência para o português contemporâneo*. Faculdade de Letras. Universidade de Lisboa.
- Chao, G.T., O’Leary – Keally, A.M., Wolf, I.J.K. & Gardener, P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 79, 730 – 743.
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N.R. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *In Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático da Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand editora.

- Coutinho, C.P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M.J., & Vieira, S. (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Revista Psicologia, Educação e Cultural*, 13:2, 355-379.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Ascensão, L.M. (2010). *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K., & Lincoln, S.Y. (2014). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, 4th Edition. Thousand Oaks. London. New Delhi
- Dias, A. (2016). *Socialização, Acolhimento e Integração Organizacional no HPA Saúde, Relatório de Estágio*, Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo.
- Falcione, R.L., & Wilson, C.E. (1988). *Socialization processes in organizations*. G.M.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *In Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, M.W., & Cavalli – Sforza, L.L, (1981). *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações, Tese de Mestrado*, Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Filstad, C. (2004). “How newcomers use role models in organizational socialization”. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, Issue:7, pp. 396-409.
- Finkelstein, M.S. (2003) *Quality and Reliability Engineering International, On the performance quality of repairable systems*. Vol.19 Issue 1, pp. 67-72.
- Fischer, C.D. (1986). “Organizational socialization: An Integrative Review.” *In personnel and human resources management* .4, 101-145).
- Fugate, M., Kninicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *In Journal of Vocational Behavior* 65, 14-38.

- Garavan, T. & Morley, M. (2009). “*The Socialization of High-Potential Graduates into the organization – Initial Expectations, Experiences and Outcomes.*” In *Journal Managerial psychology*, 2 (2), 118-137.
- Golec. A. & Kahya, E. (2007). A Fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. In *Journal Computers and Industrial Engineering*, v, 52, Issue 1, 143-161.
- Gonçalves, R. (2012). *Job Embeddedness e Práticas de Elevado Desempenho*.
- Greenberg, J. & Baron, R. A., (1995). *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, 5ª Ed. Prentice Hall International.
- Guest, D. & Bos -Nelhs, A. (2012). *Hrm and Performance: The Role of Effective Implementation*, 5 – 79-96, Wiley, West Sussex, UK.
- Guttel, W., & Antonacopolou, E. (2010). Staff induction practices and organizational socialization. A review and extension of the debate. *Society Business Review*, 5: 22-47.
- Haueter, J.A. Macan, T.H. & Winter, J. (2003). Measurment of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* 63, 20-39. Elseiver Science. Usa.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homer, M. (2001). Skills and Competency Management. *Industrial and Comercial Training Journal*, 33 (2), 59-62.
- Jones, G.R. (1983). “Psychological orientation and the processo f organizational socialization: Na interactionist perspective.” In *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjstments to Organizations. *Academy of Management Journal* 2, 262-279.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard: Estratégia Em Acção*. Elsevier. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). *Human resource management: A study of indian railways*. Review of Business Research, 11(3), 121-132.

Katz, R. (1980). “*Time and work: Toward an integrative perspective.*” In B.M. Staw & L.L.

Kaya, N. Koc, E. & Topcu, D. (2010). *An explanatory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks.* The International Journal of Human Resource Management, 21 (11), 2031-2051.

Lamy, J. (2010). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações, retrieved on June 25, 2018, in <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos-colaboradores.html>

Lacombe, F.M. (2009). *Recursos Humanos – princípios e tendências.* São Paulo: Saraiva

Lee, W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orpsych-031413>

Lester, R.E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. In S. Thomas (Ed), *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions* (pp. 105 – 113). Norwood, NJ: Ablex.

Louis, M. R. (1980). *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings.* Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.

Louis, M. R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). *The Availability and Helpfulness of Socialization Practices.* <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>

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

Machado, A. D. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos.* Lisboa: Clássica.

Martinho, D.M. (2015). *Acolhimento, Integração e Socialização – Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente.* Projeto de Mestrado. Faro, Portugal: Universidade do Algarve. Retrieved on June 10 of 2018, disponível em <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>

Matos, F.N. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação em Ciências Sociais.* Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.



- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*, Lisboa, Editora RH.
- Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2015). *Qualitative research. A guide to design and Implementation*. 4th Edition. Josey Bass. John Wiley & Sons.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press.
- Morrison, E.W. (1993). “Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes.” *In Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em Caetano, A, & Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Práticas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH
- Mosquera, P. (2007). Acolhimento e Integração. In. Vala, J, Caetano, A, *Gestão de Recursos Humanos*, 3ª Edição: Editora RH, Lisboa.
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional. In Neves, A.L., Costa, R.F. (Ed.) (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, pp.583-586.
- Neves, L. M. R (2012). Acolhimento e Integração dos Funcionários no Hospital de Faro, E.P.E : Elaboração do Manual de Acolhimento, *Relatório de Estágio – Mestrado em Gestão em Unidades de Saúde*, Universidade do Algarve – Faculdade de Economia.
- O’Riordan, J. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. State of the Public Service Series. Institute of Public Administration.
- O’Rourke, M. (2015). Farm employee management: new employee orientation. *Ag Decision Maker*, 18(1), 1. Retrieved from <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1235&context=agdm>
- Oliveira, D.R. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira Neto, A. (s.d). A utilização de manuais administrativos como ferramentas indispensáveis à gestão pública. Fonte: Administradores. Retrieved on August 5 of 2018, : <http://www.administradores.com.br/produção-acdemica-a-utilização-de-manuais-administrativos-como-ferramentas-indispensáveis-a-gestao-publica/4367/download>.
- Ostroff, C., Kozlowski, S.W.J. (1992). *Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition*. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.



Pauwwe, J., & Boselie, J.P. (2005). *HRM and performance: what's next?* Retrieved on August 5 of 2018, from DigitalCommons@ILR, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>

Pauwwe, J. Guest, D.E., & Wright, P. M. (2013). *Hrm & Performance: Achievements & Challenges*. John Wiley & Sons, West Sussex, UK.

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

Purcell, J. et al., (2003). *Understanding the People and Performance Link*, CIPD: London.

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

Reilly, P. (2011). *Re-structuring HR functions: a new model for HR?* in Annual Review of the HR Year Ahead, 2011, Institute of Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/480.pdf>

Ronrich, O. (2012). *Os 11 elementos da motivação*. 1ª edição. Lisboa. LIDEL- Edições Técnicas, Lda.

Roussel, P., Bauer, T., & Perrot, S. (2012). Organizational Socialization tactics: determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 86: 21-35.

Saks, A.M., & Uggerslev, K.L., Fassina, N.E. (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *In Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.

Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). *Organizational Socialization: making sense of past and present as a prologue for the future*. *Journal of Vocational Behavior*, v.51, pp. 234-279.

Settoon, R.P. & Adkins, C. L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers friends and family members. *In Journal of Business and Psychology* 11 (4): 507-516.

Shinyashiki, G.T. (2002). *O processo da socialização organizacional*. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente

- Silva, A. H., & Fossá. M. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista do Centro Universitário Una*, 5-20. Retrieved on June 30 of 2018, <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558>
- Silva, M.C. (2010). Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros. Tese de Mestrado. Portugal: Universidade do Minho. Retrieved on June 29 of 2018, available at <http://hdl.handle.net/1822/16665>
- Silva, V. & Reis, F. (2014). *Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Simnosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationships between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25: 301-327.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: LIDEL- Edições Técnicas, Lda.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing*, 2ª Ed. London: CIP.
- Teodoro, A. G. (2015). Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. Artigo Científico. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba. Retrieved on August 6 of 2018, available at <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/431/1/AlineTEODORO.pdf>
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). *Toward a theory of organization socialization*. *Research in Organizational Behavior*, pp. 209-264.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, MA: Addison – Wesley.
- Wanous, J.P. & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds), *Research in personnel and human resources management* (Vol.7 pp.59-120). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organization management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P., & Sablinski, C.S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R.Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover* (pp.153-187). Greenwich. CT: Information Age.

Young, C.A. & Lundberg, C.C (1996). Creating a Good First Day on the Job Allaying Newcomers'Anxiety with positive Messages. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 37 (6), 26-33.

## Anexos