



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Processos de acolhimento e
integração:
promoção do envolvimento e identificação
organizacional

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

André Filipe Neto Parra Rodrigues da Costa

sob orientação de
Professor Doutor Camilo Valverde

Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão
Setembro de 2014

Agradecimentos

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha irmã e restante família pelo apoio prestado não só durante o meu percurso escolar e académico mas também no que concerne à minha formação enquanto cidadão. A ajuda de todos foi imprescindível.

Não menos importante, agradeço a três pessoas que muito contribuíram para a concretização deste trabalho. O Professor Doutor Camilo Valverde pelo acompanhamento prestado durante os últimos meses, o Engenheiro Pedro Coelho que me possibilitou a criação de uma parceria com a CH muito importante para o desenvolvimento do trabalho e, por fim, a Doutora Susete Pires por toda a disponibilidade demonstrada relativamente à recolha de dados necessários.

Agradeço ainda aos demais colaboradores da CH, particularmente aos entrevistados, por me terem facultado as informações necessárias para o desenvolvimento do presente trabalho.

Resumo

Os processos de socialização organizacional, como as suas práticas de acolhimento e integração, são, cada vez mais, parte integrante da base da gestão das organizações, com objetivo de potenciar o capital humano que é considerado um fator base no que toca ao sucesso organizacional. Nesse contexto, o presente documento estuda a forma como os processos de acolhimento e integração, fases importantes da socialização organizacional de um grupo empresarial denominado Grupo CH, promovem o envolvimento e a identificação organizacional dos seus colaboradores.

Para a sua realização, recorreu-se a um estudo qualitativo no qual foi entrevistado um grupo de colaboradores que foram socializados através dos processos referidos e à responsável do departamento de RH, principal responsável pelos mesmos, e procedeu-se à pesquisa documental de informações internas do Grupo sobre as práticas neste domínio de intervenção.

Ao nível dos resultados, este TFM ilustra uma situação em que no domínio do acolhimento, integração e do envolvimento e identificação organizacional é visível o alinhamento entre o Estado da Arte, as práticas organizacionais da empresa estudada e a perceção de sujeitos que vivenciaram esses processos.

Palavras-chave: acolhimento e integração, envolvimento organizacional, identificação organizacional

Abstract

Organizational Socialization processes, such as welcoming and integration practices, are increasingly a part of the bedrock of the organizations' management, and its goal is to develop the human capital, considered a basic factor in the organizational success. In this context, this document studies how welcoming and integration practices, important phases of organizational socialization, done by the CH Group promotes the involvement and organizational employees' identification.

For this study, several employees were interviewed who have been socialized through the processes mentioned and the head of the Human Resources Department, main responsible for it, as well as documentary research and the subsequent content analysis of all information.

On the results, this study illustrates a situation in which, at the welcoming, integration and involvement and organization identification domains, it is visible the alignment between the State of the Art, the organizational practice of the company studied and perception from subjects involved in this processes.

Key-words: welcome and integration, organizational involvement, organizational identification

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Siglas	xv
Índice de Anexos	xv
Introdução	17
Objeto de estudo	18
Metodologia	18
Estrutura	19
Parte I - Enquadramento teórico	
Capítulo 1 - Processos de Socialização	25
1. Socialização organizacional	25
1.1. Conceito	25
1.2. Fases do processo	28
1.3. Táticas de socialização	30
2. Processos de acolhimento e integração	33
2.1. Programa de acolhimento	33
2.2. Programa de integração	35
Súmula do capítulo	36

Capítulo 2 - Envolvimento e identificação organizacional _____	37
1. Conceitos _____	37
3. Relação entre os processos de acolhimento e integração e o envolvimento e identificação organizacional _____	40
Síntese do enquadramento teórico _____	44

Parte II - Estudo empírico

Capítulo 1. Opções metodológicas _____	53
1. Objetivos e Metodologia _____	53
1.1. Questão de investigação _____	53
2. Tipo de estudo _____	53
2.1. Investigação qualitativa _____	54
2.2. Entrevista _____	56
2.3. Pesquisa documental _____	59
2.4. Análise de conteúdo _____	60
Súmula do capítulo _____	63
Capítulo 2 - Contexto organizacional _____	65
1. Grupo CH _____	65
1.1. ADN empresarial _____	67
1.2. Política de recursos humanos _____	68
1.3. Código genético e princípios de governo _____	72
1.4. Análise económico-financeiro _____	74
1.4.1. Volume de negócios e total de receitas _____	74
1.4.2. Criação de emprego _____	76
1.5. Prémios e reconhecimentos externos _____	77
2. Descrição dos processos de acolhimento e integração CH _____	79
Súmula do capítulo _____	91

Capítulo 3. Procedimento empírico _____	93
1. Caracterização dos processos adotados _____	93
2. Categorização do discurso dos entrevistados _____	95
2.1. Operacionalização das categorias _____	97
2.2. Análise integrada do discurso dos sujeitos _____	98
3. Interpretação de resultados _____	106
Súmula do capítulo _____	111
Conclusões _____	113
Principais conclusões _____	113
Limitações do estudo _____	116
Sugestões para futuras investigações _____	116
Referências bibliográficas _____	119
Anexos _____	123

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo triangular utilizado para a interpretação de resultados

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela da Síntese Integradora do Enquadramento teórico

Tabela 2: Dados relativos à CH BUSINESS CONSULTING SA. - Volume de Negócios, Subsídios à Exploração e Total de Receitas

Tabela 3: Dados relativos às outras empresas do Grupo CH - Volume de Negócios, Subsídios à Exploração e Total de Receitas

Tabela 4: Dados totais acumulados do Grupo CH - Total de Receitas

Tabela 5: Dados relativos ao número de colaboradores, permanentes e pontuais do Grupo CH

Tabela 6: Identificação das categorias de 1^o, 2^a e 3^a nível utilizadas no estudo qualitativo

Índice de Siglas

CH - Grupo CH

E1 - Entrevistado 1

E2 - Entrevistado 2

E3 - Entrevistado 3

E4 - Entrevistado 4

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Índice de Anexos

Anexo 1 - Serviços prestados pela CH_____125

Anexo 2 – Autorização para utilização de dados recolhidas em entrevist__131

Anexo 3 – Transcrição de dois exemplos das entrevistas realizadas_____133

Anexo 4 – Exemplos de guiões de entrevista_____143

Anexo 5 – Operacionalização das categorias - 1º, 2º e 3º nível_____145

Anexo 6 – Verbalizações e considerações relativas a cada categoria_____151

Introdução

Num contexto de crise como o que se vive atualmente, não só em Portugal, mas em muitos países no continente europeu, a instabilidade económica e social é progressivamente maior, fazendo-se sentir com intensidade na variável emprego. Os próprios mercados vêm-se alterando ao longo das últimas décadas, assistindo-se ao crescimento da importância do capital humano para as organizações. Assim, os responsáveis das organizações preocupam-se em potenciar o seu capital humano, e consideram-no como uma ponte importante para atingir os resultados desejados.

O objetivo geral deverá ser, portanto, fazer com que os colaboradores sintam que o facto de trabalharem numa organização constitui uma experiência positiva e enriquecedora a nível pessoal e profissional e, para tal, as chefias têm de ter a sensibilidade e habilidade de criar condições para que os colaboradores se sintam envolvidos, comprometidos e identificados com a organização, o que tem consequências positivas nos resultados organizacionais. Portanto, caso o colaborador em causa esteja a ingressar na organização, a chefia deverá logo nessa fase inicial, potenciar a estabilidade emocional do mesmo, com o objetivo de, numa fase posterior, ser atingida a metamorfose, ou seja, a total harmonia entre o colaborador e a organização.

Começando pela fase de acolhimento do novo colaborador, é natural que este sinta ansiedade e angústia no primeiro choque com a organização, sendo atribuição dos seus responsáveis diminuí-la ou, caso seja possível, anulá-la por inteiro. Para tal, é expectável que o colaborador tenha uma figura dentro da organização que lhe mostre o que é esperado de si, os valores que deve sustentar, respeitar e difundir e as formas de conduta aceitáveis em determinadas situações. Igualmente, deverá informá-lo relativamente aos

hábitos e tradições que se traduzem em comportamentos na dinâmica interna da organização, mas também no contacto com o exterior. Essa figura deverá acompanhar o colaborador ao longo do tempo até que o envolvimento deste com a organização esteja no nível desejado, considerando-se, portanto, que este processo de socialização, alicerçado em táticas que o possibilitam, é um processo contínuo.

Objeto de estudo

O presente documento incide na área da gestão de pessoas, sendo a temática estudada a socialização organizacional de novos colaboradores numa organização, a CH, nos domínios do acolhimento e integração.

Com o estudo em causa pretende-se refletir sobre a forma como os processos de acolhimento e integração promovem o envolvimento e identificação organizacional dos colaboradores, contextualizado nos processos específicos de uma organização concreta.

Metodologia

A metodologia escolhida para a elaboração do presente estudo recaiu sobre a análise qualitativa.

Na sua concretização, recorreu-se a uma abordagem metodológica que combina entrevistas e pesquisa documental, devidamente articuladas na análise da literatura efetuada. As entrevistas tiveram como objetivo perceber, antes de mais, se os colaboradores em questão se sentem envolvidos e identificados com

a organização e em que medida é que os processos de acolhimento e integração contribuíram para tal, de acordo com as suas opiniões e vivências.

Foi utilizada a pesquisa documental na recolha de dados relativos à organização, nomeadamente no que concerne ao ADN e cultura organizacional e mais especificamente sobre os processos de acolhimento e integração utilizados.

Estrutura

A escolha pelo tipo de estrutura do presente TFM tem a ver com a forma como se pretendeu responder aos objetivos que orientaram a sua realização e à questão de investigação proposta. Assim sendo, a finalidade da parte inicial do relatório consiste em caracterizar a componente teórica associada ao tema com recurso a autores que têm produzido conhecimento aceite na comunidade científica que ao longo dos anos se debruçaram sobre essas matérias (parte I).

Com base nestes conhecimentos plasmados na literatura passou-se para a elaboração de um estudo empírico num contexto organizacional adequado à sua realização (parte II).

A opção recaiu sobre o Grupo CH, uma vez que se trata de uma organização que tem tido bastante notoriedade no que concerne às práticas de GRH em geral e mais especificamente relativamente às práticas estudadas no presente documento.

No final, procedeu-se ao cruzamento e integração de todas as informações recolhidas, a fim de refletir sobre as respostas à questão de investigação.

Assim sendo, o presente documento começa por ter uma parte de enquadramento teórico (parte I), no qual se sistematizam os conhecimentos que constituem o racional concetualmente instituído sobre o objeto de estudo em

torno do qual se estruturou a posterior análise empírica e conclusões. Esta parte é constituída por dois capítulos interligados.

No primeiro capítulo são aprofundados os conceitos de socialização organizacional e analisadas as práticas possíveis de utilizar pelos responsáveis das organizações para as colocar em prática, dando-se especial relevância a duas etapas do processo, o acolhimento e a integração, sendo sugeridas algumas atividades preconizadas pela literatura para que as mesmas se concretizem com sucesso.

Na sequência da caracterização destes processos, importa analisar os resultados que promovem, ou seja, o envolvimento e identificação organizacional dos colaboradores, apresentando os seus conceitos, de acordo com a literatura estudada, constituindo este o ponto 1 do capítulo 2 do enquadramento teórico. O mesmo capítulo encerra com a apresentação da visão dos autores estudados relativamente à ligação entre os processos (acolhimento e integração) e os seus resultados desejados (envolvimento e identificação organizacional), estando esta informação no ponto 2.

A parte do enquadramento teórico (parte II) é finalizada com uma síntese integradora que através de uma síntese operacionalizada numa tabela e consequente explicação permite sistematicamente integrar as informações mais relevantes resultantes da pesquisa bibliográfica realizada. Esta integração resumida dos conhecimentos tem como objetivo primordial condensar as informações mais significativas do Estado da Arte referente ao tema para que seja utilizada posteriormente na concretização da análise do caso concreto estudado, o Grupo CH, proporcionando assim, uma melhor interpretação dos dados recolhidos.

Segue-se, então, a parte II, relativa ao estudo empírico, que tem como finalidade caracterizar o contexto a estudar, circunscrever rigorosamente o objeto de estudo, definir as opções científico-metodológicas a adotar e garantir

uma adequada análise e interpretação dos resultados, adequadamente ancorada nos propósitos da investigação.

Assim sendo, esta parte II divide-se em três capítulos, todos devidamente articulados para possibilitar a concretização do estudo.

Assim, no primeiro capítulo desta parte II, são identificadas e explicadas as opções metodológicas, nomeadamente a questão de investigação a que este relatório visa dar resposta, o tipo de estudo escolhido e as técnicas utilizadas para a sua realização.

No segundo capítulo desta parte II é apresentado o contexto organizacional em estudo neste caso, o Grupo CH, sendo exploradas as características relevantes para o assunto em análise, nomeadamente a descrição dos processos de acolhimento e integração adotados pela organização. De ressaltar o facto de haver a articulação com algumas das informações presentes na síntese integradora que consta na parte I do documento, a fim de confrontar as práticas adotadas pela CH com o referencial teórico previsto no domínio em que se situa o estudo.

Depois de identificado o tipo de estudo a realizar, a forma como este foi levado a cabo e o contexto organizacional escolhido para tal, passou-se ao procedimento empírico, que constitui o terceiro e último capítulo do estudo empírico.

Decidiu-se que este terceiro capítulo fosse dividido em três pontos. O primeiro, em que se apresenta a forma como se processaram as entrevistas, importante ferramenta utilizada para o tipo de estudo levado a cabo, perspetivando-as na sua globalidade, desde as opções na escolha dos entrevistados até à descrição dos procedimentos adotados na sua realização.

Depois da caracterização do processo de recolha de dados com base em entrevistas, efetuou-se uma análise de conteúdo do discurso dos sujeitos

entrevistados que se operacionalizou num conjunto de categorias que são identificadas no ponto 2 do mesmo capítulo.

Por fim, no ponto 3 deste capítulo, concretizou-se a análise e interpretação dos resultados, integrando os dados obtidos através:

- de entrevistas (ponto 2 do capítulo 2 da parte II),
- da caracterização dos processos de acolhimento e integração adotados no Grupo CH (capítulo 2 da parte II) e,
- dos conhecimentos estabilizados no racional teórico que resulta da análise da literatura (Parte I – enquadramento teórico).

Para finalizar o documento, são apresentadas as conclusões em que se combinam e articulam os resultados, decorrentes das várias etapas do estudo realizado, com a finalidade de construir uma configuração lógica destinada a fazer face à questão de investigação, que orientou a realização deste estudo. São referidas, igualmente, algumas das limitações que possam ter influenciado a elaboração do trabalho, bem como propostas para investigações futuras a realizar na sequência deste trabalho.

Parte I - Enquadramento teórico

A parte I do trabalho tem como base o Estado da Arte referente ao tema, ou seja, a informação que faz referência ao que tem sido publicada sobre a temática em estudo, nomeadamente no que se prende com as articulações entre os processos de acolhimento e de integração enquanto meios de promoção do envolvimento e identificação dos colaboradores numa organização.

Esta parte tem como objetivo enquadrar o presente TFM no tema estudado para posteriormente ser utilizada, na parte II, relativa ao estudo empírico, a fim de funcionar como referencial na análise, articulação e interpretação dos resultados para que possibilitem responder à questão de investigação proposta.

Relativamente à estrutura, a presente parte I divide-se em dois capítulos, sendo que o primeiro tem como título "processos de socialização" no qual são caracterizados de forma geral os processos de socialização organizacional segundo a literatura estudada, para depois ser feito um foco nos processos de acolhimento e integração e possíveis atividades a realizar em programas que os coloquem em práticas.

O segundo capítulo tem como título "envolvimento e identificação organizacional". Nele são apresentados, num primeiro momento separadamente, os conceitos de envolvimento organizacional e de identificação organizacional. Num segundo momento é apresentada a articulação existente entre os mesmos conceitos e os processos que lhes estão associados, os processos de acolhimento e de integração, apresentados no capítulo 1.

A decisão de dividir a parte I nestes dois capítulos por esta ordem prendeu-se com a necessidade de apresentar em primeiro lugar, os processos (socialização organizacional - acolhimento e integração) em estudo, para depois apresentar os resultados que promovem (envolvimento e identificação organizacional) e que são consequência desses mesmos processos.

Por fim, é elaborada uma síntese integradora que incorpora a informação essencial que tem a função de, como já foi referido, enquadrar e conferir às opções de análise e interpretação do estudo empírico (parte II). Esta síntese incorpora as informações mais relevantes para o presente documento de acordo com a literatura estudada, estando estas condensadas numa tabela à qual se segue uma explicação da lógica que esteve subjacente à sua elaboração.

Conclui-se, portanto, que o objetivo da síntese integradora consiste em integrar informação útil disponível para que seja mais coerente o tratamento e a interpretação de resultados no estudo empírico (ponto 3 do capítulo 3 da parte II - p. 106).

Capítulo 1 - Processos de Socialização

Tal como já foi referido, este capítulo 1 visa dar a conhecer, numa primeira abordagem, os processos de socialização organizacional perspetivados globalmente e as formas como estes podem ser colocados em prática, para posteriormente incidir com maior pormenor nas suas fases constituintes que são objeto de estudo deste TFM, o acolhimento e integração dos colaboradores numa organização. Toda a informação mobilizada para caracterizar estes processos será utilizada posteriormente no capítulo 3 da parte II (p. 93), a fim de sustentar os resultados apresentados.

1. Socialização organizacional

1.1. Conceito

Nos modelos de gestão atuais mais utilizados pelas organizações constata-se que um dos maiores focos de preocupação prende-se com a gestão do capital humano, ou seja, a sensação de bem-estar e motivação dos colaboradores.

Esta mudança de paradigma é explicada pelo facto de o capital humano ser considerado como o motor principal no que concerne ao sucesso organizacional, ainda que não seja fácil quantificar objetivamente qual o contributo desta na concretização dos resultados (Cunha *et al*, 2012).

Neste contexto, Cabrera e Bonache (2002), revelaram que caso uma organização tenha práticas de GRH condizentes com a sua estratégia, poderá ter como consequência a criação de retornos financeiros tangíveis.

Uma questão relevante tem a ver com o facto de os trabalhadores estarem a mudar com maior frequência de emprego e carreira, e consecutivamente, haver cada vez mais experiências de socialização (Gruman & Saks, 2011).

Por outro lado, e como já foi referido, o envolvimento dos funcionários numa organização vem-se tornando também um fator chave para o sucesso organizacional (Gruman & Saks, 2011).

A socialização organizacional é o processo pelo qual os colaboradores são informados e inteirados relativamente às expectativas que se tem relativamente ao seu contributo dentro da dinâmica organizacional, valores, metas, hábitos e crenças próprias da organização, que terão de absorver, interpretar e sustentar caso queiram estar envolvidos e identificados com o meio onde trabalham (Ascensão, 2009).

Por outras palavras, este processo de socialização fornece aos novos colaboradores de uma organização as ferramentas e os utensílios que lhes permitem colaborar e relacionar-se interna e externamente (Ostroff & Kozlowski, 1992), tendo também como consequência a adaptação do colaborador ao emprego, equipa de trabalho e organização no geral (Ashforth *et al*, 2007).

O processo referido anteriormente é constituído por um conjunto de etapas, que se iniciam desde o ingresso do colaborador na organização, até ao seu abandono pelo mesmo (Ascensão, 2009). Na verdade, o processo de socialização organizacional é aplicado, antes de mais aos colaboradores contratados imediatamente na altura do seu ingresso, mas também na sua restante carreira na organização.

Relativamente à forma como o processo em causa é colocado em prática, muitos podem ser os elementos que tornam possível a identificação do colaborador relativamente à organização, desde encontros periódicos que possibilitam o convívio entre os elementos de uma organização, que muitas vezes estão separados fisicamente, passando igualmente pela interação com personalidades que por alguma razão marcaram a vida da organização, ou

mesmo a configuração do *layout* dos escritórios que pode ser construído com base na sua matriz cultural (Chiavenato, 1999).

Resumidamente, importa que os gestores tenham a consciência de que a forma como estruturam as práticas de socialização organizacional é determinante no que toca ao envolvimento e identificação dos colaboradores, pois caso estes não o aceitem, considerando-o pouco sólido e inconsistente, a probabilidade de desenvolverem comportamentos indesejados é superior, o que em caso limite se pode materializar em abandono do lugar em causa (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Assim, os processos de socialização organizacional, não só potenciam os resultados organizacionais pelo facto de os colaboradores se sentirem mais motivados e integrados, mas também evitam situações menos positivas como a referida anteriormente, pelo que os processos em causa devem ser estruturados de acordo com as expectativas dos colaboradores.

Numa forma geral, a socialização organizacional pode ser considerada como uma orientação cujo objetivo primordial é mostrar ao colaborador onde e como se encaixa na organização onde se insere, expressando a importância que o colaborador e a sua função têm para o alcance da missão coletiva (Wallace, 2007).

O processo em causa apresenta vantagens relevantes (Wallace, 2007), das quais se destacam: compromisso superior com a organização e redução de *turnover*, fornecimento de informações confiáveis, diminuição de erros potenciando o aumento de produtividade, ajuda o novo colaborador a sentir-se como um membro valorizado dentro da equipa e da organização, aumenta a confiança do mesmo e alivia a ansiedade, fomentando o conforto do colaborador na organização que terá consequências positivas na sua adesão e envolvimento.

1.2. Fases do processo

De acordo com Van Maanen e Schein (1979), no processo de socialização organizacional destacam-se três etapas: pré-ingresso, encontro e metamorfose, ainda que estas se possam subdividir em subetapas interligadas.

A primeira fase, o pré-ingresso, inicia-se ainda antes da admissão do colaborador na organização e provém das informações recolhidas por si nos processos de recrutamento e seleção mas também com base em terceiros, nomeadamente amigos e familiares, que por alguma razão têm informações relativas à organização. Todas estas informações vão ser cruzadas pelo colaborador que vai criar na sua mente uma imagem sobre a organização.

Toda esta intersecção de ideias e experiencias irá condicionar o comportamento do colaborador aquando do primeiro “choque” com a organização, uma vez que este terá a tendência a comportar-se de acordo com o que inferiu relativamente a toda a informação recolhida a fim de agradar aos seus superiores hierárquicos. Por outro lado, caso as expectativas criadas sobre a organização e as suas dinâmicas internas não corresponderem à realidade quando o colaborador a “experienciar”, este facto irá criar mal-estar, o que potenciará comportamentos indesejáveis.

Seguidamente, dá-se o referido “choque” que marca o início das fases de socialização organizacional em estudo, ou seja, o ingresso do colaborador na organização e a sua inserção nos quadros como membro efetivo. Nesta segunda fase, o encontro, o colaborador é informado mais pormenorizadamente sobre as tarefas, responsabilidades e relações chave que irá enfrentar enquanto protagonista da função que irá desempenhar.

Na fase do encontro, a organização poderá optar por pôr em prática uma de três táticas que visam conduzir o colaborador no sentido que consideram mais adequado de acordo com os valores organizacionais, “aculturando-o” à sua maneira

Assim sendo, se considerarem que o colaborador demonstra ter os comportamentos desejáveis para a organização, potenciam e fomentam-nos através de uma tática de reforço e confirmação. Com a adoção desta tática, as chefias estão indiretamente a reconhecer o valor das experiências anteriores do colaborador, mostrando que no presente estas vão ao encontro das necessidades imediatas da organização, e que no futuro também poderão ter interesse.

Se por outro lado, a chefia considerar que os comportamentos do colaborador não são os mais desejáveis para a organização em específico, não os fomentam, acreditando que estes vão acabar por desaparecer naturalmente, adotando uma tática de não-reforço. Trata-se de uma alternativa em que simplesmente as chefias ignoram os comportamentos, não dando relevância nem credibilidade ao passado do colaborador.

Para finalizar, no caso das chefias também não considerarem os comportamentos do colaborador adequados mas acreditarem que estes só desaparecerão caso o mesmo seja forçado a tal, optam por uma estratégia de reforço negativo, que visa a aplicação de sanções se forem recorrentes com as atitudes que não consideram corretas.

Convém ressaltar que esta segunda fase, o encontro, é determinante no que diz respeito ao trajeto do colaborador na organização, pois se alguma das partes não se sentir satisfeita ou confortável com a relação, esta poderá ser posta em causa imediatamente, provocando uma situação de abandono, que em nada beneficia a organização, para além de colocar novamente o colaborador no mercado de trabalho, obrigando-o a procurar algo que no contexto atual não se afigura tarefa fácil.

Assim, caso ambas as partes estejam em sintonia, inicia-se o “fim desejado”, a metamorfose, em que o colaborador se vai sentir um membro integrante da equipa onde trabalha e da estrutura global da organização na sua plenitude. Ressalva-se o facto de as chefias terem o cuidado de não deixarem que o

colaborador fique desmotivado, nomeadamente em trabalhos rotineiros, descurando aspetos como a criatividade, proatividade ou inovação.

1.3. Táticas de socialização

A chefia de uma organização, se quiser colocar em prática um programa de socialização organizacional para os seus colaboradores, tem de optar por uma de duas orientações para o processo: orientação para socialização institucionalizada ou orientação para socialização individualizada (Jones, 1986; Ashforth *et al*, 1997).

A socialização institucionalizada visa a observação dos seus pares por parte do colaborador, procurando que este compreenda aquilo que observa, para posteriormente colocar em prática, “imitando” procedimentos (Jones, 1986; Ashforth *et al*, 1997). Esta orientação não surge associada a risco, não havendo espaço para a inovação, o que elimina à partida o erro caso o colaborador tivesse de interferir nos procedimentos ao introduzir o seu cunho pessoal nos mesmos (Jones, 1986; Ashforth *et al*, 1997).

Já numa lógica de socialização individualizada é estimulado o espírito crítico e a mentalidade empreendedora e proactiva do colaborador (Jones, 1986; Ashforth *et al*, 1997), que se poderá materializar na criação de ideias inovadoras, ainda que tenha a desvantagem de estar mais exposta ao erro (Jones, 1986; Ashforth *et al*, 1997.)

Contrariando os autores referidos anteriormente, Zweig *et al* (2006) afirmam que a adoção de uma lógica de socialização institucionalizada tem como consequência nos novos colaboradores a vantagem de se envolverem mais em comportamentos proactivos uma vez que a socialização é estruturada e formalizada. A justificação prende-se com o facto de, sendo uma socialização estruturada e que não cria ansiedade no colaborador, vai fazer com que este se sinta mais autoconfiante e mais apto a adotar comportamentos proactivos, nomeadamente no que concerne à procura de informação e de *feedback* que o

ajudem a melhorar o seu desempenho, procura de construção e relacionamentos com novos colegas, que potenciem o seu envolvimento organizacional.

De salientar que as duas lógicas de socialização apresentadas são adotadas e colocadas em prática com recurso a táticas. Assim sendo, se a orientação adotada for a de socialização institucionalizada, as táticas a adotar são: coletivas, formais, sequenciais, em série, despojamento e fixas (Van Maanen & Schein, 1979). Por outro lado, se a orientação seguida for a de socialização individualizada, as estratégias a adotar são: individuais, informais, não sequenciais, isoladas, investidura e variáveis (Van Maanen & Schein, 1979).

Relativamente à tática coletiva, tal como o nome indica, visa um grupo de pessoas, neste caso um grupo de colaboradores a socializar, sendo os mesmos submetidos a iguais aprendizagens com o objetivo de se comportarem da mesma forma padronizada. Pelo contrário, uma tática individual visa o ensinamento a apenas um elemento.

Os dois tipos de táticas identificados anteriormente distinguem-se por o primeiro implicar um custo e gasto de tempo inferiores por colaborador, ainda que seja mais fácil “socializar” um individuo do que um grupo pois como é natural cada pessoa tem o seu ritmo de aprendizagem e nem sempre é possível acompanhar a aprendizagem de todos.

Se a tática adotada for do tipo formal, o colaborador é informado relativamente à função que vai desempenhar, bem como das tarefas e responsabilidades a que irá fazer face, antes de ingressar no cargo propriamente dito. Pelo contrário, uma tática informal visa a inserção do colaborador no cargo sem que lhe seja facultada qualquer informação relativa à forma como atuar, tendo de perceber autonomamente o que é esperado de si. Esta última é mais aleatória e depende da forma como o colaborador é capaz de ser perspicaz para entender as dinâmicas em que está inserido.

Sobre a diferença entre tática sequencial e não sequencial (aleatória), a primeira caracteriza-se por o colaborador assumir um determinado cargo na organização após passar por cargos hierarquicamente inferiores ou receber formação que lhe possibilitaram adquirir conhecimentos sólidos e necessários para o sucesso na função final que vai assumir. Na segunda, o colaborador assume imediatamente a função.

Já se a tática adotada for do tipo serial existe informação relativa ao histórico da função que o colaborador vai desempenhar na organização, proporcionando-lhe a existência de soluções para determinados problemas, não havendo por isso exposição ao erro nem ansiedade associada. Pelo contrário, se a estratégia for isolada, os responsáveis da organização não facultam qualquer informação sobre a função, criando condições para que este elabore pesquisas nesse sentido. Esta última poderá potenciar a existência de performances menos conseguidas, na medida em que o colaborador, por desconhecimento, poderá pesquisar informação relativa à função em bases de dados desatualizadas, pouco rigorosas ou desadequadas.

Outro tipo de tática, a de despojamento, visa “moldar” o colaborador àquilo que a chefia da organização considera ser o ideal, procurando desvalorizar todas as experiências que este viveu. Pelo contrário, se a tática for investidura, esta visará o aproveitamento e fomentação das experiências e ideias nos vários ambientes em que o colaborador trabalhou ou participou no passado.

Por fim, a adoção de uma tática fixa visa fornecer ao colaborador um calendário com as datas das várias etapas de socialização pelas quais vai passar, sendo estas previamente delineadas. Pelo contrário, uma tática variável tem em preocupação com o ritmo de aprendizagem de cada um, na medida em que proporciona flexibilidade relativamente às etapas do processo de socialização que o colaborador irá forçosamente integrar.

Finalizando, convém referir que tal como Ashforth *et al* (1997) observaram, as táticas referidas anterior podem agrupar-se em três subgrupos: táticas de contexto (coletivas e formais vs. Individuais e informais), táticas de conteúdo (fixas e sequenciais vs. variáveis e aleatórias) e sociais (seriais e de investidura vs. disjuntivas e de despojamento).

2. Processos de acolhimento e integração

O acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional 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 (Caetano & Vala, 2002).

Caso estas etapas não sejam devidamente estruturadas e dirigidas ao colaborador, provocam ansiedade no mesmo, até pelo que representam para a sua vida na organização (Caetano & Vala, 2002).

Importa por isso que as chefias se preocupem em desenvolver programas motivadores e capazes de difundir de uma forma sólida os valores organizacionais, para potenciar a maximização dos resultados através da sua utilização ao longo do tempo (Caetano & Vala, 2002). A ideia será a criação de empatia e laços entre os antigos colaboradores da organização, a bem do sucesso da sua integração (Caetano & Vala, 2002). Atingido o sucesso do processo, é expectável que o colaborador se sinta desejado no seio da organização, se identifique com esta, aumentando assim a propensão para estar ligado à organização durante mais tempo (Fugate *et al*, 2004).

2.1. Programa de acolhimento

O acolhimento é a fase em que o colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, tendo-o feito anteriormente apenas

como elemento externo (Cunha *et al*, 2012). Nesta fase, o colaborador deve ser recebido e integrado na organização para promover a sua socialização e alinhamento com os propósitos da organização o mais rápido possível, pelo que a sua programação deve ser devidamente estruturada e lógica (Cunha *et al*, 2012).

Esta fase caracteriza-se pelo propósito de o colaborador ficar a conhecer o código genético da organização, bem como por recolher informações mais precisas relativamente à função que irá desempenhar, nomeadamente as responsabilidades, tarefas e relações chave próprias da mesma. A maioria destas informações encontra-se formalizada em documentos internos da organização que são habitualmente facultados aquando do ingresso de um novo colaborador (Cardoso, 2008).

De acordo com Cunha *et al* (2012), quando estes documentos são disponibilizados aos novos colaboradores, esta é uma das ações mais importantes num programa de acolhimento. Estes autores referem-se a este conjunto de documentos como "kit e/ou manual de acolhimento", que tem como propósito facilitar a inserção do indivíduo na organização, evitar desperdícios de tempo, prevenir que ocorram comportamentos indesejados e mais que isso, acelerar, a sua adaptação à empresa. O "kit" referido, segundo os autores, faculta ao novo colaborador um panorama geral da empresa (história, políticas, padrões de conduta), devendo os seus conteúdos ser costumizados ao contratado e à função específica que vai ocupar.

Pode proporcionar-se, ainda, uma visita às instalações e a apresentação a todos os novos colegas de trabalho, independentemente do departamento (Cardoso, 2008). O colaborador sentirá que a sua contratação é importante para a organização, sendo esse um fator potenciador de motivação, o que numa fase tão embrionária constituirá um elemento essencial na sua integração nas dinâmicas internas (Cardoso, 2008).

Os programas referidos variam de organização para organização de acordo com o que as chefias consideram mais adequado, incidindo essas diferenças principalmente na sua duração, estrutura e intensidade (Cunha *et al*, 2012).

Em conclusão podemos afirmar que os processos de acolhimento visam sobretudo a eficiência do colaborador no curto prazo, e se concretizam pela passagem de informação relativa à organização e à função que vai desempenhar.

2.2. Programa de integração

O processo de integração é mais longo que o de acolhimento e tem como objetivo facultar ao colaborador o acesso a informações mais específicas relativamente à função, bem como ao contexto em que está inserido e às pessoas com quem tem, forçosamente, de interagir (Cunha *et al*, 2012). O período até o colaborador ser considerado como totalmente “integrado” varia de pessoa para pessoa e da forma como as chefias estruturam os programas.

Trata-se de um programa que visa que o novo colaborador tenha conhecimentos aprofundados sobre as práticas da organização, o que é conseguido com ferramentas adotadas pela organização, nomeadamente através de programas de formação. A maioria das organizações recorre a um programa deste cariz para que o colaborador se sinta valorizado, potenciando a sua satisfação. Se ocorresse insatisfação, esse sentimento poderia dar lugar ao abandono, gerando custos acrescidos para a organização, devido à inadaptação do colaborador (Costa, 2003).

Os programas potenciadores de integração estão associados a vantagens, tais como: o menor abandono por parte dos colaboradores, a adaptação mais rápida ao ambiente organizacional e a redução da incerteza própria de um novo colaborador que acaba de ingressar (Costa, 2003). A incerteza tem a ver, sobretudo, com o medo que o colaborador sente por não ter a certeza que tem

as competências necessárias para desenvolver as tarefas que vai assumir (Ivancevich, 1995).

Súmula do capítulo

De acordo com a literatura estudada, a prática da GRH que permite que os colaboradores sejam informados relativamente às expectativas que os responsáveis da organização possuem sobre si, designa-se socialização organizacional. Esta prática caracteriza-se, igualmente, por permitir que os colaboradores de uma organização se apropriem dos conhecimentos relativos ao código genético da mesma e da função que irão desempenhar.

Relativamente à divisão das suas etapas constituintes, Van Maanen e Schein (1979) dividem o processo de socialização em três fases (p. 28). A primeira, o pré-ingresso, que acontece numa fase anterior ao ingresso do colaborador na organização permitindo-lhe criar determinadas expectativas que são decisivas na forma como irá fazer face à etapa seguinte, o encontro entre as partes, que marca o ingresso do colaborador na organização.

Na fase do encontro, o colaborador é inserido relativamente ao código genético da organização e às especificidades da função que irá desempenhar e tem contacto, pela primeira vez enquanto membro integrante com a dinâmica organizacional na qual está a ingressar.

Por fim, o "desfecho desejado", ou seja, a metamorfose acontece, no caso das duas partes atingirem um nível de entendimento harmonioso.

A metamorfose só é possível através de uma articulação coerente de ferramentas às quais os autores estudados se referem como sendo táticas de socialização (p. 30) que, de acordo com a estratégia e objetivos do processo, se devem adotar às circunstâncias, ambiente organizacional e protagonistas para garantir o sucesso deste tipo de intervenções.

Capítulo 2 - Envolvimento e identificação organizacional

O capítulo 2 visa caracterizar, numa primeira abordagem, os conceitos de envolvimento e de identificação organizacional separadamente para, posteriormente, serem relacionados com os processos de acolhimento e integração apresentados no capítulo 1 anteriormente desenvolvido.

De notar que o envolvimento e identificação organizacional são considerados como consequência, ou resultado, do processo de socialização organizacional e das táticas que a colocam em prática.

Tal como já foi referido no capítulo anterior, também o conteúdo deste capítulo 2 vai ser utilizado ao longo do presente documento, nomeadamente no capítulo 3 da parte II (p. 93), a fim de sustentar a análise e interpretação dos resultados apresentados.

1. Conceitos

Envolvimento organizacional dos colaboradores

De acordo com Robinson *et al* (2004, p. 9), o envolvimento dos colaboradores de uma organização consiste em “a positive attitude held by the employee towards the organisation and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization”. Também Gruman e Saks (2011) se referiram ao envolvimento organizacional como o estado em que o colaborador está psicologicamente envolvido no desempenho do seu papel dentro da organização.

Nas últimas décadas a preocupação com o envolvimento tem vindo a ganhar progressiva importância ao nível organizacional na literatura científica, porque se considera como uma ponte para o sucesso empresarial nos mercados atuais,

materializando-se principalmente em satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho dos colaboradores no trabalho (Gruman & Saks, 2011).

Simosi (2010) sustenta que no contexto do desenvolvimento de comprometimento afetivo dos novos colaboradores, um aumento de 1% neste fator pode traduzir-se numa vasta gama de resultados desejados pela organização, bem como no aumento de atitudes positivas no trabalho. Assim, o processo em causa proporciona à organização consequências positivas, uma vez que os colaboradores quando estão envolvidos, potenciam o seu comportamento e desempenho, facto que produz impacto ao nível dos resultados (Cooper & Robertson, 2010). Como consequências positivas destacam-se a maior capacidade de eficácia ao nível da resolução de problemas e o envolvimento na mudança de uma forma mais cooperante (Cooper & Robertson, 2010).

De destacar, ainda, que os responsáveis das organizações, caso pretendam que o envolvimento dos seus colaboradores seja incrementado, têm também de promover o bem-estar psicológico dos mesmos, constatação que reforça as evidências retiradas do estudo de Cooper e Robertson (2010) que investigaram uma amostra de dez mil pessoas de doze organizações diferentes e concluíram que a inclusão de medidas de bem-estar psicológicos potenciam o envolvimento, que por sua vez melhora os resultados organizacionais, tais como a produtividade.

Num estudo empírico elaborado por Kahn, 1990 *apud* Gruman & Saks, 2011, ilustra-se que o grau de envolvimento de um colaborador numa organização depende de três fatores: significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica.

O significado psicológico refere-se à extensão da importância que o colaborador confere ao seu trabalho, acontecendo quando este percebe que o

esforço que se encontra a aplicar tem as devidas consequências positivas. Organizações que incentivam o colaborador a investir no seu papel potenciam este tipo de significado.

Relativamente à segurança psicológica, diz respeito à capacidade do colaborador ser capaz de ser transparente sem ter problemas de expressar as suas verdadeiras opiniões ou ter medo de consequências negativas ao nível da sua imagem. Organizações consistentes e previsíveis potenciam este tipo de segurança.

Por fim, a disponibilidade psicológica refere-se ao sentimento por parte do colaborador de que possui todos os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para o desempenho das suas funções. Organizações que se preocupem com este item potenciam, portanto, a disponibilidade psicológica.

Identificação organizacional dos colaboradores

Relativamente à identificação organizacional, esta foi descrita como a perceção de unicidade ou de pertença à organização por parte do colaborador (Nair, 2010), sendo improvável que o colaborador se sinta totalmente identificado quando ingressa na organização (Amiot *et al*, 2007).

A identificação organizacional, tal como o envolvimento, é potenciada pelos processos de socialização organizacional, principalmente quando ocorre a entrada do novo colaborador numa organização, situação na qual as tentativas de regular identidades tendem a ter mais sucesso (Nair, 2010).

Para que este estado psicológico seja potenciado é muito importante que ocorra um consistente aconselhamento por parte dos colegas de trabalho do colaborador em causa para que este se aproprie das normas de conduta valorizadas e adaptadas ao meio organizacional em que se insere (Ashforth *et al*, 2008).

Assim quando colaboradores recebem *feedbacks* positivos, é provável que se sintam mais confiantes, agindo da forma que lhes foi ensinada, e conseqüentemente se desenvolva o sentimento de identidade desejado relativamente à organização (Smith *et al*, 2012).

3. Relação entre os processos de acolhimento e integração e o envolvimento e identificação organizacional

Clarificados que estão os conceitos de acolhimento e integração no capítulo 1 e os conceitos de envolvimento e identificação organizacional no ponto 1 do capítulo 2 da presente parte I do enquadramento teórico, segue-se a apresentação da relação entre ambos.

Começando por retomar a informação que já foi referida anteriormente (p. 33), os tipos de táticas existentes são: táticas de contexto (coletivas e formais vs. individuais e informais), táticas de conteúdo (fixas e sequenciais vs. variáveis e aleatórias) e sociais (seriais e de investidura vs. disjuntivas e de despojamento). Esta informação revela-se importante visto que muitos dos autores estudados, quando abordam questões relacionadas com a ligação entre os processos de acolhimento e integração e o envolvimento e integração organizacional, fazem-no referindo não só as táticas que consideram eficazes para colocar um programa de socialização organizacional em prática, mas também os tipos de táticas existentes.

Seguindo a tipologia apresentada, Roussel *et al* (2012), os três tipos de táticas de socialização (sociais, de conteúdo e de contexto) têm diferentes efeitos no que toca aos objetivos de uma socialização organizacional.

Para ilustrar este diferente impacto das táticas na socialização organizacional, Saks *et al* (2007) constataram que o tipo de táticas sociais é o que tem maior impacto nos resultados de socialização, sendo que com as táticas de contexto se verifica exatamente o oposto. Este estudo foi, posteriormente, corroborado por Roussel *et al* (2012), que concluíram que as táticas seriais (em comparação com as táticas disjuntivas), que constituem uma das táticas sociais, fornecem, por definição, aos novos colaboradores uma figura dentro da organização que lhes permite servir como modelo relativamente à aprendizagem do seu novo papel, limitando a sua incerteza. O mesmo autor refere-se às táticas de investidura (em comparação com as táticas de despojamento), outra das táticas sociais, como sendo um meio importante de reforço e confirmação da identidade dos colaboradores, o que lhes aumenta a autoconfiança e, conseqüentemente, incentiva as interações sociais com outros colaboradores da organização.

Apesar disso, este autor também confere alguma importância às táticas de conteúdo, táticas fixas e sequenciais (em comparação com as táticas variáveis e aleatórias), nomeadamente no que concerne à replicação do papel (em comparação com a inovação do papel), uma vez que o objetivo deste tipo de táticas é guiar o colaborador relativamente à função, fazendo com que a informação recolhida relativamente às tarefas que tem de desenvolver lhe permita ir ao encontro do que observa, replicando.

Resumindo, Roussel *et al* (2012) consideram que as táticas sociais são o melhor preditor para os resultados da aprendizagem, ao passo que as táticas de conteúdo são o melhor preditor para a replicação. Este facto faz com que organizações que pretendam promover a aprendizagem têm as táticas sociais como modo mais eficaz de o fazer. Se quiserem ir um pouco mais longe, querendo promover a replicação do papel do colaborador, devem, segundo estes autores, promover uma mistura de táticas sociais e de conteúdo (táticas

fixas e sequenciais) em que as sociais promovem a aprendizagem e as de conteúdo contribuem para a replicação do papel. Pelo contrário, se a organização pretender desenvolver a inovação e o empreendedorismo, o autor sugere que sejam utilizadas táticas aleatórias e variáveis, táticas de conteúdo que têm o efeito inverso das anteriores.

Também Simosi (2010) confere uma maior preponderância às táticas sociais em comparação com as outras, referindo que são o maior preditor de envolvimento organizacional por parte dos colaboradores, principalmente nas fases iniciais de socialização. O autor conclui, portanto, que a socialização organizacional, pelo menos nas fases iniciais, para além de ser um processo de aprendizagem, é também um processo de integração no grupo de trabalho e de aceitação da sua identidade.

Este autor afirma que, como as táticas de investidura (em comparação com as táticas de despojamento), reforçam a identidade e personalidade do novo colaborador, este vai sentir-se mais confiante na execução das suas tarefas, levando a um maior sentimento de envolvimento organizacional. Considera, portanto, que quanto mais os colaboradores puderem manter os seus valores, maior será a sua confiança nas suas tarefas e o comprometimento organizacional vai ser superior.

Relativamente às táticas seriais (em comparação com as táticas disjuntivas), o autor sugere que quando o novo colaborador interage de uma forma estruturada com o seu mentor, caso este exista, a sua sensação de pertença à comunidade é superior, pois sente que está a receber informações que lhe permitem saber a forma mais indicada para atuar relativamente às dinâmicas internas da organização. Este estudo vem no seguimento das conclusões de Roussel *et al* (2012) que referiu deverem existir duas figuras dentro de uma organização que potenciam a integração e envolvimento de um novo colaborador: um modelo experiente que lhe mostra e ensina as metas e valores

organizacionais e um mentor que o encoraja a aceitá-los e adotá-los, referindo , deste modo, que têm funções distintas.

Já os autores Guttel e Antonacopoulou (2010) fazem uma avaliação mais geral, não incidindo nas táticas de socialização específicas, mas sim nas lógicas de socialização gerais: lógica de socialização institucionalizada e lógica de socialização individualizada.

Assim, estes autores sugerem que o envolvimento do colaborador é potenciado pela lógica de socialização individualizada, descurando a importância das formas de socialização assentes em programas institucionalizados. O autor refere que a lógica de socialização individualizada confere ao colaborador a liberdade de se envolver com os colegas de trabalho e modelos, que facilitam a clareza do papel, diminuindo a ansiedade deste e potenciando a sua identificação organizacional.

Pelo contrário, Gruman e Saks (2011) referem que a lógica de socialização institucionalizada é a que melhor se pode relacionar com o nível de envolvimento e identificação do novo colaborador.

Com base na pesquisa de Kahn, 1990 *apud* Gruman & Saks, 2011, concluiu-se que os novos colaboradores, ao receberem a devida orientação, informação e apoio social, podem sentir mais significado, segurança e disponibilidade em relação à organização, componentes chave para o envolvimento. Pelo contrário, consideram que a lógica de socialização individualizada está intimamente ligada à ambiguidade do cargo, o que pode relacionar-se com o baixo nível de envolvimento.

Estes autores ressalvam o facto de em alguns casos, as táticas de socialização (que são o reflexo da lógica de socialização adotada) não levarem às três condições psicológicas de Kahn, 1990 *apud* Gruman & Saks, 2011, uma vez que as táticas referidas são muito amplas e gerais, podendo haver casos em que as mesmas não têm qualquer impacto no colaborador ao nível do envolvimento. O

autor apresenta o exemplo de que, quando um novo colaborador ingressa numa organização poder ser socializado com outros recém-contratados (tática coletiva), no entanto ele pode não ter a oportunidade de interagir com estes, não construindo relacionamentos. O autor conclui, portanto, que o sucesso das táticas ao nível do envolvimento depende das características específicas das mesmas.

Já Shinyashiki e Silva (2014) afirmam que a socialização organizacional e as táticas utilizadas pelas organizações para tal, nomeadamente nos processos de acolhimento e integração, não têm uma relação significativa com o envolvimento e identificação organizacional.

Estes autores justificam-se, defendendo que os responsáveis de uma organização devem ter a capacidade de avaliar os candidatos nas etapas anteriores ao seu acolhimento, ou seja, recrutamento e seleção, eliminando aqueles não possuem as características técnicas, comportamentais e sociais necessárias para lá desenvolverem carreira. Assim sendo, os autores consideram que os colaboradores que chegarem à fase estudada, já devem ter mostrado anteriormente capacidade e interesse para ingressar e trabalhar na organização, já tendo havido por isso uma triagem de colaboradores. Consideram, portanto, que a partir da etapa de acolhimento o envolvimento dos colaboradores torna-se um fenómeno quase natural e que o alicerce das táticas de socialização não tem muita influência sobre o colaborador.

Síntese do enquadramento teórico

O quadro seguinte é resultado da análise da literatura estudada que, em conjunto, lhe deu origem e tem como objetivo primordial a sua posterior utilização na interpretação dos resultados do estudo empírico (parte II).

Relativamente à sua estrutura, encontra-se dividida em quatro colunas, em que na primeira coluna são definidas quais as partes do processo global (socialização organizacional) vão ser analisadas, tendo como título "constituintes do processo de socialização organizacional".

Relativamente à segunda coluna do quadro que tem como título "ferramentas/instrumentos utilizados", são apresentadas as ferramentas que, segundo a literatura, colocam em prática e potenciam as partes constituintes do processo global, ou seja, a informação que consta na 1ª coluna.

Na terceira coluna encontram-se expressas as consequências positivas que a utilização das ferramentas referidas na segunda coluna pode ter, tendo o título de "funcionalidades".

Por fim, de referir, que as informações inseridas nas três colunas anteriores têm como base a visão dos autores estudados, sendo identificados na quarta e última coluna, titulada como "autores".

Constituintes do processos de socialização organizacional	Ferramentas/instrumentos utilizados	Objetivos/Funcionalidades	Autores
Pré-ingresso	Instrumentos de promoção da "marca" da organização	<ul style="list-style-type: none"> - seduz os maiores talentos a querer ingressar na Organização; - cria uma imagem positiva da Organização na mente de potenciais colaboradores e público em geral. 	(Van Maanen & Schein, 1979)

<p>Encontro (acolhimento)</p>	<p>Formalização de documentos internos ("kit e/ou manual de acolhimento")</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mostra ao colaborador onde se "encaixa" na organização; - informa o colaborador relativamente ao ADN empresarial e à sua função em específico; - fornece informações confiáveis; - facilita a inserção do indivíduo na organização; - evita desperdícios de tempo; - previne que aconteçam comportamentos indesejados; - acelera a adaptação do colaborador à organização. 	<p>(Wallace, 2007)</p> <p>(Van Maanen & Schein, 1979)</p> <p>(Cunha <i>et al</i>, 2012)</p>
	<p>Apresentação a todos os novos colegas de trabalho e visita guiada às instalações da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mostra ao colaborador que a sua contratação é importante no seio organizacional; - potencia a motivação do colaborador, essencial para uma posterior integração do colaborador. 	<p>(Cardoso, 2008)</p>
	<p>Investimento na identidade, história e experiências passadas do novo colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - potencia a auto confiança do colaborador, o que aumenta a probabilidade de este se sentir envolvido. 	<p>(Simosi, 2010)</p>

<p>Metamorfose (integração)</p>	<p>Encontros periódicos organizados pelos responsáveis da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - convívio entre colaboradores; - criação de laços; - adaptação ao ambiente organizacional. 	<p>(Chiavenato, 1999)</p> <p>(Cunha <i>et al</i>, 2012)</p>
	<p><i>Layout</i> dos espaços</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mostra a matriz cultura da Organização; - potencia a absorção, por parte dos colaboradores, do ADN empresarial da Organização. 	<p>(Chiavenato, 1999)</p>
	<p>Programas de formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - potencia a satisfação do colaborador por se sentir valorizado; - fornece informações mais específicas relativamente à função. 	<p>(Costa, 2003)</p> <p>(Cunha <i>et al</i>, 2012)</p>
	<p>Investimento na identidade, história e experiências passadas do novo colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - potencia a auto confiança do colaborador, o que aumenta a probabilidade de este se sentir envolvido. 	<p>(Roussel <i>et al</i>, 2012)</p>

<p>Programas de mentoring e interação com colegas de trabalho</p>	<p>Existência de uma figura interna da organização (modelo experiente e/ou mentor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ensina o colaborador a desenvolver o seu papel (num caso extremo permite a replicação do papel); - diminui a incerteza do colaborador relativamente à sua função. 	<p>(Roussel <i>et al</i>, 2012)</p> <p>(Simosi, 2010)</p>
	<p>Possibilidade de interação com colegas de trabalho/pares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - potencia a diminuição de ansiedade; - aumenta a criação de conexões dentro da Organização, o que estimula a identificação pelo contexto organizacional; - potencia a clareza do papel do colaborador na dinâmica geral da Organização. 	<p>(Guttel & Antonacopoulou, 2010)</p>

Tabela 1: Tabela da Síntese Integradora do Enquadramento teórico

Assim, conforme se pode verificar pela tabela anterior, o processo de socialização organizacional é constituído por diferentes elementos que, em conjunto, permitem que um colaborador se torne membro integrante de uma organização na sua plenitude, ou seja, atingir a metamorfose desejada (p. 29).

Há que realçar que o processo de socialização organizacional se inicia ainda antes de um colaborador ingressar numa organização, na fase do pré-ingresso (p. 28). Assim, antes mesmo de o colaborador decidir candidatar-se a uma determinada organização é natural que se informe relativamente à mesma, sendo seduzido, ou não, pela imagem criada na sua mente que é consequência

da intersecção das várias fontes que o informaram relativamente à organização. Pode-se mesmo afirmar que as expectativas que os responsáveis da organização criam através da promoção do valor da marca no público em geral têm influência na forma como o colaborador decide, ou não, candidatar-se à mesma e como atua no dia do seu ingresso, o dia do acolhimento.

Para o dia de acolhimento, ao qual os autores Van Maanen e Schein (1979) deram o nome de encontro, importa que os responsáveis de uma organização criem condições para que o novo colaborador se sinta, logo nessa fase inicial, desejado e com vontade de permanecer e desenvolver uma trajetória profissional (ou de carreira).

Para tal, podem recorrer à elaboração de documentos internos formalizados, tal como o manual de acolhimento, que tem o objetivo de socializar os recém-admitidos no funcionamento e cultura da organização, mostrando-lhe, igualmente, o que é esperado de si.

Neste mesmo dia é importante que o recém-contratado seja apresentado a todos os colaboradores da organização através de uma visita guiada aos espaços da organização, facto que vai mostrar-lhe que os responsáveis encaram a sua contratação com seriedade e importância, sendo por isso uma potencial motivação extra.

Para finalizar, o responsável, ou responsáveis, da organização que recebe(m) o colaborador deve(m) ter o cuidado de interagir com ele a fim de o conhecer melhor e perceber quais as suas experiências anteriores a nível pessoal e profissional, mostrando-lhe que as mesmas podem vir a ser importantes para a organização.

Segue-se a fase de integração, ou seja, a fase que culmina com a total harmonia entre o colaborador e a organização, a metamorfose (Van Maanen & Schein, 1979). Esta é potenciada com recurso a várias ferramentas, entre as quais, os convívios organizados pelos responsáveis da organização, que visam o

contacto entre todos os colaboradores, procurando-se a criação de laços entre estes.

Há ainda a possibilidade de construir espaços com um *layout* que seja o reflexo do código genético da organização, que potenciam a sua absorção por parte do colaborador no dia-a-dia de trabalho. Por outro lado, podem existir programas de formação que mostram ao colaborador que os responsáveis da organização se preocupam, não só com a sua performance a nível de resultados, mas também com o seu futuro profissional, facultando-lhe informações com o nível de aprofundamento que considerarem mais adequado.

Por fim, há a destacar a importância da existência de agentes internos que têm a função de influenciar a integração dos colaboradores na organização. Estes tanto podem ser agentes que são incumbidos de ter essa função, como também outros colaboradores que, de uma forma informal, ajudam o colaborador neste processo. Estes agentes internos podem, não só potenciar a aprendizagem a nível técnico da função do colaborador, mas também a aquisição do código genético organizacional que, com a sua maior experiência, poderão difundir perante os "socializados".

Parte II - Estudo empírico

Depois de na parte I do TFM ter sido definido o enquadramento teórico, importa agora proceder à recolha de dados relevantes para que, numa fase posterior, se possam tirar as devidas interpretações a fim de responder à questão de investigação proposta.

Assim, para o presente estudo foi feita uma abordagem empírica que se caracteriza por ser uma recolha de dados a partir de fontes diretas, nomeadamente pessoas, que conhecem ou vivenciaram determinada situação ou tema que se pretende estudar e que, por terem essa realidade tão presente podem enriquecer o conteúdo da pesquisa levada a cabo.

Para iniciar o presente estudo empírico, entendeu-se operacionalizar o queurgia estudar e como o fazer, bem como o contexto organizacional a analisar. Na sequência dessas opções foi efetuado o cruzamento entre os dados recolhidos e a literatura estudada, de modo a legitimar as interpretações produzidas. Assim, foi decidido dividir a parte II em três capítulos.

No capítulo 1, que tem como título "opções metodológicas", é apresentada a questão de investigação a que se pretende responder com o presente documento, caracterizando igualmente o tipo de estudo levado a cabo, bem como as ferramentas e técnicas utilizadas (p. 53).

No capítulo seguinte, o capítulo 2, é apresentado o contexto organizacional estudado, neste caso o Grupo CH, sendo referidos os aspetos que têm relevância para contextualizar o estudo efetuado, com especial destaque para a descrição dos processos de acolhimento e integração de novos colaboradores no Grupo CH (p. 79).

Por fim, no terceiro e último capítulo desta parte II (p. 93) é concretizada o procedimento empírico, estando dividida em três diferentes pontos. No ponto 1 é apresentado o processo que deu origem às entrevistas realizadas (p. 93).

Depois de descrito o processo realizado, importava definir no ponto 2 deste capítulo (p. 95), os procedimentos dotados para analisar o discurso dos sujeitos. O capítulo é finalizado com o ponto 3, em que se procede à interpretação dos resultados (p. 106) que decorre do cruzamento entre informação teórica recolhida na parte I do documento, os dados relativos à organização (capítulo 2 da parte II) e a informação contida nas entrevistas.

Capítulo 1. Opções metodológicas

Para uma melhor compreensão deste documento, importa que as opções científico-metodológicas que são utilizadas durante o processo de investigação, para responder à questão de investigação, sejam identificadas e explicadas.

O presente capítulo inicia-se, portanto, com a identificação da questão de investigação, sendo posteriormente caracterizado o tipo de estudo empreendido através de uma investigação de natureza qualitativa. Seguidamente, são identificados e caracterizados os métodos e técnicas que constituem ferramentas essenciais ao desenvolvimento do estudo efetuado: entrevista semiestruturada, análise documental e análise de conteúdo.

1. Objetivos e Metodologia

1.1. Questão de investigação

A partir da análise dos processos de acolhimento e integração na CH, a questão de investigação pode ser concretizada através da seguinte formulação: de que forma os processos de acolhimento e integração promovem o envolvimento e a identificação organizacional dos colaboradores?

Para dar resposta aos objetivos de investigação assim formulados segue-se a definição do tipo de estudo realizado, que se encontra expresso no ponto 2.1. do presente capítulo 1 (p. 54), bem como as ferramentas utilizadas, sendo identificadas e explicadas nos restantes pontos deste capítulo (2.2., 2.3. e 2.4.).

2. Tipo de estudo

Para se desenvolver um estudo empírico tem de ser escolhida a forma de o fazer, ou seja, o seu tipo de entre as várias opções existentes. Para o presente

TFM e de acordo com a questão de investigação escolhida, a opção recaiu sobre uma abordagem de tipo qualitativo, a seguir descrita. Outra decisão que se impunha consistia na escolha das ferramentas a utilizar para que este tipo de estudo fosse colocado em prática, tendo-se optado por: entrevistas (p. 56), pesquisa documental (p. 59) e análise de conteúdo (p. 60).

2.1. Investigação qualitativa

Segundo Bogdan e Biklen (1994), o principal propósito de um estudo de natureza qualitativa prende-se com o facto de possibilitar a compreensão e descrição de uma determinada realidade consistindo esta, no presente TFM, o Grupo CH e os processos de acolhimento e integração adotados pelos seus responsáveis com a finalidade de potenciar o envolvimento e identificação dos colaboradores da organização.

O tipo de investigação adotado não equaciona a dimensão da amostra nem a generalização dos resultados enquanto finalidades e dimensões estruturantes do estudo e visa proporcionar ao investigador o desenvolvimento de conceitos e ideias com base nos padrões existentes nos dados recolhidos, ao contrário do tipo de investigação quantitativo em que a recolha de dados é feita para comprovar teorias ou verificar hipóteses (Baptista & Sousa, 2011).

Tal como será referido no ponto 2.2. do presente capítulo (p. 56), a investigação terá como base primordial entrevistas a um conjunto de colaboradores com o intuito de serem analisadas as várias perceções que estes têm dos processos e dimensões em estudo. Estas têm como finalidade desenvolver elementos de análise destinados a dar resposta à questão de investigação proposta (p. 53), não tendo como objetivo generalizar os resultados a toda o Grupo CH, em conformidade com a lógica característica da abordagem qualitativa, tal como referido anteriormente.

Bogdan e Biklen (1994) referem, ainda, que a investigação qualitativa possui cinco características, mas nem todos os estudos deste tipo as possuem com igual intensidade.

A primeira característica prende-se com o facto de que “na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural” (Bogdan & Biklen , 1994, p. 47), ou seja, os investigadores qualitativos deslocam-se aos locais de estudo por considerarem que as ações a estudar são melhor compreendidas quando a recolha de dados é feita diretamente no terreno e não por via indireta.

No caso concreto do presente documento, a recolha de dados ocorreu com idas ao terreno, ou seja, aos escritórios da CH em Coimbra a fim de se conhecer de uma forma mais aprofundada o ambiente organizacional em estudo, recorrendo-se continuamente a conversas informais com colaboradores da mesma e às denominadas entrevistas apresentadas e analisadas no ponto 2 do capítulo 3 da parte II (p. 95).

Outra característica consiste no facto de a investigação qualitativa ser considerada descritiva, tanto na recolha de dados como na posterior análise, até porque “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números” (Bogdan & Biklen , 1994, p. 48).

No caso do presente TFM, seguindo-se a ideia transmitida anteriormente, os dados recolhidos através das entrevistas, conversas informais e pesquisa documental encontram-se sob a forma descritiva, bem como a sua análise.

Por outro lado, a investigação qualitativa apresenta um maior interesse no próprio processo do que propriamente pelos resultados ou produtos (Bogdan & Biklen, 1994).

A investigação qualitativa apresenta ainda outra característica importante que é o facto de ser indutiva, que faz com que os investigadores não recolham dados para confirmar uma hipótese, mas sim permite que haja a recolha de

vários casos individuais e particulares que em conjunto possibilitam elaborar uma verdade geral (Bogdan & Biklen, 1994).

Neste caso, a recolha de casos individuais e particulares foi feita, maioritariamente, sob a forma de entrevistas que ao serem analisadas individualmente de acordo com as categorias presentes no anexo 5 (p. 143) possibilitaram a elaboração de uma configuração geral de todos os colaboradores entrevistados.

Por fim, o significado é considerado de importância extrema no que toca à abordagem qualitativa, uma vez que o investigador tenta compreender os sujeitos de investigação com base em quadros de referência, dos significados que são atribuídos às suas ações e palavras (Bogdan & Biklen, 1994).

2.2. Entrevista

Esclarecido que está o tipo de estudo a analisar, é necessário identificar as ferramentas que o tornam possível, tendo-se privilegiado o recurso à técnica da entrevista pelas razões que a seguir se apresentam. Convém realçar que, para dar resposta à questão de investigação em estudo decidiu-se entrevistar um conjunto de colaboradores do Grupo CH, detentores de um conhecimento privilegiado das temáticas e processos em estudo.

Segundo Gil (2008), esta técnica de recolha de dados é muito utilizada nas áreas das ciências sociais, em que um dos intérpretes, o entrevistador, coloca questões ao outro, o entrevistado, com o objetivo de aceder a informações que considera necessárias e relevantes para a investigação que está a realizar, sendo considerada uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados pormenorizados relativamente ao comportamento humano e às demais vertentes da vida social.

Pode-se considerar que a entrevista é uma “relação verbal entre o entrevistador e a pessoa interrogada”, em que o primeiro a desencadeia, ou seja,

“a situação de entrevista comporta uma parte de artificialismo, distinguindo-se do modo habitual de comunicação que aqueles que, integrando-se na população estudada, realizam observação direta, procuram preservar” (Saint-Georges, 2011, p.86).

De entre os vários tipos de entrevista apresentados, a opção recaiu sobre a entrevista semiestruturada, que é considerada um nível intermédio entre dois polos de entrevista: um em que “o entrevistador favorece a expressão mais livre do seu interlocutor, intervindo o menos possível” e outro, em que é o “entrevistador quem estrutura a entrevista a partir de um objeto de estudo estritamente definido”(Saint-Georges, 2011, p. 87).

Assim, no tipo de entrevista escolhido permite-se que “o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspectivado”, no entanto “a definição do objeto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado”.

Para o presente TFM, a escolha recaiu sobre o tipo de entrevista semiestruturada, visto que ficou decidido que esta ferramenta de investigação tinha como objetivo explorar as perceções dos entrevistados relativamente a assuntos base específicos. Assim sendo, o discurso dos entrevistados foi direcionado, pelo entrevistador, para esses mesmos assuntos base específicos. No entanto, a partir do momento em que o entrevistado se expressava relativamente a essas temáticas, o entrevistador conferia-lhe alguma liberdade dentro do tema específico. De realçar que os assuntos base específicos encontram-se sob a forma de categorias apresentadas no anexo 5 (p. 143).

Análise qualitativa de entrevistas

Para que seja desenvolvida uma análise de conteúdo, tirando partido de um material qualitativo, é preciso que este seja verbalmente rico e complexo, sendo as entrevistas uma das técnicas frequentemente utilizadas.

Segundo Bardin (2013, p. 89), uma entrevista é “uma encenação livre daquilo que a pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa” que se caracteriza pela subjetividade devido a cada pessoa ter os seus próprios sistemas de valores e sistema de pensamentos. A subjetividade de opinião relativamente aos processos adotados pela CH encontra-se latente nas entrevistas levadas a cabo com os colaboradores escolhidos, aliás como se pode verificar nos dois exemplos presentes no anexo 3 (p. 131), nos quais, em alguns aspetos, as perceções de ambos os entrevistados não são convergentes.

No caso em análise, pretende-se inferir a forma como os colaboradores selecionados para entrevista percecionam os processos de acolhimento e integração adotados pelo Grupo CH e a forma como lhes atribuem consequências ao nível do seu envolvimento e identificação com a organização.

Por fim, a autora referida não defende a utilização de uma análise de cada entrevistado individualmente, pois considera a análise transversal como uma forma de tornar o processo fidedigno, pois permite utilizar termos de comparação entre todos, nomeadamente para encontrar semelhanças ou diferenças, que permitem fazer inferências. Bardin (2013) conclui, portanto, que o investigador deve não apenas ler, analisar compreender a entrevista de cada um, mas também fazer cruzamento e comparação entre os pontos de vista de cada entrevistado, tal como é feito no ponto 2 do capítulo 3 da parte II, denominado a categorização do discurso dos entrevistados (p. 95).

Foi esta a forma de análise utilizada no presente TFM, em que as entrevistas realizadas tinham o objetivo de perceber o ponto de vista dos entrevistados em

relação a determinados assuntos base (acolhimento, integração e processos de mentoria), solicitando o discurso dos entrevistados para os mesmos, dando-lhes no entanto liberdade para se expressarem dentro destes consoante o seu livre ponto de vista.

Depois de transcrever as entrevistas, procedeu-se à sua análise transversal, tal como já foi referido, tendo-se começado por analisar cada uma individualmente, para depois serem identificados pontos comuns e divergentes de opinião entre os entrevistados.

2.3. Pesquisa documental

O outro tipo de recolha de dados adotado na elaboração do presente documento foi a pesquisa documental. Trata-se de um procedimento que, não sendo feito diretamente através das pessoas, é habitualmente mais rápido quando em comparação com outros métodos, pois neste caso o investigador não está dependente de terceiros para pesquisar (Gil, 2008).

Existem vantagens associadas ao uso de fontes documentais, começando desde logo pelo facto de possibilitar o conhecimento do passado, uma vez que terão sido feitos durante o período que se quer estudar, o que faculta à partida um conhecimento mais próximo dessa realidade, facto importante pois não seria provável que o investigador conseguisse recolher dados por si próprio de uma realidade que já não existe (Gil, 2008).

Por outro lado, no caso de o investigador querer estudar processos de mudança social e cultural, as fontes documentais são interessantes, na medida em que na realização deste tipo de estudos não chega questionar as pessoas acerca dos seus valores, hábitos ou crenças num determinado momento (Gil, 2008). No presente documento foi privilegiada uma lógica de cruzamento entre as entrevistas desenvolvidas e os documentos analisados sobre o Grupo CH, onde constam informações relevantes para a análise do objeto de estudo.

Por fim, destaca-se o facto da obtenção de dados ter sido feita sem constrangimento por parte dos sujeitos investigados, uma vez que em certos casos de recolha de dados algumas pessoas podem recusar-se a responder a determinadas questões apresentadas pelos investigadores por considerarem que podem ser julgadas dado não estar salvaguardada a confidencialidade sobre as informações que possam manifestar (Gil, 2008).

Tal como referido, o método de pesquisa documental foi utilizado para recolher informações relativas à caracterização do Grupo CH e, de forma mais aprofundada aos seus processos de acolhimento e integração, nomeadamente através de documentos internos e de documentos disponíveis na sua página eletrónica, dos quais se destacam: a “proposta de valor” para colaboradores, o “relatório de sustentabilidade 2012” e o “relatório de gestão 2012” (Grupo CH, 2014).

2.4. Análise de conteúdo

Por fim, importa definir a utilização da análise de conteúdo, importante ferramenta para levar a cabo o estudo qualitativo em curso.

Assim, a análise de conteúdo pode ser considerada como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2013, p. 44).

Esta técnica tem como objetivos principais a superação da incerteza, na medida em que permite ao investigador verificar se o que lhe parece que à primeira vista a mensagem diz, está lá efetivamente. Considera-se um enriquecimento da leitura, uma vez que é uma forma de leitura cuidada e válida, incrementando a produtividade da análise (Bardin, 2013). Para além

disso, também permite mais rigor, o desejo de fazer descobertas que vão para além das evidências mais imediatas (Bardin, 2013).

No caso concreto do Grupo CH, de acordo com prémios atribuídos nas áreas de GRH em estudo, enumerados no ponto 1.5. do capítulo 2 da parte II, aparentemente as práticas estudadas neste TFM parecem eficazes e interessantes para os colaboradores desta organização, no entanto, esta ideia vai ser confrontada com os discursos na primeira pessoa, através das entrevistas realizadas, podendo, ou não, corroborar as aparentes "evidências".

Relativamente às funções que a análise de conteúdo possui, podem-se considerar a função heurística e a função administração da prova, sendo que estas podem associar-se.

Enquanto a primeira visa analisar "para ver o que dá", enriquecendo uma análise exploratória, aumentando a probabilidade de haver alguma descoberta, a segunda tem como missão "servir de prova", ou seja, as hipóteses vão, ou não, ser confirmadas segundo esta função. Assim sendo, normalmente o investigador começa por fazer uma análise "às cegas" que leva à formulação de hipóteses ou questões de investigação na primeira fase, seguindo-se a verificação, ou não dessas mesmas hipóteses na segunda fase.

No caso concreto, tal como já foi referido e de acordo com a imagem pública da CH, a resposta à questão de investigação quando analisada para esta organização em específico parece configurar que os processos adotados (acolhimento e integração) são preditores de envolvimento e identificação organizacional, num raciocínio sustentado na lógica de análise "às cegas".

A lógica da segunda fase, a da verificação, ou não, desta teoria encontra-se expressa no capítulo 3, da parte II deste documento, no qual se procede à interpretação dos resultados (p. 106).

Ainda de acordo com Bardin (2013), o procedimento da análise de conteúdo é constituído por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Relativamente à fase da pré-análise, a autora refere-se a esta como sendo a “fase da organização”, em que é feito um plano de análise depois de serem formuladas as ideias iniciais. Esta tem como principais missões: escolher os documentos a serem analisados, a formulação de questões de investigação (ou objetivos) e a preparação do material para a fase da exploração do material, que constitui a segunda fase.

No caso específico do presente TFM, para análise de conteúdo foram escolhidas as entrevistas realizadas, tendo-se cruzado este procedimento com a análise dos documentos internos de forma a poder-se caracterizar adequadamente as práticas adotadas pela CH no domínio do acolhimento e integração dos seus colaboradores. Para a preparação do material de entrevista foram desenvolvidos diferentes guiões para os diferentes entrevistados de acordo com as suas especificidades face ao objeto de estudo, sendo que no anexo 4 do presente TFM se encontram dois exemplos (p. 141).

A segunda fase consiste na análise propriamente dita, sendo o tratamento dos dados obtidos na primeira fase do “trabalho no terreno”. A planificação de todo este processo encontra-se expresso no ponto 1 do capítulo 3 da parte II do documento (p. 93), tendo como título: “caracterização dos processos adotados”.

Por fim, na última das três fases, os resultados são tratados de forma a serem significativos e válidos, sendo posteriormente propostas inferências a partir dos mesmos e adiantadas interpretações sobre os objetivos delineados para a investigação, ou mesmo, relativamente a conclusões inesperadas.

Esta informação é apresentada no ponto 3 do capítulo 3 da parte II, que tem como título: “interpretação de resultados” (p. 106).

Súmula do capítulo

Para responder à questão de investigação proposta, decidiu-se desenvolver um estudo de natureza qualitativa, que possibilita compreender e descrever a realidade estudada.

Assim, recorreu-se a entrevistas do tipo semiestruturadas com o objetivo de recolher as informações consideradas necessárias para levar a cabo a investigação. Os entrevistados são colaboradores da organização em estudo dado conhecerem a realidade de uma forma aprofundada, uma vez que estão diariamente em contacto com a mesma. Seguidamente, organizaram-se as informações recolhidas a fim de se proceder à análise de conteúdo das mesmas para se poder inferir algo relativamente a esta realidade.

Em paralelo, recorreu-se também a conversas informais com protagonistas com conhecimento da realidade estudada e a pesquisa documental, com a finalidade de melhor caracterizar de forma articulada os processos adotados pela organização estudada

Por fim, procedeu-se ao cruzamento de toda a informação recolhida e analisada para possibilitar a criação de inferências que sejam adequadas para responder à questão de investigação formulada.

Capítulo 2 - Contexto organizacional

Para que seja feita uma investigação relativa a um determinado universo, importa caracterizá-lo para garantir uma análise devidamente contextualizada. Nesta lógica de contextualização decidiu estudar-se o Grupo CH, uma vez que publicamente é conhecido pelo aparente sucesso nas suas políticas de recursos humanos, nas quais se integra a socialização organizacional. Esta opção é legitimada pelos prémios que têm vindo a ser atribuídos a esta organização por entidades altamente habilitadas para o fazer.

Este capítulo começa por caracterizar o Grupo CH, nomeadamente o seu ADN empresarial, a sua política de recursos humanos, os seus princípios de governo e a sua análise económico-financeira que constituem informações identificadas através da análise documental descrita anteriormente (p. 59).

Seguidamente, são descritos os processos de acolhimento e integração adotados pela CH (p. 79) através do recurso à análise documental, bem como à realização de conversas informais com colaboradores da organização. Salienta-se de novo que na descrição dos processos será feito o cruzamento com o enquadramento teórico, a fim de legitimar a adequada interpretação dos resultados (p. 106).

1. Grupo CH

Em 1998 foi fundada uma empresa com a designação de Carvalho & Henriques – Consultores, Lda., tendo desde esse momento explicitado alguns valores que têm marcado a vida da organização, tais como: “confiança, exigência, honestidade e rigor”. Passado 4 anos, no ano de 2002, a organização altera o seu nome para Grupo CH.

Entretanto convertida em Sociedade Anónima (S.A.), o Grupo CH é uma organização privada constituído por cinco empresas CH Business Consulting SA., CH Academy – Gestão de Capital Humano, Lda., KWL – Sistema de Gestão de Qualidade, Lda., Monsters and Company – Soluções de Comunicação, Lda. e Bürocratik – Design & Comunicação, Lda. As cinco empresas representam cada um dos serviços prestados pela CH: consultadoria, formação, auditoria, comunicação e *design* e multimédia (anexo 1).

O grupo trabalha com o objetivo de “oferecer soluções integradas aos clientes”. A sua sede é em Coimbra, sendo que existem escritórios em Lisboa e no Porto.

No ano presente, 2014, conta com 120 trabalhadores espalhados pelas 5 empresas, tendo igualmente 400 clientes ativos em território nacional. Desses colaboradores, 34% são do sexo masculino, sendo os restantes do sexo feminino. Relativamente a resultados, apesar da crise económica que se faz sentir no país atualmente, a organização conseguiu aumentar o volume de negócios em 50% em 2013 em comparação com o ano anterior.

Destaca-se hoje como líder nacional em consultoria de gestão direcionada para pequenas e médias empresas (PME) e, também, por ser a consultora mais premiada em Portugal com 80 troféus conquistados. O Grupo CH é a primeira consultora de gestão a obter a certificação de um sistema de gestão de qualidade integrado nas áreas de qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001) e recursos humanos (NP 4427).

1.1. ADN empresarial

Segundo dados recolhidos no “relatório de gestão 2012”¹ da organização:

A organização tem como **missão**: *“Resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão. Levar entusiasmo e paixão às organizações. Ser um exemplo positivo para a sociedade”*.

A missão do grupo assenta em valores e obsessões² que funcionam como linhas condutoras ao comportamento dos colaboradores da organização internamente mas também no contacto com o exterior. Relativamente aos valores, destacam-se: *“Transparência, Integridade, Determinação, Excelência, Compromisso, Reciprocidade e Entusiasmo”*.

No que concerne à visão do grupo, os responsáveis pretendem ser *“reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência [...]”*. Esta mostra a preocupação dos responsáveis do Grupo com a liderança dos setores em que opera que tem como base a ambição organizacional.

Por outro lado, as obsessões são: *“Satisfação das necessidades dos Clientes, Valorização dos Colaboradores, promovendo a Igualdade e a Diversidade, Inconformismo permanente e Melhoria contínua dos processos, Inovação, Criatividade pessoal e Capacidade de adaptação, Postura de Seriedade e de Ética, Pessoal e Profissional, Cultura de Responsabilidade, individual e coletiva e a busca de Resultados económicos, respeitando os Compromissos sociais e ambientais.”*

¹ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-gestao-2012>

² As “Obsessões” são uma componente do ADN Empresarial CH que, em conjunto com a Missão do Grupo, resumem as respetivas metas a atingir

1.2. Política de recursos humanos

De acordo com o documento da “proposta de valor”³ para colaboradores de 2011 do Grupo CH, a política de RH assenta em princípios que envolvem todos os colaboradores e tem como objetivo primordial potencial o capital humano da organização, oferecendo “possibilidade de crescimento, aprendizagem e felicidade num ambiente de confiança e sã convivência”, havendo paralelamente a preocupação com a “conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e profissional”.

Para além disso, a CH aposta na difusão transversal de boas práticas, garantindo a “todos os colaboradores a igualdade de tratamento e de oportunidades independentemente das suas características, tais como o género”, facto comprovado com o facto de haver uma parcela de pessoas do sexo feminino em posições de chefia.

Há, ainda, a preocupação, não só com o imediato, mas também no que remete para o futuro, pelo que há uma “abordagem integrada de gestão de carreira, através de programas de treino e formação”, para que o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e suas competências não sejam descurados. É, igualmente, através desta perspetiva de crescimento que a CH se preocupa em reconhecer o “esforço e dedicação, em paralelo com uma remuneração justa e competitiva, que inclui a remuneração, uma componente variável, incentivos, benefícios sociais e outros”, visando premiar os seus colaboradores por contribuírem para o objetivo comum. Seguindo a mesma linha, a política de RH assenta as suas premissas numa “liderança que seja capaz de estimular e criar espírito de equipa” com o objetivo de que haja entre todos uma “partilha de informações e experiências a favor da aprendizagem coletiva”.

³ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/proposta-de-valor-para-colaboradores>

Realça-se ainda o fato de na organização ser promovido o “ambiente de trabalho transparente e acessível”, o que potencia a diminuição de “ansiedades, dificuldades e preocupações nomeadamente para os que assumem novas responsabilidades e projetos”. Aliado a essa política de “porta aberta”, o envolvimento entre todos os colaboradores é notório, tendo todos a sua oportunidade “de se envolverem de forma crescente nos negócios das várias empresas do Grupo”.

Relativamente ao envolvimento organizacional este é potenciado pela “política de empresa” e assenta em pressupostos que implicam a transparência e partilha de alguns elementos, tal como a ADN empresarial que já foi apresentado, o “quem é quem na organização e o que faz” que é um documento onde se encontram expostos os perfis de todos os colaboradores da organização, nomeadamente as suas competências, tarefas e responsabilidades, o código ético e de conduta empresarial (CECE), documentos que orientam a atuação individual e coletiva ao nível de ética e comportamentos dos colaboradores e que visa o cumprimento dos valores estabelecidos no exercício da atividade das empresas pertencentes ao Grupo, sendo entregue a todos os colaboradores.

Há ainda o documento denominado “políticas de empresas” onde se inserem todos os entendimentos sobre as várias temáticas que compõem o dia-a-dia da CH e, ainda, as normas e procedimentos, documento onde se inserem as diretrizes a seguir pelos colaboradores em todas as atividades do dia-a-dia, com o objetivo de que estas sejam realizadas com aproveitamento.

Por fim, existe o sistema de avaliação de desempenho que é um instrumento que tem como objetivo a gestão de carreira profissionalizada e que visa a promoção de valor efetivo para os colaboradores da organização.

Outra das vertentes da “proposta de valor” para os colaboradores da CH são os requisitos exigidos aos mesmos. Para começar os colaboradores têm de demonstrar ter “boa disposição”, sendo esta uma das “imagens de marca” da

organização e “um dos requisitos de entrada exigido”. Por outro lado, o colaborador deverá mostrar “gosto e interesse pela valorização permanente de competências”, numa lógica de “crescimento pessoal e profissional” necessária “à sustentabilidade da empresa”.

Os colaboradores devem, ainda, demonstrar ser rigorosos e exigentes, “princípios intrínsecos à proposta de valor que a empresa oferece ao mercado” e “agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica”.

Por fim, os colaboradores devem ser defensores da verdade e da transparência, “rejeitando qualquer forma de atuação enganosa” tanto a nível interno como externo, e, devem cumprir todas as normas e procedimentos adotados pela empresa, “condições necessárias à harmonização e garantia de qualidade”.

Por fim, a “proposta de valor” para os colaboradores apresenta determinadas garantias aos mesmos, sendo estas denominadas como “as coisas boas”, “as coisas menos boas” e “as outras...”. Relativamente às primeiras, o Grupo CH compromete-se a apresentar “um projeto empresarial onde as pessoas são respeitadas, independentemente da função ou cargo que exercem”, promovendo “um ambiente inclusivo que valoriza as singularidades individuais”, não tolerando qualquer tipo de “assédio ou intimidação”, mantendo “um local de trabalho seguro e livre de ameaças”, promovendo “um ambiente justo e positivo” e respeitando “as obrigações dos empregos anteriores”. Comprometem-se ainda a recompensar o esforço dos seus colaboradores, oferecer um “bom ambiente de trabalho e espírito de equipa” e proporcionar uma gestão de carreiras, mostrando “preocupação pelas pessoas ao mesmo tempo que acautela [...] a sustentabilidade da organização”.

Para finalizar, a organização compromete-se a “garantir um clima de segurança e tranquilidade”, para além de valorizar “o erro associado à iniciativa, como incentivo à tomada de riscos” e a uma atmosfera de festa, onde

são assinaladas “as vitórias e os momentos marcantes com a mesma intensidade e devoção” que no contexto de trabalho.

Sobre “as coisas menos boas”, a organização prepara os colaboradores para algumas situações, tais como o facto de muitas vezes ter de trabalhar sob pressão, podendo igualmente haver “picos de trabalho” em que terão de “dedicar mais tempo à atividade profissional, em detrimento da vida pessoal e familiar” ou o facto de poder vir a trabalhar em projetos em simultâneo.

Por outro lado, o colaborador pode vir a sentir ansiedade, “receando os novos desafios e oportunidades de crescimento”, sendo que este sentimento existe na CH, “pois significa que o colaborador entendeu a [...] importância” dos projetos a este alocados, ou solidão, principalmente em alturas em que todos os colaboradores estão “absorvidos na execução dos seus projetos”.

A última “coisa menos boa” é direcionada para os colaboradores que não trabalham na sede em Coimbra, que “nem sempre partilham os requintes da organização nos momentos de festa quotidiana e em alguns dos confortos proporcionados à comunidade”, problema que os responsáveis da CH procuram solucionar, tentando igualar as operações da casa mãe em todos os escritórios.

Sobre “as outras” garantias, destacam-se: a insatisfação, que se materializa no gosto pela melhoria constante das práticas e técnicas utilizadas, a mudança, através de uma “mente permanentemente aberta a novas perspetivas e formas de olhar o mundo”, a reengenharia, através do “estímulo à inovação individual e coletiva”, a ambição, que se personifica no facto de ser uma organização “aberta a todos os desafios”, o detalhe, direcionando a cultura da organização para uma lógica de “rigor e cultura”, o reporte, através da “formalização dos processos” muito apreciado no seio da organização e a reciprocidade, através da garantia de “relações de compromisso mútuo” com os colaboradores.

1.3. Código genético e princípios de governo

De acordo com o seu “código genético” presente no “relatório de sustentabilidade 2012”⁴ do Grupo CH, este afirma-se como uma organização determinada, criativa, aprendente, ágil, divertida, exigente e transparente.

A frase “é preciso acreditar” marca o início do percurso da empresa, assente no pressuposto “conseguimos tudo o que queremos”. Relativamente à criatividade, esta é provada pelas “quase três dezenas de prémios nacionais atribuídos pelo IIEFP no âmbito do concurso de ideias de negócios”, e sobre o facto de a organização se caracterizar como aprendente: “a formação contínua é fundamental”, o que mostra “vontade de aprender” que a caracteriza e aos seus colaboradores.

Sobre a agilidade referida, esta tem a ver com a “capacidade organizacional de responder rápida e apropriadamente às mudanças da envolvente” através da “aposta num estilo de gestão fortemente marcado por múltiplas escolhas e uma visão proactiva”.

O Grupo CH diz ser, também, “divertido”, nomeadamente através das festas que marcam a vida da organização e que contribuem para a “construção de um espírito de equipa verdadeiro” e exigente, porque o Grupo compromete-se a “ambicionar a liderança”. Por fim, a transparência que é exigida na organização, nomeadamente através da “formalização dos processos” para que se torne “tudo [...] claro e objetivo, evitando [...] mal entendidos e falhas de comunicação”.

As diretrizes existentes no “relatório de sustentabilidade 2012”⁵ do Grupo CH no que concerne às “políticas de governo” têm como objetivo uma

⁴ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-sustentabilidade-2012>

⁵ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-sustentabilidade-2012>

governança responsável e orientada para a criação de valor”, existindo uma “cultura de envolvimento crescente de todos os quadros com funções diretivas, preparando a organização para uma lógica de gestão cada vez mais partilhada e descentralizada”. Assim sendo, esta assenta em pilares que orientam todas as empresas pertencentes ao Grupo e os respetivos colaboradores.

Para começar, preocupam-se em prestar “soluções inovadoras e de elevado valor acrescentado”, procurando a satisfação das empresas clientes.

Há ainda uma preocupação ao nível do perfeccionismo que visa o “aperfeiçoamento dos conhecimentos e competências de todos os colaboradores”, numa lógica de aprendizagem contínua e, por outro lado, é exigido o “cumprimento integral do “código de ética e conduta empresarial” para que haja uma “postura de honestidade e ética, pessoal e profissional” posta em prática por todos os colaboradores.

Relativamente à “sustentabilidade, não só económica, mas também ambiental e social” há uma preocupação crescente com a criação de “relações de compromisso com colaboradores, clientes, fornecedores e restantes constituintes da comunidade”.

É também motivada a “criatividade pessoal, versatilidade e capacidade individual de adaptação”, nomeadamente em situações adversas e que previsivelmente constituirão ansiedade aos colaboradores e a “capacidade de superar expectativas” e o “gosto de aceitar novos desafios”, procurando que os colaboradores sejam polivalentes e ágeis a esse nível. Por fim, é procurada a “eficácia dos processos” para que as necessidades dos clientes sejam respondidas.

1.4. Análise económico-financeiro

1.4.1. Volume de negócios e total de receitas

De acordo com o “relatório de gestão 2012” ⁶ do Grupo CH, para o ano considerado o volume de negócios da CH Business Consulting SA, foi de 2 970 495,93 Euros, o que constitui um aumento relativamente ao período homólogo anterior, o mesmo tendo acontecido em 2011 em relação a 2010.

No que diz respeito ao total de receitas, houve igualmente um crescimento do valor nesta empresa, tendo-se centrado nos 3 165 306,88 Euros, o que representa um crescimento de 5% face ao ano anterior. De realçar que, de acordo com o estatuto de PME Excelência atribuído pelo IAPMEI para o exercício de 2012 foi considerado razoável um decréscimo de 5% face ao período anterior, pelo que se conclui que o Grupo CH ficou 10% acima do desempenho considerado razoável para este órgão.

ANO	2010	2011	2012
Volume de Negócios	2 796 746,06	2 895 975, 41	2 970 495,93
Subsídios à Exploração	103 191,11	114 904,53	194 810,95
Total de Receitas	2 899 937,17	3 010 879,94	3 165 306,88

Tabela 2: Dados relativos à CH BUSINESS CONSULTING SA. - Volume de Negócios, Subsídios à Exploração e Total de Receitas

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 do Grupo CH

⁶ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-gestao-2012>

Relativamente às restantes empresas do Grupo CH, o total de receitas para o ano considerado foi de 1 068 385,25 euros e, tal como aconteceu na CH Business Consulting, houve um aumento em relação ao período homólogo segundo dados do “relatório de gestão 2012” do Grupo:

ANO	2010	2011	2012
Volume de Negócios	918 502,00	999 090,88	999 043,95
Subsídios à Exploração	26 304,38	3 8470,29	69 341,30
Total de Receitas	944 806,38	1 037 561,17	1 068 385,25

Tabela 3: Dados relativos às outras empresas CH - Volume de Negócios, Subsídios à Exploração e Total de Receitas

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 do Grupo CH

Tendo havido um crescimento em todas as empresas em 2012 relativamente ao ano anterior do Total de Receitas, consequentemente também o houve no Grupo, tendo tido um valor de 4 233 692,13 euros, sendo este o somatório dos valores de todas as empresas nessa variável.

ANO	2010	2011	2012
Totais acumulados	3 844 743,55	4 048 441,11	4233692,13

Tabela 4: Dados totais acumulados do Grupo CH - Total de Receitas

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 do Grupo CH

1.4.2. Criação de emprego

De acordo com o “relatório de gestão 2012”⁷ do Grupo CH, a organização empregou 342 pessoas para o ano considerado, tendo havido um crescimento no número de colaboradores em relação ao período homólogo anterior, o ano de 2011, tendo-se registado igualmente um aumento em 2011 relativamente a 2010.

Assim, contrariando a tendência do país e do setor ao nível do emprego, o Grupo viu crescer o número de colaboradores todos os anos, até porque acreditam que “o sucesso a longo prazo reside nas pessoas”, pelo que têm apostado no reforço das várias equipas de trabalho.

ANO	2010	2011	2012
Número de colaboradores	269	306	342
Colaboradores permanentes	59 (22%)	78 (25%)	85 (25%)
Colaboradores pontuais	210 (78%)	228 (75%)	257(75%)

Tabela 5: Dados relativos ao número de colaboradores, permanentes e pontuais do Grupo CH

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012 do Grupo CH

⁷ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-gestao-2012>

1.5. Prémios e reconhecimentos externos

Segundo o “relatório de sustentabilidade 2012”⁸ do Grupo CH, durante o ano considerado “foi dado o enfoque à partilha das boas práticas com as partes interessadas, numa ótica de disseminação dos mesmos”, o que teve consequência o conhecimento público das mesmas, tendo-lhes sido atribuídos diferentes reconhecimentos em diferentes dimensões, das quais se destacam:

- O Grupo CH foi considerado um dos “melhores fornecedores de RH 2013” pela APG – Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, nas categorias “formação, *coaching* e desenvolvimento profissional” e “consultoria”;
- O Grupo CH foi eleito pela Exame/Accenture como “A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR 2013”. Foi ainda considerada como a “melhor média empresa para trabalhar” e a melhor empresa para trabalhar na categoria “balanço trabalho/vida pessoal”;
- O Grupo CH foi considerado o melhor “*great place to work*” português promovido pelo “*great place to work institute*”. Para além de ter conquistado o 1º lugar na categoria de empresas com menos de 100 colaboradores e o 2º lugar na ranking geral, o Grupo CH foi ainda nomeado como “*great place to work*” para mulheres, “*great place to work*” para jovens e “*great place to work*” em sustentabilidade e responsabilidade social empresarial;
- O Grupo CH conquistou em 2012/2013 o 1º lugar nas duas categorias em que estava a concurso, na iniciativa “prémio excelência no trabalho”: 1º lugar no sector dos serviços profissionais e 1.º lugar como média

⁸ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-gestao-2012>

empresa. Este estudo foi promovido pela Heidrick & Struggles, Diário Económico e ISCTE Business School;

- Dr. António Henriques, CEO do Grupo CH, foi distinguido com o galardão de CEO excelência nos masters do capital humano na categoria de pessoas;
- O administrador do Grupo CH, Dr. António Henriques, foi distinguido pela Câmara Municipal de Vila de Nova Poiares, com a medalha de mérito grau ouro económico-empresarial;
- O Grupo CH venceu o primeiro lugar na categoria “empresa mais inovadora nos processos de gestão de pessoas”, pela revista Human Resources Portugal;
- O Grupo CH foi distinguido com o prémio RH 2012, na categoria de excelência promovido pela revista RH Magazine, que pretende destacar organizações que se diferenciem na área da gestão do capital humano e na gestão global com especial enfoque na gestão estratégica de RH;
- O Grupo CH participou na 33ª edição GMC – Global Management Challenge, o maior simulador de estratégia do mundo, e conquistou, entre 512 equipas participantes, o troféu melhor PME atribuído pelo IAPMEI, pela segunda vez consecutiva;
- Em 2012 o Grupo CH foi distinguido pelo Observatório da Comunicação Interna e Identidade Corporativa na III edição do prémio OCI –

excelência em comunicação interna com uma menção honrosa pelas suas boas práticas ao nível da gestão da mudança com o projeto Destroika;

- Desde 2008 que a CH Business Consulting tem vindo a ser distinguida sucessivamente pelo IAPMEI com o estatuto de PME líder.

2. Descrição dos processos de acolhimento e integração CH

A descrição seguinte relativamente aos processos de acolhimento e integração praticados nas empresas do Grupo CH foi conseguida através da recolha de dados presentes no seu “relatório de sustentabilidade 2012”⁹, de outros documentos internos da organização facultados pelos responsáveis da mesma, bem como a conversas informais com colaboradores que, em conjunto, a possibilitaram.

Preparação da entrada do novo colaborador

Quando se conclui o processo de seleção final do candidato pretendido de acordo com o perfil estabelecido pelo Grupo CH, os responsáveis da organização iniciam a etapa da preparação da entrada no novo colaborador. Nesta etapa, a diretora de RH da organização, em conjunto com o responsável pelo departamento para o qual o novo colaborador vai trabalhar, elabora um documento referente ao planeamento de atividades a desenvolver por este no seu dia de acolhimento bem como a decisão das datas em que posteriormente será feita a avaliação da integração do novo colaborador, o chamado "*checklist* – acolhimento", prática que parece enquadrar-se numa tática de socialização

⁹ <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-sustentabilidade-2012>

sequencial, pois os responsáveis da CH preocupam-se em definir um programa de socialização para o colaborador, antes de este assumir a sua função.

Para além deste planeamento, é feita também a preparação do posto de trabalho no qual o novo colaborador irá desempenhar a sua função, bem como a recolha dos instrumentos de trabalho necessários ao mesmo (portátil, material de escrita, pasta da empresa, papel e definição de conta de email do grupo).

Por fim, é elaborado o contrato de trabalho do colaborador, os “termos de responsabilidade”, a “declaração de confidencialidade” e a “declaração de aceitação do CECE” (código de ética e conduta empresarial), documentos que, aquando do ingresso do colaborador, serão lidos e, caso aceite, assinados por este.

Relativamente à “declaração de confidencialidade”, esta tem como objetivo assegurar os dados, não só da empresa do Grupo CH para a qual o colaborador vai trabalhar, mas também das empresas externas para as quais irá prestar serviços.

Por outro lado, o “termo de responsabilidade” visa garantir que o colaborador cumpre as linhas condutoras presentes na “proposta de valor” do Grupo CH relativamente à sua forma de atuar, agir e pensar nas dinâmicas internas e externas.

Dá-se também a preparação do “kit imigrante” caso o novo colaborador não resida na área do escritório onde vai trabalhar, tendo este as informações que os responsáveis consideram essenciais para o colaborador se sentir bem fora da sua área de residência.

Conclui-se que as práticas referidas anteriormente, como são praticamente similares a todos os novos colaboradores, se podem enquadrar em táticas coletivas de socialização, não sendo personalizadas a cada um.

Dias imediatamente anteriores ao ingresso do colaborador na CH

Nos dias imediatamente anteriores ao ingresso do colaborador na CH, um dos responsáveis do departamento de RH envia, através do jornal interno do Grupo, uma *newsletter* com a informação de que no dia seguinte irá ingressar um novo colaborador, referindo algumas das suas características: nome, idade, signo, estado civil, se tem, ou não, filhos, a residência, o escritório em que vai trabalhar (Coimbra, Porto ou Lisboa), área de formação (licenciatura, mestrado,...), tipo de vínculo (contrato, estágio profissional, estágio curricular,...), número de telemóvel e *email* interno. Esta *newsletter* tem o nome de “especial raio X”.

Para além disso, é enviado um *email* ao novo colaborador a solicitar-lhe que traga a sua documentação pessoal (elementos de identificação, certificado de habilitações,...), dados necessários para o preenchimento da “ficha de colaborador”.

Dia do ingresso do colaborador numa empresa do Grupo CH – dia do acolhimento.

Este dia irá ser preenchido com as atividades delineadas na "*checklist – acolhimento*" que como já foi referido vão-se realizar de forma sequencial.

Assim, o novo colaborador é recebido pela responsável dos RH do Grupo, sendo o colaborador depois inteirado relativamente às informações gerais do Grupo CH (missão, visão, valores, políticas, comportamentos, etc.) e da sua função em específico através do DAF (descrição e análise da função) na qual se encontram as responsabilidades, competências comportamentais, tarefas e a quem reporta a função.

Relativamente à função do colaborador, aparentemente, os colaboradores estão a utilizar uma tática serial pois, ao fornecerem informações construídas ao longo do tempo sobre a mesma através do DAF, potenciam a diminuição da ansiedade e exposição ao erro do colaborador.

De referir que todas estas informações encontram-se formalizadas em documentos internos que são facultadas ao novo colaborador, tendo a função geral de lhe mostrar como e onde se "encaixa" na organização, tal como referiram Wallace (2007) e Van Maanen e Schein (1979).

Dá-se depois o preenchimento do questionário "acesso questionável ao mundo CH", que visa conhecê-lo de uma forma mais aprofundada. Neste constam os seguintes campos de preenchimento: identificação, breve descrição de si próprio, atividades/interesses para os tempos livres, gostos musicais, preferências ao nível literário, programas e séries de televisão preferidas, preferências ao nível de diversões/locais fora do local de trabalho, presentes favoritos, prato/bebida/cor/animal preferido. O objetivo desta é conhecer o novo colaborador ao máximo para o poder reconhecer em datas especiais com base nos seus gostos, interesses e preferências, reconhecendo a importância das experiências e ideias anteriores do colaborador.

Seguidamente, algum dos colaboradores do departamento de RH mostra as instalações da organização ao novo colaborador, apresentando-o não só aos colegas de equipa/departamento, mas a toda a estrutura, situação que se parece enquadrar na adoção de uma tática de socialização formal.

Durante esta etapa, o recém-admitido recebe, igualmente, as ferramentas e materiais necessários à sua função, sendo acolhido no seu posto de trabalho. São ainda entregues as ferramentas que foram devidamente organizadas na fase de preparação de entrada do novo colaborador (p. 79). Este está incumbido de verificar a funcionalidade dos equipamentos.

Depois, o colaborador é sensibilizado relativamente às “políticas de RH” sustentadas pelo Grupo CH e ao seu cumprimento, pela responsável dos RH no seu gabinete. Estas práticas podem enquadrar-se em táticas de socialização formal, sendo outras das fases anteriores ao ingresso no cargo propriamente dito.

Acontece, ainda, a verificação de necessidades de formação para a função em específico e caso seja necessária, esta pode ser feita logo no dia, caso algum responsável da formação esteja disponível, ou noutra dia, dependendo da disponibilidade dos colaboradores desta área. Esta tentativa de “moldar” o novo colaborador às novas funções e à nova realidade organizacional indicia a adoção de uma tática de despojamento de acordo com o que os responsáveis da CH consideram como sendo o ideal para o cargo em causa.

Por fim, é apresentada de uma forma geral ao novo colaborador, a plataforma de informação interna do grupo, onde constam os seguintes elementos: a "ficha do colaborador" (“colaboradores_grupo CH”), a justificação de faltas, as políticas do Grupo, marcação de férias e reuniões, prática que parece enquadrar-se no tipo de tática de socialização formal.

Finaliza-se, caso seja possível logo nesse dia, com a recolha de toda a documentação e arquivo do "processo pessoal" (“contrato”, “declaração de confidencialidade”, “termos de responsabilidade”,...) por parte dos RH, sendo que apenas estes terão acesso ao mesmo.

Processo de integração e respetivos impactos

Relativamente às práticas que potenciam a integração do colaborador, o Grupo CH, preocupa-se com todos os campos da vida dos colaboradores, a fim de lhes garantir felicidade, amizade, espírito de grupo, conciliação vida

familiar/vida profissional, comprometimento organizacional, assimilação de valores, cultura, visão e estratégia e o *coaching* e orientação.

Processos de integração potenciadores de felicidade dos colaboradores

Começando pela felicidade dos colaboradores, o Grupo CH oferece um conjunto de regalias, das quais se destacam: apoio e aconselhamento jurídico e fiscal, cadeira de massagens em todos os escritórios, sessões de *reiki* (prática espiritual enquadrada no vitalismo) todas as semanas, cozinha equipada (micro ondas, forno, frigorífico, máquina de café e de lavar a louça e serviço de cozinha completo), “farmácia de serviço” (como resposta a quase todos os males ligeiros) e prendas de Natal (para colaboradores e filhos).

Destaca-se, ainda, a existência de uma engraxadora de sapatos, que possibilita uma boa apresentação a toda a hora, manicura, para que os colaboradores possam estar bem tratados e preparados para qualquer eventualidade, opção pelo gozo do feriado municipal da área de residência e estacionamento prioritário para colaboradoras grávidas. Ao contrário de muitas organizações, existe o incentivo a que os colaboradores tenham filhos.

Outro fator potenciador de felicidade é a cultura de “política de porta aberta” que permite que cada colaborador possa, em qualquer momento, dirigir-se aos seus coordenadores operacionais, departamento de RH ou administração e apresentar os seus pontos de vista ou mesmo, em caso de insatisfação, os motivos para este seu sentimento, a fim de em conjunto encontrarem soluções para que seja enfrentado o problema.

Processos de integração potenciadores de amizade e espírito de grupo

Relativamente ao fortalecimento da amizade e espírito de grupo, estes são potenciados pela existência de festas e convívios que se parecem enquadrar no tipo de táticas informais, pois nesta fase os responsáveis da CH não facultam informações aos seus colaboradores relativamente ao “código genético”, devendo estes últimos ser capazes de as absorver através deste tipo de dinâmicas que potenciam a sua integração. Estas, segundo Chiavenato (1999) e Cunha *et al* (2012) são preditores da criação de laços entre os colaboradores, o que potencia a existência de um ambiente organizacional agradável e uma envolvimento harmoniosa.

Começando pela “*birthday party*”, tal como o nome indica é a festa de anos de um colaborador e este, caso pretenda, pode levar para o escritório onde trabalha o que desejar para festejar o seu aniversário com os colegas (bolo, bebidas,...), criando-se um clima festivo e de convívio entre os colaboradores que quiserem participar.

Relativamente ao jantar de Natal, este é um convívio oferecido pela empresa que reúne todos os colaboradores do Grupo CH, as respetivas famílias e alguns clientes. Durante este evento anual acontece a “gala monstros do ano” que distingue as pessoas que se destacaram, ao longo do ano, em 7 áreas, que são definidas pelos acionistas anualmente. Como exemplos dos últimos anos, destacam-se: a “mãe do ano” que premiou as colaboradoras que tiveram filhos durante esse ano, o “prémio cliente do ano” e o “monstro mais brutal”, que premeia o colaborador que, durante esse ano, demonstrou reunir mais características do “código genético” do grupo, sendo que este consta no presente documento no ponto 1.3. do capítulo 2 da parte II (p. 72).

Outro convívio anual é a “*summer party*” que se divide em duas atividades.

Na primeira, a da parte da manhã, dão-se as "jornadas de ADN". Estas acontecem trimestralmente ou em acontecimentos que o justifiquem, como é caso da "*summer party*". Nestas sessões, os colaboradores reúnem-se todos e são apresentadas as principais linhas estratégias e os projetos internos/externos em que a organização se encontra envolvida.

A segunda parte, a do convívio, que se inicia a partir do almoço e estende pela noite dentro, dá-se numa praia e potencia o contacto informal entre todos os colaboradores de todos os escritórios do Grupo CH.

Outro tipo de convívios acontece em datas específicas do ano, como o São João no Porto ou o Santo António em Lisboa. Os *managers* de cada um dos escritórios organizam um jantar e convidam todos os colaboradores do país.

Destaca-se, ainda, a "chanfanada monumental", que reúne todos os colaboradores que tenham clientes reportados e os respetivos clientes, convívio organizado pela administração do Grupo CH.

Por fim, como no Grupo CH a vertente solidária não é descurada, existe a "CH *volunteers*", que visa o desenvolvimento de ações de voluntariado pelos colaboradores (ações ambientais, requalificação de espaços,...).

Processos de integração potenciadores de amizade e espírito de grupo (promovidas pelos próprios colaboradores)

A amizade e o espírito de grupo não são apenas promovidos pelos gestores, uma vez que há iniciativas promovidas pelos próprios colaboradores, das quais se destacam: o "*shareck*", o "*run CH run*", "*CH afterwork*" e a "*CH futsal team*". Esta possibilidade de interação entre os colegas de trabalho possibilita a criação de laços e conexões dentro da organização, o que segundo Guttel e Antonacopoulou (2010) tem resultados positivos ao nível da identificação dos colaboradores relativamente ao contexto organizacional, defendendo uma

lógica de socialização individualizada assente em táticas que a coloquem em prática.

Relativamente aos processos referidos estes parecem enquadrar-se numa tática de socialização variável (exemplo de tática que promove a lógica de socialização individualizada), pois os responsáveis da CH parecem ser flexíveis quanto ao ritmo de aprendizagem dos seus colaboradores sobre o código genético da organização, conferindo-lhes a oportunidade de participar ou organizar este tipo de atividades, de acordo com o seu desejo, não havendo qualquer imposição nesse sentido.

Começando pelo *“shareck”*, este é um conceito de almoços em que há partilha de especialidades de cada um dos membros que compõe os grupos existentes.

Relativamente ao *“run CH run”*, existe um grupo na rede social *Facebook* a que todos os colaboradores que estiverem interessados podem ter acesso, onde podem sugerir e/ou planear atividades desportivas nos tempos livres (corridas, passeios de bicicleta, jogos de basquetebol), promovendo-se a tal interação entre os participantes, neste caso de uma forma informal.

Relativamente ao *“CH after work”*, este é outro grupo de *Facebook* em que todos os elementos podem sugerir momentos de lazer fora do trabalho, direcionado principalmente para quem quer descontrair em equipa após um dia de trabalho.

Por fim, a *“CH futsal team”* é a equipa de futsal do Grupo CH que treina semanalmente, tendo o Grupo CH patrocinado os equipamentos.

Processos de integração potenciadores do balanço trabalho/vida pessoal

Relativamente ao balanço trabalho/vida pessoal, o Grupo CH confere a todos os colaboradores flexibilidade horária de acordo com as necessidades pessoais e

profissionais, parecendo utilizar uma tática de socialização individual e por isso personalizada à vida pessoal a cada um.

Além disso, contrariando a lógica da maioria das organizações existe o incentivo ao matrimónio, através do pagamento de uma quantia ao colaborador por o celebrar e, como já foi referido, o incentivo à natalidade, através do pagamento de uma quantia ao colaborador por ser pai/mãe.

Por outro lado, o Grupo CH põe ao dispor dos seus colaboradores protocolos diversos, nomeadamente com ginásios, esteticistas, agência de viagens, hotéis ou bancos, que lhes possibilitam aceder a esses serviços de uma forma menos dispendiosa.

Por fim, como a preocupação do Grupo CH não se centra apenas nos colaboradores, mas também nos seus familiares, coloca ao dispor destes de listagens de contactos de creches, infantários, lavandarias, instituições para pessoas idosas, farmácias, supermercados, restaurantes e hospitais e, além disso, é-lhe oferecida tarde de folga no aniversário dos filhos dos colaboradores.

Processos de integração potenciadores de comprometimento organizacional

Relativamente ao comprometimento organizacional, este é potenciado por vários fatores, dos quais se destacam a “*inside party*”, edições especiais das *newsletters* digitais que têm o objetivo de recordar alguns momentos/convívios do Grupo, a fim de os perpetuar.

Destaca-se ainda a chamada “*wall press*”, ferramenta que se encontra afixada numa das paredes da cozinha dos escritórios, um espaço onde circulam muitos colaboradores e onde constam as últimas 14 notícias publicadas na comunicação social sobre o Grupo CH. Esta questão do *layout* dos escritórios da organização, neste caso no que remete para as paredes da cozinha dos

escritórios, havia sido referida por Chiavenato (1999) como um fator potenciador de identificação e envolvimento organizacional, uma vez que é uma ferramenta que mostra a matriz cultural da organização e, por isso, potencia a absorção por parte dos colaboradores do seu ADN empresarial no dia-a-dia.

Processos de integração potenciadores da incorporação do código genético da CH por parte dos colaboradores

Dos processos de integração potenciadores da incorporação do código genético da CH destaca-se a *“summer challenge”*, que é um espaço de reflexão onde os colaboradores são incentivados a pensar estrategicamente sobre a organização e, ainda, a *“flying experiences”*, na qual os colaboradores têm a possibilidade de saltar de para-quedas para testarem as suas capacidades de liderança, autocontrolo, os seus limites e a superação de desafios, características apreciadas pelos responsáveis da CH.

Os processos identificados e explicados anteriormente parecem enquadrar-se no tipo de táticas informais, uma vez que o colaborador tem a possibilidade de absorver e refletir sobre o código genético da CH sem que essa informação lhe seja facultada diretamente, podendo sim perceber, de uma forma autónoma, a dinâmica cultural da organização em que está inserido.

Processos de integração baseados em programas de *coaching* e orientação para os colaboradores

Por fim, a vertente *coaching* e orientação é potenciada por várias lógicas, das quais se destacam a "tutoria sénior", a *“sixteen hours with CEO”* e a *“direção RH vigilante”*, indiciando estas a utilização de táticas de socialização sociais por parte dos responsáveis da CH, opinião corroborada por Roussel *et al* (2012) que

afirma que as táticas referidas fornecem por definição uma figura aos colaboradores que lhes serve de modelo, limitando a sua incerteza e por Simosi (2010) que as considera como o melhor preditor de envolvimento organizacional.

Assim, a "tutoria sénior" é uma prática do Grupo em que os consultores juniores acompanham os seniores nos diferentes projetos de consultadoria, proporcionando assim as suas aprendizagens múltiplas e o desenvolvimento de capacidades de cariz técnico e comportamental.

Relativamente ao programa "*sixteen hours with CEO*" este proporciona aos colaboradores terem diferentes vivências e diferentes contextos de representação institucional, operacional e comercial, ao acompanharem o CEO do Grupo.

Por fim, com o programa "direção RH vigilante", os responsáveis do departamento de RH do Grupo estão disponíveis permanentemente para qualquer questão, seja ela qual for, para todos os colaboradores.

Avaliação da Integração

Aquando do acolhimento é elaborado por um elemento do departamento de RH em articulação com o responsável do departamento para o qual o colaborador vai trabalhar, um documento de planeamento da avaliação de integração do mesmo de acordo com as especificidades da função que vai desempenhar, informação que se encontra exposta na "*checklist-acolhimento* (p. 79).

Na data definida procede-se à avaliação (não satisfaz, satisfaz, bom ou muito bom) de como está a decorrer o processo de integração do colaborador nos seguintes níveis: desempenho profissional, em que é avaliada a autonomia no desenvolvimento de tarefas e competência técnica para a execução de tarefas,

caraterísticas pessoais, em que se avalia o relacionamento deste com a equipa de trabalho, a sua adaptação à organização e satisfação, e, por fim, são averiguadas as possíveis necessidades de formação.

Assim, considera-se esta como a componente formal do processo de integração CH e tem como objetivo perceber se houve evolução, ou não, relativamente ao grau de autonomia do colaborador, se já desenvolveu as competências que não possuía na data do seu ingresso, se se sente adaptado ao posto de trabalho e à equipa com quem trabalha, se está satisfeito e se sente necessidade de se desenvolver em alguma área.

Súmula do capítulo

Em resumo, o Grupo CH caracteriza-se por ter uma cultura muito virada para os interesses dos colaboradores, pois os responsáveis consideram que esse é um fator diferenciador em relação às outras organizações e que tem consequências a nível de resultados. Por outro lado, a análise desenvolvida relativamente às práticas adotadas pela organização indicia que estas estão alinhadas com o Estado da Arte presente no enquadramento teórico do presente TFM.

Assim, destaca-se o facto de o Grupo CH e as suas empresas se caracterizarem por apresentar uma grande estabilidade económica e financeira, mesmo no atual contexto de crise económico-financeiro que se viva a nível nacional. Realça-se, ainda, o facto de ser uma organização empregadora nos últimos anos, facto que também contraria as tendências que se têm registado no nosso país.

Através da interpretação de resultados, conclui-se que a lógica dos processos de socialização adotados pelo Grupo CH varia em função do processo em questão.

Para o programa de acolhimento, os responsáveis da organização parecem optar por uma lógica de socialização institucionalizada de acordo com a análise da descrição dos processos adotados pela mesma que parecem enquadrar-se em táticas (sequencial, serial, formal, despojamento) que fomentam esta mesma lógica.

Por outro lado, relativamente ao programa de integração, a descrição das práticas adotadas parece revelar a opção por uma lógica de socialização individualizada, que potencia a proatividade dos colaboradores e a interação entre os mesmos, através de táticas que a potenciam, tais como as informais, variáveis e individuais.

Por fim, as práticas de GRH da CH, tal como o acolhimento e integração, tentam colmatar todos os aspetos da vida dos seus colaboradores, para que estes atinjam um equilíbrio em diversos quadrantes considerados importantes, facto comprovado pelos vários prémios e reconhecimentos externos na área de RH obtidos ao longo dos anos (p. 77) que indiciam a eficácia dessas práticas.

Capítulo 3. Procedimento empírico

Tal como foi referido anteriormente (p. 52), a Parte II do presente documento finaliza-se com o capítulo 3, com o procedimento empírico.

Este capítulo divide-se em três pontos em que no ponto 1 é apresentado o processo relativo à realização das entrevistas, sendo estas consideradas como uma importante ferramenta para desenvolver o estudo qualitativo.

Seguidamente, no ponto 2, são apresentadas as dimensões mobilizadas para dar resposta à questão de investigação, apresentando-se ainda os resultados das entrevistas de acordo com esses padrões de análise, mostrados sob a forma de categorias. Estas categorias foram aperfeiçoadas ao longo de toda a investigação, de acordo com a evolução dos processos de análise mobilizados para articular as fontes e métodos de recolha e tratamento das informações.

Por fim, no ponto 3, é feita a interpretação através do cruzamento de todos os dados recolhidos.

1. Caracterização dos processos adotados

Neste ponto, o primeiro do presente capítulo, é apresentado o processo seguido para a realização das entrevistas, técnica de recolha de dados apresentada no ponto 2.2 do capítulo 1 da parte II do trabalho (p. 56). Os entrevistados escolhidos foram colaboradores do Grupo CH, a fim de analisar os discursos dos mesmos, condição necessária para dar resposta à questão de investigação proposta.

Não parece expectável que todos os colaboradores do Grupo CH se sintam igualmente envolvidos e identificados com o código genético do mesmo, até

porque todos têm características próprias, nomeadamente experiências anteriores, eventuais visões diferentes relativamente ao trabalho e, mais especificamente, distintas face à importância que atribuem aos processos de socialização, como o acolhimento e a integração.

Assim sendo, como já foi referido, pretendeu-se, através dos relatos de colaboradores da CH, estudar a relação percebida pelos mesmos entre os processos de acolhimento e integração que são práticas transversais a todas as empresas do Grupo e o impacto que tiveram no seu envolvimento e identificação organizacional. Para tal, recorreu-se à leitura do significado que os colaboradores atribuem a esta ligação, através da análise de conteúdo das entrevistas (p. 58).

Os colaboradores entrevistados foram escolhidos de acordo com o critério de longevidade na organização. Foi conseguido que um dos colaboradores disponíveis tivesse 9 anos de trabalho na CH (sujeito E2), outro 7 anos (sujeito E3), um que tivesse menos de 1 ano (sujeito E1) e, por fim, outro tivesse 4 anos (sujeito E4).

As entrevistas ocorreram nos dias 24 e 28 de Julho de 2014, tendo tido uma duração média de aproximadamente trinta minutos. Estas datas ficaram decididas após ter sido enviado um *email* ao departamento RH do Grupo CH, solicitando a marcação das referidas entrevistas. A circunscrição das datas foi determinada pela disponibilidade dos colaboradores escolhidos.

No início de cada entrevista, o entrevistado foi informado relativamente ao seu propósito e à sua estrutura, tendo ainda lido e assinado a autorização para utilização de dados recolhidos em entrevista (anexo 2). Todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados, tendo sido posteriormente transcritas na íntegra (exemplos em anexo 3) e, por fim, feita a análise de conteúdo das mesmas.

Assim, optou-se pela elaboração de diferentes tipos de guiões de entrevista (exemplos em anexo 4), ainda que globalmente abordassem os mesmos assuntos base, tendo o seu discurso, depois de analisado, dado origem a categorias que são apresentadas no ponto 2 do presente capítulo e que têm como objetivo primordial responder à questão de investigação proposta.

2. Categorização do discurso dos entrevistados

Tal como referido no ponto 1 do presente capítulo, o ponto 2 procura identificar e explicar as categorias resultantes da análise do discurso dos sujeitos produzidos nas entrevistas. De relembrar que a análise a realizar na presente investigação é de natureza qualitativa (p. 54), sendo que uma das suas características é ser descritiva (p. 55).

Assim, os processos de categorização foram elaborados de forma a responder à questão de investigação, tendo sido aperfeiçoados ao longo do processo de análise de conteúdo das entrevistas, no qual, em conformidade com as diferentes abordagens dos entrevistados nas suas respostas, foi possível circunscrever e operacionalizar as diferentes categorias e subcategorias. Realça-se que existem categorias de três diferentes níveis que são apresentadas com a referência de 1º, 2º e 3º nível, estando as mesmas identificadas e operacionalizadas no anexo 5 (pág. 143).

Para uma melhor perceção relativamente às categorias dos 3 níveis escolhidos, apresenta-se de seguida a tabela 6 que as identifica.

Categorias de 1º nível	Categorias de 2º nível	Categorias de 3º nível
Acolhimento	Caraterização	Decisivo
		Esclarecedor
		Emotivo
	Impactos	Nível da tarefa
		Nível do ADN
		Nível das dinâmicas gerais
Programas de mentoria	Relevância	Crucial
		Indiferente/inexistente
		Útil
	Protagonistas	Departamento de Recursos Humanos
		Colegas da mesma linha hierárquica
		Superiores a quem a função reporta
		Chefias
Integração	Fatores	Atividades, convívios e vivências promovidas pela CH
		Documentos formalizados
		Formações
	Benefícios	Nível motivacional/resultados
		Nível de bem-estar/felicidade
		Sentimento de pertença
Balanço global	Estrutura atual	Aspetos a manter
		Aspetos a alterar
	Estrutura futura	Aspetos a manter
		Aspetos a alterar

Tabela 6: Identificação das categorias de 1º, 2ª e 3ª nível utilizadas no estudo qualitativo

De modo a sintetizar e integrar o discurso dos sujeitos, de seguida procede-se, num primeiro momento, à operacionalização das categorias de 1º nível e num segundo momento à análise integrada das informações recolhidas tendo em conta os parâmetros anteriormente utilizados na caracterização dos processos de acolhimento e integração, cruzando os três níveis de análise. A referida análise é ilustrada com excertos das entrevistas e evidencia articulações com conhecimentos estabilizados na literatura sobre os processos em análise.

2.1. Operacionalização das categorias

Acolhimento

Nesta categoria pretende-se perceber a forma como os intervenientes caracterizam o processo de acolhimento, bem como a importância que lhe conferem ao nível do seu impacto e consequências. Assim sendo, esta possui duas subcategorias, a “caracterização”, através da qual se pretende perceber como os colaboradores caracterizam o dia em causa e a “impactos”, que tem o objetivo de identificar as consequências percebidas pelos colaboradores na sequência da vivência desse dia.

Programas de mentoria

Nesta categoria pretende-se perceber a forma como os intervenientes caracterizam a existência de agentes internos que os ajudam na sua integração e na identificação desses agentes. Assim sendo, esta possui duas subcategorias, a “relevância”, através da qual se pretende perceber a importância que os intervenientes atribuem à existência dos tais agentes internos e a “protagonistas”, que tem o objetivo de identificar quem são esses agentes e a importância relativa que cada um teve e tem para o colaborador.

Integração

Nesta categoria pretende-se perceber a forma como os intervenientes veem os processos de integração, bem como o tipo de benefícios que retiram dos mesmos. Assim sendo, esta possui duas subcategorias: “fatores”, através da qual se pretende aferir quais as ferramentas que, para os colaboradores, mais contribuem para a sua integração; e “benefícios”, que tem o objetivo de identificar os tipos de benefícios que os colaboradores identificam como provenientes do processo de integração.

Depois de caracterizadas as categorias decorrentes do discurso dos sujeitos, procede-se à análise qualitativa do significado e do sentido que podem configurar.

Balanço global

Nesta categoria pretende-se perceber de que forma os intervenientes avaliam os processos de acolhimento e integração na sua globalidade, caso tivessem de as reprogramar face à entrada de novos colaboradores. Assim sendo, esta possui duas subcategorias, a “estrutura atual” pela qual se pretende resumir a avaliação que os colaboradores fazem em relação às práticas atuais e a “estrutura futura”, pela qual se pretende identificar todos os aspetos relacionados com a projeção que os colaboradores fazem dos processos no futuro.

2.2. Análise integrada do discurso dos sujeitos

Acolhimento

De acordo com a análise dos discursos dos entrevistados parece que estes, quando abordam questões relacionadas com o acolhimento, atribuem maior

relevância aos impactos e consequências que tiveram como base nesse dia do que propriamente às atividades que desenvolveram durante o mesmo.

Importa, igualmente, analisar cada categoria secundária associada ao acolhimento separadamente.

Relativamente a uma das categorias secundárias, a caracterização, os colaboradores entrevistados parecem considerar o programa de acolhimento como sendo esclarecedor por terem adquirido os conhecimentos desejados relativamente à organização e à sua função em específico. Parecem atribuir, também, relativa importância ao facto de este programa ter uma componente emocional potenciadora de criação de laços.

No que diz respeito ao facto de ser considerado esclarecedor, os entrevistados conferem uma importância superior à existência dos documentos internos onde constam informações relevantes que os responsáveis da organização lhes disponibilizam, como é o caso da “proposta de valor” (p. 68). Esta questão da importância dos documentos internos formalizados facultados aos colaboradores já havia sido salientada pelos autores Wallace (2007) e Van Maanen e Schein (1979), que se referiram a estes como importantes ferramentas de comunicação para os colaboradores, tal como aliás se encontra expresso na síntese integradora na parte I deste TFM (p. 45).

Mais especificamente, o sujeito E4 reconhece que, no programa de acolhimento, ficou com “uma visão geral da CH”, aspeto que mostra a transversalidade do processo no que toca a aquisição de informações, na qual se inclui a formalização de documentos. De referir que estas informações são de cariz geral do Grupo CH (capítulo 2 da parte II – p. 65) e de cariz específico da função, através do DAF (descrição e análise da função) em que se encontram os aspetos mais relacionados com a mesma (p. 81).

Também o sujeito E1 se refere à leitura deste tipo de documentos que lhe possibilitou adquirir uma visão “de toda a cultura organizacional”, posição corroborada, igualmente, pelo sujeito E4. O sujeito E1 refere, ainda, que se sentiu “esclarecido a todos os níveis”, enaltecendo o facto de não fazer “a mínima ideia da grandeza da CH”.

Sobre a importância da componente emocional do programa de acolhimento, o sujeito E1 refere que sentiu “logo um carinho especial nesta fase”, apesar de não conhecer as pessoas antes desse dia, que se materializou numa “grande empatia com todas as pessoas”. A verdade é que os responsáveis CH, quando o receberam, tiveram o cuidado de o apresentar a todos os colaboradores, o que segundo Cardoso (2008) evidencia a percepção de que a sua contratação é considerada importante, potenciando a sua motivação.

Relativamente à análise da outra categoria secundária associada ao acolhimento, ou seja, os impactos percebidos pelos colaboradores entrevistados relativamente ao programa, a mesma indicia que estes os identificam em todos os níveis estudados (nível da tarefa, nível cultural e nível das dinâmicas gerais).

Este resultado pode ser explicado pelo facto de os responsáveis CH se preocuparem em conferir aos seus colaboradores todas as informações em todas as áreas consideradas importantes pela organização.

Começando pelo nível da tarefa é natural que esta categoria seja percebida como um impacto do programa de acolhimento pelos entrevistados, uma vez que, tal como já foi referido na "descrição do dia do ingresso do colaborador numa empresa do Grupo CH - dia do acolhimento" (p. 81) os colaboradores são informados relativamente aos aspetos relativos à sua função através da DAF (descrição e análise da função).

Mais especificamente, o sujeito E2 refere que teve uma “apresentação dos valores e das funções através de documentos internos”, o que segundo os autores Wallace (2007) e Van Maanen & Schein (1979) potencia a aquisição de informações relativas à função, sendo uma importante ferramenta utilizada em programas de acolhimento.

Relativamente à aquisição de conhecimentos a nível cultural e ADN percebido pelos entrevistados como impacto do programa de acolhimento, o sujeito E2 relembra o almoço que aconteceu durante esta fase que contou com a presença de todos os colaboradores dos escritórios de Coimbra, considerando-o importante no que toca à apropriação de alguns dos elementos do código genético da CH, entre os quais a "proximidade entre as pessoas".

Por fim, relativamente às considerações que refletem os impactos do programa de acolhimento adotado ao nível da aquisição de conhecimentos relativos às dinâmicas gerais do dia-a-dia da organização, o sujeito E4 refere que, no decorrer do programa de acolhimento, encontrou “uma equipa completamente diferente das outras com quem já tinha trabalho”, enaltecendo o facto de haver “bastante entreajuda” e de “não haver qualquer tipo de formalismos”, características marcantes do código genético da CH. Esta possibilidade de interação entre colegas de trabalho potencia a criação de conexões entre todos dentro da organização, criando-se identificação (Guttel & Antonacopoulou, 2010).

Programas de mentoria

De acordo com o discurso dos entrevistados percebe-se que, na globalidade, quando abordam as questões relacionadas com os programas de mentoria praticados na CH, direcionam o seu discurso tanto para a relevância dos mesmos, ou seja, à importância que atribuem à existência deste tipo de agentes

internos, como também para quem eles são, identificando as pessoas em questão.

Incidindo com mais foco na categoria secundária denominada relevância, o discurso dos colaboradores entrevistados indicia que estes percebem os programas de mentoria praticados na CH como sendo um conjunto de atividades positivas e necessárias à sua integração, ao ponto de em alguns momentos os seus discursos indicarem que os consideram como algo crucial.

Mais especificamente, o sujeito E4 refere que estes são importantes pois fomentam a “partilha e a relação”, considerando que “o envolvimento só é conseguido com esta aproximação direta” entre o mentor e o mentorado. O sujeito E2 considera esta “interação como crucial para a passagem de informação”. Como exemplos destes processos, existem: a “tutoria sénior”, a “*sixteen hours with CEO*” e a “direção RH vigilante”, processos explicados no tópico “processos de integração” baseados em programas de *coaching* e orientação para os colaboradores” (p. 89), sendo esta uma vertente muito explorada pelos responsáveis da CH.

Esta lógica da existência destas figuras internas que são facilitadoras no processo de integração dos colaboradores, segundo Roussel *et al* (2012) e Simosi (2010) confere a possibilidade ao colaborador de aprender a desenvolver o seu papel, o que diminui a sua incerteza em relação a este, informação que consta na síntese integradora da parte I (p. 45).

Relativamente à análise desenvolvida sobre a outra categoria secundária, ou seja, os protagonistas, o discurso dos entrevistados indicia que os colaboradores associam, principalmente, os processos de mentoria ao departamento de RH e aos superiores a quem reporta a função.

Uma conclusão curiosa que se depreende da análise dos discursos dos entrevistados provém do facto de, apesar da existência da “política de portas abertas” da CH, o nível das “chefias” não ser referido por alguns destes (como é, por exemplo, o departamento de RH). Por exemplo, o sujeito E1 não faz qualquer referência às chefias, o que pode ser eventualmente explicado pelo facto de ter ingressado na CH há pouco tempo e ainda não se sentir à vontade para tal, referindo que está na organização “há 5 meses” e considerando que a sua “integração ainda não está concluída”.

Integração

De acordo com a análise dos discursos dos entrevistados parece que estes, quando abordam as questões relacionadas com o processo de integração, demonstram maior interesse nos benefícios provenientes do mesmo do que propriamente nos fatores que o impulsionaram.

Ainda assim, importa analisar esta categoria secundária, a dos fatores. De acordo com a análise do discurso dos colaboradores entrevistados, esta indicia que estes consideram as “atividades, convívios e vivências promovidas pela CH” e os “documentos formalizados” como principais impulsionadoras da integração na organização.

Relativamente às “atividades, convívios e vivências promovidas pela CH”, o sujeito E4 parece atribuir importância aos “tão famosos eventos”, enumerando alguns “como as festas, os jantares de aniversário” e a “*summer party*”, no entanto considera que “o ADN empresarial da CH aprende-se com o dia-a-dia”, facto que indicia que também atribui importância às vivências diárias entre colaboradores, parecendo ser da opinião de que estas duas vertentes se complementam. Também o sujeito E1 defende esta posição. Por outro lado, o sujeito E2 faz referência a “todos os eventos que marcam a vida da CH, como as

festas, a *summer party*, jornadas ADN”, considerando estas atividades importantes.

Na verdade, estes encontros periódicos organizados pelos responsáveis da CH eventualmente proporcionam aos colaboradores um convívio entre todos e uma criação de laços que tem resultados no trabalho propriamente dito, como é defendido por Chiavenato (1999) e Cunha *et al* (2012), tal como se encontra expresso na síntese integradora da parte I (p. 45).

Por outro lado, como já foi referido, também os “documentos formalizados” parecem ser considerados importantes impulsionadores de integração de acordo com o discurso dos colaboradores entrevistados, sendo que o sujeito E2 relata acontecimentos em que teve de ler “informação técnica associada aos projetos” e informação relativa “a legislação”. Também o sujeito E3 se refere a este fator, enaltecendo que na organização existe “essa obsessão da formalização de tudo” chegando mesmo a identificar alguns documentos ou formalizações, tais como o “jornal interno” que considera ser uma “importante ferramenta de comunicação” ou a “proposta de valor da CH, que diz tudo o que se passa na CH”.

A questão da formalização de documentos internos a facultar como importantes ferramentas impulsionadoras de integração é defendida por alguns dos autores estudados, informação presente na síntese integradora da parte I (p. 45).

Relativamente à categoria secundária da integração à qual, aparentemente, os colaboradores entrevistados conferem maior importância (ou seja, os benefícios), quando a abordam, enfatizam o impacto que retiram dos mesmos ao nível do bem-estar/felicidade e do sentimento de pertença.

Relativamente ao nível do bem-estar/felicidade como um resultado proveniente do processo de integração percebido pelos colaboradores

entrevistados, o sujeito E1 enaltece que “pessoas felizes fazem organizações felizes” referindo que “a CH tem essa cultura de criar condições para os colaboradores serem felizes”, acrescentando, e apesar da sua curta experiência na CH, que “a CH faz com que os colaboradores queiram estar cá dez, vinte ou trinta anos”. De acordo com o ponto 1.3. do Capítulo 2 da Parte II (p. 72), o “código genético” do Grupo CH caracteriza a organização como sendo determinada, criativa, aprendente, ágil, divertida, exigente e transparente, fatores que podem explicar o facto de o sujeito E1 considerar que os colaboradores vão querer desenvolver carreira na mesma, pelas razões apresentadas na mesma página.

Esta convicção é reforçada pelo sujeito E3 que considera que os responsáveis da CH querem “que a pessoa esteja bem” dentro da organização e pelo sujeito E4 que é da opinião que as práticas de integração adotadas têm como impacto positivo a “união entre todos” através do convívio e interação social. Guttel e Antonacopoulou (2010) referiram-se a estas interações entre colegas de trabalho como estímulo para a criação de conexões dentro de uma organização, sendo estimulada a identificação organizacional, informação presente na síntese integradora da parte I (p. 45).

Outro dos benefícios que os colaboradores entrevistados parecem retirar das práticas de integração adotadas pelo Grupo CH é o sentimento de pertença. O sujeito E4 refere que “os convívios já serem algo intrínseco” encarando-os “com naturalidade”, o que mostra o seu sentimento de pertença por este tipo elementos que fazem parte da matriz cultural da CH.

Já o sujeito E1 refere especificamente que o processo de acolhimento da CH “aumenta o sentimento de pertença dos colaboradores”, sendo capaz de reconhecer que a “CH tem as suas armas para prender os colaboradores”. As “armas” a que o sujeito E1 se refere não são mais que os elementos constituintes da “política de recursos humanos” da organização (p. 68).

Em jeito de conclusão, de acordo com a análise do discurso dos colaboradores entrevistados, tendo como referência as categorias propostas, pode-se verificar que o mesmo está alinhado com a literatura estudada e com as práticas adotadas pela CH, ou seja, parece haver uma sintonia ao nível dos processos de acolhimento e integração entre as práticas da CH, o discurso dos sujeitos e os conhecimentos preconizados no Estado da Arte.

Por outro lado, o discurso dos entrevistados indicia que estão satisfeitos com os processos de acolhimento e integração atuais, no entanto considerarem que, no futuro, em função das dinâmicas dos mercados, os processos possam vir a ser alterados, até porque uma característica do ADN empresarial da CH é o “inconformismo permanente” em busca das melhores e mais atualizadas práticas que potenciem o sucesso organizacional.

3. Interpretação de resultados

Apresentadas que estão todas as informações relativas à recolha de dados necessários para dar resposta à questão de investigação proposta no ponto 1.1. do capítulo 1 da parte II do documento (p. 53), importa agora interpretar os mesmos, para posteriormente serem tiradas conclusões (p. 113).

A presente interpretação de resultados, tal como já foi referido, faz-se através do cruzamento entre a informação que consta na literatura (L) estudada relativamente ao tema, a análise documental que possibilitou caracterizar o contexto organizacional (CO) e as entrevistas (E) a colaboradores que tenham sido alvo dos processos em estudo adotados pela CH, tal como aliás se encontra explicitado na figura 1:

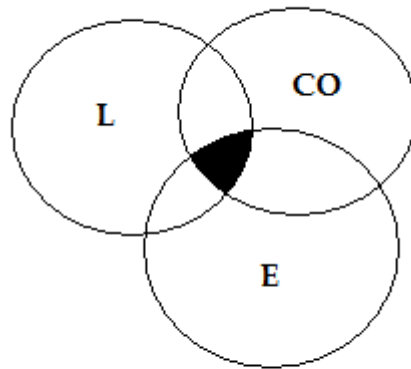


Figura 1: Modelo triangular utilizado para a interpretação de resultados

De acordo com o modelo adotado, a análise dos processos de socialização organizacional da CH sugere que não adotam uma lógica de socialização unívoca.

Assim sendo, no caso do encontro entre as partes (acolhimento) e às atividades anteriores ao mesmo, ou seja, o pré-ingresso, os responsáveis da CH parecem optar por uma lógica de socialização institucionalizada, de acordo com a descrição destes processos adotados pela organização (p. 79) que, aparentemente se enquadram em táticas que fomentam esta mesma lógica.

Como exemplos ilustrativos destaca-se o planeamento das atividades que o colaborador vai desenvolver durante o encontro (acolhimento) entre as partes no documento chamado "*checklist* - acolhimento" que indica a adoção de uma tática sequencial, pois o colaborador não é colocado imediatamente no seu cargo, passando antes por um programa que lhe vai possibilitar adquirir conhecimentos sólidos para o sucesso na sua função (p. 79).

Existe ainda o facto de o colaborador receber informações gerais relativas ao Grupo CH e sobre a sua função em específico, estando todas estas devidamente formalizadas em documentos internos, prática que indicia a existência de uma tática serial, ao fornecer ao colaborador informação histórica sobre a sua função

(p. 81). De acordo com a análise feita, a opção dos responsáveis pela formalização dos documentos internos referidos parece, segundo o discurso dos colaboradores entrevistados ter resultados positivos, ao ponto de os mesmos caracterizarem este dia, principalmente, como sendo esclarecedor, nomeadamente na forma como estes se "encaixam" na organização.

Relativamente à vertente mais pessoal do encontro (acolhimento), segundo a análise feita das entrevistas considera-se que também parece ter resultados positivos, de acordo com os discursos dos entrevistados, ao ponto de as "pessoas" serem consideradas como o principal elemento diferenciador entre a CH e outras organizações. Neste caso concreto, algum dos colaboradores do departamento de RH mostra as instalações da organização ao novo colaborador, apresentando-o não só aos colegas de equipa/departamento, mas a toda a estrutura, processos que também parecem seguir a lógica de socialização institucionalizada, com recurso ao tipo de táticas formais.

Por fim, o facto de, na CH, logo no dia do encontro (acolhimento) haver espaço para verificar se existem necessidades de formação, principalmente a nível técnico, faz com que o colaborador perceba a importância da sua contratação, aumentando a sua autoconfiança para enfrentar a nova realidade organizacional, potenciando a sua envolvência ainda nesta fase embrionária, naquela que aparentemente é uma tática de despojamento que se caracteriza por os responsáveis da organização "moldarem" o novo colaborador tendo em conta as necessidades organizacionais.

Conclui-se que o tipo de lógica de socialização adotado para as fases do encontro e o pré-ingresso, ou seja, a socialização institucionalizada, é, aparentemente, adequado uma vez que os colaboradores entrevistados parecem ter uma perceção positiva em relação aos mesmos. Na verdade, a CH tem uma

imagem pública bastante positiva no que concerne à sua “política de recursos humanos” (p. 68), até pelos prémios atribuídos nesse âmbito nos últimos anos (p. 77), pelo que os colaboradores que aceitam trabalhar na organização são certamente sensíveis a esta questão na hora de escolher a CH para trabalhar. A ideia dos responsáveis CH é, portanto, corresponder às previsíveis expectativas do novo colaborador a fim de, logo no seu ingresso, este sentir que encontrou o ambiente organizacional que procurava, sendo a opção pela lógica de socialização institucionalizada, aparentemente, eficaz.

Relativamente à fase que se segue, ou seja, a metamorfose (integração), os responsáveis da CH parecem optar por uma lógica de socialização individualizada, que segundo Jones (1983) privilegia a mentalidade empreendedora e proativa dos colaboradores e potencia a interação entre colaboradores, de acordo com interpretação dos processos de integração adotados pela CH que parecem enquadrar-se em táticas que fomentam a lógica referida.

Esta lógica confere, assim, maior liberdade e flexibilidade aos colaboradores, destacando-se como exemplos ilustrativos, a existência de festas e convívios que se parecem enquadrar no tipo de táticas informais. A conclusão a que se chega, de acordo com a análise das entrevistas, é que a imagem pública que a CH tem a este nível é corroborada pelos entrevistados que no seu discurso identificam algumas dessas festas e convívios promovidos pela organização, encarando-os com toda a naturalidade e como parte integrante de toda a envolvência organizacional e como sendo potenciadores de felicidade, como aliás se encontra formalizado na “proposta de valor” da CH (p. 68).

Existe ainda a preocupação, por parte dos responsáveis da CH com os diferentes ritmos de aprendizagem dos seus colaboradores, dando-lhes flexibilidade nesse campo, naquela que parece enquadrar-se numa tática de socialização variável. Destaca-se, ainda, o facto de os colaboradores terem

flexibilidade horária de acordo com as necessidades pessoais de cada um, o que aparentemente parece ser reflexo de uma tática de socialização individual, que também fomenta uma lógica de socialização individualizada.

Outra questão importante prende-se com a importância que a interação grupal poderá ter a nível de resultados intermédios (felicidade, amizade espírito de grupo, conciliação vida familiar/vida profissional, segurança no trabalho, comprometimento organizacional, entre outros) que por sua vez parece ter consequências ao nível do resultado final: estabilidade económica e financeira da organização.

Assim sendo, de acordo com a análise das entrevistas realizadas percebe-se a importância que o capital humano tem na organização, nomeadamente através dos programas de mentoria e interação com colegas de trabalho, ao ponto de o sujeito E3 referir que um dos objetivos da organização é que todos os colaboradores, sem exceção, sejam “importantes elementos integradores”. De acordo com as categorizações selecionadas para a existência destes mesmos agentes internos conclui-se que são, principalmente, considerados como sendo positiva, através das caracterizações crucial e útil.

Esta situação, tal como já foi referido, é própria de uma lógica de socialização individualizada que privilegia a interação grupal. De acordo com a análise, destacam-se dois tipos de interação entre colaboradores, a que visa a existência de mentor que está incumbido de “guiar” o “seu” mentorado potenciando a sua performance, mas também aquela que acontece no contacto diário entre os colegas de trabalho/pares que também estimula a identificação com o contexto.

Em resumo, muitas das informações recolhidas nas entrevistas encontram-se expressas nas opiniões referidas pelos autores relativamente aos processos de acolhimento e integração como potenciadoras de envolvimento e identificação organizacional presentes no enquadramento teórico apresentado.

Assim sendo, os processos de acolhimento e integração aplicados pelos responsáveis da CH, parecem ser vantajosos e vistos positivamente pelos colaboradores entrevistados que, aparentemente, se sente envolvidos e identificados com a organização.

Súmula do capítulo

A interpretação dos resultados exigia que se procedesse à análise cruzada da informação que consta na literatura, da informação relativa ao contexto organizacional e respetiva caracterização e da interpretação retirada a partir do discurso de um leque de protagonistas entrevistados que tinha como objetivo inferir a percepção que os mesmos têm relativamente à articulação entre os processos de acolhimento e integração adotados pelo Grupo CH e as suas consequências ao nível do envolvimento e identificação organizacional.

Concluiu-se que o alinhamento entre as três realidades estudadas é visível, pelo que, o presente documento ilustra uma situação concreta dessa sintonia.

Conclusões

Principais conclusões

O intuito do presente TFM era, a partir da análise dos processos de acolhimento e integração adotados pelo Grupo CH, responder à seguinte questão de investigação: de que forma os processos de acolhimento e de integração promovem o envolvimento e a identificação organizacional dos colaboradores? (p. 53).

Para tal, no presente estudo recorre-se a um conjunto de etapas que possibilitam a construção de uma configuração lógica para fazer face à questão de investigação.

Assim, começou por ser desenvolver uma abordagem teórica relativa ao tema em questão, tendo-se recorrido a autores que têm produzido conhecimento aceite na comunidade científica sobre as matérias em estudo e que se debruçaram sobre o mesmo, sintetizado as principais dimensões que fazem parte dos processos de acolhimento e integração. Esta etapa culminou com a elaboração de uma síntese integradora que sintetiza sistematicamente as informações mais relevantes presentes na literatura estudada.

Depois do enquadramento teórico relevante sobre o tema, a questão de investigação proposta exigia uma aproximação a uma realidade específica com o intuito de se proceder à recolha de dados relevantes para que, após a sua adequada interpretação, fosse possível dar resposta à questão de investigação. Por outro lado, era imperativo justificar quais as opções metodológicas a utilizar, tendo-se recorrido a um estudo de natureza qualitativa alicerçado em entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, devidamente articuladas na análise da literatura efetuada.

Para tal, foi escolhido o Grupo CH, que face aos vários prémios atribuídos ao longo dos últimos anos na área de RH seria, à partida, uma organização interessante para explorar neste âmbito, tendo-se por isso recolhido todas as informações relativas à organização com interesse para o presente estudo.

Assim, após se ter decidido o tipo de estudo a realizar, a forma como o fazer e o contexto organizacional, pôde-se dar início ao procedimento empírico proposto.

De acordo com o cruzamento entre o referido na síntese da literatura em estudo e a informação relativa à descrição das práticas adotadas pela CH, importante para a legitimação posterior das interpretações produzidas, conclui-se que a maior parte destas está alinhada com as conclusões apresentadas na referida síntese, o que indicia que a sua prática está ancorada nos conhecimentos estabelecidos neste domínio.

Outra das ações preconizadas consistiu em entrevistar alguns dos intérpretes que, devido ao seu conhecimento e vivências no contexto organizacional e com as práticas em estudo, seriam importantes fontes diretas de recolha de dados, tendo-se recorrido a alguns colaboradores da CH. Ficou decidido que os colaboradores entrevistados seriam escolhidos de acordo com a sua antiguidade na organização, a fim de haver uma heterogeneidade a esse nível.

Paralelamente, recorreu-se a outros protagonistas através de conversas informais que visaram caracterizar, de uma forma mais sólida, as práticas adotadas pela organização.

Assim sendo, depois de se transcrever e analisar as referidas entrevistas, procedeu-se à sua análise, de acordo com os padrões estabelecidos, apresentados sob a forma de categorias

Os resultados demonstram que a perceção dos colaboradores entrevistados relativamente às práticas adotadas pela organização neste âmbito têm uma tonalidade globalmente positiva e são consonantes com o enquadramento

teórico apresentado, sendo tendencialmente percebidas como elementos vantajosos pelos protagonistas, que aparentam sentir-se envolvidos e identificados com a organização.

A constatação de que muitas das informações recolhidas nesta análise encontram-se expressas na literatura estudada permite sustentar o cruzamento entre as três realidades estudadas: literatura (L) estudada relativamente ao tema, análise documental que possibilitou caracterizar o contexto organizacional (CO) e as entrevistas (E).

Logo, a imagem pública de que a CH leva muito longe as suas práticas RH, em que se insere a socialização organizacional, parece ter sustentação nas suas práticas concretas, o que indicia que os processos de acolhimento e integração podem ser potenciadores de impactos positivos. Como consequência desta situação e tal como a literatura sugere, se os colaboradores se sentirem envolvidos e identificados com a organização, tenderão a potenciar a sua eficácia e eficiência no desempenho da sua função, contribuindo para o *output* geral desejado, que são os resultados organizacionais ao nível da sua produtividade.

Assim, e apesar do estudo empírico desenvolvido neste TFM não ter analisado um leque significativo de colaboradores da CH, embora abarcando diferentes estádios de integração, o presente TFM ilustra um caso em que organizações com práticas inovadoras ao nível do acolhimento e integração estão associadas com vantagens no seu funcionamento e nos seus resultados, sendo o Grupo CH uma boa ilustração disso mesmo.

Em jeito de conclusão, este TFM ilustra uma situação concreta em que no domínio do acolhimento, integração e do envolvimento e identificação organizacional é visível o alinhamento entre o Estado da Arte, as práticas organizacionais da empresa estudada e a percepção de sujeitos que vivenciaram esses processos.

Limitações do estudo

Na elaboração do presente TFM foram encontradas algumas limitações, que de alguma forma condicionaram a investigação, aliás, recorrentes em estudos de terreno.

A principal limitação sentida teve a ver com o acesso ao terreno. Era expectável que o tempo despendido nessa atividade fosse superior mas por limitações horárias tal não foi possível.

Assim sendo, uma limitação do estudo é o facto de o número de entrevistas realizadas não ser maior, dificultando uma melhor compreensão dos fenómenos estudados no conjunto da organização, ainda que não tivesse sido adotada a perspetiva de efetuar generalizações no estudo empreendido.

Outra limitação resultou do facto de, durante o período de análise, a CH não ter contratado nenhum colaborador, o que não permitiu acompanhar, desde o início, os processos de acolhimento e integração *in loco*, o que, se tivesse sido possível poderia ter reforçado a consistência da investigação dos dados recolhidos.

Apesar de tudo, parece plausível supor que, no que diz respeito ao objetivo proposto, este estudo permitiu identificar elementos importantes para a compreensão de práticas RH, dificilmente apreensíveis em análises meramente quantitativas e que as poderão, eventualmente, complementar e enriquecer.

Sugestões para futuras investigações

Seria interessante aplicar este método de análise, que pretende aferir a forma como os processos de acolhimento e integração promovem o envolvimento e identificação organizacional, a todos os colaboradores de cada empresa CH, com o objetivo de, posteriormente, poder fazer comparações e possivelmente

fazer as devidas alterações para que houvesse homogeneidade nos resultados entre as empresas, que se querem, obviamente, satisfatórios.

Em jeito de conclusão, refere-se que o presente TFM possibilitou conhecer e experienciar, ainda que como elemento externo, as dinâmicas organizacionais de uma empresa como o Grupo CH, o que se pode revelar importante na altura de ingresso no mercado de trabalho. Por outro lado, permitiu adquirir conhecimentos mais sólidos numa área específica, os Recursos Humanos, fomentando, por isso, o desenvolvimento profissional.

Referências bibliográficas

Amiot, C., Sablonniere, R., Terry, D. & Smith, J. 2007. Integration of social identities in the self: toward a cognitive-developmental model. *Personality and Social Psychology Review*, 11: 364–388.

Ascensão, C. 2009. *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda de automóvel*. (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação;

Ashforth, B., Harrison, S. & Corley, K. 2008. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325–374.

Ashforth, B., Saks, A. & Lee, R. 1997. On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5: 200-214.

Ashforth, B., Sluss, D. & Harrison, S. 2007. Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22: 1–70.

Baptista, C. & Sousa, M. 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (4ª edição). Lisboa: PACTOR.

Bardin, L. 2013. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bogdan, R. & Biklen, S. 1994. *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Cabrera, A. & Bonache, J. 2002. Recursos humanos y ventaja competitiva. In J. Bonache, *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*: 3-26. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

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

Cardoso, A. 2008. *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

Chiavenato, I. 1999. *Gestão de Pessoas*. S. Paulo: Editora Campus.

Cooper, C. & Robertson, I. 2010. Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31: 324-336.

Cooper-Thomas, H. & Anderson N. 2006. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 5-492.

Costa, R. 2003. *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

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.

Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.

Gil, A. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª edição). São Paulo: Atlas.

Gruman, J. & Saks, A. 2011. Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26: 383-402.

Grupo CH. 2014. *Proposta de valor para colaboradores*. Disponível em <http://grupoch.pt/media/booklets/view/proposta-de-valor-para-colaboradores> (2014/04/17; 18H 34M).

Grupo CH. 2014. *Relatório de Gestão 2012*. Disponível em <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-gestao-2012> (2014/04/15; 17H 07M).

Grupo CH. 2014. *Relatório de sustentabilidade 2012*. Disponível em <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-de-sustentabilidade-2012>

(2014/04/11; 11H 31M).

Guttel, W. & Antonacopoulou, E. 2010. Staff induction practices and organizational socialization - A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5: 22-47.

Ivancevich, J. 1995. *Organizações. Comportamentos e Estruturas de Processos*. São Paulo: Atlas.

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

Nair, N. 2010. Identity regulation: towards employee control? *International Journal of Organizational Analysis*, 18: 6-22.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. 1992. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45: 849-874.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

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.

Saint-Georges, P., Ruquoy, D., Maroy, C., Hiernaux, J., Digneffe, F. & Albarello, L. 2011. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (3ª edição). Lisboa: Gravidia

Saks, A., Uggerslev, K. & Fassina, N. 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 413-446.

Shinyashiki, G. & Silva, M. 2014. The Human Resource Management Can Reduce Turnover? *Journal of Management Research*, 6: 39-52.

Simosi, M. 2010. The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25: 301-327.

Smith, J., Terry, D., Callan, V., Amiot, C. & Smith, L. 2012. Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *British Journal of Management*, 23: 45-64.

Van Maanen, J. & Schein, E. 1979. **Toward a theory of organizational socialization**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Wallace, K. 2007. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 23: 168-176.

Zweig, D., Saks, A. & Gruman, J. 2006. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 90-104.

Anexos

Anexo 1 - Serviços prestados pela CH

O Grupo presta cinco tipos de serviços diferentes: consultadoria, formação, auditoria, comunicação e *design* e multimédia, sendo cada um destes representado por uma empresa¹⁰.

Consultoria

A CH Business Consulting proporciona aos seus clientes um conjunto de serviços que visam colmatar as necessidades destes, possuindo um vasto conjunto de ferramentas e intervenções habilitadas para aplicação nas empresas clientes nas mais variadas áreas de competência, das quais se destacam:

Management:

- Estratégia;
- Modelos de negócios;
- Modelos de governo;
- Modelos de *reporting*;
- Internacionalização;
- Recuperação de empresas;
- *Benchmarking*.

Corporate Culture:

- Missão & visão;
- Cultura corporativa;
- Ética;
- Clima organizacional;
- Inovação organizacional;
- Gestão da mudança;
- *Compliance DNA*.

Human Resource:

- Felicidade organizacional;

¹⁰ <http://grupoch.pt/chconsulting>

- Benefícios & incentivos;
- Programas de reconhecimento;
- Avaliação de desempenho;
- Avaliação de funções;
- Gestão de talento.

Corporate Finance:

- Fusões & aplicações;
- *Due diligence*;
- Estudos de viabilidade;
- Avaliação de empresas;
- Operações de financiamento;
- Investimentos;
- Planos de negócios.

Marketing:

- Marketing estratégico;
- Marketing operacional;
- Estudos de mercados;
- Desenvolvimento de mercados;
- Desenvolvimento comercial;
- Gestão de marca;
- Cliente mistério.

Operations:

- *Supply chain management*;
- Produtividade;
- Eficiência operacional;
- Processos de negócios;
- Gestão de projeto;

- Deslocalizações;
- Tecnologias de informação;

Excellence:

- Sustentabilidade;
- Responsabilidade social;
- Gestão do conhecimento;
- Gestão do risco;
- Igualdade de género;
- Sucessão;
- Modelos de excelência.

Formação

A CH ACADEMY é a empresa do Grupo CH “especializada em formação e desenvolvimento de pessoas”. Ao longo dos anos, esta empresa tem sido premiada em vários segmentos da área em que opera, tais como: qualidade, satisfação das pessoas, gestão de talento, liderança, envolvimento organizacional, comunicação interna e satisfação de clientes.

Porque para os responsáveis do Grupo CH o “capital mais importante de qualquer organização são as pessoas”, importa que as empresas que procuram os serviços da CH ACADEMY tenham consciência que os serviços que a empresa presta são “especializados e direcionados para a valorização do capital humano das organizações” e que as propostas que os colaboradores apresentam caracterizam-se por ser “baseadas em competências próprias da empresa e multidisciplinares” e, como prova, “são impostas internamente”. Por fim, numa lógica de acompanhamento das necessidades e expectativas do mercado, a CH apresenta práticas constantemente atualizadas.

Auditoria

A KWL – Sistema de Gestão da Qualidade, Lda., empresa do Grupo CH, é “acreditada pela DGERT e entidade nacional de *benchmarking*, reconhecida pelo IAPMEI” e “os seus colaboradores são consultores e auditores certificados pela EQUASS (European Quality in Social Services), nos níveis Assurance e Excellence”. Tem como principal objetivo “potenciar o desenvolvimento das organizações, desenvolvendo e implementando soluções baseadas nos princípios da qualidade”, até porque os responsáveis da empresa consideram que “a qualidade é um caminho para o sucesso”. A empresa compromete-se a apresentar “soluções globais alinhadas com a estratégia do Grupo”, sendo constituída por uma equipa multidisciplinar, com “diversidade de competências” que se preocupa com a “sustentabilidade dos clientes”. Por outro lado, a empresa compromete-se a que haja uma “relação próxima e de confiança” com o cliente, sem muitas barreiras que separem as duas entidades, para além de se comprometerem a saber lidar com todo o tipo de clientes “independentemente da empresa e do setor em que opera”. Por fim, “apesar de os colaboradores da KWL proporem soluções que acham pertinentes para as empresas que procuram os seus serviços, a preocupação com a Identidade destas é preservada”.

Comunicação

A Monstros&CIA “é uma agência de comunicação e *design* com uma equipa com valores e um projeto comum” e fornece os seguintes serviços:

- Consultoria estratégica em comunicação;
- Assessoria de imprensa;
- Comunicação interna e externa;
- Campanhas;
- *Design*.
- *Brand*

A empresa compromete-se a ter uma estratégia de trabalho “alinhada na perfeição com as necessidades do cliente”. Assim sendo, trabalha segundo uma lógica de metodologia 360º “criada especificamente para cada cliente”, trabalhando “como um todo e de forma integrada” e promovendo a inovação. É constituída por uma equipa especializada prestando serviços a clientes e a produtos.

Design e multimédia

A Bürocratik – Design & Comunicação, Lda é, desde 2006, a empresa do Grupo CH que se dedica à prestação de serviços nas áreas do *design*, *brandidentity*, *websites* e soluções digitais.

Esta empresa é a “agência portuguesa mais premiada nos *Awwwards* que distingue os melhores *web designers*, *developers* e agências a nível mundial”, trabalhando não só para *startups* e negócios locais, mais também com “algumas das maiores instituições e marcas mundiais, nos mais diversos setores”.

As áreas em que opera são:

- *Naming - packaging design*;
- *Corporate identity – brand identity & strategy*;
- *Digital branding – website design & SEO*;
- *UI/UX – motion graphics*.

Anexo 2 – Autorização para utilização de dados recolhidas em entrevista

Autorização para utilização de dados recolhidos em entrevista

Eu, _____ aceito participar no Trabalho Final de Mestrado sobre o impacto dos processos de acolhimento e integração no envolvimento e identificação no Grupo CH, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade Católica Portuguesa, a apresentar por André Filipe Neto Parra Rodrigues da Costa, sob a orientação do Professor Doutor Camilo Valverde.

Foram-me explicados os objetivos do presente estudo e aceito responder a uma entrevista que se destina a responder à questão de investigação em curso.

Nome

Assinatura

Data ___/___/___

Anexo 3 – Transcrição de dois exemplos das entrevistas realizadas

Entrevista E3

Entrevistador - Identifique e descreva os processos de acolhimento e integração praticados pela CH.

E3 – Os processos de acolhimento e integração do Grupo são processos muito fora do normal, sendo desconcertantes e fora daquilo a que estamos habituados a ver. Tudo começa antes mesmo da pessoa entrar e antes da entrevista de admissão, quando eu lhe envio a “proposta de valor” da CH, que diz tudo o que vai encontrar aqui: as coisas boas, as coisas menos boas... O objetivo é que a pessoa perceba se quer mesmo vir trabalhar connosco. Não vamos perder tempo com entrevistas a pessoas que não têm o perfil CH! Somos, por isso, transparentes a esse nível. A transparência é, mesmo, uma das nossas características... Depois desta fase, chega-se ao primeiro dia da pessoa na CH, o dia do acolhimento. Todas as pessoas vão saber quem é o novo membro, porque eu nos dias anteriores coloco uma notícia no jornal interno de que uma pessoa nova vai entrar e respetivas informações, ou seja, que vai haver um novo “monstro”, como carinhosamente chamamos a todos os colaboradores CH. O acolhimento demora, normalmente, um dia inteiro em que são feitas algumas atividades com o novo colaborador: visita às instalações da sede, mesmo que o colaborador vá trabalhar nos escritórios da CH noutra cidade, apresentação a todos os colegas, apresentação e contextualização sobre o Grupo CH, é, também, mostrado o seu DAF (descritivo e análise da função), falo-lhe de toda a cultura organizacional, o nosso ADN... Depois faço uma apresentação relativa ao sistema de gestão interno (SIG), onde temos toda a documentação institucional, mostrando-lhe como funciona e o que pode fazer lá. No fim, se houver alguma especificidade da função que exija formação específica, esta é

programada, se possível, logo para esse dia. É também neste dia que decidimos quando vamos fazer o ponto de situação em relação à integração do colaborador, dependendo das características específicas da função e do colaborador. Esta é feita sob a forma de avaliação e serve, na prática, para avaliar a autonomia e satisfação do colaborador na função. Pessoas felizes fazem organizações felizes! Também concluímos se a pessoa está, ou não, adaptada e se é um “monstro CH”...

Entrevistador - Refira a importância de cada um dos processos ao nível do envolvimento e identificação dos colaboradores com a CH. Explique.

E3 – Eles existem desta forma porque consideramos serem fulcrais para que as pessoas se sintam bem no Grupo CH e para terem resultados! Não contratamos só porque sim. Queremos que a pessoa esteja bem e que seja eficiente! No que toca à integração, o nosso ADN está muito ligado à partilha e à relação... eu diria mesmo que é algo informal, até porque temos todos uma relação muito próxima entre todos, mesmo entre níveis hierárquicos! Quando se faz as entrevistas a candidatos a entrar na CH, o que se procura é a parte comportamental e cultural destes, pois considera-se que sem esta a parte técnica não funciona. Nós consideramos que o envolvimento só é conseguido com esta aproximação direta que referi! Outra questão que já referi é o facto de eu, sempre que um colaborador é admitido na CH, colocar no jornal interno informações relativas ao mesmo, o que potencia que seja logo acarinhado no acolhimento. Temos, ainda, a preocupação de ter equipas que se preocupem com os novatos, desde o superior hierárquico aos colegas da mesma linha hierárquica... Outra ferramenta que considero importante para o envolvimento é a avaliação da integração, uma vez que esta permite verificar se a pessoa está bem e, caso não esteja, vez o que se pode fazer para alterar a situação e potenciar o seu envolvimento.

Entrevistador - Explique os processos utilizados para que os colaboradores se apropriem dos valores, missão, visão, obsessões CH e política de recursos humanos da CH.

E3 – São várias as ferramentas de comunicação. A principal tem a ver com a política de “portas abertas” a todos os colaboradores, que faz com que ninguém tenha problemas em expor qualquer questão seja qual for e a quem for... Há muita abertura e proximidade entre as pessoas! Por outro lado, todas essas informações estão formalizadas, porque para nós se não está escrito não é verdade! Temos essa obsessão da formalização de tudo... Todos os documentos referidos estão disponíveis na plataforma interna e nos documentos fornecidos aos colaboradores, como a “proposta de valor”. O nosso jornal interno também é uma importante ferramenta de comunicação, nomeadamente quando queremos informar os colaboradores relativamente a alguma alteração estratégica do Grupo... Temos, ainda, as jornadas de ADN em que procuramos que todos os colaboradores sejam informados relativamente ao ADN empresarial do Grupo e deem o seu contributo para a discussão. Outra questão tem a ver com o facto de, em todos os escritórios da CH, estarem expostas muitas dessas informações... Mas, para mim, o mais importante é mesmo a absorção de todas essas informações no dia-a-dia...

Entrevistador - Refira se existe algum colaborador, ou colaboradores, da CH que tenha influência na integração dos colaboradores, explicando o papel deste este(s) agente(s) interno(s).

E3 – O que eu vou dizer é um bocadinho redundante, mas todos os colaboradores da CH são integradores de excelência no que toca à integração de novos colaboradores! Obviamente que a equipa mais próxima é a que presta maior apoio neste processo de integração, mas tentamos, através dos nossos eventos e convívios e até da nossa cozinha, onde se cruzam todos os colaboradores, que todos colaborem... o próprio CEO do Grupo tem uma

grande proximidade com todas as pessoas! Mas isto só é possível porque todos os colaboradores têm esse perfil de ajudar os outros colaboradores na sua integração, se não pertenciam à CH. Ou seja, a integração é algo que quase que acontece naturalmente, sendo que os convívios e festas só o reforçam...

Entrevistador - Descreva os processos subjacentes à apropriação das informações necessárias à execução das várias funções na CH.

E3 – Como referi inicialmente, quando há muita especificidade da função e o colaborador precisa de adquirir determinados conhecimentos, recebe formação nesse sentido, nomeadamente quando abraça projetos muito específicos. Mas, quando a pessoa ingressa na organização, são-lhe mostradas as tarefas específicas que vai ter e o que é esperado de si, ao nível de competências que são necessárias, a quem reporta ou quem o substitui caso falte. Toda esta informação está presente na DAF, a descrição e análise de funções...

Entrevistador - De acordo com a sua experiência na CH e do balanço que pode fazer hoje relativamente aos processos de acolhimento e integração, se tivesse de reprogramar os mesmos para novos colaboradores, diga quais acentuaria e quais mantinha.

E3 – Uma das nossas características é o inconformismo constante! Nunca estamos satisfeitos... Mas obviamente que os processos têm de ser estabilizados e considero que a forma como estão a ser trabalhados na CH continua a funcionar. Ainda assim, gostava de prolongar a fase do acolhimento, na medida em que cada colaborador passaria um determinado tempo com pessoas de diferentes departamentos, desempenhando diferentes tarefas e absorvendo diferentes tipos de informações. Por exemplo, um técnico de recursos humanos podia passar um período no departamento financeiro para perceber o que lá é feito, ou mesmo no departamento de formação... Tudo está relacionado na CH, de uma forma ou de outra! Se o colaborador conhecer o global irá enriquecer-se...

Entrevista E1

Entrevistador - Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração na CH. Justifique.

E1 – O que facilitou foram as pessoas, principalmente as pertencentes ao departamento de recursos humanos...

Começou logo pelo acolhimento que recebi em que senti logo um carinho especial e uma grande empatia com todas as pessoas, o que facilitou a minha integração... Antes disso já tinha algumas noções relativas à CH através da imagem que tem no exterior... Relativamente ao que dificultou a minha integração, considero que partiu de mim uma vez que saí do meio académico diretamente para uma organização... encontrei um ritmo completamente diferente. Encontrei uma vertente mais prática, ao contrário da universidade em que é tudo mais teórico... não estava habituado a isso, tendo dificultado o processo! Outra dificuldade teve a ver com o meu problema em decorar nomes, até porque o universo CH em número de colaboradores tem aumentado... Resumindo, já estou cá há 5 meses e considero que a minha integração ainda não está concluída... posso dizer que conheço todas as pessoas que trabalham nos escritórios de Coimbra, mas o mesmo não se pode dizer relativamente às de Lisboa e Porto, por exemplo...

Entrevistador - Identifique e descreva os processos de acolhimento e integração utilizados pela CH relativamente a si.

E1 – Ok... o Acolhimento começou ainda antes da minha entrada, me foi enviada a “proposta de valor” que identifica a matriz cultural do Grupo CH, o que podemos esperar da CH e o que esperam de nós... Acho que o meu acolhimento começou por aí. Depois no dia propriamente dito, os métodos utilizados foram os tradicionais... fui recebido e reuni-me com um elemento do departamento de recursos humanos, que me explicou detalhadamente o que se

passa no Grupo CH...quais os serviços do Grupo CH, as empresas que o constituem, as políticas de recursos humanos, as festas, os momentos de descompressão, os picos de trabalho, o facto de por vezes haver colaboradores que têm de ficar até mais tarde do que o horário habitual. Basicamente, deu-me uma imagem verdadeira do Grupo, não só os aspetos positivos, mas também os negativos...

Entrevistador - Refira a importância de cada um dos processos ao nível do seu envolvimento e identificação com a CH. Explique.

E1 – O facto de nos explicarem claramente o que se espera de nós é importante para nos sentirmos identificados... se eu viesse para aqui a pensar que só tinha trabalho administrativo provavelmente não tinha interesse em vir... explicaram-me logo que, para além do trabalho administrativo, ia ter também trabalho de consultor... E essas expectativas corresponderam! E, depois, claro que a CH tem as suas “armas” para prender os colaboradores e potenciar o máximo de cada um... Em primeiro lugar, sem dúvida as pessoas! Quando me perguntam o que é que distingue a CH das outras organizações, eu não tenho dúvidas em responder que são as pessoas daqui pois não tenho dúvidas que são mesmo especiais... A CH faz com que os colaboradores queiram estar cá dez, vinte ou trinta anos, o que faz com que o seu rendimento aumente... Eu lembro-me do meu primeiro dia na CH, que foi um dia em que a TVI tinha vindo cá fazer uma reportagem sobre as melhores empresas para trabalhar e nesse dia esse canal de televisão fazia anos... Na altura cantámos os parabéns à TVI... Começar o meu trajeto na CH desta forma e a perceber que somos uma das melhores empresas para trabalhar é especial! Portanto, a CH tem essa “cultura” de criar condições para sermos felizes e isso aumenta o nosso rendimento, motivação e sentimento de pertença.

Entrevistador - Refira se existe algum colaborador, ou colaboradores, da CH que tem ou teve influência na sua Integração, explicando o papel deste este(s) agente(s) interno(s).

E1 – O meu estágio tem sido partilhado entre dois departamentos... Assim, como “tutores” tive e tenho os vários responsáveis dos mesmos! Depois tive outros colegas que contribuíram para o meu crescimento por cá, colegas dos recursos humanos e alguns consultores porque eu também tenho estado envolvido em projetos e foram eles que me ensinaram tudo o que sei do “mundo da consultadoria”... Com cada pessoa se aprende qualquer coisa! Por exemplo, antes de entrar na CH não percebia nada de *design* e agora já sei dizer o que é um cartaz bem feito e isso deve-se aos colegas da empresa Monstros & CIA...

Entrevistador - Descreva os processos subjacentes à apropriação das informações necessárias à execução da sua função.

E1 – Eu quando cheguei à CH estava muito direcionado para o departamento de recursos humanos para auxiliar os seus membros... Claro que fiz tarefas mais administrativas... por vezes um cliente ou um colaborador de uma das empresas do Grupo pergunta-me quantos colaboradores temos neste momento, como está feita a distribuição geográfica entre os vários escritórios... Neste tipo de atividades sempre tive o auxílio dos colaboradores dos recursos humanos porque, obviamente, que sabia sempre onde eu podia encontrar a informação dentro da plataforma interna... Depois também fui envolvido no preenchimento do relatório único de todas as empresas do grupo CH para o ministério da economia... aí tive de ser um pouco autodidata. Claro que também tive formação nisso... Acho e senti que na CH há um grande acompanhamento, não havendo lugar ao isolamento dos colaboradores... aliás o facto de não se “pedir ajuda” é visto como um “pecado capital” no Grupo. Resumindo, no meu caso, sempre tive os responsáveis dos recursos humanos a

meu lado, que me foram acompanhando e ensinando tudo relativamente à função, para além da ajuda dos restantes colegas...

Entrevistador - Enumere os valores, missão, visão, obsessões CH e a política de recursos humanos da CH. Refira como e em que circunstância se apropriou dessas informações.

E1 – Os valores são sete, que é o número mágico, o número CH! Relativamente à missão da CH é ser uma referência em tudo o que faz, ter um impacto positivo na sociedade e levar entusiasmo às organizações clientes. As obsessões da CH são aquilo que nos leva a sermos diferentes, é sermos diferentes, pertencermos a um grupo especial, sermos aprendentes ambicionando sermos melhores! Quanto à política de recursos humanos da CH, resume-se a fazer os colaboradores felizes através de muitas ferramentas, tal como dar a tarde ao colaborador no dia em que o seu filho fizer anos, através da organização de eventos como as *summer parties* em que de manhã temos as jornadas em que somos envolvidos na visão CH a curto, médio e longo prazo e depois de almoço convivemos... Relativamente à forma como me apoderei dessas informações... antes de ir à entrevista estudei tudo o que havia para estudar relativamente ao mundo CH para estar bem preparado! Não fazia a mínima ideia da grandeza da CH... Mas há coisas que só estando cá é que se aprendem... No meu caso, com o tempo, fui absorvendo a cultura CH! Antes fazia as coisas de uma forma, agora a cultura CH diz para eu fazer de outra forma e eu faço... Claro que as informações estão todas formalizadas no site e em documentos mas, para mim, o mais importante é a prática do dia-a-dia que tenho vivido desde o início do estágio. Ou seja, recebi uma “injeção” de cultura CH quando estudei tudo o que a envolvia e quando recebi a “proposta de valor” CH, mas foi ao longo do tempo que aperfeiçoei essa ligação e essa identificação...

Entrevistador - De acordo com a sua curta experiência na CH e do balanço que pode fazer hoje relativamente aos processos de acolhimento e integração, se tivesse de reprogramar os mesmos para novos colaboradores, diga o que alteraria e o que mantinha.

E1 – Nós somos certificados pelas práticas de recursos humanos, portanto as mesmas não podem “fugir” muito daquilo que está definido pela certificação. A verdade é que é desta forma que temos tido resultados... No entanto, uma das nossas obsessões é procurar sempre mais e ter sempre práticas novas e vanguardistas! Portanto seria mau se eu estivesse aqui a dizer que as práticas são inalteráveis, até porque a CH preocupa-se constantemente com as mudanças no mercado... A verdade é que crescemos muito devido a essa filosofia. Se um elemento tão importante como esse do ADN empresarial da CH se perder, deixamos de ser CH... no pouco tempo em que estive cá nunca estivemos estagnados e acredito que nunca vamos estar. Assim, a há sempre espaço para inovar, criar, procurando crescer!

Anexo 4 – Exemplos de guiões de entrevista

Guião de Entrevista E3

Características sociodemográficas

- Sexo: _____
 - Idade: _____
 - Função: _____
 - Habilitações literárias: _____
 - Longevidade na CH: _____
-
- Identifique e descreva os processos de acolhimento e integração praticados pela CH.
 - Refira a importância de cada um dos processos ao nível do envolvimento e identificação dos colaboradores com a CH. Explique.
 - Explique os processos utilizados para que os colaboradores se apropriem dos valores, missão, visão, obsessões CH e política de recursos humanos da CH.
 - Refira se existe algum colaborador, ou colaboradores, da CH que tenha influência na integração dos colaboradores, explicando o papel deste este(s) agente(s) interno(s).
 - Descreva os processos subjacentes à apropriação das informações necessárias à execução das várias funções na CH.
 - De acordo com a sua experiência na CH e do balanço que pode fazer hoje relativamente aos processos de acolhimento e integração, se tivesse de reprogramar os mesmos para novos colaboradores, diga quais acentuaria e quais mantinha.

Guião de Entrevista E1

Características sociodemográficas

- Sexo:_____
 - Idade:_____
 - Função:_____
 - Habilitações literárias:_____
 - Longevidade na CH:_____
-
- Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de integração na CH. Justifique.
 - Identifique e descreva os processos de acolhimento e integração utilizados pela CH relativamente a si.
 - Refira a importância de cada um dos processos ao nível do seu envolvimento e identificação com a CH. Explique.
 - Refira se existe algum colaborador, ou colaboradores, da CH que tem ou teve influência na sua integração, explicando o papel deste este(s) agente(s) interno(s).
 - Descreva os processos subjacentes à apropriação das informações necessárias à execução da sua função.
 - Enumere os valores, missão, visão, obsessões CH e a política de recursos humanos da CH. Refira como e em que circunstância se apropriou dessas informações.
 - De acordo com a sua curta experiência na CH e do balanço que pode fazer hoje relativamente aos processos de acolhimento e integração, se tivesse de reprogramar os mesmos para novos colaboradores, diga o que alteraria e o que mantinha.

Anexo 5 – Operacionalização das categorias - 1º, 2º e 3º nível

<p><u>Categorias de 1º nível</u></p> <p>Categorias de 2º nível</p> <p>Categorias de 3º nível</p>	Operacionalização
<p><u>Acolhimento</u></p>	<p>Fazem parte desta todas as considerações associadas ao dia de acolhimento.</p> <p>De que forma os intervenientes caracterizam e percebem o processo de acolhimento e qual a importância que atribuem aos impactos deste?</p>
<p>Caracterização</p>	<p>Considerações que refletem a forma como os intervenientes percebem o acolhimento.</p>
<p>Decisivo</p>	<p>Considerações que caracterizam o dia do acolhimento como decisivo.</p>
<p>Esclarecedor</p>	<p>Considerações que caracterizam o dia de acolhimento como esclarecedor.</p>
<p>Emotivo</p>	<p>Considerações que caracterizam o dia de acolhimento como emotivo.</p>
<p>Impactos</p>	<p>Considerações que enumeram as consequências do dia do acolhimento.</p>
<p>Nível da tarefa</p>	<p>Considerações que refletem impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos à tarefa.</p>

Nível do ADN	Considerações que refletem impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos ao ADN empresarial.
Nível das dinâmicas gerais	Considerações que refletem os impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos às dinâmicas gerais do dia-a-dia da organização.
Programas de mentoria	Fazem parte desta todas as considerações associadas à existência de agentes internos que os intervenientes considerarem importantes na sua integração. Qual a importância que os intervenientes atribuem a este tipo de agentes internos e quem são para eles os principais integrados dentro de todo o universo CH?
Relevância	Considerações que refletem a forma como os colaboradores caracterizam a existência de agentes responsáveis por programas de mentoria.
Crucial	Considerações que caracterizam a existência de programas de mentoria como sendo crucial.
Indiferente/inexistente	Considerações que caracterizam a existência de programas de mentoria como sendo indiferente.

Útil	Considerações que caracterizam a existência de programas de mentoria como sendo útil.
Protagonistas	Considerações relativas a todos os agentes internos facilitadores com contribuição no processo.
Departamento de Recursos Humanos	Considerações que identificam os elementos do departamento de RH como interveniente no processo.
Colegas da mesma linha hierárquica	Considerações que identificam os colegas da mesma linha hierárquica como intervenientes no processo.
Superiores a quem a função reporta	Considerações que identificam os superiores a quem a função reporta como intervenientes no processo.
Chefias	Considerações que identificam as chefias como intervenientes no processo.
<u>Integração</u>	<p>Engloba considerações referentes à percepção dos entrevistados relativamente ao processo contínuo de integração.</p> <p>Quais os fatores que os intervenientes enumeram como sendo impulsionadores da integração e a que níveis consideram que este processo trouxe benefícios?</p>

Fatores	Considerações relativas a todos os fatores impulsionadores de integração.
Atividades, convívios e vivências promovidos pela CH	Considerações que identificam as atividades, convívios e vivências promovidas pela CH.
Documentos formalizados	Considerações que identificam os documentos fornecidos pela CH relativamente à matriz cultural.
Formações	Considerações que identificam as ações de formação promovidas pela CH.
Benefícios	Considerações relativas a todos os resultados provenientes do processo de integração.
Nível motivacional/resultados	Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível motivacional/resultados.
Nível do bem-estar/felicidade	Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível do bem-estar/felicidade.
Sentimento de pertença	Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível do sentimento de pertença.
<u>Balanço global</u>	Engloba considerações referentes à percepção dos entrevistados relativamente à globalidade dos processos praticados.

	Quais os aspetos dos processos que os intervenientes alterariam e mantinham agora e no futuro conforme o mercado?
Estrutura atual	Considerações relativas a todos os aspetos relacionados com a avaliação atual dos processos de Acolhimento e Integração.
Aspetos a manter	Considerações que refletem todos os aspetos que os intervenientes consideram que se devem manter atualmente nos processos.
Aspetos a alterar	Considerações que refletem as alterações que os intervenientes propõe para a estrutura atual dos processos.
Estrutura futura	Considerações relativas a todos os aspetos relacionados com a projeção futura dos processos de Acolhimento e Integração.
Aspetos a manter	Considerações que refletem todos os aspetos que os intervenientes consideram que, no futuro, se devem manter nos processos.
Aspetos a alterar	Considerações que refletem todas as possíveis mudanças, no futuro, dos processos segundo os intervenientes.

Anexo 6 – Verbalizações e considerações relativas a cada categoria

Acolhimento

Categoria secundária – Caracterização		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Importante	Considerações que caracterizam o dia do acolhimento como importante.	<p>E1 “basicamente, deu-me uma imagem verdadeira do Grupo, não só os aspetos positivos, mas também os negativos”</p> <p>E4 “fui apresentado a todos os colaboradores individualmente”</p> <p>E4 “tendo ficando a saber quem cá trabalhava e em que sala trabalhava”</p>
Esclarecedor	Considerações que caracterizam o dia do acolhimento como esclarecedor.	<p>E4 “basicamente fiquei logo com uma visão geral”</p> <p>E4 “percebi logo que o ambiente que havia era muito saudável”</p> <p>E1 “explicaram-me logo que, para além do trabalho administrativo, ia ter também trabalho de consultor”</p> <p>E1 “não fazia a mínima ideia da grandeza da CH”</p> <p>E1 “foi-me enviada a proposta de valor que identifica a matriz cultural do Grupo CH”</p> <p>E3 “que diz tudo o que vai encontrar aqui: as coisas boas, as coisas menos boas”</p>

		<p>E3 “o objetivo é que a pessoa perceba se quer mesmo vir trabalhar connosco”</p> <p>E3 “faço-lhe uma contextualização sobre o Grupo CH”</p> <p>E3 “falo-lhe de toda a cultura organizacional”</p> <p>E2 “houve disponibilização de informação”</p>
<p>Emocional</p>	<p>Considerações que caracterizam o dia do acolhimento como emocional.</p>	<p>E1 “começou logo pelo acolhimento que recebi em que senti logo um carinho especial”</p> <p>E1 “(senti logo) uma grande empatia com todas as pessoas”</p> <p>E1 “começar o meu trajeto na CH desta forma e a perceber que somos uma das melhores empresas para trabalhar é especial”</p> <p>E3 “todas as pessoas vão saber quem é o novo membro”</p> <p>E3 “porque eu nos dias anteriores coloco uma notícia no jornal interno”</p> <p>E3 “vai haver um novo monstro, como carinhosamente chamamos a todos os colaboradores CH”</p>

Categoria secundária - Impactos		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Nível da tarefa	Considerações que refletem impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos à tarefa.	<p>E1 “o que esperam de nós”</p> <p>E1 “se eu viesse para aqui a pensar que só tinha trabalho administrativo provavelmente não tinha interesse em vir”</p> <p>E3 “mostrado o seu DAF (descritivo e análise da função)”</p> <p>E3 “se houver alguma especificidade da função que exija formação específica, esta é programada”</p> <p>E3 “quando a pessoa ingressa na organização, são-lhe mostradas as tarefas específicas”</p> <p>E3 “que é esperado de si ao nível de competências”</p> <p>E3 “a quem reporta ou quem o substitui caso falte”</p> <p>E3 “toda esta informação está presente na DAF, a descrição e análise de funções”</p> <p>E2 “apresentação das funções”</p> <p>E2 “apresentação da equipa de trabalho”</p>

<p>Nível cultural e ADN</p>	<p>Considerações que refletem impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos à cultura e ao ADN empresarial.</p>	<p>E1 “quais os serviços do Grupo CH”</p> <p>E1 “as empresas que o constituem”</p> <p>E1 “as políticas de recursos humanos”</p> <p>E1 “as festas”</p> <p>E3 “quando eu lhe envio a Proposta de Valor CH”</p> <p>E3 “todas essas informações estão formalizadas”</p> <p>E3 “proposta de valor”</p> <p>E2 “houve um almoço de entronização com todos os colaboradores da CH para dar as boas vindas”</p> <p>E2 “apresentação da empresa”</p>
<p>Nível das dinâmicas gerais</p>	<p>Considerações que refletem os impactos ao nível da aquisição de conhecimentos relativos às dinâmicas gerais da organização no dia-dia.</p>	<p>E4 “a equipa que encontrei foi completamente diferente das outras com quem já tinha trabalhado”</p> <p>E4 “bastante entreajuda”</p> <p>E4 “não há qualquer tipo de formalismos”</p> <p>E1 “que me explicou detalhadamente o que se passa no Grupo CH”</p> <p>E1 “os momentos de descompressão”</p>

		<p>E1 “os picos de trabalho”</p> <p>E1 “haver colaboradores que têm de ficar até mais tarde do que o horário habitual”</p>
--	--	--

Programas de mentoria

Categoria secundária – Relevância		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Crucial	Considerações que caracterizam a existência de programas de mentoria como sendo cruciais.	<p>E1 “o que facilitou foram as pessoas”</p> <p>E1 “sem dúvida as pessoas”</p> <p>E1 “quando me perguntam o que é que distingue a CH das outras organizações, eu não tenho dúvidas em responder que são as pessoas”</p> <p>E1 “não tenho dúvidas que (as pessoas) são mesmo especiais”</p> <p>E3 “o nosso ADN está muito ligado à partilha e à relação”</p> <p>E3 “eu diria mesmo que é algo informal”</p> <p>E3 “temos todos uma relação muito próxima, mesmo entre níveis hierárquicos”</p> <p>E3 “Há a preocupação de ter equipas que se preocupem com os novatos”</p>

		<p>E3 “política de portas abertas a todos os colaboradores, que faz com que ninguém tenha problemas em expor qualquer questão seja qual for e a quem for”</p> <p>E3 “todos os colaboradores da CH são integradores de excelência”</p> <p>E3 “tentamos que todos colaborem”</p> <p>E3 “nós consideramos que o envolvimento só é conseguido com esta aproximação direta”</p> <p>E2 “havendo vários fatores que contribuíram para o seu sucesso: simpatia, acessibilidade dos colegas”</p> <p>E2 “uma relação direta entre todos os intervenientes”</p> <p>E2 “esta interação é crucial para a passagem de informação”</p>
<p>Indiferente/ inexistente</p>	<p>Considerações que caracterizam de programas de mentoria como sendo indiferentes ou inexistentes.</p>	<p>E4 “a integração na CH depende mais da pessoa do que da organização”</p> <p>E4 “no meu caso não, porque as minhas funções são únicas na organização”</p> <p>E4 “sou o único com este papel”</p>

<p>Útil</p>	<p>Considerações que caracterizam de programas de mentoria como sendo úteis.</p>	<p>E4 “todas as pessoas são muito prestáveis e solidárias”</p> <p>E4 “a ligação entre todos é muito sólida”</p> <p>E4 “nunca me senti desamparado”</p> <p>E4 “nunca “naveguei” sem destino aqui dentro”</p> <p>E1 “como tutores”</p> <p>E1 “com cada pessoa se aprende qualquer coisa”</p> <p>E1 “na CH há um grande acompanhamento”</p> <p>E1 “o facto de não se pedir ajuda é visto como um pecado capital”</p>
-------------	---	---

Categoria secundária - Protagonistas		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Departamento de recursos humanos	Considerações que identificam a DRH como interveniente no processo.	<p>E4 “principalmente dos recursos humanos”</p> <p>E1 “departamento de recursos humanos”</p> <p>E1 “responsáveis dos recursos humanos”</p> <p>E1 “responsável dos recursos humanos”</p> <p>E1 “recursos humanos”</p> <p>E1 “responsável de recursos humanos”</p> <p>E2 “responsável de recursos humanos”</p>
Colegas da mesma linha hierárquica	Considerações que identificam os colegas da mesma linha hierárquica como intervenientes no processo.	<p>E1 “colega”</p> <p>E1 “deve-se aos colegas da empresa Monstros & CIA”</p> <p>E3 “a equipa mais próxima é a que presta maior apoio”</p>
Superiores a quem a função reporta	Considerações que identificam os superiores a quem a função reporta como intervenientes no processo.	<p>E1 “alguns consultores”</p> <p>E2 “responsáveis da área”</p> <p>E2 “superiores hierárquicos”</p> <p>E2 “a quem reporto”</p> <p>E4 “responsáveis do departamento”</p>

Chefias	Considerações que identificam as chefias como intervenientes no processo.	<p>E4 “sempre senti um grande apoio das chefias”</p> <p>E3 “o próprio CEO do Grupo tem uma grande proximidade com todas as pessoas”</p> <p>E2 “o CEO, que foi o principal responsável pela passagem da informação associada às linhas estratégicas de gestão”</p>
----------------	--	---

Integração

Categoria secundária - Fatores		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Atividades, convívios e vivências promovidos pela CH	Considerações que identificam as atividades, convívios e vivências promovidas pela CH.	<p>E4 “os tão famosos eventos”</p> <p>E4 “estes eventos como as festas, os jantares de aniversário, <i>SummerParty</i>”</p> <p>E4 “o ADN empresarial da CH aprende-se com o dia-a-dia”</p> <p>E4 “quem entra, mais cedo ou mais tarde vai assimilar o nosso ADN”</p> <p>E1 “as festas, os momentos de descompressão”</p> <p>E1 “organização de eventos, como <i>Summer Parties</i>”</p>

		<p>E1 “jornadas ADN em que somos envolvidos na Visão CH”</p> <p>E3 “política de portas abertas”</p> <p>E3 “as jornada de ADN em que procuramos que todos os colaboradores sejam informados relativamente ao ADN empresarial do Grupo e deem o seu contributo para a discussão”</p> <p>E3 “através dos nossos eventos e convívios e até da nossa cozinha, onde se cruzam todos os colaboradores”</p> <p>E2 “todos os eventos que marcam a vida da CH, como as festas, a <i>summer party</i>, jornadas ADN, tudo ajuda na Integração”</p>
<p>Documentos formalizados</p>	<p>Considerações que identificam os documentos fornecidos pela CH relativamente à matriz cultural.</p>	<p>E1 “claro que as informações estão todas formalizadas no <i>site</i> e em documentos, como a proposta de valor”</p> <p>E1 “recebi uma “injeção” de cultura CH quando estudei tudo o que a envolvia quando recebi a proposta de valor CH”</p> <p>E3 “a proposta de valor CH, que diz tudo o que se passa na CH”</p>

		<p>E3“Temos essa obsessão da formalização de tudo”</p> <p>E3 “Todos os documentos referidos estão disponíveis na plataforma interna”</p> <p>E3 “o nosso jornal interno também é uma importante ferramenta de Comunicação”</p> <p>E2 “leitura da informação técnica associada aos projetos, leitura de legislação”</p>
<p>Formações</p>	<p>Considerações que identificam as ações de Formação promovidas pela CH.</p>	<p>E4 “a CH sempre me incentivou a ter Formação”</p> <p>E4 “já tive formações em ferramentas técnicas necessárias à minha função e foi a CH a financiar tudo</p> <p>E1 “que me ensinaram tudo o que sei do mundo da consultadoria”</p> <p>E1“claro que também tive formação”</p> <p>E3“especificidade da função que exija formação específica”</p>

Categoria secundária - Benefícios		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Nível motivacional/ resultados	Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível motivacional/resultados.	<p>E1 “o que faz com que o seu rendimento aumente”</p> <p>E1 “potenciar o máximo de cada um”</p> <p>E1 “aumenta o nosso rendimento e motivação”</p> <p>E1 “a verdade é que é desta forma que temos tido resultados”</p> <p>E1 “isso aumenta a nossa motivação”</p> <p>E1 “crescemos muito com esta filosofia”</p> <p>E1 “há sempre espaço para inovar, criar, procurando crescer”</p> <p>E3 “queremos que a pessoa seja eficiente”</p>
Nível do bem-estar/felicidade	Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível do bem-estar/felicidade.	<p>E4 “servem para aumentar a união entre todos”</p> <p>E4 “ servem para apaziguar qualquer tipo de atrito que possa existir”</p> <p>E4 “servem para convivermos”</p>

		<p>E1 “A CH faz com que os colaboradores queiram estar cá dez, vinte ou trinta anos”</p> <p>E1 “a CH tem essa “cultura” de criar condições para sermos felizes”</p> <p>E1 “resume-se a fazer os colaboradores felizes”</p> <p>E3 “pessoas felizes fazem organizações felizes”</p> <p>E3 “eles existem desta forma porque consideramos serem fulcrais para que as pessoas se sintam bem no Grupo CH”</p> <p>E3 “queremos que a pessoa esteja bem”</p> <p>E3 “outra ferramenta que considero importante para o envolvimento é a avaliação da integração”</p> <p>E3 “a avaliação da integração permite verificar se a pessoa está bem</p>
<p>Sentimento de pertença</p>	<p>Considerações que refletem impactos positivos da integração ao nível do sentimento de pertença.</p>	<p>E4 “os convívio já é algo intrínseco, encaro-os com naturalidade”</p> <p>E4 “alguns eventos até partem da iniciativa dos colaboradores”</p>

		<p>E4 “catalisadores da união do grupo”</p> <p>E4 “espírito de entreajuda”</p> <p>E1 “o facto de nos explicarem claramente o que se espera de nós é importante para nos sentirmos identificados”</p> <p>E1 “claro que a CH tem as suas “armas” para prender os colaboradores”</p> <p>E1 “isso aumenta o nosso sentimento de pertença”</p> <p>E1 “foi ao longo do tempo que aperfeiçoei essa ligação e essa identificação”</p> <p>E3 “há muita abertura e proximidade entre as pessoas”</p>
--	--	--

Balanço global dos processos

Categoria secundária–Estrutura atual		
Categorias terciárias	Explicação	Excertosexemplificativos
Aspetos a manter	<p>Considerações que refletem todos os aspetos que os intervenientes consideram que se devem manter atualmente nos processos.</p>	<p>E4 “Em equipa que ganha não se mexe”</p> <p>E4 “O treino tem dado frutos por isso”</p> <p>E4 “neste momento, não alteraria nada”</p> <p>E4 “Enquanto funcionar bem não vejo razão para mudar”</p> <p>E1 “Nós somos certificados pelas práticas de Recursos Humanos, portanto as práticas não podem fugir muito daquilo que está definido pela certificação”</p> <p>E3 “obviamente que os processos têm de ser estabilizados”</p> <p>E3 “considero que a forma como estão a ser trabalhados na CH continua a funcionar”</p> <p>E2 “havendo hoje em dia um conjunto de atividades adicionais que no passado não eram aplicáveis por não fazerem sentido na Organização”</p>

		E2 “Relativamente ao meu acolhimento apenas a entrega do kit de sobrevivência foi substituído por um conjunto de informações necessárias aos mercados atuais”
Aspetos a alterar	Considerações que refletem as alterações que os intervenientes propõe para a estrutura atual dos processos.	E3 “gostava de prolongar a fase do Acolhimento” E3 “ gostava que cada colaborador passasse um determinado tempo com pessoas de diferentes departamentos” E3 “queria que os colaboradores desempenhassem diferentes tarefas e absorvendo diferentes tipos de informações

Categoria secundária–Estrutura futura		
Categorias terciárias	Explicação	Excertos exemplificativos
Aspetos a manter	Considerações que refletem todos os aspetos que os intervenientes consideram que, no futuro, se devem manter nos processos.	

<p>Aspetos a alterar</p>	<p>Considerações que refletem todos as possíveis mudanças, no futuro, dos processos segundo os intervientes.</p>	<p>E4 “nós estamos sempre atentos ao mercado em geral”</p> <p>E4 “estamos sempre atentos ao que os outros fazem a nível dessas práticas”</p> <p>E1 “uma das nossas obsessões é procurar sempre mais”</p> <p>E1 “procuramos ter sempre práticas novas e vanguardistas”</p> <p>E1 “seria mau se eu estivesse aqui a dizer que as práticas são inalteráveis”</p> <p>E1 “a CH preocupa-se constantemente com as mudanças no mercado”</p> <p>E1 “no pouco tempo em que estive cá nunca estivemos estagnados e acredito que nunca vamos estar”</p> <p>E3 “Uma das nossas características é o inconformismo constante”</p> <p>E3 “nunca estamos satisfeitos”</p> <p>E2 “a metodologia de acolhimento tem sido abrangida pelo ciclo da melhoria contínua”</p>
--------------------------	---	---