

A MEDIÇÃO DAS PREFERÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS: uma aplicação da Análise Conjunta na implementação de um sistema de Acolhimento e Integração – o caso da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP, EM

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

RICARDO NUNO DA SILVA LOPES CARDOSO

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

FARO

2009

RICARDO NUNO DA SILVA LOPES CARDOSO

Orientador: Professor Doutor Guilherme José Fresca de Andrade Castela

14 de Abril de 2009

A MEDIÇÃO DAS PREFERÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS: uma aplicação da Análise Conjunta na implementação de um sistema de Acolhimento e Integração – o caso da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP, EM

Júri:

Presidente: Doutor Efigénio da Luz Rebelo, Professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia, da universidade do Algarve;

Vogais: Doutor Carlos José Cabral Cardoso, Professor Associado com Agregação da Escola de Economia e Gestão, da universidade do Minho;

Doutora Patrícia Susana Lopes Guerrilha dos Santos Pinto Oom do Vale, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia, da universidade do Algarve;

Doutor Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia, da universidade do Algarve, na qualidade de orientador.

À Sandra, ao Henrique e ao Duarte

ÍNDICE GERAL

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
AGRADECIMENTOS	xiv
RESUMO.....	xv
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 - O conceito de socialização organizacional.....	3
2.2 As estratégias de socialização.....	5
2.2.1 Individuais/colectivas	5
2.2.2 Informais/formais.....	5
2.2.3 Sequenciais/não sequenciais	6
2.2.4 Em série/isoladas	6
2.2.5 Investidura/despojamento	6
2.2.6 Fixas/variáveis	7
2.2.7 Por competências/por concurso	7
2.3 O processo de socialização organizacional.....	10
2.3.1 Histórias	12
2.3.2 Rituais e cerimoniais.....	12
2.3.3 Símbolos materiais.....	12
2.3.4 Linguagem	13
2.4 As fases do processo de socialização.....	13
2.4.1 Socialização antecipatória.....	14
2.4.2 Encontro.....	15
2.4.3 Mudança & aquisição	16
2.5 Estádios e métodos do processo de socialização organizacional.....	18
2.5.1 Processo selectivo	18
2.5.2 Conteúdo do cargo	19
2.5.3 Supervisor como tutor.....	19
2.5.3.1 Benefícios e riscos da tutoria para o protegé	21
2.5.3.2 Benefícios e riscos da tutoria para o tutor.....	22
2.5.4 Grupo de trabalho	22

2.5.5 Programas de acolhimento	22
2.5.6 Programa de integração	28
2.5.7 Cursos de acolhimento	30
2.5.8 Programas de orientação	31
2.5.8.1 Vantagens de um programa de orientação	34
2.5.9 O manual de acolhimento	35
2.5.10 Acompanhamento e avaliação	37
2.6 Socialização Organizacional na perspectiva da eficácia do processo.....	39
2.6.1 Mestria nas Tarefas	40
2.6.2 Funcionamento dentro do grupo de trabalho	41
2.6.3 O conhecimento e a aceitação da cultura organizacional	41
2.6.4 Aprendizagem Pessoal	41
2.6.5 Clareza do Papel	42
2.7 Reacções individuais às práticas de socialização	42
CAPÍTULO 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMARP, EM.....	44
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	47
4.1 A Análise Conjunta como técnica elegida.....	47
4.1.1 Conceitos de Análise Conjunta.....	50
4.1.2 Características da Análise Conjunta	51
4.1.3 Origem e aplicações.....	52
4.1.4 Etapas numa aplicação de Análise Conjunta	53
4.1.4.1 Determinação dos principais atributos.....	53
4.1.4.2 Escolha da forma de apresentação	54
4.1.4.3 Método de resposta	55
4.1.4.4 Critérios de resposta.....	56
4.1.4.5 Análise dos resultados	56
4.1.5 Vantagens e Limitações	57
4.1.6 Metodologias Alternativas em Análise Conjunta	59
4.1.6.1 Método auto-explicativo	59
4.1.6.2 Modelo híbrido conjunto	60
4.1.6.3 Modelo adaptativo	60
4.1.6.4 Modelos de conexão (<i>bridging designs</i>).....	60
4.2 Delineamento e procedimentos gerais	61
4.3 Contexto e objecto de estudo	62

4.4 População e amostra	62
4.5 Conceptualização e operacionalização das variáveis.....	63
4.6 Instrumentação.....	64
4.7 Especificação da forma básica do modelo.....	68
4.7.1 Regra de composição	68
4.7.2 Tipos de relações dos componentes parciais da utilidade total	68
4.7.3 Procedimentos de estimação da utilidade total	69
4.7.4 Seleccção de uma relação de componentes parciais da utilidade total.....	70
4.8 A análise dos dados.....	71
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	73
5.1 Caracterização dos inquiridos.....	73
5.2 Utilidades parciais agregadas.....	76
5.3 Agrupamento das preferências por categorias profissionais.....	77
5.3.1 Chefias	78
5.3.2 Técnicos superiores.....	79
5.3.3 Técnicos	81
5.4 Agrupamento das preferências por direcções	83
5.4.1 Direcção de água e saneamento	83
5.4.2 Direcção de manutenção e controlo de qualidade	84
5.4.3 Direcção de resíduos e limpeza urbana.....	86
5.4.4 Direcção comercial e financeira	87
5.4.5 Direcção administrativa e de recursos humanos.....	89
CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO	91
6.1 Modelo agregado	91
6.1.1 Primeira opção do modelo agregado: formação <i>on job</i> e/ou em sala	92
6.1.2 Segunda opção do modelo agregado: o tutor.....	93
6.1.3 Terceira opção do modelo agregado: ênfase na função ou conteúdo do cargo.....	94
6.1.4 Quarta opção do modelo agregado: programa de boas vindas e apresentação da empresa.....	95
6.2 Arquétipos de socialização organizacional segmentados por categorias profissionais	97
6.2.1 Arquétipo reflexo das preferências das chefias	97
6.2.2 Arquétipo reflexo das preferências dos técnicos superiores	98

6.2.3 Arquétipo reflexo das preferências dos técnicos	98
6.3 Arquétipos de socialização organizacional segmentados por direcções.....	99
6.3.1 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de água e saneamento.....	99
6.3.2 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade.....	100
6.3.3 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana	100
6.3.4 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção comercial e financeira	100
6.3.5 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção administrativa e de recursos humanos	101
CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES	102
ANEXO I – Questionário	105
ANEXO II – Ficha de acompanhamento e avaliação de novos colaboradores	107
ANEXO III – Orientação para a Organização	108
ANEXO IV – Orientação para a equipa	109
ANEXO V – Orientação para a função	110
BIBLIOGRAFIA	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações.....	11
Figura 2.2 – Processo de socialização	13
Figura 3.1 – Organigrama da EMARP, EM	46
Figura 4.3 – Etapas de um estudo de Análise Conjunta	53
Figura 4.1 – Estímulos	67
Figura 4.2 – Os três tipos de relações básicas entre os níveis dos factores em Análise Conjunta.....	69
Figura 4.3 – Procedimentos de estimação	70
Figura 5.1 – Modelo agregado	77
Figura 6.1 – Modelo das preferências da totalidade dos colaboradores inquiridos...	92
Figura 6.2 – Arquétipos das preferências por categorias profissionais	97
Figura 6.3 – Arquétipos das preferências por Direcções	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Tipologias de táticas de socialização	10
Tabela 2.2 – Táticas de reforço na socialização organizacional	16
Tabela 2.3 – Requisitos da fase de aquisição e mudança	17
Tabela 2.4 – Benefícios e riscos da tutoria	21
Tabela 2.5 – Benefícios e riscos da tutoria	22
Tabela 2.6 – Os principais itens de um programa de socialização	23
Tabela 2.7 – O primeiro dia na organização	26
Tabela 2.8 – Dois programas de integração.....	29
Tabela 2.9 – Estrutura-tipo de um manual de acolhimento	36
Tabela 2.10 – Reacções individuais-tipo face a socialização organizacional.....	43
Tabela 3.1 – Número de colaboradores por género, relação jurídica e categoria profissional.....	45
Tabela 4.1 – Atributos e correspondentes níveis	66
Tabela 4.2 – Arranjo factorial fraccionário ortogonal com 9 estímulos para o plano $3^2 \times 2^2$	67
Tabela 5.1 – Distribuição dos inquiridos por categoria profissional	74
Tabela 5.2 – Distribuição dos inquiridos por local de trabalho	74
Tabela 5.3 – Reacção dos colaboradores da EMARP, EM às práticas de socialização	75
Tabela 5.4 – Caracterização dos factores/atributos	76
Tabela 5.5 – Distribuição das Chefias inquiridas por Direcções	78
Tabela 5.6 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias em relação ao processo de socialização	79
Tabela 5.7 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias acerca da existência de tutor no processo	79
Tabela 5.8 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias sobre o programa de acolhimento.....	79
Tabela 5.9 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias sobre o programa de integração.....	79
Tabela 5.10 – Distribuição dos técnicos superiores inquiridos por direcções	80

Tabela 5.11 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores em relação ao processo de socialização.....	80
Tabela 5.12 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores acerca da existência de tutor no processo	80
Tabela 5.13 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores sobre o programa de acolhimento.....	81
Tabela 5.14 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores sobre o programa de integração.....	81
Tabela 5.15 – Distribuição dos técnicos inquiridos por direcções	82
Tabela 5.16 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos em relação ao processo de socialização	82
Tabela 5.17 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos acerca da existência de tutor no processo	82
Tabela 5.18 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos sobre o programa de acolhimento.....	82
Tabela 5.19 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos sobre o programa de integração	82
Tabela 5.20 – Distribuição dos inquiridos da direcção de água e saneamento por categoria profissional.....	83
Tabela 5.21 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento em relação ao processo de socialização.....	83
Tabela 5.22 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento acerca da existência de tutor no processo	84
Tabela 5.23 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento sobre o programa de acolhimento.....	84
Tabela 5.24 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento sobre o programa de integração.....	84
Tabela 5.25 – Distribuição dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade por categoria profissional	85
Tabela 5.26 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade em relação ao processo de socialização	85
Tabela 5.27 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade acerca da existência de tutor no processo	85

Tabela 5.28 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade sobre o programa de acolhimento	85
Tabela 5.29 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade sobre o programa de integração	86
Tabela 5.30 – Distribuição dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana por categoria profissional.....	86
Tabela 5.31 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana em relação ao processo de socialização	87
Tabela 5.32 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana acerca da existência de tutor no processo	87
Tabela 5.33 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana sobre o programa de acolhimento	87
Tabela 5.34 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana sobre o programa de integração	87
Tabela 5.35 – Distribuição dos inquiridos da direcção comercial e financeira por categoria profissional	88
Tabela 5.36 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira em relação ao processo de socialização	88
Tabela 5.37 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira acerca da existência de tutor no processo.....	88
Tabela 5.38 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira sobre o programa de acolhimento	89
Tabela 5.39 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira sobre o programa de integração	89
Tabela 5.40 – Distribuição dos inquiridos da direcção administrativa e de RH por categoria profissional.....	90
Tabela 5.41 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH em relação ao processo de socialização	90
Tabela 5.42 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH acerca da existência de tutor no processo	90
Tabela 5.43 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH sobre o programa de acolhimento.....	90
Tabela 5.44 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH sobre o programa de integração	90

LISTA DE ABREVIATURAS

EMARP, EM	Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão
CAE	Classificação Portuguesa de Actividades Económicas
CMP	Câmara Municipal de Portimão
DRH	Departamento de Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

(abreviaturas em latim)

Abreviatura	Significado	Tradução possível
et al.	Et alii, aliae, alia	E outros
e.g.	Exempli gratia	Por exemplo
etc.	Et ceteri ou cetera	E assim, e o resto
i.e.	Id. est	Isto é
PhD	Philosophiae Doctor	Doutorado
vd.	Vide	Ver
vi.	Vide infra	Ver em baixo

AGRADECIMENTOS

Expresso os meus francos agradecimentos a todos quantos de alguma forma me ajudaram à realização deste trabalho, designadamente:

Ao Professor Doutor Guilherme José Fresca de Andrade Castela pela orientação e apoio prestados, sem a qual este trabalho não teria sido exequível;

À Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira Castela, pelo apoio prestado.

Ao Engenheiro João António Ferreira Birrento Seródio Rosa, Administrador-Executivo da EMARP, EM, que colocou à minha disposição os meios necessários à prossecução do presente estudo;

Ao Dr. Nuno Amorim, Director Administrativo e de Recursos Humanos da EMARP, EM que se mostrou sempre disponível a comigo colaborar na realização deste estudo;

A todos os colaboradores da EMARP, EM que diligentemente contribuíram com o preenchimento dos questionários;

A todos os meus amigos, família e colegas, que sempre me apoiaram e ajudaram com as suas críticas...

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

A presente dissertação discute o processo de Acolhimento e Integração na Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP, EM, tomando em consideração algumas ferramentas existentes.

O principal objectivo foi oferecer, um sistema de Acolhimento e Integração, recorrendo ao envolvimento dos colaboradores, através da Análise Conjunta, considerando as suas preferências, desenvolver vários desenhos do processo, e destes, escolher o ou os que se venham a revelar mais adequados.

A investigação empírica analisou as preferências dos colaboradores, possibilitando desenvolver um sistema de Acolhimento e Integração transversal a toda a organização, contudo o recurso à Análise Conjunto permitiu, também, gizar sistemas à medida da cada departamento ou à medida das categorias profissionais.

Durante o processo, identificou-se como principal problema, alguma dificuldade dos colaboradores na ordenação dos estímulos, todavia considerou-se ultrapassado com uma explicação preliminar sobre a técnica.

Os resultados permitem fazer uma caracterização dos arquétipos do sistema de Acolhimento e Integração, quer sejam por departamento, quer sejam por categoria profissional, assim como determinar a importância atribuída pelos colaboradores a cada instrumento de Acolhimento e Integração, em cada segmento.

Palavra-chave: Acolhimento e Integração, Análise Conjunta, Socialização organizacional.

ABSTRACT

The present dissertation analyses the Induction Programme for Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão and takes into consideration some of the existing tools.

The main goal was to design an Induction Programme involving all staff through a conjoint analysis, accepting their preferences, in order to develop various models for this process and eventually choose the most suitable one.

The empiric investigation went through the staff preferences with the aim of developing the programme to be transversal to the whole organization. This conjoint analysis allowed us to create various models somewhat tailor made for each department and professional category.

Some minor difficulties arose during this process and concerned some inability from the staff to ordering the stimulus. This was, however, overtaken through a brief explanation regarding the technique to be used.

The outcome of the conjoint analysis lead us to a characterization of the different models of the Induction Programme, be it by department be it by professional category and most importantly to determine the importance given by the employees to each tool within the programme.

Keywords: Induction Programme, Conjoint analysis, Organizational socialization

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

As organizações integram na sua lógica de funcionamento várias dimensões, das quais se destacam: a dimensão tecnológica; a dimensão organizacional e a dimensão humana, funcionando numa ordem sistémica. Para que estas sejam capazes de, atrair, manter e desenvolver os seus colaboradores é imprescindível a existência de um sistema de Acolhimento e Integração adequado às necessidades da organização, no sentido da satisfação, não só dos interesses da organização, mas também dos que a integram.

A velocidade dos acontecimentos aos mais variados aspectos, quer sejam políticos, económicos, comerciais e sociais, fruto de um mercado global, vem pôr em causa a dinâmica dos processos de adaptação mais antigos, onde a mesma seria entregue ao tempo, à insistência e por vezes ao fracasso. O uso de instrumentos vocacionados para a Gestão Empresarial, designadamente para a gestão das pessoas, como é o caso das ferramentas de Acolhimento e Integração, funcionam como catalisador de um processo, que se espera em todo caso ser célere, à partida, e contínuo, respondendo às mutações ambientais, sejam internas ou externas à organização.

O processo de Acolhimento e Integração tem várias perspectivas. A da adaptação do colaborador às necessidades e objectivos da organização, bem como, a influência do colaborador, sendo esta por vezes capaz de marcar fortemente a organização com o seu estilo. Tratando-se de um processo em que cada uma das partes procura influenciar e adaptar-se mutuamente.

Cabe à organização, neste processo, dar a conhecer-se aos seus novos colaboradores, designadamente relativamente à sua história, missão, objectivos, vocação e políticas, bem como dar-lhes a conhecer o que deles espera, de acordo com o desenho da sua função e interacção com as demais funções e níveis organizacionais, na prossecução das tarefas incumbidas.

O estudo em causa visa conhecer as preferências dos colaboradores através da escolha das ferramentas, entre as contempladas neste projecto, as que mais e melhor possam contribuir para a implementação de um sistema de Acolhimento e Integração capaz de produzir eficácia na sociabilização organizacional dos colaboradores otimizando o seu desempenho. Recorrendo para o efeito à metodologia conjunta, “...ligada à teoria da decisão, a um nível mais complexo, que descreve um processo segundo o qual os indivíduos tomam conhecimento, comparam e/ou avaliam quais os aspectos em que os diferentes produtos e serviços são importantes e, por fim tomam a sua decisão” Castela (2005)

Todavia, mais do que conhecer as preferências dos colaboradores e chefias relativamente aos processos de Acolhimento e Integração, a presente dissertação vislumbra, o envolvimento de todos quantos podem ter acções directas ou indirectas no processo em causa, alinhando objectivos individuais aos objectivos organizacionais.

Reis (2004) refere num estudo versado nas práticas de gestão de recursos humanos em empresas municipais, designadamente em matéria de Acolhimento e Integração, que estas organizações lidam de forma displicente em relação ao processo de Acolhimento e Integração dos recém-contratados, e que a gestão de recursos humanos se encontra pouco desenvolvida, na medida em que para qualquer organização, este processo deverá ser objecto de preparação prévia específica. Porém, não é o caso da EMARP, EM, que ao longo da sua existência vem revelando uma especial preocupação com a gestão do pessoal. Ilação alicerçada não só, mas também, no interesse manifestado pelo presente estudo.

O Acolhimento e Integração não se encerra com os novatos, mas também, tem como finalidade aqueles que dentro da organização são objecto de mobilidade, quer seja funcional, quer seja geográfica e, ainda, para os colaboradores que estando na organização há vários anos seja perceptível que não se encontram integrados.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Acolhimento e Integração é um tema pouco explorado em termos de investigação, no entanto há autores nacionais e estrangeiros a debruçar-se sobre o assunto, permitindo adiante uma abrangente perspectiva teórica e prática do estado da arte.

2.1 - O conceito de socialização organizacional

Chiavenato (1999) define socialização organizacional, como sendo, a maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização.

A definição de Chiavenato é extremamente abrangente, em termos de diversidade organizacional, mas, limita o conceito aos que vêem as organizações como um espectro global, onde os colaboradores são unidades que integram o seu mosaico cultural, com efeito, acrescentando valor por assim ser, assimilando o propósito “socialização” como um instrumento facilitador na apreensão das orientações e objectivos organizacionais.

Segundo Mosquera (2002) o processo de socialização é, frequentemente, identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico.

Enquanto seres humanos estamos em constante processo de aprendizagem e quando se inicia numa organização não é uma excepção. O novo colaborador além de aprender, é portador de um potencial que lhe é peculiar, podendo mesmo, na prossecução dos objectivos organizacionais, acrescentar mais há organização do que desta receber no seu processo de socialização. Como tal, crê-se existir uma

aprendizagem mútua, especialmente em ambientes voláteis, onde as verdades de hoje, podem não sê-lo amanhã.

Na definição de Van Maanen (citado por Mosquera, 2002), é possível identificar um conceito de socialização organizacional abrangente, na medida em que se aplica a qualquer movimentação individual no interior de uma organização; ou seja reporta-se tanto às novas admissões como às situações de transferência interna, entre departamentos ou entre empresas pertencentes ao mesmo grupo, e a eventuais reclassificações ou a reconversões profissionais.

Este conceito, não contrariando os restantes autores, vai mais longe, valoriza as necessidades de socialização, em detrimento dos sujeitos ou tempo de serviço. O novato, por vezes, não é o único na organização a necessitar de socialização, é comum ouvir falar-se de pessoas que trabalham há algum tempo em determinada organização e manifestar dificuldades de adaptação. A mobilidade funcional é também um bom exemplo dessa necessidade.

Porter *et al.* (1987) partilham da mesma opinião e salientam o carácter contínuo do processo de socialização, afirmando que o processo não termina com a admissão de um indivíduo na organização mas, pelo contrário, estende-se ao longo da sua carreira na organização.

Tendo a socialização organizacional o ónus de dar a conhecer a missão, a estratégia, os objectivos, a cultura, em suma o *Modus Operandi* da organização, a actuar num ambiente onde tudo se espera, menos estabilidade. Os factores que integram a sociabilização (especialmente a estratégia e os objectivos) também se alteram, portanto é inevitável um sistema de adaptação dinâmico, sempre com um sentido de futuro.

2.2 As estratégias de socialização

A aplicação de cada uma das estratégias de socialização, resulta em diferentes impactos nas organizações, podendo ser potenciadas se nalguns casos forem usadas isoladamente ou combinadas, de forma a tirar destas o melhor proveito no Acolhimento e Integração dos colaboradores.

Van Maanen (1989) estabelece diferentes implicações para cada estratégia que adiante se apresenta.

2.2.1 Individuais/colectivas

As estratégias colectivas apresentam, face as individuais, a vantagem de serem mais económicas; permitirem a partilha de experiências, facilitando a aprendizagem e criando um suporte afectivo ao colaborador; de reduzirem a dependência das aprendizagens face ao agente de socialização, no entanto têm como grande desvantagem o perigo de se desenvolverem grupos resistentes às práticas de socialização na organização. Um indivíduo isolado é mais fácil de socializar.

2.2.2 Informais/formais

As estratégias formais, embora tenham o mérito de contribuir para reforçar e preservar a cultura organizacional, podem dificultar as transferências das aprendizagens para outros contextos organizacionais diferentes, para além do perigo de isolamento social. Se as aprendizagens não forem relevantes para o ulterior desempenho da função, podem ainda gerar desapontamento com a formação recebida. Além disso, podem gerar maior tensão no colaborador no sentido da adopção, por parte deste, das condutas desejadas para atingir determinado *status* naquela organização. Relativamente a esta questão também as informais apresentam desvantagens na medida em que o indivíduo tem que aprender por si próprio qual o seu papel na organização, o que também pode gerar grande ansiedade. Neste caso,

pelo facto de estar muito sujeito à influência do grupo, não há sempre garantias para a organização que esteja a ser conduzido no “bom caminho”.

2.2.3 Sequenciais/não sequenciais

Em cada contexto organizacional específico será necessário avaliar previamente se, para se atingir um determinado cargo, é necessário que o indivíduo passe por cargos intermédios, ou seja, que realize aprendizagens preparatórias. Se for este o caso, as estratégias sequenciais são as mais adequadas na medida em que permitem aprendizagens graduais partindo do mais simples para o mais complexo, apesar do risco de o colaborador poder sentir-se pressionado para avançar para estágios superiores sem estar devidamente preparado.

2.2.4 Em série/isoladas

As estratégias em série permitem manter uma continuidade e o sentido histórico da organização, proporcionando aos colaboradores modos de conduta previamente estabelecidos que ajudam a lidar com várias situações. Apresentam, no entanto, o perigo da estagnação da organização, contrariamente às isoladas que estimulam a criatividade e o espírito inovador dos colaboradores. No entanto, as últimas, têm a desvantagem de gerar grande ansiedade a um novato, na medida em que desconhece o modo habitual de acção.

2.2.5 Investidura/despojamento

As estratégias de investidura são úteis se um novo colaborador traz consigo competências relevantes para determinada organização. Em grupos profissionais específicos, geralmente fechados, e em determinados contextos organizacionais (ex. instituições de reabilitação) as de despojamento são mais indicadas.

2.2.6 Fixas/variáveis

As estratégias fixas, por serem mais previsíveis, dão maior segurança aos novos colaboradores. No entanto, por se basearem em concepções rígidas do desenvolvimento, marginalizam aqueles que não seguem esse padrão. As variáveis dão maior flexibilidade à organização, embora corram o risco de gerar confusão e incerteza.

2.2.7 Por competências/por concurso

As estratégias por competências permitem uma melhor distribuição dos recursos da organização. No entanto, correm o risco de limitar definitivamente as possibilidades de progressão na carreira, após um único insucesso, e são mais segregativas o que pode conduzir à marginalização de alguns membros. Contrariamente, as estratégias por concurso gerem um espírito mais cooperativo e participativo dentro da organização, para além de oferecerem maiores probabilidades de mobilidade profissional.

Trice e Bayer (1993) adaptaram a abordagem originalmente proposta por Van Maanen (1989), sugerindo que as diferentes tipologias se apartam em duas tácticas, i.e., táctica institucionalizada versus táctica individualizada, sendo que, as estratégias de socialização institucionalizada constituem experiências e aprendizagens comuns a várias pessoas, tratando-se de um paradigma de socialização colectivo, ao passo que as estratégias de socialização individual são realizadas através de um complexo de experiências individuais e únicas, levadas a cabo por um indivíduo no processo de adaptação à organização. Contudo, estes autores não se ficaram pela bipartição das diferentes tipologias nas duas tácticas apresentadas, enquadrando-as quanto ao contexto, quanto ao conteúdo, quanto aos aspectos sociais e por último quanto aos seus efeitos.

Quanto ao **contexto**, as estratégias colectivas oferecem, face às individuais, a vantagem de serem mais económicas, possibilitarem a partilha de experiências, facilitando as aprendizagens e criando um suporte afectivo para o recém-admitido, e

atenuarem a subordinação face ao agente de socialização. As estratégias colectivas são, de certo modo, facilitadoras de uma percepção da cultura organizacional por via da interacção social que ocorre entre os recém-admitidos, contribuindo para o entendimento dos papéis e funções que os esperam.

Em matéria de estratégias formais e informais, Mosquera (2002) refere que as estratégias formais cumprem um papel importante na preservação e manutenção da cultura organizacional, todavia, podem gerar alguma tensão individual na aceitação das condutas desejadas pela organização. No caso das estratégias informais, o indivíduo encontra-se entregue a si próprio na compreensão do seu papel organizacional. De acordo com Trice *et al.* (1993), a socialização é informal quando não existe um programa estruturado de formação ou indução ao local de trabalho desenhado para o recém-admitido, competindo a este assimilar a realidade organizacional através da experiência própria.

Quanto ao **conteúdo**, para que o processo de socialização alcance os seus desígnios, i.e., a integração dos colaboradores na organização, pode estruturar-se a socialização de forma sequencial, fixa, randomizada ou variável. Uma linha sequencial, comparativamente a uma linha fixa, revela-se mais adequada, quando é recomendável que os colaboradores passem, primeiramente, por desempenho de cargos intermédios antes de atingir o cargo especificado para si. Trata-se de um processo sequencial de conhecimentos, facultando uma graduação de aprendizagem em direcção a domínios de maior complexidade. Numa linha de socialização fixa, encontram-se estratégias mais conjecturáveis, fornecendo um acréscimo de segurança aos novos colaboradores, tendo os mesmos que prosseguir e cumprir um programa gizado para a integração na função que irão desempenhar.

Um programa de socialização de âmbito randomizado apresenta aspectos ambíguos e indefinidos, ao longo de todo processo de socialização.

Um programa variável cede pouca informação prévia quanto ao tempo destinado para completar as diversas etapas que conduzirão ao desempenho efectivo da função para a qual o colaborador foi contratado.

Quanto aos **aspectos sociais**, as estratégias em série asseguram uma continuidade com a linha histórica da organização, proporcionando aos recém-admitidos referenciais dos comportamentos defendidos pela organização. Trata-se de uma estratégia que visa proporcionar a replicação de situações que transmitem padrões organizacionais comuns da organização.

As estratégias isoladas, despontam como alternativa das estratégias em série, estimulando a criatividade e inovação dos recém-admitidos.

As estratégias de socialização podem ser disjuntivas ou de despojamento quando existe carência de modelos a seguir por parte dos novos colaboradores, porquanto estes, na ausência de referências de expectativas associadas ao seu papel, não são condicionados pelas mesmas no decurso do seu desempenho.

As estratégias de investidura revelam-se bastante úteis para indivíduos que detêm competências importantes para a organização, alinhando estes numa lógica de não intromissão e ausência de pressão sobre o novo colaborador quanto ao seu papel ou a sua identidade.

Quanto aos **efeitos**, esta abordagem encerra, ainda, a existência de uma orientação para a tradição, associada a estratégias institucionais e uma orientação para a inovação associada a estratégias individuais. Deste modo, a orientação para a tradição caracteriza-se por um efeito de socialização, proveniente de uma socialização prenunciadora da continuidade da cultura organizacional, inversamente uma orientação para a inovação traduz-se em condutas individuais que diferem dos moldes culturais tradicionais da organização, vocacionadas para a mudança da cultura organizacional.

Tabela 2.1 – Tipologias de táticas de socialização

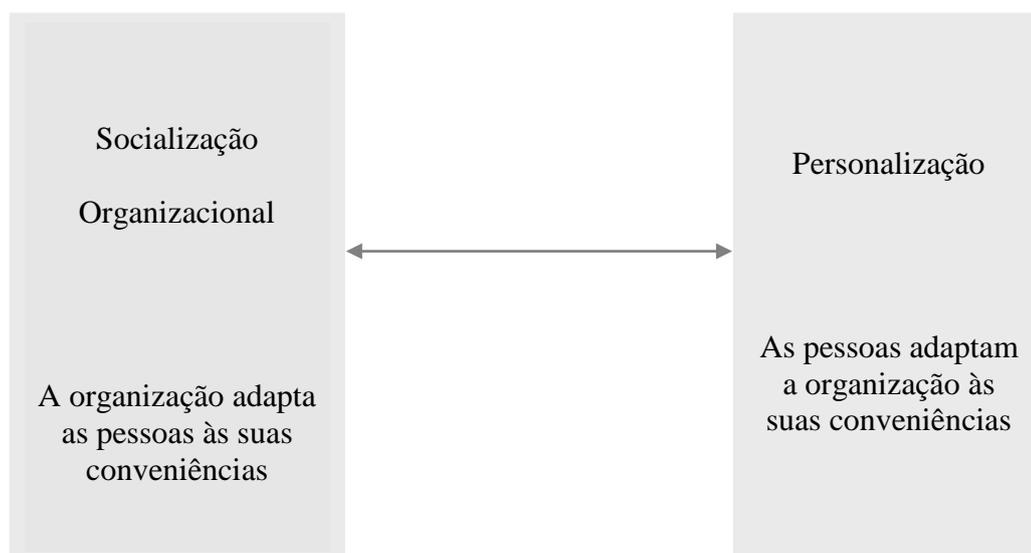
	Tática institucionalizada	Características	Tática individualizada	Características
De contexto	Colectiva Formal	Económicas/ Suporte afectivo/ Conservação da cultura	Individual Formal	Dependência de agente de socialização/ Inexistência de programa estruturado
De conteúdo	Sequencial Fixo	Aprendizagens preparatórias/ Previsíveis/ Conferem segurança	Randomizada Variável	Ambiguidade na percepção do papel/ Indefinição de tempo até chegar ao papel
De aspectos sociais	Em série Isoladas	Continuidade com a cultura/ Estimulam a criatividade e inovação	Disjuntivo Investidura	Carência de modelos/ Competências individuais relevantes
Efeitos	Orientação para a tradição		Orientação para a inovação	

(adaptado de Trice & Beyer, 1993)

2.3 O processo de socialização organizacional

Através de um apurado Sistema de Recrutamento e Selecção por intermédio de critérios tangíveis, a organização avalia as capacidades profissionais e técnicas dos candidatos a colaboradores, sendo, no entanto, imprevisível a aptidão destes de interacção em contextos específicos, onde a missão, a visão, os objectivos organizacionais e a cultura constituem o complicado contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam.

Segundo Chiavenato (1999), o colaborador procura influenciar a organização e o seu superior hierárquico com o intuito de criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance dos seus objectivos pessoais. Trata-se de um processo em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências, de um lado a socialização, do outro, a personalização.

Figura 2.1 – Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações

(adaptado de Chiavenato, 1999)

Neste processo bidireccional, a adaptação é mútua tendo em vista a verdadeira simbiose entre as partes. Além de bidireccional é também recíproca, pois cada uma actua sobre a outra. A fase inicial da actividade constitui-se crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o colaborador e a organização. É um período moroso e de difícil adaptação, no qual a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada do que noutros períodos ulteriores, trata-se de uma aprendizagem recíproca, em que as partes procuram minimizar a incerteza, uma a respeito da outra.

Como refere Chiavenato (1999) o contrato psicológico condiciona boa parte desse ajustamento mútuo, pois trata-se de um acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas e com os outros. O contrato torna-se um meio utilizado para a criação e troca de valores ou intercâmbio de recursos entre as pessoas. Cada pessoa representa os seus próprios contratos que regem tanto as suas relações interpessoais como intra pessoais.

O contrato psicológico é um entendimento tácito entre o indivíduo e a organização a respeito de direitos e obrigações, consagrados pelo uso, que serão respeitados e observados por ambas as partes. Ao contrário do contrato formal, o contrato

psicológico não é escrito e muitas vezes nem é discutido ou esclarecido, ele refere a expectativa do indivíduo e da organização em que prevalece o sentido de reciprocidade.

De acordo com a perspectiva desenvolvimentista do contrato psicológico, tal como refere Schein (citado por Mosquera, 2002), “...o contrato psicológico muda ao longo do tempo na medida em que as necessidades da organização e dos seus colaboradores mudam”.

Segundo Chiavenato (1999) o processo de socialização, está intimamente ligado com as formas de apreensão da cultura organizacional, podendo esta manifestar-se em:

2.3.1 Histórias

Contos e passagens sobre o fundador da organização, recordações sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, etc. Acertos e erros do passado geralmente ancoram o presente no passado legitimando as práticas actuais.

2.3.2 Rituais e cerimónias

São sequências repetidas de actividades que expressam e reforçam os valores principais da organização.

2.3.3 Símbolos materiais

A arquitectura do edifício, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento desejado pela organização. Os símbolos materiais constituem a comunicação não verbal.

2.3.4 Linguagem

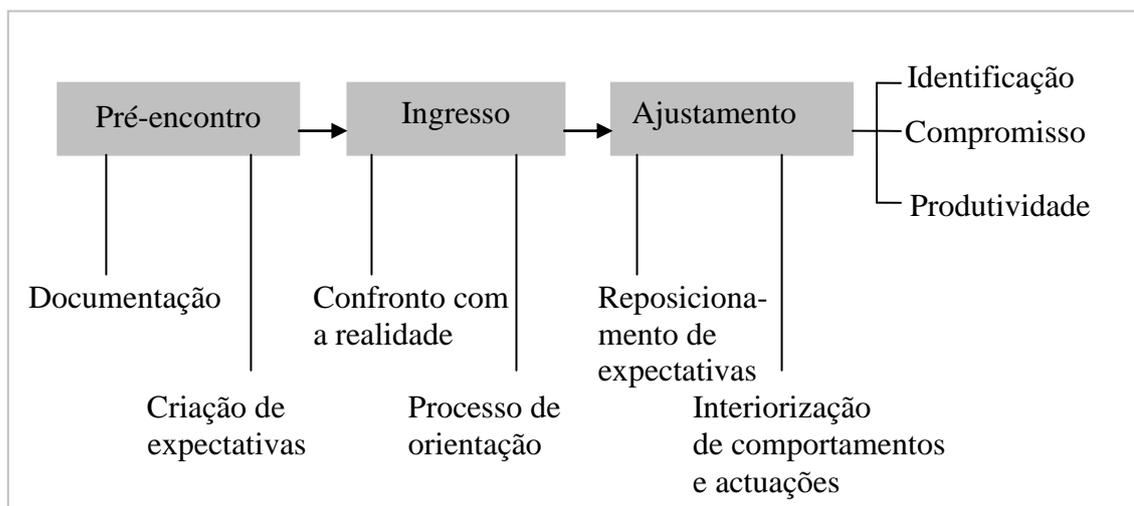
Utilização da linguagem como meio de identificar membros de uma cultura ou sub cultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la.

Neto (1995) indica a ocorrência de uma reedificação de identidade social dos colaboradores que acontece ao mesmo tempo que a nova organização vai embutindo novos símbolos de identidade aos seus colaboradores.

2.4 As fases do processo de socialização

Segundo Camara (1999), o processo de socialização é visto como comportando três fases: (1) antes da entrada na organização, (2) imediatamente após o início de actividade, e (3) depois de atingir a velocidade cruzeiro. Robbins (2002) chama a estas fases o pré-encontro, o encontro e a metamorfose.

Figura 2.2 – Processo de socialização



(adaptado de Camera *et al.*, 1999)

A fase de **pré-encontro** decorre entre o processo de selecção e o início das funções, o novo colaborador tentará documentar-se exaustivamente acerca da organização, do modo como funciona, da sua estrutura, dos métodos de trabalho, das pessoas com quem vai ter que se relacionar e vai preparar-se para se integrar rapidamente e com sucesso.

Daí que no momento do **ingresso** na organização, o novo colaborador tenha já um capital de experiências acerca da sua função, dos colegas, das chefias e da organização em geral. As expectativas vão ser confrontadas com a realidade, embora de modo gradual, uma vez que a generalidade das organizações proporciona aos seus novos colaboradores programas formais de orientação em que, de forma sistemática, são ambientados com os padrões de comportamento desejados.

Do diferencial entre as expectativas e a realidade, na fase de ingresso, segue-se habitualmente, a fase de adaptação ou ajustamento à cultura da organização.

O processo de **ajustamento**, ou metamorfose como sugere Robbins (2002), desagua numa identificação com os valores da organização, adaptação com o conjunto de comportamentos desejáveis e, conseqüentemente, maior produtividade, maior comprometimento e menor taxa de rotação de pessoal.

Numa perspectiva estruturalmente semelhante à apresentada anteriormente, Mosquera (2002) cita Greenberg e Baron (1987), utilizando a nomenclatura de Feldman (1980), expõe as fases do processo de socialização, do seguinte modo: socialização antecipatória; encontro e mudança e aquisição.

2.4.1 Socialização antecipatória

Anteriormente esta fase, referida como pré-encontro, sendo o seu principal objectivo, dar informações ao candidato sobre a organização e sobre a função a que concorre, poderão ser mais específicas, nomeadamente, sobre as perspectivas de carreira dentro da organização e, eventualmente, das características do departamento ou do grupo de trabalho em que virá a ser integrado.

Young e Lundberg (1996) falam do “choque da socialização” em resultado dos contrastes e surpresas com que o recém-admitido é confrontado. Os contrastes referem-se às discrepâncias encontradas em determinadas informações sobre a organização e a sua experiência posterior. As surpresas dizem respeito às diferenças entre as suas expectativas face a organização e as suas vivências reais no seio dessa organização. Estes autores defendem que entrevistas de selecção realistas ajudam a eliminar ou reduzir as surpresas, grandes responsáveis pelo *turnover* dos recém-admitidos.

No sentido de dar uma informação mais objectiva aos colaboradores, as organizações poderão facultar, aos responsáveis pelo recrutamento e selecção, brochuras onde, além dos aspectos positivos da organização e do cargo, sejam também referidos aspectos menos apelativos ou menos interessantes. Estudos experimentais levados a cabo por Weitz (1956) e Macedonia (1969), permitem concluir sobre a eficácia deste tipo de brochura na redução do *turnover* inicial em diferentes tipos de organizações.

2.4.2 Encontro

Anteriormente denominada por ingresso. Esta fase inicia-se no momento da admissão do colaborador. Pressupõe o acompanhamento do recém-admitido desde o seu primeiro dia na organização até ao fim do período experimental, podendo mesmo prolongar-se para além deste.

É uma fase importante, esta, pois o novo membro inicia as suas relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos, colegas e eventualmente clientes, desenvolvendo a aprendizagem das tarefas que lhe são incumbidas. Dos factores que mais influência pode ter na adaptação do novo colaborador à organização destacam-se, o ambiente que envolve o trabalho, especialmente, a receptividade dos colegas, as atitudes do superior hierárquico imediato, as normas e regulamentos internos, as formas de orientação, etc.

Muitos desses factores não se revelam fáceis de dominar pela organização, sendo desejável que a organização pré-defina um programa, como instrumento facilitador de uma socialização capaz.

Segundo Porter *et al.* (1987), a organização dispõe, basicamente, de três táticas de reforço visando a socialização organizacional:

Tabela 2.2 – Táticas de reforço na socialização organizacional

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

(adaptado de Porter *et al.*, 1987)

O objectivo das táticas supra referidas, é a apreensão pelos novos membros, das condutas e valores defendidos na organização.

2.4.3 Mudança & aquisição

Anteriormente denominado por ajustamento ou metamorfose. Nesta fase da socialização do colaborador já se depreende que este tenha moldado algumas das suas atitudes em abono dos desígnios organizacionais. É o momento de aprender e desenvolver novas ideias e comportamentos.

Caplow (citado por Porter *et al.*, 1987) refere quatro requisitos desta fase:

Tabela 2.3 – Requisitos da fase de aquisição e mudança

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

(adaptado de Porter *et al.*, 1987).

Os comportamentos adequados aos diversos cargos, funções, profissões e organizações por que têm de passar os indivíduos ao longo da sua vida activa não são adquiridos num ápice. Exigem acções permanentes da organização em ordem a que esta articulação se estabeleça da melhor forma. Porém, há sempre resistência à mudança.

Bilhim (2002) refere cinco razões elementares da resistência das pessoas à mudança:

Hábito: em princípio as pessoas quando gostam de alguma coisa tendem a regressar a ela de uma forma regular. O ser humano é uma criatura de hábitos. A vida é complexa e o ser humano tenta simplificá-la, confiando no hábito ou na resposta programada. Assim, quando o local de trabalho é mudado, normalmente, surgem resistências, dado que tal mudança pode implicar alteração de rotinas relativas a saídas e entradas em casa, novos percursos para o trabalho, novos locais de estacionamento, adaptação ao novo edifício, novas rotinas ligadas às refeições, etc.

Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança resistem à mudança, quando vêm a sua posição ameaçada.

Factores económicos: se a mudança ameaça com redução salarial é normal que apareça resistência.

Medo do desconhecido: a mudança acarreta a ambiguidade e o desconhecido. Instala-se o medo, em geral, quando se troca o conhecido pelo desconhecido.

Processamentos de informação selectiva: os indivíduos concebem o seu mundo de acordo com a sua percepção. Uma vez criado, esse mundo, passam a reagir à sua mudança. As pessoas ouvem o que querem ouvir e ignoram toda a informação que ponha em causa o seu mundo.

2.5 Estádios e métodos do processo de socialização organizacional

A socialização organizacional através do Acolhimento e Integração dos novos colaboradores, tem como finalidade a criação de um ambiente de trabalho favorável e receptivo, durante a fase inicial da sua vida na organização. Com o intuito de facilitar esta fase de adaptação dos colaboradores, Chiavenato (1999) sugere alguns métodos de socialização organizacional mais utilizados.

2.5.1 Processo selectivo

A socialização tem início nas entrevistas de selecção através das quais o candidato fica a conhecer o seu futuro no ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as actividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente, etc. Antes mesmo do candidato ser aprovado, o processo selectivo permite que ele obtenha informações e veja com os seus próprios olhos como funciona a organização e como se comportam as pessoas que nela convivem.

2.5.2 Conteúdo do cargo

O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente motivadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início da sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradualmente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que recebem tarefas relativamente exigentes estão mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os colaboradores principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes de desempenho excelente. Quando os principiantes são colocados em tarefas inicialmente fáceis, não têm oportunidade de experimentar o sucesso nem a motivação dele decorrente.

2.5.3 Supervisor como tutor

O novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar da sua integração na organização. Para os novos colaboradores, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem desta. O supervisor deve cuidar dos novos colaboradores como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, o supervisor é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser vista negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas ao novo colaborador:

- (1) Transmitir ao novo colaborador uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
- (2) Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.
- (3) Negociar com o novo colaborador as metas e resultados a alcançar.
- (4) Proporcionar ao novo colaborador o *feedback* adequado sobre o seu desempenho.

Os supervisores devem ser adequadamente escolhidos para acolher e tutorar os novos membros para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. Para funcionar como verdadeiro tutor ou mentor, cada supervisor deve possuir um alto grau de segurança pessoal a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores e uma dose grande de paciência para lidar com os novos e inexperientes recrutas.

Nalgumas organizações, segundo Peretti (1998), a integração de um novo colaborador é confiada a um tutor, definindo da seguinte forma o seu papel:

«Tutor é encarregado de seguir e de aconselhar o novo elemento durante o seu período de adaptação. Verifica, permanentemente, se o interessado possui todas as informações práticas e gerais que lhe permitam cumprir a sua missão e familiarizar-se, o mais rapidamente possível, com o seu meio de trabalho.

Ajuda-o a resolver os problemas práticos ou psicológicos que possam encontrar. Apresenta-o aos quadros da empresa. Leva-o a visitar os diferentes sectores e fornece-lhe toda a documentação útil. Permite-lhe o contacto com todas as pessoas ou organismos exteriores à empresa susceptíveis de facilitar a sua adaptação prática e geral ao nível extra-profissional. Está à disposição do interessado para o ajudar ou aconselhar se necessário.

Alguns dias antes da admissão, a hierarquia do novo quadro procura o tutor e, simultaneamente, define o programa de integração. O serviço de “Relações Humanas” dá o seu acordo sobre a pessoa que foi escolhida para tutor e coloca-se à disposição para o ajudar a cumprir a sua missão. Apesar de designado pela hierarquia, o tutor actua em função da sua própria maneira de apreciar a situação, das necessidades reveladas pelo “afilhado” e da natureza da relação desejada».

Mosquera (2002), refere que o tutor poderá ser escolhido pela hierarquia do novo colaborador, pelo Departamento de Recursos Humanos ou, mesmo, pelo Director Geral. Em certos casos, ele será a própria hierarquia. Neste caso, assume o papel de monitor dando a formação técnica inicial necessária para que o novo colaborador possa desempenhar eficazmente as suas funções. O tutor não deverá pertencer a um nível hierárquico inferior. Será, em regra, um elemento mais velho e com mais experiência.

Greenberg e Baron (1995), no quadro que se segue, revelam algumas reflexões, sobre os benefícios e riscos da tutoria para o *protégé* (colaborador novato) e para o tutor.

2.5.3.1 Benefícios e riscos da tutoria para o protégé

Tabela 2.4 – Benefícios e riscos da tutoria

	Benefícios	Riscos
Psico-Sociais/psicológicos	Suporte afectivo e social facilitador da sua integração na cultura da organização.	Dependência excessiva, face ao tutor, atrasando o desenvolvimento da sua autonomia
Funcionais	Obter informações, sobre a organização e seu papel, de forma mais rápida; Apoio técnico personalizado; Ter um interlocutor experiente com quem pode esclarecer dúvidas.	O tutor pode sobrecarregar o colaborador com trabalhos que seriam da sua própria competência.
Para a carreira	Usar a influência pessoal do tutor para seu benefício pessoal, nomeadamente, na progressão na carreira.	O sucesso do colaborador se basear no seu tutor e, em caso de fracasso deste, reflectir-se na carreira do primeiro; Os conselhos do tutor poderão não ser os melhores.

(adaptado de Greenberg e Baron, 1995)

2.5.3.2 Benefícios e riscos da tutoria para o tutor

Tabela 2.5 – Benefícios e riscos da tutoria

	Benefícios	Riscos
Psicológicos	Gratificação por ser útil e solicitado.	
Político-Sociais	Reconhecimento pelos êxitos atingidos pelo <i>protégé</i> .	
Funcionais	Espera que o <i>protégé</i> cumpra as suas funções e seja um colaborador muito produtivo	Sobrecarga do trabalho para o tutor caso tenha que continuar a desempenhar as suas funções habituais.
Para a carreira		Os insucessos do <i>protégé</i> afectarem a reputação do tutor.

(adaptado de Greenberg e Baron, 1995)

2.5.4 Grupo de trabalho

O grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. A integração de um novo colaborador deve ser atribuída a um grupo de trabalho que possa provocar nele impacto positivo e duradouro. A aceitação é fonte crucial da satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e como eles se devem comportar.

2.5.5 Programas de acolhimento

O objectivo principal destes programas é basicamente contribuir para a redução da ansiedade sentida pelo novo colaborador, oferecendo-lhe um clima de apoio e desenvolvimento profissional. Conforme sugere Mosquera (2002), estes programas devem gradualmente fornecer aos colaboradores informações sobre as exigências do cargo, evitando contudo o excesso, pois iriam sobrecarregar o novo colaborador,

produzindo o efeito contrário, aumentando ainda mais a sensação de ansiedade e insegurança.

Tabela 2.6 – Os principais itens de um programa de socialização

Assuntos organizacionais	A missão e os objectivos globais da organização As políticas e directrizes da organização A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais Produtos e serviços oferecidos pela organização Regras e procedimentos internos Procedimentos de segurança no trabalho Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar
Benefícios oferecidos	Horário de trabalho, de descanso e de refeições Dias de pagamento e de adiantamento salariais Programa de benefícios sociais oferecidos p/ organização
Relacionamento	Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho
Deveres do novo participante	Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário Visão geral do cargo Tarefas Objectivos do cargo Metas e resultados a alcançar

(adaptado de Chiavenato, 1999)

Watts-Davies (1983) considera que antes de se elaborar um plano de acolhimento, dever-se-á ter atenção a três questões fundamentais:

- (1) Que informação sobre a organização, o cargo e a equipa de trabalho?
- (2) Quem deverá dar essa informação?

O Director de Recursos Humanos.

O superior hierárquico, os colegas.

O delegado sindical.

O Director Geral.

(...).

(3) Quando se deve informar?

Antes da admissão.

No primeiro dia.

Mais tarde?

Young e Lundberg (1996) enfatizam o primeiro dia como aquele que mais importância tem, ou seja, o mais crítico pelo facto de se tratar do dia em que o novo colaborador se sente mais ansioso. Por isso a organização deve dar mais importância ao que é relevante para os novos colaboradores, do que para a organização, ou seja, mais do que carregar os colaboradores com informação, esta, deve preocupar-se em fazer com que o novo colaborador se sinta recebido de forma decorosa e emocionalmente apoiado.

Cardoso (2001) sugere que se tenha atenção a alguns aspectos num programa de acolhimento, são eles:

- a) Preparar previamente o espaço e demais equipamentos que possam estar à disposição do novo colaborador, para que este, ao chegar não se sinta um estranho que está a mais no contexto físico da empresa.

- b) Reservar na agenda, o dia para receber o novo colaborador, libertando-se de outros compromissos que possam interferir na disponibilidade para acolher o novo colaborador, evitando fazê-lo esperar, confiar a missão a alguém menos preparado ou menos representativo ou deixá-lo à mercê da simpatia de outros colaboradores.
- c) Realizar um curso de formação em que se apresentará, nomeadamente, a história, cultura e principais objectivos da empresa, regras de funcionamento interno, principais direitos e deveres, horários e hábitos de trabalho, o actual organograma, principais responsáveis, enquadramento da área em que se vai inserir e respectivos objectivos, valores dominantes partilhados pela equipa com quem vai trabalhar, objectivos da função que vai desempenhar.
- d) Facultar toda a documentação disponível sobre os temas anteriormente referidos e prever alguém que acompanhe o novo colaborador no preenchimento das formalidades administrativas.
- e) Prever a realização de uma reunião alargada e descontraída com todos os elementos da equipa com quem vai trabalhar o novo colaborador, de forma a conhecer cada um individualmente e a respectiva distribuição de responsabilidades. Poder-se-á alargar este contacto a um lanche ou almoço conjunto, a fim de estabelecer as primeiras relações informais.
- f) Possibilitar uma visita acompanhada às restantes áreas, para conhecer, individualmente, os principais responsáveis e adquirir uma visão global da organização.

O quadro que se segue, reflecte um exemplo do que poderá ser um cronograma de um programa de acolhimento destinado ao primeiro dia do novo colaborador na organização, perspectivando ao colaborador o sentimento de integração, porém, trata-se apenas do início, pois este deverá ser complementado por um programa de formação em sala e/ou no posto de trabalho e de um acompanhamento próximo, por parte do superior hierárquico ou de um tutor nomeado para o efeito.

Tabela 2.7 – O primeiro dia na organização

Horário	Acção a desenvolver	Pessoas envolvidas
09H00	Boas Vindas e Recepção	Director/Técnico de RH
	Apresentação da organização: História Missão, Objectivos	
09H15	Funcionamento, Organização (apresentar organigrama) Negócio, Actividades, Mercado Implantação, dispersão geográfica	Director/Técnico de RH
10H00	Visionamento de um filme sobre a organização	Director/Técnico de RH
10H30	Intervalo para café	
	Normas internas de funcionamento: Legislação laboral (entrega de um exemplar)	
11H00	Normas disciplinares e regulamentos internos (entrega de um exemplar) Políticas de remuneração e regalias sociais Higiene e segurança no trabalho	Director/Técnico de RH
	Informações gerais: Refeitório	
12H00	Transportes Instalações sanitárias/balneários Marcação de ponto, cartão de identificação	Director/Técnico de RH
	Formalidades administrativas: Leitura e assinatura do contrato de trabalho (dar um exemplar)	
12H30	Preenchimento de vários formulários	Director/Técnico de RH

13H00	Almoço	
	Apresentação ao superior hierárquico:	
14H00	Posicionamento na organização Informação sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar Conhecimento do plano de formação	Director/Técnico de RH
14H30	Apresentação às outras hierarquias	Chefe directo
15H00	Apresentação aos colegas	Chefe directo
15H30	Visita geral às instalações	Chefe directo
	Integração no posto de trabalho:	
16H00	Prevenção e segurança Especificidades do posto de trabalho	Chefe directo

(adaptado de Mosquera, 2002)

Além do conhecimento que o novo colaborador passa a ter em relação à organização na sua globalidade e demais especificidades, os elementos que a integram passam a conhecê-lo. Conhecer e ser conhecido pelos membros que constituem a organização, estimula, desde logo, a comunicação interdepartamental.

No planeamento de todo este processo, não se pode esquecer a preparação antecipada dos colaboradores, incumbência da chefia directa, relativamente à integração de um novo elemento. Os colegas, cujo relacionamento será mais próximo, deverão ser postos ao corrente das implicações que derivam do processo de acolhimento do novo colaborador, a fim de evitar conflitos resultantes de uma apreciação deficiente que o novo cenário pode suscitar.

2.5.6 Programa de integração

É um programa formal e intensivo de formação inicial destinada aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objectivos organizacionais, etc. É também conhecido pelo programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. A sua finalidade é fazer com que o novo membro aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho dos seus quadros.

Costa (2003) refere que na maioria dos casos, os objectivos de um plano de integração são:

- a) Orientar os colaboradores para os valores, missão e princípios culturais da organização;
- b) Comunicar os objectivos organizacionais e de negócio, bem como a performance actual da organização;
- c) Comunicar políticas de recursos humanos (formação, benefícios, carreiras, etc.);
- d) Visualizar a estrutura da organização, dos processos de trabalho e de negócio.

Sendo que, os propósitos destes objectivos, é funcionar como catalisador da integração do colaborador na organização, gerar satisfação e evitar o *turnover* por inadaptação.

Os programas de integração, segundo Costa (2003), pelas suas características e estruturação, constituem uma técnica de socialização bastante vantajosa, apesar dos custos elevados que geralmente implicam. Dos principais efeitos que proporciona em termos de impacto pessoal e organizacional destacam-se os seguintes:

- a) Redução da ansiedade inicial dos colaboradores;
- b) Redução do *turnover* por inadaptação inicial;
- c) Maior rapidez de adaptação ao posto de trabalho;
- d) «Calibração» de expectativas entre colaborador e organização.

Os exemplos que se seguem, são casos de sucesso de programas de integração e referem-se aos casos de *Disneyworld* e do Grupo Comercial Português.

Tabela 2.8 – Dois programas de integração

Características	<i>Disneyworld</i>	Grupo BCP
Duração	48 Horas	80 Horas
Coordenação	DRH e Universidade Disney	Núcleo de formação e desenvolvimento de carreiras
Monitorização	Quadros da Disney	Quadros dos diversos departamentos, de preferência directores operacionais ou alta direcção
Objectivos	Todos os novos funcionários da Disney passam pelo programa, com vista a: Assumirem uma nova identidade; Desenvolverem atitudes positivas; Atenderem bem os clientes.	Todos os novos colaboradores frequentam obrigatoriamente este programa, visando: Dotá-los da visão de conjunto do grupo; Expô-los à cultura organizacional do grupo; Facultar-lhes conhecimentos e faculdades mínimas sobre os negócios, os clientes e os instrumentos da sua actividade profissional.
Programa-tipo	8 Horas de orientação em sala e 40 Horas de aprendizagem no	Recepção pelo Presidente do conselho de administração;

	parque; Apresentação inicial em esquema de «esplanada convívio»; História e filosofia da Disney; Papéis de cada um na produção do «espectáculo»; Visita ao parque; Treino de tarefas específicas; Treino de atendimento; Prática no parque.	Programa de integração e gestão das pessoas no BCP; Ética empresarial; Módulos de negócio; Visita à sala de mercados, aos <i>call-centers</i> e ao museu da Fundação BCP; Módulos complementares: Qualidade, Atendimento, Segurança, etc. Conclusão com administrador do Grupo.
Apoio documental	<i>Package</i> «boas vindas», com o programa de formação instruções e regras básicas de enquadramento. Jornal Disney – «Olhos e Ouvidos»	Manual de formação de integração. Portal das pessoas – Intranet BCP. Revistas BCP - «Hífen» e «BCP Notícias»
Enfoque estratégico	Elevado, pelo investimento feito neste programa.	Total, tendo em conta o empenho e participação da administração neste programa. Também o volume de formação assim o prova.

(adaptados de Chiavenato, 1999; Revista BCP Notícias, nº 25, 2001)

O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de forma intensiva e rápida, numa situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte daí para frente como um membro que “*veste definitivamente a camisola da organização*”.

2.5.7 Cursos de acolhimento

Conforme refere Mosquera (2002) o curso inicial de acolhimento, tem o objectivo de preparar o colaborador, por intermédio de acções de formação, que podem durar alguns dias até várias semanas e visam:

- a) Dar a conhecer a organização e o negócio;
- b) Fornecer a formação técnica necessária ao início da função;

- c) Informar o novo elemento sobre qual o seu papel no seio da organização;
- d) Formar e desenvolver o espírito de organização e contribuir para a integração do novo membro na cultura organizacional

Sacks (1996) concluiu que, a quantidade de formação ministrada aos novos colaboradores durante o período de socialização, estava relacionada com a satisfação no trabalho, envolvimento com a organização, o trabalho e a capacidade de adaptação aos diferentes contextos organizacionais e outras medidas de desempenho profissional. Por outro lado, a quantidade de formação encontrava-se negativamente relacionada com a intenção de deixar a organização. Pode ainda afirmar que, a formação inicial ajuda os novos membros a familiarizarem-se com o seu novo papel na organização, contribuindo para a redução de ansiedades ou inseguranças e incertezas, próprias de quem inicia uma função numa nova organização.

2.5.8 Programas de orientação

Costa (2003) aborda a questão da socialização organizacional como orientação de pessoas, atribuindo a responsabilidade desta área ao gestor de linha, salvo algumas questões específicas, o DRH poderá prestar um serviço de apoio especializado, não excluindo igualmente o empenhamento que a administração deverá ter neste processo. E divide a sua abordagem em três dimensões complementares, são elas: orientação para a organização; orientação para a equipa e orientação para a função.

Orientação para a organização: visa criar um quadro de referência organizacional para o colaborador. É um processo de “boas vindas”, por isso é vulgar que o mesmo ocorra aquando a admissão de um colaborador. Em muitas organizações esta fase é denominada como «Acolhimento e Integração» dos colaboradores. (vd. Anexo III)

A orientação para a organização é determinante, pelo facto dos colaboradores, na sua fase de integração inicial, estarem diante de incógnitas, ou de referências vagas, obrigando-se a mudar de hábitos, no sentido da inevitável e necessária adaptação.

Costa (2003) refere ainda que a orientação para a organização pode ser feita de várias formas, com maior ou menor estruturação, conforme a importância e o grau de envolvimento que a organização entende dar. De entre as diversas abordagens, salienta as seguintes: Estágio no DRH; o manual de acolhimento; e programas de integração.

Orientação para a equipa: deve ser limitada ao enquadramento organizacional, constituindo, esse, o enquadramento “macro”, deve, segundo este autor, ter-se em conta o enquadramento “local”, ou seja o enquadramento na equipa de trabalho em que o trabalhador se vai inserir. As suas características, objectivos, métodos e fluxos de trabalho, são variáveis com que o trabalhador se deve familiarizar, de forma a se integrar o mais fácil e rapidamente possível. (vd. Anexo IV)

Conhecer as pessoas que integram uma equipa, conhecer as suas funções, que contributos poderão dar ao seu trabalho e vice-versa, são questões a merecer um acompanhamento cuidado, desde o início da actividade do colaborador na organização.

Citando Costa (2003) “A orientação para a equipa deve ser a grande prioridade do gestor de linha, no momento em que recebe um novo colaborador”...”o gestor de linha deve ter a preocupação em ter a equipa já devidamente alinhada em termos de interacção, ou seja, a equipa não deve ter apenas essa designação formal, mas deve ser, de facto, uma equipa”.

Para levar essa pretensão aos desígnios da organização, o gestor e linha, deve funcionar como propulsor e, fomentar o trabalho em equipa, tornando-o uma prática imprescindível no dia-a-dia.

Uma equipa, poderá ser definida, em termos organizacionais, da seguinte forma:

Um conjunto de pessoas que:

- a) Interação desempenhando diferentes papéis;

- b) Têm valores e atitudes semelhantes, alinhados com a cultura organizacional;
- c) Visam a concretização dos mesmos objectivos.

Uma organização do sector alimentar, a “Matutano”, tinha à entrada das suas instalações a seguinte frase, afixada:

«Trabalho em equipa é a capacidade de direccionar o individual para os objectivos da organização. É o combustível que possibilita às pessoas vulgares atingirem resultados invulgares.»

Orientação para a função: É uma das missões do gestor de linha. Tão importante como o enquadramento organizacional, ou a integração na equipa é o adequado enquadramento na posição que o novo colaborador vai ocupar. (vd. Anexo V)

Costa (2003) refere três dimensões do enquadramento na função:

Quadro de referência: há que familiarizar a pessoa a integrar com os requisitos e atributos da função (o que é que se pretende que seja feito, que contributo esperar dele, qual a natureza do trabalho a executar), quais os métodos de trabalho habitualmente usados e as práticas mais correntes no desempenho da função, bem como os objectivos globais da mesma, grau de responsabilidade e delegação;

Diagnóstico: no decurso da observação do desempenho do colaborador na função, há que traçar “o mapa da situação actual” do colaborador, em termos de competências. Que perfil comportamental possui actualmente? Adequa-se ao perfil desejado? Qual o seu nível de capacidades técnicas? Corresponde ao grau de exigência da função? Qual o *gap* (diferencial) de desenvolvimento de competências existentes?

Treino: face ao diagnóstico efectuado, o líder deve desenvolver a sua actividade como treinador do colaborador, desenvolvendo-o até ao nível de competências que considere adequado para o desempenho da função, traçando um plano de treino para

o colaborador, e aplicando-o com recurso aos diversos métodos de treino disponíveis, consoante a sua adequação.

O mesmo autor refere que neste processo, nenhum destes enquadramentos socializantes, ou seja, orientação para a organização, para a equipa e para a função, funciona isoladamente, mas sim em complementaridade.

2.5.8.1 Vantagens de um programa de orientação

O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho, John Ivancevich (1995), refere que alguns objectivos do programa de orientação:

Reduzir a ansiedade das pessoas. A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos colaboradores recebem a tutoria de colaboradores experientes através de orientação e apoio, a ansiedade reduz.

Reduzir a rotatividade/turnover. A rotatividade é mais elevada durante o período inicial de trabalho, pelo facto de os novos colaboradores se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários, a orientação eficaz reduz essa reacção.

Economizar tempo. Quando os novos colaboradores não recebem orientação, gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Quando os colegas e o supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, a sua integração é melhor e mais rápida.

Para desenvolver expectativas realistas. Através do programa de orientação os novos colaboradores tomam conhecimento do que se espera deles e quais os valores partilhados pela organização.

2.5.9 O manual de acolhimento

Trata-se de uma edição de carácter técnico funcional, contendo aspectos particulares de uma organização, capazes de a caracterizar e esclarecer dúvidas sentidas pelos colaboradores, normalmente, no início de actividade numa determinada organização. É um instrumento, geralmente, da responsabilidade da Direcção de Recursos Humanos e dispõe de informação sobre a organização, nomeadamente regulamentos no domínio das relações laborais, estruturas representativas de trabalhadores, benefícios sociais, serviços de apoio e assistência social, política de gestão de recursos humanos, etc.

Tabela 2.9 – Estrutura-tipo de um manual de acolhimento

Estrutura-tipo	Informação contida
Boas vindas	Mensagem de boas vindas e apresentação do manual e seus objectivos
Apresentação da organização	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, actividade e áreas de negócio
Regulamentos no domínio das relações de trabalho	Acordo de empresa ou acordo colectivo de trabalho, os quais estabelecem os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc. ou outras disposições legais.
Estruturas representativas dos trabalhadores	Delegados sindicais e comissão de trabalhadores.
Benefícios sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança social ou não, relacionados com situações específicas tais como: doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.
Serviços de apoio e assistência social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transporte ao dispor dos colaboradores, vestuário e equipamento de protecção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de gestão de recursos humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

(adaptado de Mosquera, 2002)

O manual de acolhimento, em termos de conteúdo, difere de organização para organização, no entanto, a sua elaboração deverá pautar-se pelo equilíbrio, no que respeita à quantidade de informação nele contida, pois, dever-se-á apenas incluir matéria substantiva e indispensável à integração dos colaboradores na organização.

O manual de acolhimento é um complemento de outras fontes de informação que constituem o programa de acolhimento, como informações baseadas em suportes audiovisuais, transmitidas verbalmente, publicações da organização, etc.

2.5.10 Acompanhamento e avaliação

Segundo Peretti (1998) o período de integração é mais moroso que o período de acolhimento. Querendo dizer com isto que o acompanhamento da integração deve ser feito durante um largo período antes da entrada do novo colaborador no sistema de avaliação geral. Segundo o mesmo autor, este acompanhamento assenta, normalmente, nas entrevistas individuais realizadas entre intervalos temporais curtos, uma entrevista ao fim de três meses, seis meses e um ano.

O acompanhamento é especialmente importante durante o período experimental, pois, é após este período que ambas as partes analisam a sua decisão.

No término de um programa de Acolhimento e Integração, o que se espera é que a organização proceda à avaliação do seu novo colaborador. Este período, normalmente coincide com o período experimental, durante o qual a organização ainda pode decidir pela admissão ou não do seu novo membro, face aos resultados do processo de socialização.

Essa avaliação é feita pelo responsável do processo, normalmente tutor e pela hierarquia. Estes avaliam o desempenho ao longo de várias fases do processo e chegam a uma classificação qualitativa e/ou quantitativa. É frequente pedir-se aos novos colaboradores um relatório final, podendo este contribuir para o processo de avaliação.

Outra forma de avaliar a eficácia dos programas de socialização é através de testes aplicados aos recém-admitidos após finalizarem o programa.

No o intuito de aferir a qualidade do novo colaborador, devem ser usadas as metodologias que permitam fazê-lo com a maior objectividade possível, para que na hora da decisão não se seja confrontado com informações avulsas que não reflectam o seu real valor.

Cardoso (2001) sugere a utilização dos seguintes instrumentos:

- a) Ficha de acompanhamento e avaliação (vd. Anexo II).
- b) Entrevista a meio do período experimental ou do contrato a termo.
- c) Entrevista no final do período experimental ou do contrato a termo.

A ficha de acompanhamento e avaliação: será construída a partir dos objectivos e perfil da função, pretende ajudar a acompanhar o novo colaborador neste período, já que define campos a observar, e permitirá, no final, expressar a apreciação sobre a sua integração na organização e a decisão relativamente à sua continuação.

De acordo com o quadro apresentado em Anexo II, os campos de avaliação sugeridos são os seguintes:

- a) Conhecimentos profissionais previstos no perfil.
- b) Principais características pessoais e adaptação à organização.
- c) Desempenho profissional.
- d) Expectativas relativas à superação dos aspectos menos positivos.
- e) Proposta relativa à sua contratação.

Entrevista a meio do período experimental ou do contrato a termo: além da disponibilidade permanente para se ouvir e aconselhar o novo colaborador, dever-se-á prever sensivelmente a meio do período de avaliação, uma entrevista formal de balanço e, também, de aconselhamento relativamente aos procedimentos a adoptar até ao final do contrato ou do período experimental.

Privilegiar-se-á, neste momento, a audição do novo colaborador, incentivando-o a que seja este a encetar o diálogo com a sua auto-avaliação, a citar os aspectos menos positivos com que se deparou, bem como, colocar todas as dúvidas que desejar ver esclarecidas.

Entrevista no final do período experimental ou do contrato a termo. Antes de perecer o período legalmente previsto para transmitir a sua decisão sobre a continuação ou cessação do seu vínculo à organização, reunir-se-á, de novo, com o colaborador para lhe dar conta da intenção da organização.

É este o momento escolhido para se transmitir a avaliação final e a decisão que a organização vai assumir. Caso se esteja diante de uma decisão negativa, dever-se-á transmitir as razões que objectivamente determinaram a opção e, por fim aconselhar o colaborador relativamente às próximas escolhas profissionais.

Para concluir, certo é que o processo de socialização só acontece, salvo melhor opinião, com a “aceitação”, “interiorização” e “assimilação” efectivas dos novos valores, pelos novatos. Porquanto, é nessa altura que a organização pode considerá-los “membros efectivos”, i.e., pessoa e organização partilham uma atmosfera profícua ao desenvolvimento de ambos.

2.6 Socialização Organizacional na perspectiva da eficácia do processo

A presente abordagem ao processo de socialização analisa-o na perspectiva do seu conteúdo.

O conteúdo refere-se ao que é aprendido/ensinado (Chao *et al.* e Louis, citados por Klein e Weaver, 2000) e, à informação que é transmitida através dos diferentes programas, quer formal, quer informalmente.

Anakwe e Greenhaus (1999) identificaram quatro categorias de conteúdos de vários autores, a saber: **tarefa, grupo, organizacional e pessoal**, todavia existem muitos aspectos em comum, registando-se divergências na ênfase ou enfoque que atribuem às diferentes categorias de conteúdos.

Chao *et al.* (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999) desenvolveram métricas num único estudo empírico, onde foram identificadas as seguintes categorias de conteúdos: proficiência no desempenho, pessoas, política, objectivos organizacionais, valores e história.

É inexistente à data, uma tipologia que esclareça a informação que os colaboradores devem adquirir aquando a sua entrada na organização. Contudo, Anakwe e Greenhaus (1999) coligiram trabalhos realizados por diversos autores, onde foram identificadas categorias que representam indicadores de eficácia do processo de socialização, a saber:

- a) Mestria nas tarefas;
- b) Funcionamento dentro do grupo de trabalho;
- c) Conhecimento e aceitação da cultura organizacional;
- d) Aprendizagem pessoal;
- e) Clareza do papel.

2.6.1 Mestria nas Tarefas

Envolve a aprendizagem das tarefas do novo emprego, ganhar auto confiança e atingir um nível de desempenho favorável. Feldman Fisher (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999) salientam a importância de dominar a tarefa no sucesso da adaptação do colaborador. Na entrada os colaboradores concentram a maior parte de sua atenção nas tarefas e informações relevantes consideradas críticas para a sua adaptação e continua filiação na organização. Morrison (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999)

2.6.2 Funcionamento dentro do grupo de trabalho

Quando os colaboradores aderem à organização, necessitam de aprender e compreender a forma como as coisas são feitas dentro da sua unidade/grupo de trabalho e essa aprendizagem deve ser coerente com os outros colaboradores. Os indicadores de sucesso de funcionamento dentro do grupo incluem um bom relacionamento entre colegas e superiores hierárquicos, sentindo-se desejados e acreditados pelos seus pares, compreendendo as normas e valores do grupo e, fazendo uma boa adaptação à cultura do grupo (Feldman, Fisher, citado por Anakwe e Greenhaus, 1999). Como tal, é necessária, para uma socialização eficaz, aprender o funcionamento da unidade trabalho.

2.6.3 O conhecimento e a aceitação da cultura organizacional

O conhecimento reflecte a forma como os colaboradores compreendem a cultura da organização. A aceitação diz respeito à forma como têm interiorizada a cultura da organização. Cada novo trabalhador tem de estar familiarizado com a cultura organizacional. O ajuste de normas e valores organizacionais é benéfico quando se leva à interiorização das normas chave e ao desenvolvimento de uma nova auto-identidade (Van Maanen e Schein, 1979). Aprender a cultura permite aos novos colaboradores desenvolverem significados para as diferentes situações, bem como um sistema de interpretação de eventos quotidianos (Louis, citado por Anakwe e Greenhaus, 1999).

2.6.4 Aprendizagem Pessoal

Isto implica que o novato aprenda sobre si mesmo (Fisher, citado por Anakwe e Greenhaus, 1999). A aprendizagem pessoal foi identificada por Fisher e Schein como uma componente importante do processo de socialização (citados por Anakwe e Greenhaus, 1999). Schein (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999) enfatizou a importância da aprendizagem pessoal dos recém-licenciados, pois estes entram no local de trabalho com dúvidas quanto à sua competência no desempenho da função e

capacidade de lidar com as tensões e ansiedades no mundo laboral. Como tal, os novatos precisam saber o tipo de pessoas que são e como irão funcionar dentro da organização.

2.6.5 Clareza do Papel

Por último, Anakwe e Greenhaus (1999) indicam como factor de eficácia do processo de socialização a clareza do papel, a ausência ou ambiguidade na clareza do papel tem sido estudada como um dos factores de adaptação dos novatos à organização Fisher e Jones, (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999). Conseguir clareza do papel sugere que o iniciante não tenha dúvidas sobre as expectativas dos membros relativamente ao que esperam de si, bem como o alcance das responsabilidades no seu novo emprego Rizzo *et al.*, (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999).

2.7 Reacções individuais às práticas de socialização

Schein (1990), Porter *et al.* (1987) classificaram as reacções individuais às práticas de socialização adoptadas pelas organizações em três tipos: rebeldia, individualismo criativo e conformismo.

Tabela 2.10 – Reacções individuais-tipo face a socialização organizacional

Reacções Individuais	Caracterização	Consequências possíveis
Rebeldia	O indivíduo rejeita todos os valores e normas da organização.	Consegue mudar profundamente a organização; É demitido; Assume uma posição de responsabilidade que o transforma de atacante a defensor dos valores e normas da organização (ex. cargo de chefia).
Individualismo Criativo	O indivíduo aceita alguns dos valores e normas básicas e vitais da organização mas rejeita outros menos relevantes.	Consegue influenciar a organização; A organização recebe novas ideias e novos modos de comportamento eventualmente mais eficazes.
Conformismo	O indivíduo aceita todos os valores e normas da organização.	Vantajoso a curto prazo para o indivíduo e para a organização; Limitativo a longo prazo.

(adaptado de Porter *et al.*, 1987)

A interpretação do quadro realça o aspecto de que cada membro de uma organização pode ser entendido ao longo da sua carreira profissional em cada uma das três categorias indicadas, variando normalmente as suas atitudes face à socialização em função de vários factores (por ex. idade, situação profissional, etc.).

CAPÍTULO 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMARP, EM

A EMARP – Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão, EM, com sede na Rua José António Marques, nº 17, em Portimão, número de identificação fiscal 505322730, capital social de 44.891.810,74€, registada sob o número de Matrícula 1/010305 na Conservatória do Registo Comercial de Portimão, é uma pessoa colectiva pública, constituída como empresa municipal com personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, ficando sujeita à superintendência e tutela da Câmara Municipal de Portimão (CMP). Tem como objectivo principal a gestão e exploração dos sistemas públicos de captação e distribuição de água para consumo público (CAE 41000), a recolha, tratamento e rejeição de efluentes (CAE 90010), a recolha e depósito de resíduos sólidos urbanos (CAE 90020) e a higiene pública (CAE 90030) na área do Município de Portimão.

A EMARP iniciou a sua actividade em 1 de Janeiro de 2001, substituindo-se aos Serviços Municipalizados de Portimão em relação à água para consumo público e recebendo da CMP a vertente de saneamento. A partir de 1 de Janeiro de 2003 a EMARP passou a assumir alguns aspectos da gestão dos Resíduo Sólidos Urbanos, cuja transferência total da CMP ocorreu a 1 de Julho de 2003. Em 1 de Janeiro de 2005, por protocolo celebrado com a CMP, a EMARP tomou a responsabilidade de executar a limpeza das zonas balneares do concelho. Em 1 de Setembro de 2007, nos termos do contrato de concessão celebrado com o Município de Portimão e tendo por base o Decreto-lei 167/2000 de 5 de Agosto, a EMARP transferiu a responsabilidade da recolha dos efluentes provenientes do sistema em baixa do município, seu tratamento e rejeição para drenagem final, para o Sistema Multimunicipal de Saneamento gerido pelas Águas do Algarve, SA.

A EMARP, na prossecução das suas atribuições, conta com um numeroso grupo de colaboradores, vi.

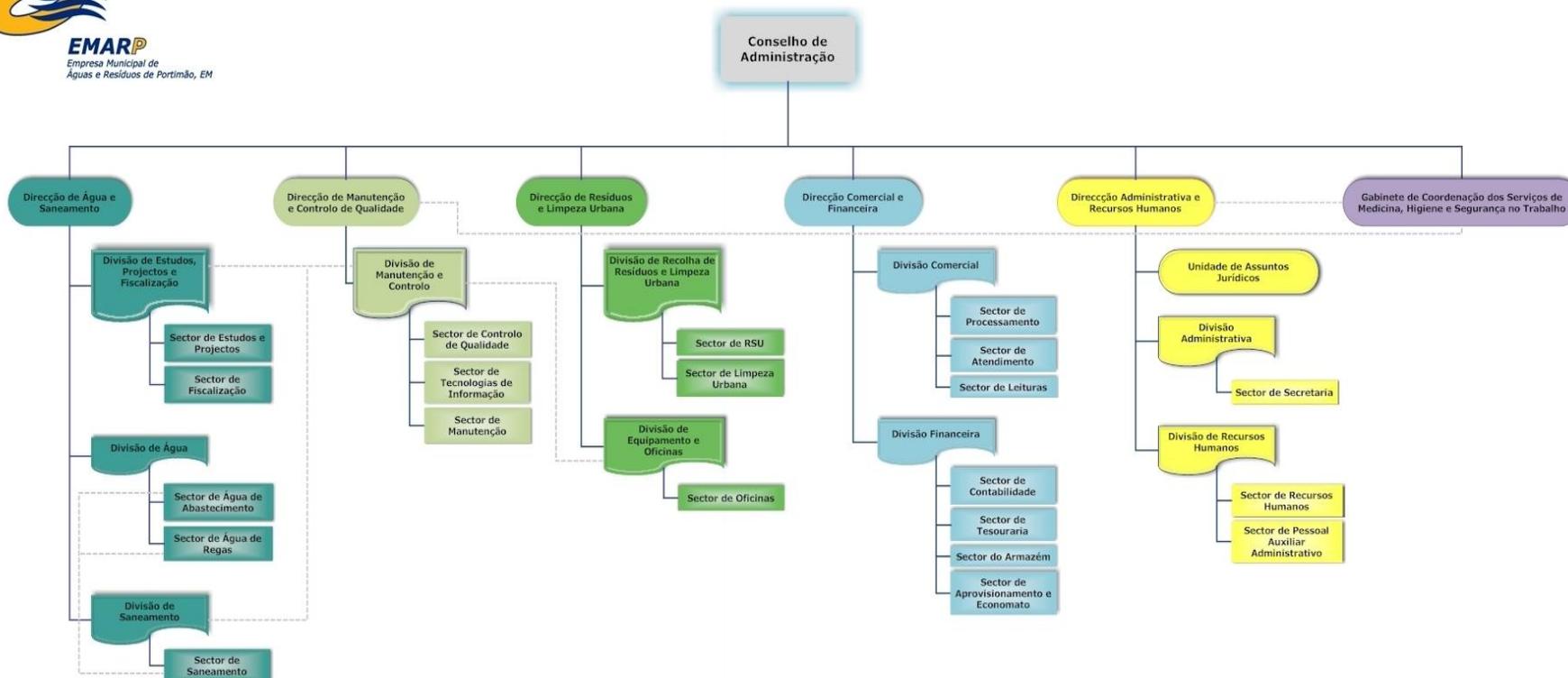
Tabela 3.1 – Número de colaboradores por género, relação jurídica e categoria profissional

Relação jurídica		Dirig	Téc. sup	Téc. n	Téc. n prof	Admi	Inform	Aux	Oper	Total
Nomeação	H									
	M									
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contrato administrativo de provimento	H									
	M									
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contrato de trabalho a termo certo	H		1			1			27	29
	M							5	15	20
	T	0	1	0	0	1	0	5	55	49
Prestação de serviços	H		3							3
	M		1							1
	T	0	4	0	0	0	0	0	0	4
Requisição ou destacamento	H	8			1	15	3	37	35	99
	M					15		18		33
	T	8	0	0	1	30	3	55	35	132
Outras situações	H		1	3		8	4	4	103	123
	M		1			8		4	43	56
	T	0	2	3	0	16	4	8	146	179
Total de efectivos	H	8	5	3	1	24	7	41	165	261
	M	0	2	0	0	23	0	27	58	114
	T	8	7	3	1	47	7	68	223	364

Fonte: EMARP, EM

A socialização organizacional na EMARP, EM é realizada de forma pouco estruturada, não existindo, nessa matéria, uma política claramente definida. Pese embora exista um efectivo cuidado por parte da administração em procurar acolher e integrar os novos colaboradores da melhor forma possível.

Figura 3.1 – Organigrama da EMARP, EM



Fonte: EMARP, EM

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 A Análise Conjunta como técnica elegida

O método da Análise Conjunta ajusta-se à compreensão das reacções dos consumidores e avaliação de combinações de atributos predeterminados que representam produtos ou serviços potenciais. Uma vez que apresenta um elevado grau de realismo, oferece ao investigador uma visão da composição das preferências do consumidor. No contexto da análise conjunta, a preferência Y por um produto/serviço é modelada da seguinte forma:

$$Y_1 \text{ (métrica ou não métrica)} = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \dots + X_N \text{ (não métricas)}$$

Considerando o objectivo da investigação – oferecer um instrumento de medição da estrutura de preferência dos colaboradores da EMARP-EM para a implementação de um processo de Acolhimento e Integração, a Análise Conjunta emprega a classificação de atributos e níveis de serviços/produtos, de modo a fornecer não só a combinação de atributos e níveis para desenvolvimento de serviços/produtos a serem oferecidos aos colaboradores, mas também a capacidade de segmentá-los, o processo de Acolhimento e Integração pode ser explicado por técnicas de decomposição.

Para o efeito considerou-se adequada a escolha da Análise Conjunta.

Lilien e Rangaswamy (1998) enfatizam que a aplicação da análise conjunta é mais adequada se forem observados os seguintes itens:

- a) o serviço deve ser susceptível de decomposição em atributos que tenham significado para os consumidores;

- b) os serviços devem ser descritos pelos seus atributos, assim como novos produtos podem ser descritos pela combinação dos níveis dos atributos propostos;
- c) os serviços podem ser descritos realisticamente, de forma gráfica ou verbal.

Lilien e Rangaswamy (1998) destacam que a técnica utiliza dados de investigação baseados na preferência geral dos consumidores acerca de um número de combinações ou composições de produtos oferecidas aos consumidores para avaliação.

No procedimento de recolha de dados, segundo Lilien e Rangaswamy (1998), aos consumidores é solicitado que classifiquem as combinações por ordem de preferência, e induzidos a realizar as compensações, entre os atributos de cada composição, já que uma determinada combinação poderá conter um nível de um atributo com avaliação positiva pelo consumidor, enquanto o mesmo produto/serviço/composição poderá contemplar um nível de outro atributo considerado insatisfatório pelo mesmo.

No processo de análise dos dados, as preferências dos consumidores são decompostas em valores de utilidade que cada consumidor atribui, indirectamente, a cada nível de cada atributo. Em seguida, baseando-se nas preferências gerais do grupo de consumidores obtêm-se as funções de utilidade de cada atributo.

Lilien e Rangaswamy (1998) mencionam que as funções de utilidade permitem que se estime a preferência de um consumidor para qualquer produto/serviço derivado da combinação dos níveis dos atributos propostos na pesquisa, mesmo naqueles não avaliados directamente pelos respondentes. Assim, obtêm-se uma avaliação da percepção dos consumidores, podendo realizar simulações para avaliar a preferência do produto/serviço para cada segmento de consumidores.

Releva-se que os níveis dos atributos do estudo da análise conjunta devem ser

realistas e que o número de níveis por atributo deve ser maior ou igual a dois, sem exceder o número de cinco por variável.

Lilien e Rangaswamy (1998) destacam, ainda, que os atributos devem possuir o mesmo número de níveis, para evitar enviesamento nas respostas. Por outro lado, um atributo com um número maior de níveis pode-se tornar mais importante simplesmente porque o respondente possui mais níveis para resposta, o que deve ser evitado. Neste caso, recomenda-se igualar o número de níveis por atributo por meio da sua redefinição, da combinação com outros atributos, ou com a divisão do atributo com mais níveis em dois ou mais atributos.

Na definição das combinações ou produtos/serviços que serão apresentados aos potenciais consumidores, deve-se utilizar um projecto factorial fraccionário com o objectivo de reduzir a combinação de todos os níveis de atributo (projecto factorial completo). A abordagem tradicional para realizar o fraccionamento é utilizar combinações ortogonais dos níveis dos atributos. Existe também a possibilidade de se incorporar interacção entre os atributos por meios de projectos complexos, não-ortogonais.

Nos projectos ortogonais é possível que algumas combinações de produtos não sejam exequíveis na prática do mercado. Para resolver a questão pode-se:

- a) combinar alguns atributos e gerar novas características, contendo níveis diferentes;
- b) substituir a combinação irreal por outra combinação de níveis, sem duplicar outra combinação do projecto. Observa-se que, apesar deste item comprometer a ortogonalidade do projecto, há remotas possibilidades da substituição afectar as funções de utilidade de forma significativa. Isso não ocorrerá se apenas algumas forem substituídas.

4.1.1 Conceitos de Análise Conjunta

Luce & Tukey (1964) descrevem-na como uma *“teoria que investiga as relações funcionais entre os estímulos multiatributo e os valores subjectivos percebidos pelo indivíduo”*.

Para Green & Srinivasan (1978) a Análise Conjunta é um agregado de *“modelos e técnicas que enfatizam a transformação de respostas subjectivas em parâmetros estimados”*.

Segundo Gustafsson (1993), a Análise Conjunta é um método usado para identificar e determinar os atributos mais importantes para consumidores de um determinado segmento de mercado. Para o autor, a técnica permite estudar como uma variação sistemática dos diferentes atributos afectam a escolha do produto.

Simon e Dolan (1998) descrevem a Análise Conjunta como uma técnica para entender como os consumidores fazem escolhas entre as características dos produtos e serviços e verificar a importância de cada atributo para o consumidor.

Segundo Martinez (2000) citado por Castela (2005) a análise conjunta pertence à *“... família dos métodos multivariados explicativos que mede o efeito conjunto de várias variáveis independentes, geralmente nominais, sobre a ordem de uma variável explicada.”*

Segundo Aaker *et al.* (2001) a análise conjunta é uma ferramenta profícua e eficaz para avaliar as características de produtos, estabelecer níveis óptimos de preços, prever quotas de mercado, segmentar mercados, posicionar produtos e serviços, fazer análises competitivas e, ainda, avaliar como os consumidores atribuem valor a um produto ou serviço. Cada produto ou serviço reúne um conjunto de atributos. Segundo Gustafsson (1993) os atributos são características que permitem distinguir o produto, tais como: preço, cor, gosto, formato.

Num estudo de mercado ao avaliar-se o valor de cada atributo isoladamente, ou seja, apresentar-se um atributo de cada vez ao inquirido, pode suscitar erros de avaliação, pois um atributo normalmente interage com outros. Gustafsson (1993) afirma que há interação quando o impacto de um atributo é dependente do nível de outro.

Simon e Dolan (1998) estimam que os consumidores não consideram individualmente cada atributo ao avaliar as opções de compra, mas que os consideram conjuntamente. Na Análise Conjunta verifica-se como os diferentes atributos, variando juntos, podem afectar a escolha dos produtos.

4.1.2 Características da Análise Conjunta

Os dados são habitualmente juízos de valor ou frequências, normalmente de carácter ordinal, que possibilitam uma análise não métrica de respostas emitidas por um só sujeito;

Existem decisões que implicam esforços de compensação para determinar que produtos ou serviços satisfazem melhor os desejos dos indivíduos e assim medir o efeito conjunto dos atributos (variáveis independentes) sobre uma função preferências (variável Dependente), acabando por formar-se um modelo de compensação, onde as variáveis de um atributo são compensadas pelas variações dos outros;

Os atributos constituem um desenho factorial ortogonal que incorpora os estímulos multiatributo e que utiliza o ajustamento de modelos lineares, na maioria dos casos a variáveis ordinais;

Supõe-se que os inquiridos integram os efeitos multiatributo nas suas respostas, para descrever uma combinação de atributos, a qual pode ser aditiva ou multiplicativa;

Os juízos ou as preferências conjuntas, contêm informação valiosa sempre que o desenho conjunto utilizado e a técnica de recolha de dados sejam metodologicamente

correctos.

4.1.3 Origem e aplicações

De acordo com Gustafsson (1993), a primeira utilização da técnica foi feita por Luce e Tukey em 1964, denominando a técnica como medição simultânea conjunta. Segundo Green e Srinivasan (1990), esta técnica foi introduzida por Green e Rao em 1971 e Johnson em 1974. Posteriormente, outros autores desenvolveram trabalhos importantes, tais como: Green e Wind em 1975 e Cattin e Wittink em 1982 e 1989.

Dolan (1990) cita algumas empresas e mercados que já foram estudados pela Análise Conjunta: produtos de consumo (produtos alimentares, calça *jeans*), serviços a consumidores (hotéis), produtos industriais (monta-cargas, aviões) serviços industriais (serviços de informação). Reconhece-se, portanto, sua vasta amplitude de aplicações. É importante destacar, que esta técnica possui maior potencial para produtos diferenciados, na medida que aumenta a percepção de valor do produto ou serviço.

Wittink e Cattin (1989) descrevem que a técnica é mais utilizada para identificação de design de produtos, na análise competitiva, no desenvolvimento de produtos e na segmentação. Todavia crescem as aplicações no campo das decisões estratégicas, como é exemplo durante o processo de Planeamento. Dolan (1990) indica que a Análise Conjunta pode ainda ser utilizada na previsão da procura e tomada de decisão para novos investimentos.

Segundo Cattin e Wittink (1982), 47 % dos utilizadores desta técnica têm como objectivo a identificação de novos conceitos e desenvolvimento de produtos, 40 % a análise competitiva e 38 % têm o objectivo de verificar preços.

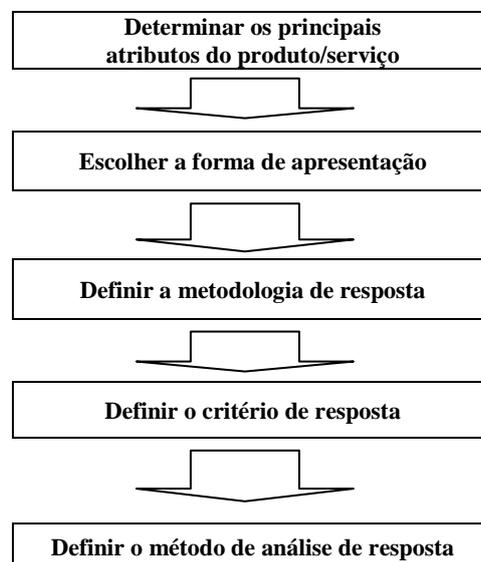
Desde a década de 70, a aceitação da técnica e seu nível de utilização tem sido muito significativos. A premissa da análise conjunta é que os indivíduos avaliam conceitos por meio da soma de suas avaliações sobre os níveis individuais dos atributos dos quais esses conceitos são compostos. Em resumo, essa técnica permite mensurar as

preferências dos serviços/produtos que são decompostos em atributos, que, por sua vez, possuem níveis de intensidade.

4.1.4 Etapas numa aplicação de Análise Conjunta

A partir da definição do produto/serviço que se deseja estudar, Dolan (1990) recomenda seguir as seguintes etapas na concepção de uma pesquisa de análise conjunta, que está demonstrado esquematicamente na figura 4.2.

Figura 4.3 – Etapas de um estudo de Análise Conjunta



(adaptado de Dolan, 1990)

4.1.4.1 Determinação dos principais atributos

A primeira fase consiste na determinação dos atributos mais relevantes na decisão de compra. Gustafsson (1993) pondera que cada produto pode ter centenas de atributos, mas não é possível testar todos. Cattin e Wittink (1982) recomendam o uso de cinco atributos, no máximo. Uma pesquisa preliminar, efectuada junto de especialistas, pode tornar-se necessária para determinação dos atributos relevantes. Caso seja um produto novo, será necessário uma pesquisa junto ao público-alvo. Dolan (1990).

É também importante escolher atributos que sejam significativos e interessantes para

os inquiridos, de modo a mantê-los motivados pelo estudo. Gustafsson (1993). Outro ponto importante é a escolha da escala e do nível dos atributos. Para se escolherem os níveis é importante que um não seja tão distante nem tão próximo do outro. Se os entrevistados não perceberem diferenças entre os níveis, não reagirão a um deles. Um exemplo seria colocar níveis de preços 90€, 100€ e 1.300€. Logicamente o nível de preço 1.300€ teria uma rejeição muito alta, afectando o resultado final. Por outro lado, níveis de preço, por exemplo, 10,20€; 10,40€; e 10,80€ causariam muito pouca diferença de percepção, fazendo com que este atributo tenha um impacto pequeno, não afectando na escolha.

4.1.4.2 Escolha da forma de apresentação

Nesta fase deve escolher-se a forma de apresentar os estímulos ao inquirido. Pode ser um procedimento parcial, quando são descritos apenas alguns atributos do produto, ou completo, quando cada produto é descrito com os seus atributos mais relevantes. No procedimento parcial os atributos variam sistematicamente de um julgamento para o outro, e o valor total do produto pode ser estimado. No procedimento completo há uma aproximação maior com a realidade e a complexidade é maior para os entrevistados, situação inversa da anterior. Dolan (1990).

Gustafsson (1993) mostra que no procedimento parcial é muito difícil abandonar a apresentação verbal, porém no procedimento completo podem ser usadas variações. Na descrição por parágrafo, o produto é descrito no espaço de um parágrafo; enquanto no método *profile card*, faz-se a descrição dos diferentes atributos em linhas separadas, o que minimiza o trabalho do entrevistador. As descrições ilustradas tornam a tarefa de pesquisa mais fácil. Este tipo de apresentação tem outras vantagens, segundo Green e Srinivasan (1978):

- a) diminui o trabalho do entrevistado, possibilitando a visualizar uma grande quantidade de informação;
- b) apresenta maior homogeneidade de percepção entre os entrevistados;

- c) a tarefa torna-se mais interessante e menos cansativa;
- d) os conceitos são mais realistas.

A limitação deste procedimento é que alguns atributos poderão não ser representáveis graficamente.

Os principais métodos de recolha de dados são quatro:

- (1) as entrevistas pessoais;
- (2) a utilização do computador;
- (3) o correio;
- (4) a entrevista por telefone

No que respeita à utilização de um computador, os inquiridos recebem as instruções através de uma aplicação informática e as respostas são automaticamente lançadas numa base de dados. O método mais eficaz em relação à qualidade das respostas é a entrevista pessoal, todavia tem um custo mais elevado e necessita de mais tempo, acrescente-se que os outros métodos apresentam baixas taxas de resposta Gustafsson (1993).

4.1.4.3 Método de resposta

Neste estágio define-se como o respondente irá declarar as suas preferências: *ranking* ou taxas de *score*. Utilizando-se taxas de *score*, o respondente demonstra a taxa de satisfação em adquirir um determinado item do produto, enquanto que nos métodos através de *ranking* o entrevistado irá explicitar a sua opção de escolha.

O método de *ranking* é mais seguro, pois é mais fácil para o inquirido efectuar a

escolha, do que expressar a grandeza da preferência. Uma desvantagem desse método aparece quando dois conceitos diferentes são julgados e apenas um ponto pode os separar no ranking, Gustafsson (1993).

Existem dois tipos de escolhas através de *ranking* :

- (1) nas comparações em pares, o entrevistado irá escolher uma ou outra;
- (2) na escolha através de *ranking*, a partir de várias descrições do produto/serviço o inquirido ordena as combinações acordo com a sua preferência. Ambos os métodos produzem resultados similares.

4.1.4.4 Critérios de resposta

A pesquisa pode ser dirigida por dois tipos de critérios de julgamento: preferência pelo produto ou a intenção de compra. Às vezes o produto é o preferido, porém o poder de compra não permite que esta seja a opção de compra. A escolha depende do foco da pesquisa: se o objectivo é medir a quota de mercado de determinado produto, o critério intenção de compra deve ser utilizado; enquanto se o objectivo é medir o tamanho do mercado alvo, deve ser utilizado o critério preferência de compra. Green e Wind (1975).

4.1.4.5 Análise dos resultados

Dolan (1990) cita três tipos de análises que podem ser realizadas através da análise dos resultados: análise agregada, análise de segmentação e simulação do cenário competitivo.

Na análise agregada consideram-se os resultados gerais e a utilidade e importância de cada atributo. Na análise segmentada considera-se que segmentos diferentes têm percepções distintas do produto/serviço oferecido e para isso é utilizada a análise de *clusters*, para identificar benefícios por segmento. Esta abordagem é mais rica e evita

conclusões precipitadas sobre determinado produto/serviço ou mercado. Na simulação do cenário competitivo é possível prever a quota de mercado ou as vendas nos vários cenários.

4.1.5 Vantagens e Limitações

Green e Wind (1975) consideram que o uso da técnica, através do conhecimento adquirido, traz vantagens significativas para a formulação da estratégia de marketing. Gustafsson (1993) cita que uma vantagem da técnica é o seu grau de realismo, pois o entrevistado tem que fazer uma escolha, simulando uma situação real de compra. Simon e Dolan (1998) apresentam como uma grande vantagem desta técnica a possibilidade de quantificar factores aparentemente imensuráveis, como o valor percebido das marcas e algumas características técnicas.

Cattin e Wittink (1982), Green e Srinivasan (1990) e Gustafsson e Ekdahl (1999) apresentam as principais seis vantagens para a aplicação do método de Análise Conjunta:

- (1) a técnica é simples de ser utilizada, principalmente em relação à recolha de dados;
- (2) as comparações realizadas mostram quais os atributos de maior valor relativo, em termos quantitativos, de acordo com a preferência dos consumidores;
- (3) o método torna possível obter informações sobre a influência de um atributo na preferência do consumidor, indicando quais as combinações de atributos e níveis devem fazer parte do serviço ideal de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores;
- (4) o método permite estimativas de segmentos de mercado para as combinações de atributos seleccionados;

- (5) o método admite a realização de previsões de quotas de novos produtos no mercado;
- (6) o método determina resultados estáveis e confiáveis ao longo do tempo.

Apesar de sua aplicabilidade e vasta utilização, existem também limitações do método que devem ser observadas, principalmente, na escolha dos níveis e atributos dos produtos, na determinação do número de atributos a serem utilizados e na aplicação a determinados produtos/serviços.

O investigador, ao adoptar o método da análise conjunta, deve procurar um ajuste entre os atributos e níveis propostos de modo que os estímulos gerados não produzam conflito na classificação dos respondentes (Winer, 1992). Urban e Hauser (1993) destacam que a escolha dos atributos deve ser cuidadosa, principalmente porque estes podem não ser compensatórios, facto que traria como consequência resultados enviesados para as empresas. Além disto, os produtos/serviços oferecidos devem ser avaliados de forma realista pelos consumidores, a respeito das condições de preço e de implementação pelos produtores/prestadores de serviços.

Para Winer (1992), os atributos escolhidos pelo investigador devem ser relevantes para a composição do produto/serviço estudado. A escolha errada dos atributos tornaria os resultados finais da investigação pouco representativos.

Deve-se, ainda, evitar os atributos escolhidos sejam excessivamente redundantes e que exista interacção entre eles.

Para Lilien e Rangaswamy (1998), a utilização de muitos atributos na análise conjunta torna o questionário enfadonho para os respondentes, levando à dificuldade de preenchimento e respostas com menos precisão. Neste sentido, Gibson (2001) critica a análise de decomposição, defendendo que esta não se aplica quando o número de atributos sugeridos na pesquisa é extenso.

Outra questão que se coloca é o factor temporal, sendo, por vezes determinante das necessidades ou opções dos clientes, podendo ser diferentes em momentos distintos.

4.1.6 Metodologias Alternativas em Análise Conjunta

Segundo Green e Srinivasan (1990), caso a quantidade de atributos seja superior a seis, alguns métodos de recolha podem ser mais apropriados. Destacam-se o método auto-explicativo, o modelo híbrido conjunto, o modelo adaptativo e o modelo de conexão (*bridging designs*), destacados por Lilien e Rangaswamy (1998).

4.1.6.1 Método auto-explicativo

Ao contrário da análise conjunta, que é decompositiva, o modelo auto explicativo é compositivo. Nesse modelo, os consumidores devem avaliar cada nível de atributo de forma separada por meio de uma escala de pontos, como por exemplo, na escala *Likert*, que considera os graus mais elevados para os níveis preferidos.

Em seguida, para obter a importância relativa dos atributos e as utilidades de cada nível de atributo, os entrevistados distribuem pontos (com soma fixa) entre eles. A função de utilidade de cada nível dos atributos corresponde ao produto dos pesos dos atributos pelos pontos de cada nível obtidos nas respostas dos entrevistados. A principal vantagem deste método é a facilidade de aplicação e entendimento pelos consumidores.

Gibson (2001) defende o método, na recolha e cálculo de utilidades, pela sua simplicidade, inclusive afirmando fornecer resultados superiores à análise de decomposição (conjunta).

Contudo, Green e Srinivasan (1990) e Green (2002) apontam limitações relevantes como a dificuldade de definir graus para os níveis em caso de inter correlação entre atributos, a possibilidade de dupla contagem em caso de redundância de atributos, a atribuição de altos pesos em variáveis pouco relevantes, já que o grau conferido aos

níveis pode tornar-se linear para um determinado atributo (o que de facto pode não ocorrer) e, por fim, a falta de obtenção da propensão de compra de determinado produto/serviço, tendo em vista que não são apresentados perfis de compra.

4.1.6.2 Modelo híbrido conjunto

O modelo subdivide-se em duas etapas. Green e Srinivasan (1990) explicam que, na primeira etapa, o modelo é idêntico ao modelo auto-explicativo. Na segunda etapa, cada respondente avalia e classifica, de acordo com sua preferência, um número limitado de perfis. Estes perfis são seleccionados de modo que, em cada segmento de mercado, cada grupo de atributos possa ser avaliado para uma série de respondentes. As funções de utilidades serão ajustadas por meio de regressões múltiplas, relacionando os dados obtidos na segunda fase com a fase auto-explicativa. Como vantagem, o modelo híbrido reduz as limitações do modelo auto-explicativo pela utilização, em pequena escala, da avaliação integral. Green (2001) demonstrou que este modelo apresenta resultados superiores ao método auto-explicativo, todavia o modelo híbrido não superou a avaliação integral.

4.1.6.3 Modelo adaptativo

Neste modelo é utilizado uma aplicação informática para obtenção de dados dos consumidores-alvo de forma interactiva. Os respondentes inicialmente classificam os atributos em ordem de importância, e, em seguida, indicam os atributos mais importantes por meio da comparação entre pares de atributos, de modo que ocorra um refinamento dos *trade offs* entre os atributos. Em duas comparações com o modelo de avaliação integral demonstrou-se que o modelo adaptativo requisitou mais tempo dos entrevistados, sendo ainda relativamente inferior na selecção de produtos/serviços.

4.1.6.4 Modelos de conexão (*bridging designs*)

O método permite que seja avaliado um grande número de atributos, já que permite a redução da carga e das dificuldades dos respondentes na avaliação. Neste método, os

respondentes são solicitados a avaliar um subgrupo de atributos e “atributos de conexão” que são comuns entre vários respondentes.

Importa realçar que a respeito da recolha de dados, o modelo da análise conjunta calcula as funções de utilidade dos atributos com base em diversos métodos métricos (Regressão Múltipla) ou não métricos (MONAVOVA, PREFMAP ou LINMAP). Cabe lembrar que os valores das utilidades para cada nível de atributo envolvido no processo de desenvolvimento de produtos/serviços serão utilizados para construir a estrutura de preferências dos consumidores, assim como as alternativas a serem oferecidas. Após calcular as funções de utilidade, o investigador poderá segmentar o mercado de consumidores baseados na semelhança das funções de utilidade de cada um. Adicionalmente, caso a investigação contemple variáveis demográficas, pode-se examinar se os segmentos obtidos, baseados nas preferências dos atributos, têm correlação com os grupos segmentados pelas variáveis demográficas.

Uma análise alternativa ao projecto de análise conjunta diz respeito a simulações de quotas de mercado de produtos em fase de concepção. Neste caso, o projecto deve contemplar combinações baseadas nos produtos que já competem no mercado e em novos produtos a serem testados. Considerando que a amostra de respondentes da pesquisa será significativa, pode-se estimar a preferência dos consumidores em relação a cada produto testado.

4.2 Delineamento e procedimentos gerais

O presente estudo, quanto ao propósito, constitui uma Investigação-Acção, pois o seu desígnio é resolver um problema de carácter prático, através do emprego do método científico. Sendo a investigação levada a cabo a partir da consideração da situação real, não tendo o objectivo da generalização dos resultados obtidos, Gay (1981).

Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, uma vez que, é uma abordagem metodológica de investigação adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

4.3 Contexto e objecto de estudo

O estudo realizou-se na EMARP, EM e, recorrendo à Análise Conjunta, intentou conhecer as preferências dos colaboradores na escolha das ferramentas, nomeadamente as que melhor possam contribuir para a implementação de um sistema de Acolhimento e Integração capaz de produzir eficácia na sociabilização organizacional dos colaboradores otimizando o seu desempenho

Saliente-se o facto de depois uma investigação bibliográfica exaustiva, nomeadamente nos motores de busca da internet, não foi encontrado qualquer trabalho onde fosse utilizada a Análise Conjunta aplicada à gestão das pessoas.

4.4 População e amostra

Num estudo de caso a escolha da amostra adquire um sentido muito particular. Bravo, (1998). De facto a selecção da amostra é fundamental, pois constitui o cerne da investigação. Apesar da selecção da amostra ser extremamente importante, Stake (1995) adverte que a investigação, num estudo de caso, não é baseada em amostragem.

A população alvo é constituída pela totalidade dos colaboradores da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão – EMARP, com excepção dos operários e auxiliares, pelo fato de, na generalidade, quando confrontados com os questionários, não conseguirem efectuar a ordenação preferencial dos estímulos.

Do universo a inquirir (73) responderam ao inquérito 59 pessoas, de entre chefias, técnicos superiores e técnicos, no período compreendido entre os dias 17-07-2008 e 06-08-2008, em várias sessões que se realizaram sempre nas instalações da EMARP-EM, com recurso ao computador portátil e vídeo projector e os estímulos apresentados em forma de cartões. Os colaboradores que não responderam ao inquérito, não o fizeram por motivos de ausência nos dias planeados para a aplicação dos questionários.

4.5 Conceptualização e operacionalização das variáveis

Tendo em consideração o propósito do presente estudo, foi imprescindível operacionalizar as variáveis no âmbito do Acolhimento e Integração, sendo definidas da seguinte forma:

A caracterização pessoal e profissional contempla variáveis que têm como objectivo a obtenção de um conjunto de informações sobre as características pessoais e profissionais da população estudada.

Foram apresentados diferentes métodos ou estratégias de Acolhimento e Integração, designadamente:

Ênfase na Função

A ênfase que deverá nortear a socialização organizacional, embora não constitua uma ferramenta, trata-se de um propósito estratégico que entronca com as estratégias de socialização organizacional, foi nesta dimensão que se procurou conhecer as preferências dos colaboradores da EMARP, EM, mais, envolvê-los neste intento organizacional. Oferecendo-se três possibilidades de escolha, a saber: ênfase na organização, ênfase na função ou conteúdo do cargo e ênfase no colaborador.

A existência ou não de um Tutor no processo

O novo colaborador pode filiar-se a um tutor capaz de cuidar da sua integração na organização. Para os novatos o tutor pode representar o ponto de ligação com a organização.

Programa de Acolhimento

O objectivo principal deste programa é contribuir para a redução da ansiedade sentida pelo novo colaborador, oferecendo-lhe um clima de apoio e desenvolvimento

profissional. Neste âmbito propõem-se como alternativas um programa de boas vindas e apresentação, completo e devidamente estruturado ou um manual de acolhimento, tratando-se de uma edição de carácter técnico funcional que contém aspectos particulares da organização capaz de a caracterizar e esclarecer dúvidas aos novatos.

Programa de integração

Trata-se de um programa formal e intensivo de formação inicial destinada aos novos membros da organização no sentido de familiariza-los com a linguagem, com a cultura, com a estrutura, com os principais produtos e serviços, com os normas e procedimentos, com a missão e objectivos organizacionais. Para tanto elegeram-se três formas alternativas de o levar a efeito, a saber: formação *on Job*, em sala e/ou *e-learning*.

4.6 Instrumentação

A obtenção de dados a partir da auscultação directa da realidade (dados primários) é de facto um elemento determinante do grau de novidade da investigação e por isso traz uma mais-valia ao trabalho, aumentando substancialmente o seu interesse e a sua utilidade para o objecto de estudo.

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo). Hamel (1993). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Os dados atinentes ao presente estudo, foram obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário. (vd. Anexo I)

Embora normalmente se distinga o inquérito por questionário do inquérito por entrevista, essencialmente pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem em

situação presencial, no estudo em apreço, tal pressuposto não se verificou, uma vez que a ordenação preferencial dos estímulos, esteve sujeita a um esclarecimento preliminar, quer em relação aos instrumentos de Acolhimento e Integração contemplados no estudo, quer em relação à técnica a utilizar na ordenação das preferências.

A aplicação do questionário esteve sujeita a um pré-teste que permitiu verificar a clareza das questões, assim como se a ordenação das preferências, em termos de percepção seria exequível.

O questionário foi dividido em três secções: A primeira teve como objectivo caracterização pessoal e profissional, designadamente questões como o sexo, a idade, as habilitações, o tempo de serviço, o posto/categoria, a direcção em que presta serviço. Na segunda secção, foi solicitado aos respondentes que colocassem por ordem hierárquica, do mais preferida para o menos preferido, 9 estímulos. Na terceira secção, visou conhecer-se as hipotéticas reacções dos inquiridos às práticas de socialização organizacional. (vd. Anexo I)

Green e Srinivasan (1990), no seu trabalho sobre implicações da Análise Conjunta na pesquisa de campo, observam que, tendo em vista a dificuldade em classificar-se diversos estímulos na análise decompositiva, apenas devem ser considerados, os atributos mais relevantes. Como tal e de acordo com a literatura consideraram-se factores e respectivos níveis expostos na Tabela 4.1.

Para o efeito elaboraram-se estímulos, seguindo um esquema de perfil completo (*full-profile*), técnica que utiliza simultaneamente vários atributos de um produto/serviço, onde cada inquirido observa um conjunto completo de “cartões”, depois de uma saída inicial, em categorias ordenadas, as quais avalia, ordena ou pontualiza, em termos de preferências (Green e Rao, 1971; Green e Srinivasan, 1978). Houve ainda de decidir que combinações de níveis de atributos seriam apresentadas ao inquirido. Cada estímulo corresponde à descrição de um produto/serviço. No caso em concreto, e considerando os factores e respectivos níveis existem $3 \times 2 \times 2 \times 3 = 36$ estímulos diferentes (vd. Tabela 4.1). Em termos

experimentais corresponde ao plano $3^2 \times 2^2$, uma vez que existem dois factores com três níveis e dois factores com dois níveis.

Tabela 4.1 – Atributos e correspondentes níveis

Factor ou atributo	Nível
Ênfase no processo de socialização	1 Ênfase no colaborador
	2 Ênfase na organização
	3 Ênfase na função ou conteúdo do cargo
Tutor	1 Sim
	2 Não
Programa de acolhimento	1 Boas vindas e apresentação
	2 Manual de Acolhimento e Integração
Programa de Integração	1 Formação <i>on job</i>
	2 Formação em sala
	3 <i>e-learning</i>

De acordo com Reis e Ferreira (2000), o arranjo factorial integral associado ao plano experimental corresponde a todas as possíveis combinações de níveis e factores. Nas aplicações da Análise Conjunta, a utilização do arranjo factorial integral é inviável devido à capacidade humana ser limitada, obrigando a reduzir o número de estímulos. A alternativa é utilizar um arranjo factorial fraccionário, subconjunto do arranjo factorial integral, suficiente para estimar o modelo conceptualizado. Apesar de poderem escolher-se quaisquer estímulos para constituir o arranjo factorial fraccionário, privilegiam-se os arranjos factoriais fraccionários ortogonais (inexistência de correlação entre factores). Através da aplicação *Orthogonal Design* do *package* informático *SPSS*, obteve-se um arranjo factorial fraccionário ortogonal com 9 estímulos para o plano $3^2 \times 2^2$.

Tabela 4.2 – Arranjo factorial fraccionário ortogonal com 9 estímulos para o plano $3^2 \times 2^2$

Estímulos	Ênfase da socialização	Tutor	Programa de acolhimento	Programa de integração
a	3	2	1	1
b	3	1	1	2
c	2	1	1	2
d	2	1	2	1
e	2	2	1	3
f	1	1	1	3
g	1	1	1	1
h	3	1	2	3
i	1	2	2	2

Com base nas seguintes combinações de níveis, solicitou-se aos inquiridos que colocassem os estímulos **a, b, c, d, e, f, g, h e i** por ordem hierárquica do mais preferido para o menos preferido, com o objectivo de estimar os modelos conjuntos.

Figura 4.1 – Estímulos



4.7 Especificação da forma básica do modelo

Para explicar a estrutura de preferências de um respondente apenas a partir de avaliações gerais de um conjunto de estímulos. O investigador é chamado a tomar duas decisões-chave referente ao modelo de análise conjunta. Essas decisões afectam tanto o delineamento dos estímulos quanto a análise das avaliações dos respondentes.

4.7.1 Regra de composição

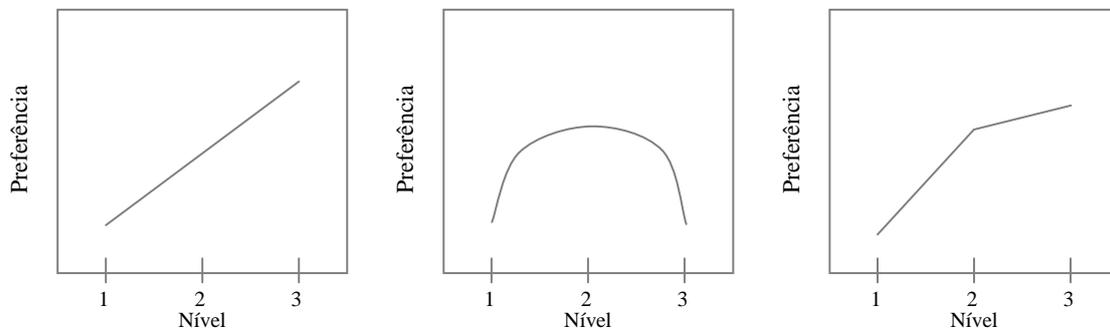
Segundo Castela (2005) a regra de composição mais comum, simples e básica, identifica um modelo aditivo, com o qual o inquirido simplesmente “soma” os valores de cada atributo, para conseguir o valor total de uma combinação de atributos. O modelo aditivo tem em conta a maioria (entre 80 e 90%) da variação das preferências, em quase todos os casos e, é suficiente para a maior parte das aplicações. Igualmente, a regra de composição, que utiliza os efeitos de interacção, é similar à forma aditiva, dado que supõe que o consumidor “soma” as componentes parciais da utilidade total, para qualquer conjunto de atributos.

4.7.2 Tipos de relações dos componentes parciais da utilidade total

A Análise Conjunta oferece ao investigador três alternativas, ou seja, três estruturas de modelação, que vão desde a mais restritiva (relação linear) à menos restritiva (modelo das funções parciais), com o ponto ideal ou modelo quadrático entre ambas as alternativas. O modelo linear é o mais simples, todavia o mais restritivo, uma vez que estima um único componente (da mesma forma que um coeficiente de regressão), que se multiplica pelo valor do nível para conduzir a valores dos componentes parciais para cada nível. A forma quadrática, também conhecido por modelo ideal, enfraquece o suposto da estrita linearidade, de tal forma que se obtém uma relação curvilínea. A curva pode estar para cima ou para baixo. Finalmente a alternativa dos componentes isolados (denominada simplesmente por funções parciais) é o mais abrangente ao permitir estimações isoladas para cada nível. Quando se recorre a este último modelo, o número de valores estimados é o mais

alto, aumentado à medida que se adiciona mais factores e níveis, tendo uma estimação própria para cada nível.

Figura 4.2 – Os três tipos de relações básicas entre os níveis dos factores em Análise Conjunta



Linear

Serivasan e Shocker (1973)

$$U_{jn} = \sum_{i=1}^t V_i X_{jni}$$

Quadrático ou ideal

Green e Tull (1978)

$$U_{jn} = \sum_{i=1}^t [V_i X_{jni} + P_i (X_{jni})^2]$$

Funções parciais

Green e Serivasan (1978, 1990); Wittink e Cattin (1981); Cattin e Wittink (1982); Krishnamurti e Wittink (1991)

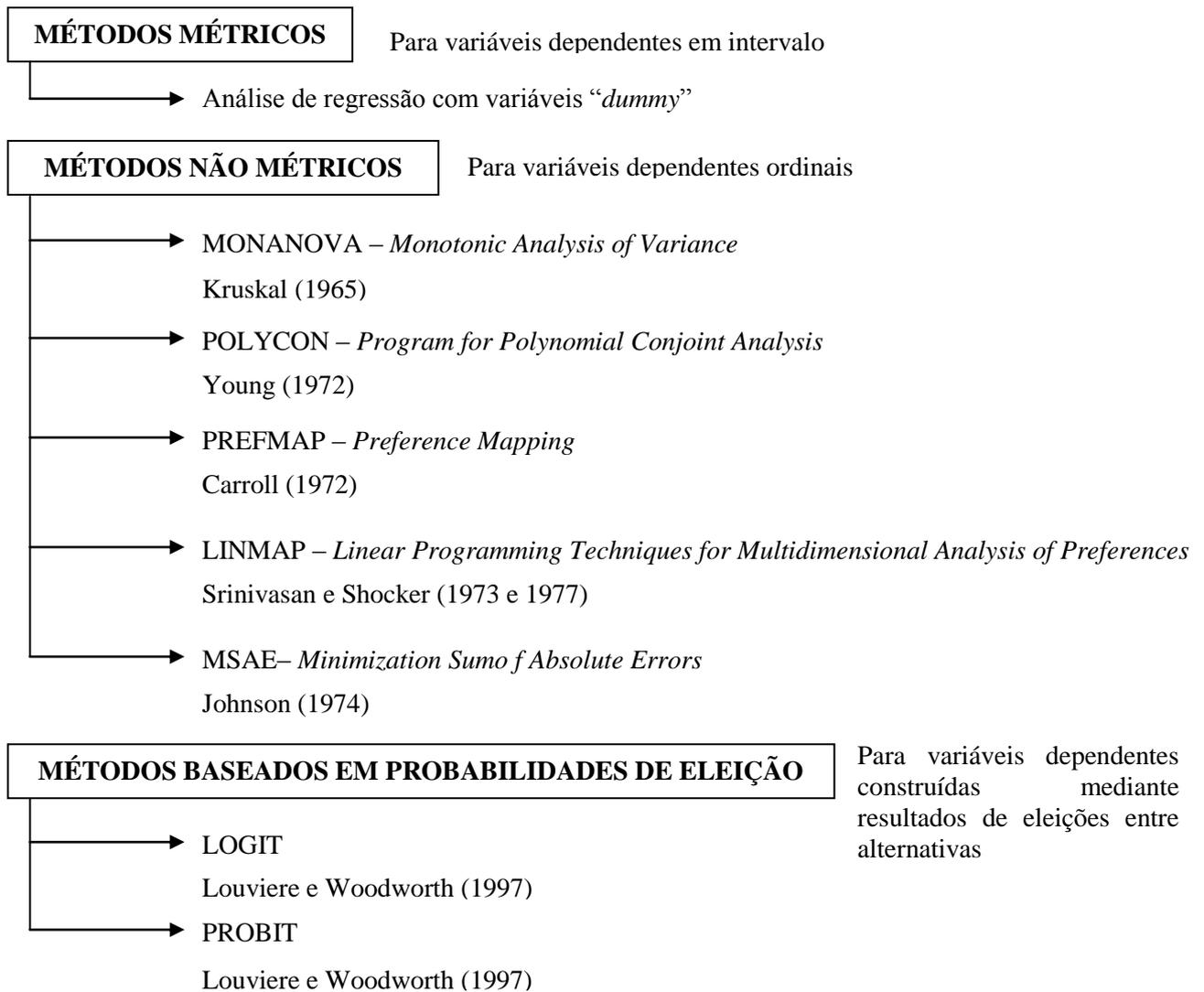
$$U_{jn} = \sum_{i=1}^t f(i X_{jni})$$

- U_{jn} é a utilidade total do j-ésimo estímulo do n-ésimo inquirido;
- $i = 1, 2, \dots, t$, descreve o conjunto de t atributos que foram elegidos;
- V_i o vector dos coeficientes do atributo i;
- X_{jn} o nível do i-ésimo atributo do j-ésimo estímulo, relativo ao n-ésimo inquirido;
- P_i o coeficiente do ponto ideal para o atributo i;
- f_i a função que descreve o componente parcial para os diferentes de X_{jni} do i-ésimo;
- t o número total de atributos.

4.7.3 Procedimentos de estimação da utilidade total

A selecção do método de estimação dos estímulos, obedece normalmente à classificação empregue por Vriens (1995) e posteriormente melhorada por Gustafsson, Herrmann e Huber em 2001 (Figura4.3).

Figura 4.3 – Procedimentos de estimação



4.7.4 Selecção de uma relação de componentes parciais da utilidade total

A eleição de um ou outro tipo de modelo depende da natureza dos atributos considerados e, como evidência desta implicação poder-se-iam citar os seguintes exemplos:

Atributo	Preferência	Tipo de Modelo
Tempo de espera	Mínima	Linear
Durabilidade	Máxima	Linear
Número de habitações	Ponto ideal	Ponto ideal
Alimentação	Ponto ideal	Ponto ideal
Catagóricos	Sem relação	Funções parciais

4.8 A análise dos dados

Uma vez conhecidas as diversas abordagens da gestão do Acolhimento e Integração, assumiu-se como objectivo último, contribuir com uma ferramenta que permita aferir a arquitectura das preferências dos clientes internos, em matéria de socialização, envolvendo-os no processo através de uma participação activa, recorrendo-se para o efeito à Análise Conjunta.

A informação recolhida através do questionário foi tratada e interpretada de acordo com os objectivos precedentemente estabelecidos, tendo os dados sido processados e analisados informaticamente através do SPSS.

Dolan (1990) cita três tipos de análises que podem ser realizadas através da análise dos resultados: análise agregada, análise de segmentação e simulação do cenário competitivo.

Na análise agregada consideram-se os resultados gerais e a utilidade e importância de cada atributo. Na análise segmentada considera-se que segmentos diferentes têm percepções distintas do produto/serviço oferecido e para isso é utilizada a análise de *clusters*, para identificar benefícios por segmento. Esta abordagem é mais rica e evita conclusões precipitadas sobre determinado produto/serviço ou mercado. Na simulação do cenário competitivo é possível prever a quota de mercado ou as vendas nos vários cenários.

Também é comum utilizar-se a análise desagregada para interpretar os dados em Análise Conjunta, isto é modeliza-se separadamente cada inquirido.

Todavia, para alcançar os objectivos propostos houve a necessidade de analisar modelo agregado, que através das utilidades parciais estimadas mediante uma Análise de Regressão, ilustrou-se as preferências dos inquiridos acerca dos níveis afectos a cada factor, bem como a importância média atribuída a cada factor.

Considerando-se, para o efeito, utilidades positivas sinónimos de satisfação, negativas o inverso.

Para avaliar a bondade do ajustamento do modelo, porquanto a precisão dos resultados da Análise Conjunta avaliam-se tanto a nível individual como agregado, utilizou-se o coeficiente de correlação *Ró de Spearman* e a medida de associação simétrica *Kendall's tau*.

O Coeficiente de correlação *Ró de Spearman* mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Utiliza em vez do valor nele observado apenas a ordem das observações. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias de distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais. Este coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas de outra variável. O seu resultado é estatisticamente significativo ($p < 0,05$)

Frequentemente o *Kendall's tau b* é apresentado como alternativa ao *Ró de Spearman* para situações em que várias pessoas têm os mesmos valores numa ou nas duas variáveis, ou seja quando existem empates.

O coeficiente *Kendall's tau* é uma estatística não-paramétrica utilizada para medir o grau de correspondência entre os dois *rankings* e avaliar o significado dessa correspondência. Por outras palavras, testa a força da associação das tabulações cruzadas, entre variáveis ordinais. Os seus valores variam de -1 (associação 100% negativa, ou inversão perfeita) a 1 (associação de 100% positivo, ou concordância perfeita). Um valor de zero indica a ausência de associação. O seu resultado é estatisticamente significativo ($p < 0,01$)

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Tal como foi previamente definido, a recolha e análise dos dados do presente estudo, demandou oferecer um ou mais modelos, no sentido de implementar-se na EMARP, EM um sistema de Acolhimento e Integração, sendo o desenho do mesmo fruto das preferências dos colaboradores, procurando envolvê-los no processo, que, como clientes internos, em tudo lhes diz respeito.

5.1 Caracterização dos inquiridos

Inquiridos 59 indivíduos, 37 pertencem ao género masculino e 22 ao género feminino, podendo extrair-se uma certa proeminência dos homens, todavia não se pode dizer-se que se trata de uma distribuição estranha, no contexto laboral em apreço.

Em matéria de antiguidade é de salientar que 85% dos colaboradores tem mais de três anos ao serviço da EMARP, EM, sendo que os remanescentes são fruto do crescimento recente da empresa.

Pese embora, no questionário terem sido contempladas as categorias de Director, Chefe de Divisão, Chefe de Sector, Chefe de Equipa, Técnico Superior, Técnico, Técnico Administrativo e Informático, optou-se por razões de afinidade funcional, re-codificar as categorias, passando a considerar-se **chefias**, os Directores, os Chefes de Divisão, os Chefes de Sector, os Chefes de Equipa; os **Técnicos Superiores** mantiveram-se inalterados e por último os **Técnicos** que passaram a integrar os Técnicos, os Técnicos Administrativos e os Informáticos.

Por razões óbvias, nomeadamente atinentes à organização dos serviços, os técnicos representam perto de 60% dos inquiridos. Embora as chefias pareçam estar aqui representadas em demasia, deve, de novo esclarecer-se que a EMARP, EM, além destes colaboradores emprega mais cerca de 300 pessoas, distribuídos pelas classes

de operário e auxiliar, que não foram inquiridos por dificuldades reveladas, quer na ordenação das preferências dos estímulos, quer na compreensão das ferramentas de Acolhimento e Integração.

Tabela 5.1 – Distribuição dos inquiridos por categoria profissional

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Chefias	19	32,2	32,2	32,2
	Técnicos Superiores	7	11,9	11,9	44,1
	Técnicos	33	56,0	56,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

A distribuição dos inquiridos por local de trabalho na EMARP, EM, está intimamente associada às necessidades funcionais, destacando-se a direcção comercial e financeira com mais de 30% dos colaboradores considerados no estudo.

Tabela 5.2 – Distribuição dos inquiridos por local de trabalho

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Direcção de água e saneamento	10	16,9	16,9	16,9
	Direcção de manutenção e controlo de qualidade	9	15,3	15,3	32,2
	Direcção de resíduos e limpeza urbana	15	25,4	25,4	57,6
	Direcção comercial e financeira	18	30,5	30,5	88,1
	Direcção administrativa e recursos humanos	6	10,2	10,2	98,3
	Administração	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

A percentagem de colaboradores que aceitam alguns valores e normas, rejeitam outros menos importantes (61,0%), manifesta a existência de massa crítica na EMARP, EM, apta a acrescentar valor, quer aos instrumentos de gestão existentes, quer ao sistema de Acolhimento e Integração a implementar.

A conotação atribuída por alguns autores ao perfil em questão designa-se por Individualismo Criativo e tem como consequência para a organização a recepção de novas ideias e novos modos de comportamento eventualmente mais eficazes.

De salientar é a subsistência de 39,0% de conformistas, i.e., de indivíduos que aceitam todos os valores e normas da organização, que revelando-se vantajoso a curto prazo para o indivíduo e para a organização, não o é a longo prazo.

Tabela 5.3 – Reacção dos colaboradores da EMARP, EM às práticas de socialização

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
	36	61,0	61,0	61,0
<i>Valid</i>	23	39,0	39,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

5.2 Utilidades parciais agregadas

Tabela 5.4 – Caracterização dos factores/atributos

Factor	Modelo	Níveis	Nome
Ênfase da Socialização	d	3	Socialização
Existência de um tutor	d	2	Tutor
Programa de acolhimento	d	2	Acolhimento
Programa de integração	d	3	Integração

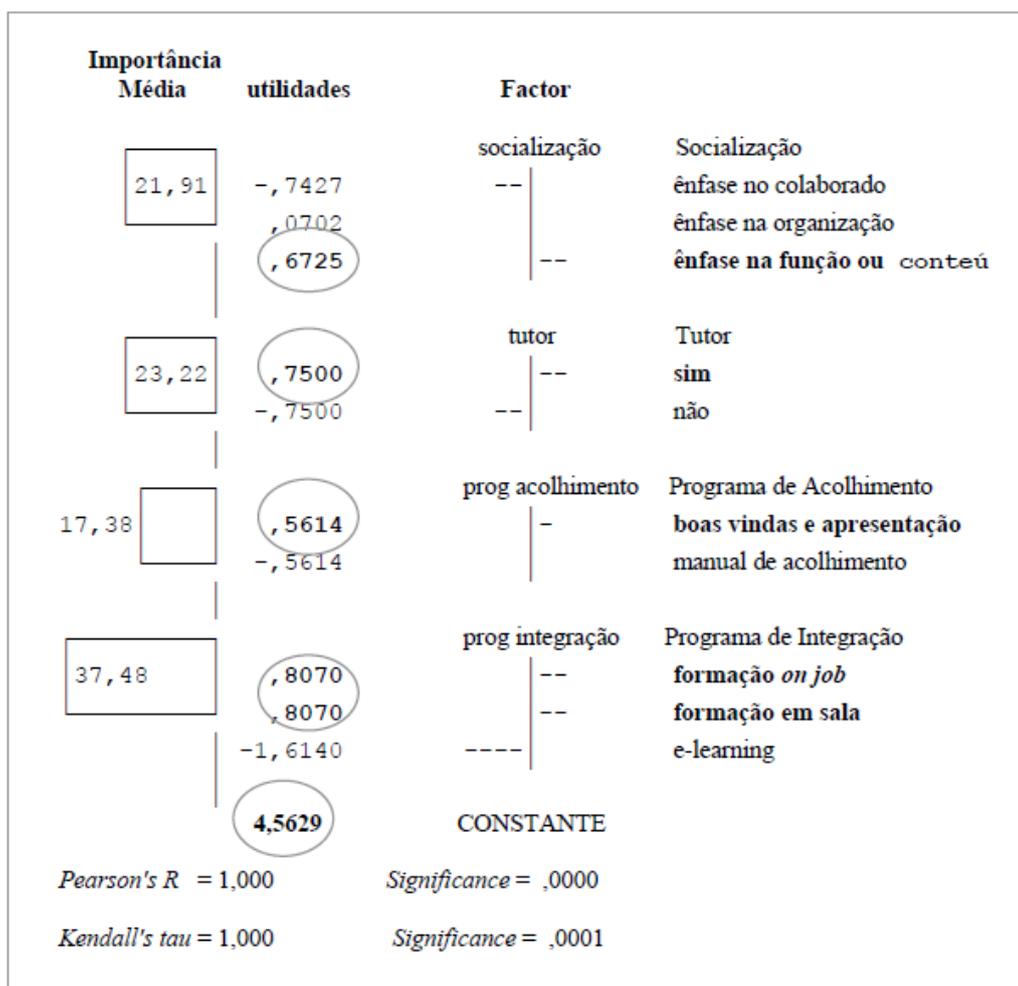
(Models: d=discrete, l=linear, i=ideal, ai=antiideal, <=less, >=more)

Todos os factores são ortogonais.

O modelo agregado, através das utilidades parciais, ilustra as preferências dos entrevistados acerca dos níveis afectos a cada factor, bem como a importância média dedicada a cada factor. Considerando, para o efeito, utilidades positivas sinónimos de satisfação, negativas o inverso.

Podendo deste modelo ler-se por ordem de importância atribuída que, os inquiridos consideram em matéria de programa de integração, a **formação on job e em sala** o aspecto mais relevante de um sistema de Acolhimento e Integração, seduzindo 37,48% de importância média das preferências. Segue-se a existência de um **tutor** no processo com 23,22% de importância média das preferências. Com idêntica importância surge a ênfase que deverá atribuir-se ao processo de socialização organizacional, nomeadamente **ênfase na função ou conteúdo do cargo**, com 21,91% de importância média das preferências. Por último, regista-se o programa de acolhimento, designadamente um programa de **boas vindas e apresentação da empresa**, conquistando apenas 17,38% de importância média das preferências.

Figura 5.1 – Modelo agregado



Os resultados apurados no modelo agregado permitiram escrever a seguinte função:

$$\text{PREF} = 4,5629 + 0,6725S_{\text{ênfase na função}} + 0,75T_{\text{sim}} + 0,5614PA_{\text{boas vindas e apresentação}} + 0,807PI_{\text{formação on Job}} + 0,807PI_{\text{formação em sala}}$$

5.3 Agrupamento das preferências por categorias profissionais

Ao determinar-se os centroides das utilidades desagregadas das chefias, foi possível, através dos seus valores positivos (sinónimo de satisfação) perceber, não só as suas opções agrupadas, mas também a importância relativa, no arquétipo de Acolhimento e Integração a contemplar.

5.3.1 Chefias

No âmbito do programa de integração, as chefias atribuíram maior importância à formação *on job* (1,0702) e, embora com menor peso, à formação em sala (1,0526), conforme Tabela 5.9.

Ao programa de integração sucede, em termos de importância, o programa de acolhimento, destacando-se a eleição de um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,8026), em detrimento do manual de acolhimento, conforme Tabela 5.8.

Segue-se, como terceiro opção, a ênfase que deveria presidir ao processo de socialização organizacional, destacando-se a opção ênfase à função ou conteúdo do cargo (0,7018), conforme Tabela 5.6.

Por último, as chefias, embora considerem indispensável a existência de um tutor no processo de Acolhimento e Integração, esta foi a questão menos relevante para o grupo chefias, conforme Tabela 5.7.

Tabela 5.5 – Distribuição das Chefias inquiridas por Direcções

Local de trabalho	Frequência
Administração	1
Direcção de água e saneamento	3
Direcção de manutenção e controlo de qualidade	2
Direcção de resíduos e limpeza urbana	6
Direcção comercial e financeira	5
Direcção administrativa e recursos humanos	2

Tabela 5.6 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-,6491	,92612	-,0526	,86255	,7018	,83070

Tabela 5.7 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,6053	1,10024	-,6053	1,10024

Tabela 5.8 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,8026	,61565	-,8026	,61565

Tabela 5.9 – Centroides das utilidades desagregadas das chefias sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
1,0702	,85764	1,0526	,88376	-2,1228	,77149

5.3.2 Técnicos superiores

Os técnicos superiores consideraram a existência de um tutor uma questão primordial e indispensável no processo de Acolhimento e Integração (1,1071), conforme Tabela 5.12.

Constituindo a segunda prioridade dos técnicos superiores, o programa de integração, viu elegida a formação em sala (0,6190) e, com menor relevância a formação *on Job* (0,3333), conforme Tabela 5.14.

O programa de acolhimento, em termos de importância relativa, ganhou a terceira posição deste grupo, em matéria de preferências, elegendo, para o efeito, um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,3214), conforme Tabela 5.13.

Na última posição das preferências, surge a ênfase que deveria nortear o processo de socialização organizacional, destacando-se tenuemente a opção ênfase na organização (0,0952), conforme Tabela 5.11.

Tabela 5.10 – Distribuição dos técnicos superiores inquiridos por direcções

Local de trabalho	Frequência
Direcção de água e saneamento	2
Direcção de manutenção e controlo de qualidade	2
Direcção de resíduos e limpeza urbana	2
Direcção administrativa e recursos humanos	1

Tabela 5.11 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
,0000	,69389	,0952	,93718	-,0952	,78680

Tabela 5.12 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
1,1071	1,24044	-1,1071	1,24044

Tabela 5.13 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,3214	1,15212	-,3214	1,15212

Tabela 5.14 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos superiores sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,3333	1,36083	,6190	1,00791	-,9524	1,62650

5.3.3 Técnicos

A ênfase a ser intentada no processo de socialização organizacional, é para o grupo dos técnicos, um factor preponderante, realçando a opção ênfase na função ou conteúdo do cargo (0,8280), conforme Tabela 5.16.

Ao surgir em segundo lugar das preferências, os técnicos consideraram a existência de um tutor uma questão importante, assim como essencial no processo de Acolhimento e Integração (0,7581), conforme Tabela 5.17.

Segue o programa de integração, com uma ligeira diferença, em relação à opção tutor, tendo designado a formação em sala (0,7527) e, com idêntica relevância a formação *on Job* (0,6989), conforme Tabela 5.19.

O grupo dos técnicos considerou o programa de acolhimento, o de menor relevância no processo de socialização, todavia elegeram um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,4677), conforme Tabela 5.18.

Tabela 5.15 – Distribuição dos técnicos inquiridos por direcções

Local de trabalho	Frequência
Direcção de água e saneamento	5
Direcção de manutenção e controlo de qualidade	5
Direcção de resíduos e limpeza urbana	7
Direcção comercial e financeira	11
Direcção administrativa e recursos humanos	3

Tabela 5.16 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
-,9677	1,53564	,1398	1,50006	,8280	1,16705

Tabela 5.17 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
,7581	,77051	-,7581	,77051

Tabela 5.18 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
,4677	,75758	-,4677	,75758

Tabela 5.19 – Centroides das utilidades desagregadas dos técnicos sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
,7527	1,05398	,6989	,77629	-1,4516	1,10067

5.4 Agrupamento das preferências por direcções

5.4.1 Direcção de água e saneamento

Os inquiridos pertencentes à direcção de água e saneamento elegeram como factor principal de um sistema de Acolhimento e Integração o programa de integração, particularmente a formação em sala e *on Job* (0,9667 e 0,9000, respectivamente), conforme Tabela 5.24.

Quanto à ênfase em que o processo de socialização deverá assentar, os inquiridos da direcção de água e saneamento, inequivocamente contemplaram a ênfase na função ou conteúdo do cargo (0,5333), conforme Tabela 5.21.

A existência de um tutor, surge aqui como terceira opção a considerar para o sistema de Acolhimento e Integração (0,5000), conforme Tabela 5.22.

O grupo em apreço atribuiu menor relevância ao programa de acolhimento, todavia, elegendo um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,1500), conforme Tabela 5.23.

Tabela 5.20 – Distribuição dos inquiridos da direcção de água e saneamento por categoria profissional

Chefias		Técnicos Superiores		Técnicos	
<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
3	100,0%	2	100,0%	5	100,0%

Tabela 5.21 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-,4000	1,81761	-,1333	1,42465	,5333	,74037

Tabela 5.22 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,5000	,52705	-,5000	,52705

Tabela 5.23 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,1500	,86763	-,1500	,86763

Tabela 5.24 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de água e saneamento sobre o programa de integração

formação on job		formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,9000	,96928	,9667	1,15950	-1,8667	1,28812

5.4.2 Direcção de manutenção e controlo de qualidade

Os entrevistados pertencentes à direcção de manutenção e controlo de qualidade adoptaram como factor primordial de um sistema de Acolhimento e Integração o programa de integração, particularmente a formação em sala e *on Job* (0,5926 e 1,0000, respectivamente), conforme Tabela 5.29.

Segue-se, para este agrupamento de inquiridos, a existência de um tutor no processo de Acolhimento e Integração (0,8333), conforme Tabela 5.27.

A ênfase na organização e na função ou conteúdo do cargo constitui a terceira opção dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade (0,2963 e 0,2593, respectivamente), conforme Tabela 5.26.

Este grupo, dirigiu menor importância ao programa de acolhimento, contudo preferiu um programa de boas vindas e apresentação da organização da empresa em detrimento do manual de acolhimento (0,2500), conforme Tabela 5.28.

Tabela 5.25 – Distribuição dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade por categoria profissional

Chefias		Técnicos Superiores		Técnicos	
<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
2	100,0%	2	100,0%	5	100,0%

Tabela 5.26 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-,5556	1,48137	,2963	1,03339	,2593	1,06429

Tabela 5.27 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,8333	1,20546	-,8333	1,20546

Tabela 5.28 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,2500	,69597	-,2500	,69597

Tabela 5.29 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,5926	1,09008	1,0000	,86603	-1,5926	1,40216

5.4.3 Direcção de resíduos e limpeza urbana

Os inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana consideraram indispensável a existência de um tutor no processo de Acolhimento e Integração (1,0500), conforme Tabela 5.32.

Ainda que, como segunda opção, estes entrevistados, consideraram igualmente importante o programa de integração, tendo escolhido a formação *on job* e em sala (1,0000 e 0,7778, respectivamente), conforme Tabela 5.34.

Segue-se, em matéria de programa de acolhimento, a eleição de um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,7500), conforme Tabela 5.33.

Os entrevistados desta direcção, considerando como factor de menor relevância, a ênfase a atribuir ao processo de socialização organizacional, porém, elegendo inequivocamente a opção ênfase na função ou conteúdo do cargo (0,5778), conforme Tabela 5.31.

Tabela 5.30 – Distribuição dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana por categoria profissional

Chefias		Técnicos Superiores		Técnicos	
<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
6	100,0%	2	100,0%	7	100,0%

Tabela 5.31 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-,5778	1,07250	,0000	1,00791	,5778	,80145

Tabela 5.32 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
1,0500	1,10680	-1,0500	1,10680

Tabela 5.33 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,7500	,63387	-,7500	,63387

Tabela 5.34 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
1,0000	1,12687	,7778	,55872	-1,7778	1,05910

5.4.4 Direcção comercial e financeira

Os inquiridos pertencentes à direcção comercial e financeira consideraram que o factor ênfase da socialização organizacional é decisivo no desenho de qualquer arquétipo de um sistema de Acolhimento e Integração, sobretudo, a ênfase na função ou conteúdo do cargo (1,1667), conforme Tabela 5.36.

O programa de acolhimento para este agrupamento, constitui a sua segunda opção, contemplando um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,8906) conforme Tabela 5.38.

Segue a designação de um tutor para o processo de Acolhimento e Integração, com idêntica importância do factor anterior (0,8438), conforme Tabela 5.37.

Os entrevistados da direcção comercial e financeira escolheram como última opção o programa de integração, onde consideraram a formação em sala e formação *on job* (0,7500 e 0,6875, respectivamente), conforme Tabela 5.39.

Tabela 5.35 – Distribuição dos inquiridos da direcção comercial e financeira por categoria profissional

Chefias		Técnicos	
<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
5	100,0%	11	100,0%

Tabela 5.36 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-1,1250	1,13448	-,0417	1,40831	1,1667	,89443

Tabela 5.37 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,8438	,75760	-,8438	,75760

Tabela 5.38 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,8906	,85132	-,8906	,85132

Tabela 5.39 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção comercial e financeira sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,6875	,95428	,7500	,71492	-1,4375	,94844

5.4.5 Direcção administrativa e de recursos humanos

Os inquiridos da direcção administrativa e de recursos humanos, colocaram no topo das suas preferências o programa de integração, ou seja, o mesmo para este grupo deve ser ministrado em sala e *on job*, considerando tratar-se do factor mais importante do sistema de Acolhimento e Integração (0,7222 e 0,5556), conforme Tabela 5.44.

Relativamente à ênfase que deve nortear o processo de socialização organizacional, este grupo de inquiridos elegeu a ênfase na função ou conteúdo do cargo e ênfase na organização (0,4444 e 0,3889, respectivamente), conforme Tabela 5.41.

O programa de acolhimento conquistou o terceiro lugar das preferências deste agrupamento, designando um programa de boas vindas e apresentação da empresa (0,4167), conforme Tabela 5.43.

Por último, os entrevistados da direcção administrativa e de recursos humanos elegeram o tutor para integrar o processo de Acolhimento e Integração (0,3750), conforme Tabela 5.42.

Tabela 5.40 – Distribuição dos inquiridos da direcção administrativa e de RH por categoria profissional

Chefias		Técnicos Superiores		Técnicos	
<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
2	100,0%	1	100,0%	3	100,0%

Tabela 5.41 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH em relação ao processo de socialização

Ênfase no colaborador		Ênfase na organização		Ênfase na função ou conteúdo do cargo	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
-,8333	1,16905	,3889	1,62504	,4444	2,04033

Tabela 5.42 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH acerca da existência de tutor no processo

Sim		Não	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,3750	,80234	-,3750	,80234

Tabela 5.43 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH sobre o programa de acolhimento

Boas vindas e apresentação da organização		Manual de acolhimento	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,4167	,56273	-,4167	,56273

Tabela 5.44 – Centroides das utilidades desagregadas dos inquiridos da direcção administrativa e de RH sobre o programa de integração

Formação on job		Formação em sala		e-learning	
<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
,5556	1,20493	,7222	1,18165	-1,2778	1,38911

CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO

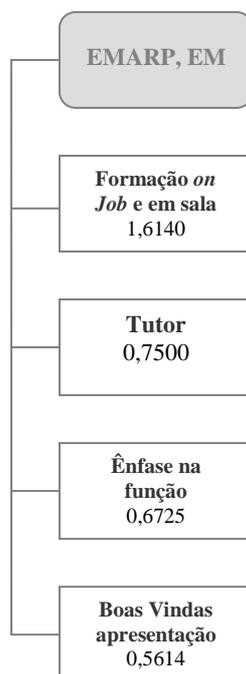
Depois de apresentados os resultados, cumpre, nesta altura, aduzir os modelos considerados para efeitos de implementação de um sistema de Acolhimento e Integração na EMARP, EM, procurando perceber, quer as suas diferenças em termos de ferramentas preferidas, quer o peso destas nos modelos eleitos pelos colaboradores.

6.1 Modelo agregado

No modelo extraído das preferências da totalidade dos inquiridos e de acordo com as ferramentas em concurso, os colaboradores consagraram um paradigma global no qual estão contempladas as seguintes opções:

- a) No processo de socialização organizacional deve ser colocado **ênfase na função ou conteúdo do cargo;**
- b) O processo de Acolhimento e Integração deve contemplar um **tutor;**
- c) Em matéria de programa de acolhimento o processo deve considerar um programa de **boas vindas e apresentação da organização;**
- d) O programa de integração deve ser ministrado através de **formação on Job e em sala.**

Figura 6.1 – Modelo das preferências da totalidade dos colaboradores inquiridos



Porém, o paradigma sancionado, reflecte as diferenças conferidas em cada opção do arquétipo, conforme se pode constatar por intermédio do número aposto nos rectângulos que enformam o modelo. Este representa as utilidades marginais positivas, significando satisfação e, quanto maior for o número, mais destaca a opção, em termos de importância para os inquiridos.

6.1.1 Primeira opção do modelo agregado: formação *on job* e/ou em sala

De acordo com o consagrado na revisão da literatura o programa de integração, não é mais do que do que um programa formal e intensivo de formação inicial destinada aos novos e outros membros da organização, onde são abordadas questões como, usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (áreas e departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização, os objectivos organizacionais e a aquisição de algumas competências conducentes à prossecução dos mesmos.

Também são conhecidos vários métodos, como o expositivo, o demonstrativo e interrogativo, que variam com o conteúdo do programa formativo, com o público-alvo e objectivos, todavia o presente estudo procurou obter o contributo dos colaboradores da EMARP, EM relativamente ao contexto em que deveria acontecer a formação, sendo-lhes facultadas três opções, a saber: formação *on job*, formação em sala e *e-learning*, aos quais os entrevistados, inequivocamente, não só preferiram as duas primeiras opções, como também entenderam tratar-se do factor mais relevante do sistema de Acolhimento e Integração.

6.1.2 Segunda opção do modelo agregado: o tutor

O novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar da sua integração na organização. Para os novos colaboradores, o tutor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem desta.

O tutor deve realizar quatro funções básicas ao novo colaborador:

- (1) Transmitir ao novo colaborador uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
- (2) Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.
- (3) Negociar com o novo colaborador as metas e resultados a alcançar.
- (4) Proporcionar ao novo colaborador o *feedback* adequado sobre o seu desempenho.

Os tutores devem ser adequadamente escolhidos para acolher e tutelar os novos membros para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. Cada tutor deve possuir um alto grau de segurança pessoal a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores e uma dose grande de paciência para lidar com os novos e inexperientes colaboradores, quer seja na organização, quer seja no departamento ou função.

Foi admitindo o interesse deste elemento, integrado no sistema de acolhimento e integração, que os inquiridos manifestamente elegeram como segunda opção mais importante.

6.1.3 Terceira opção do modelo agregado: ênfase na função ou conteúdo do cargo

A ênfase que deverá nortear a socialização organizacional, embora não constitua uma ferramenta, trata-se de um propósito estratégico que entronca com as estratégias de socialização organizacional, foi nesta dimensão que se procurou conhecer as preferências dos colaboradores da EMARP, EM, mais, envolvê-los neste intento organizacional. De entre as três possibilidades de escolha, a saber: ênfase na organização, ênfase na função ou conteúdo do cargo e ênfase no colaborador, a totalidade dos inquiridos optou pela ênfase na função ou conteúdo do cargo.

A ênfase na função ou conteúdo do cargo, como opção designada pelos entrevistados, sugere que a organização deva preocupar-se em desenhar funções com tarefas motivadoras capazes de proporcionar sucesso na carreira e, crescentemente estimulantes para os colaboradores.

Segundo Van Maanen (1989) as estratégias sequenciais são as mais adequadas na medida em que permitem aprendizagens graduais partindo do mais simples para o mais complexo, apesar do risco de o colaborador poder sentir-se pressionado para avançar para estágios superiores sem estar devidamente preparado.

Anakwe e Greenhaus (1999) coligiram trabalhos realizados por diversos autores, onde foram identificadas categorias que representam indicadores de eficácia do processo de socialização organizacional, dos quais se destacam, para o efeito, a mestria das tarefas e a clareza do papel, a saber:

A mestria nas tarefas envolve a aprendizagem das tarefas do novo emprego, ganhar auto confiança e atingir um nível de desempenho favorável. Feldman Fisher (citado

por Anakwe e Greenhaus, 1999) salientam a importância de dominar a tarefa, no sucesso da adaptação do colaborador. No início, na organização ou na função os colaboradores concentram a maior parte de sua atenção nas tarefas e informações relevantes consideradas críticas para a sua adaptação e contínua filiação na organização. Morrison (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999)

A ausência ou ambiguidade na **clareza do papel** tem sido estudada como um dos factores de adaptação dos colaboradores à organização. Fisher e Jones, (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999). Conseguir a clareza do papel sugere que o colaborador não tenha dúvidas sobre as expectativas dos membros relativamente ao que esperam de si, bem como o alcance das responsabilidades no seu novo emprego. Rizzo *et al.*, (citado por Anakwe e Greenhaus, 1999).

6.1.4 Quarta opção do modelo agregado: programa de boas vindas e apresentação da empresa

O objectivo principal dos programas de acolhimento é basicamente contribuir para a redução da ansiedade sentida pelo novo colaborador, oferecendo-lhe um clima de apoio e desenvolvimento profissional. Conforme sugere Mosquera (2002), estes programas devem gradualmente fornecer aos colaboradores informações sobre as exigências do cargo, evitando, contudo, o excesso pois iriam sobrecarregar o novo colaborador, produzindo o efeito contrário, aumentando ainda mais a sensação de ansiedade e insegurança.

Watts-Davies (1983) considera que antes de se elaborar um plano de acolhimento, dever-se-á ter atenção a três questões fundamentais:

- (1) Que informação sobre a organização, o cargo e a equipa de trabalho?
- (2) Quem deverá dar essa informação?

O Director de Recursos Humanos.

O superior hierárquico, os colegas.

O delegado sindical.

O Director Geral.

(...).

(3) Quando se deve informar?

Antes da admissão.

No primeiro dia.

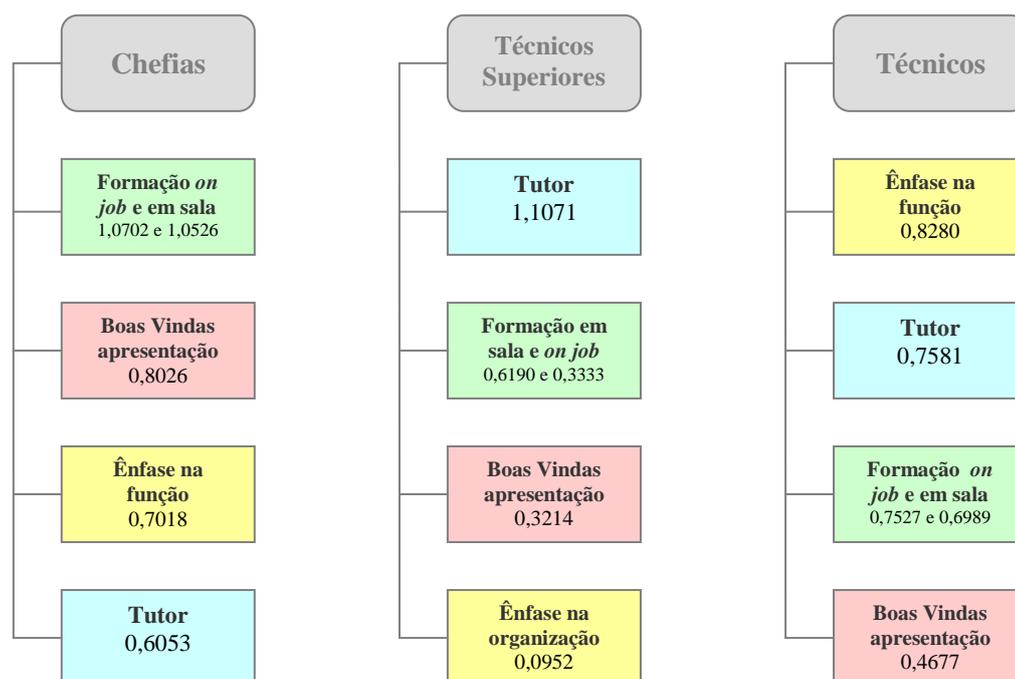
Mais tarde?

Young e Lundberg (1996) enfatizam o primeiro dia como aquele que mais importância tem, ou seja, o mais crítico pelo facto de se tratar do dia em que o novo colaborador se sente mais ansioso. Por isso a organização deve dar mais importância ao que é relevante para os novos colaboradores, do que para a organização, ou seja, mais do que carregar os colaboradores com informação, esta, deve preocupar-se em fazer com que o novo colaborador se sinta recebido de forma decorosa e emocionalmente apoiado.

Muito provavelmente, foram estas considerações que levaram os colaboradores da EMARP, EM, ainda que como última opção, a preterir o manual de acolhimento e a eleger um programa de boas vindas e apresentação da empresa.

6.2 Arquétipos de socialização organizacional segmentados por categorias profissionais

Figura 6.2 – Arquétipos das preferências por categorias profissionais



6.2.1 Arquétipo reflexo das preferências das chefias

Quando agrupadas, as preferências das chefias dão origem a um arquétipo do processo de Acolhimento e Integração análogo ao do modelo agregado, porém alteram a ordem das importâncias atribuídas a cada opção, conforme Figura 6.2, se por uma lado se pode retirar daqui alguma unanimidade opcional em relação ao modelo agregado, por outro o arquétipo oferece informação pertinente sobre a posição das chefias relativamente às opções que hipoteticamente podem dar forma a um sistema de Acolhimento e Integração.

6.2.2 Arquétipo reflexo das preferências dos técnicos superiores

As preferências conjuntas dos técnicos superiores apontam para um arquétipo do processo de Acolhimento e Integração também idêntico ao modelo agregado, vd Figura 6.2, contudo, além de alterar a ordem de importância das preferências, em matéria de ênfase que deverá nortear o processo de socialização organizacional, estabelece a ênfase na organização, sendo a única diferença em termos de opções, consideram que a organização deve adaptar os colaboradores às suas conveniências, ou seja o colaborador deve conhecer e aceitar os desígnios organizacionais.

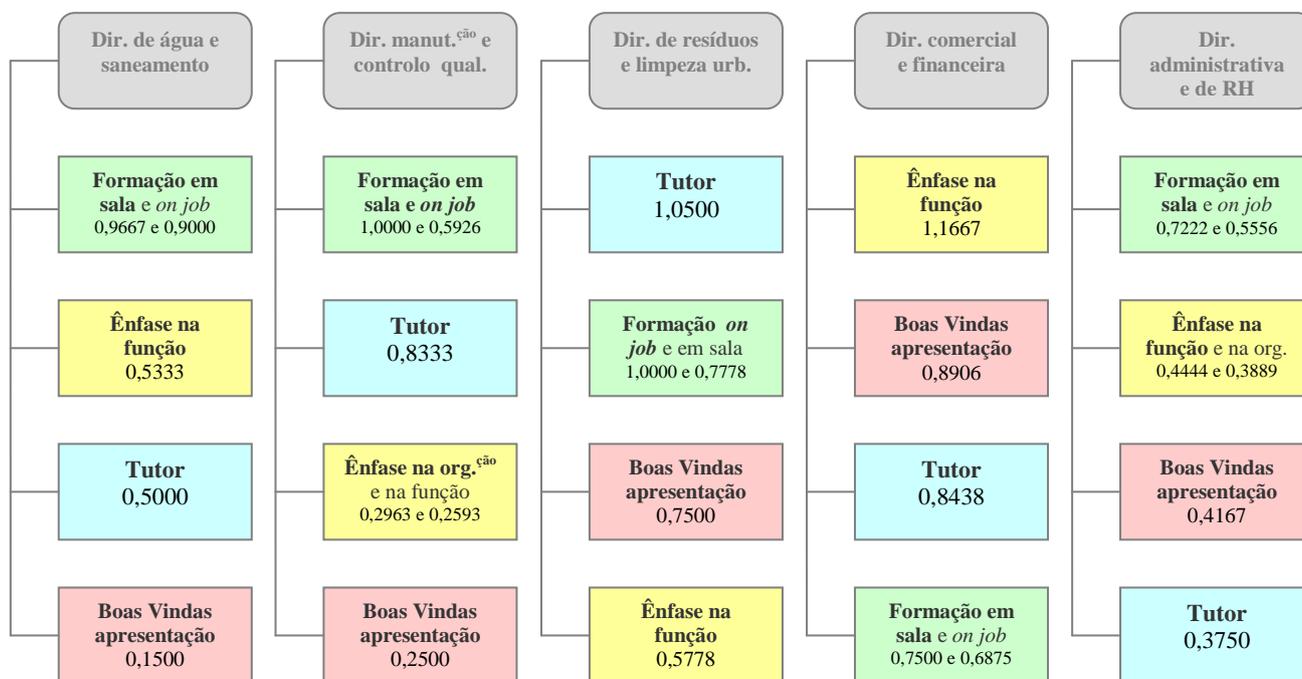
6.2.3 Arquétipo reflexo das preferências dos técnicos

Os técnicos, quando agrupados, designam um arquétipo congénere ao extraído do modelo agregado, no entanto alteram a ordem de importância das preferências, vd Figura 6.2.

Ao distinguirem a ênfase na função ou conteúdo do cargo como primeira opção, é manifestamente claro que, para este grupo, a eficácia do processo de socialização está intimamente associado às tarefas, ou seja no domínio da sua função e da clareza do seu papel na organização.

6.3 Arquétipos de socialização organizacional segmentados por direcções

Figura 6.3 – Arquétipos das preferências por Direcções



6.3.1 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de água e saneamento

Os entrevistados da direcção de água e saneamento, elegeram as mesmas opções do modelo agregado, porém, alteram a ordem das preferências, atribuindo aqui maior importância relativa à ênfase que deverá nortear o processo de socialização organizacional, designadamente à ênfase na função ou conteúdo do cargo, que ganha a posição à nomeação de um tutor no processo de Acolhimento e Integração, tudo o resto é semelhante ao modelo agregado, vd Figura 6.3.

6.3.2 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade

Os inquiridos da direcção de manutenção e controlo de qualidade elegeram as mesmas opções do modelo agregado, com uma ligeiríssima alteração em matéria de ênfase que deverá conduzir o processo de socialização organizacional, estes, colocaram em evidência a ênfase na organização. Com ponderação muito semelhante, ligeiramente inferior, consideraram a ênfase na função ou conteúdo do cargo, vd Figura 6.3.

6.3.3 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana

Os inquiridos da direcção de resíduos e limpeza urbana escolheram as mesmas opções do modelo agregado, todavia é o arquétipo que, em termos de ordenação de preferências mais se distingue dos demais arquétipos por direcções, porém, encontra um paralelo no arquétipo de Acolhimento e Integração segmentado por categorias profissionais, mais precisamente no reflexo das preferências dos técnicos superiores, vd Figuras 6.3 e 6.2.

6.3.4 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção comercial e financeira

Os entrevistados da direcção comercial e financeira não foi excepção no desenho do arquétipo, mas, em matéria de ênfase a conferir à socialização organizacional, foram inequivocamente os que mais destacaram a ênfase na função ou conteúdo do cargo, vd Figura 6.3.

6.3.5 Arquétipo reflexo das preferências dos inquiridos da direcção administrativa e de recursos humanos

A direcção administrativa e de recursos humanos, através dos seus colaboradores entrevistados, confirma o desenho de um arquétipo para a socialização organizacional afim ao determinado pelo modelo agregado, impondo, no entanto uma ordem diferenciada das preferências, vd Figura 6.3.

Para concluir a interpretação dos arquétipos cumpre salientar-se que a unanimidade das opções que advêm das preferências, quer do modelo agregado, quer dos centroides das utilidades emanados dos agrupamentos por categorias profissionais ou por direcções, constitui uma enorme surpresa, pois seria espectável a existência de outros arquétipos, com excepção do programa de integração, sobretudo, o contexto de formação *e-learning*, que não era espectável aliciar muitos simpatizantes, por motivos de vária ordem.

Mas a ilação retirada dos resultados da ordenação das preferências por importância atribuída, constitui uma insubstituível orientação, no espectro do envolvimento dos colaboradores, na implementação do sistema de Acolhimento e Integração na EMARP, EM., pois, delas resultam desejos, resistências e experiências. Desejos a satisfazer, resistências a superar e experiências a partilhar.

Depois de todos os procedimentos adoptados ao longo das etapas do presente estudo, gerar apenas um arquétipo, não foi falha da técnica (análise conjunta), tratou-se antes de uma constatação de vontades, que, em todo caso, oferece à EMARP, EM a possibilidade de beneficiar da sintonia dos seus colaboradores, congregando as suas preferências num único arquétipo de socialização organizacional.

CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES

Muito se tem dito nos últimos anos acerca da necessidade de democratizar ou humanizar o mundo laboral, melhorar a qualidade de vida no trabalho e proporcionar aos colaboradores uma maior participação nas decisões que os envolvem, este, foi um dos principais propósitos do presente trabalho.

A qualidade dos serviços nas organizações, não existe se não houver um envolvimento efectivo dos colaboradores e a sua participação a todos os níveis. Por definição, a qualidade diz respeito à realização de todo potencial dos colaboradores, sendo, para tanto, imprescindível um adequado sistema de Acolhimento e Integração, capaz de produzir eficácia na socialização organizacional dos colaboradores e, como consequência disso, trazer à cena laboral todo seu potencial.

Sendo um dos desígnios do presente estudo, o envolvimento dos colaboradores no desenho de um arquétipo de socialização organizacional, construído de acordo com as suas preferências, poder-se-á constatar que, pelo menos uma parte do objectivo foi alcançado, pois o envolvimento dos colaboradores da EMARP, EM foi excepcional, quer na forma como participaram, quer no interesse manifestado pelo estudo e seus resultados. Contudo o ónus da sua implementação reside na administração.

A socialização organizacional acontecerá com ou sem sistema de Acolhimento e Integração, todavia, a sua ausência, significa navegar à vista, ou seja, deixar os colaboradores à mercê do tempo, da insistência e por vezes do fracasso. O uso de instrumentos vocacionados para a gestão empresarial, designadamente para a gestão das pessoas, como é o caso das ferramentas de Acolhimento e Integração, funcionam como catalisador de um processo, que se espera em todo caso ser célere e contínuo, respondendo às mutações ambientais, sejam internas ou externas à organização.

Com a informação contida, quer no modelo agregado, quer nos arquétipos resultantes dos agrupamentos por categoria profissional e por direcções, é conjecturável o desenho de um sistema de Acolhimento e Integração na EMARP, EM, com as

componentes insusceptíveis de fracasso, no processo de socialização organizacional., a saber:

- 1.º - A ênfase a ser intentada no processo de socialização organizacional, deverá ser a ênfase na função ou conteúdo do cargo;
- 2.º - O processo de socialização organizacional deverá contemplar um tutor;
- 3.º - O programa de acolhimento deverá ser encetado com um programa de boas vindas e apresentação da empresa, tal como foi abordado na revisão da literatura;
- 4.º - O programa de integração deverá ser ministrado através da formação em sala e *on job*.

O presente estudo, ao recorrer à análise conjunta, vislumbrou, também conhecer o seu alcance, quando aplicada na gestão de recursos humanos, área onde nunca foi usada, porquanto, nas organizações começa a pensar-se as pessoas não só como colaboradores, mas também como clientes internos que utilizam produtos/serviços produzidos pela organização ou não, porém, podendo estes fornecer importantes contributos para a sua concepção, nomeadamente em áreas como: recrutamento e selecção, gestão do desempenho, gestão da formação, desenho de pacotes de compensações e benefícios, gestão das carreiras, gestão da comunicação interna e etc.

Apesar da versatilidade da técnica, no presente estudo, a mesma revelou-se limitativa, designadamente no facto de só poder ser aplicado a colaboradores com um nível de literacia razoável.

Para concluir, é recomendável a formalização de um sistema de Acolhimento e Integração na EMARP, EM, fundado nos resultados do presente estudo, dando a conhecer aos colaboradores a importância dos seus contributos no desenho do novo sistema de socialização organizacional, pois...

Também as organizações não têm uma segunda oportunidade para causar uma primeira boa impressão.

ANEXO I – Questionário

Ao abrigo do processo de investigação conducente à elaboração da Tese de Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, pretendo com este inquérito aferir sobre as preferências dos colaboradores da EMARP em matéria de Acolhimento e Integração/ Socialização procurando, deste modo, o envolvimento de todos os colaboradores, num processo que em tudo lhes diz respeito. O questionário é anónimo e os dados serão tratados confidencialmente. Muito agradeço que as respostas sejam dadas dentro do maior rigor possível.

A sua participação é extremamente importante! OBRIGADO.

Data: ____ - ____ - ____

Nº do Inquérito: ____

Secção I

Nesta secção pretende-se recolher alguns dados sobre a sua caracterização pessoal e profissional. Recorde-se mais uma vez, que a sua resposta é pessoal e a informação sendo tratada confidencialmente e em nada o(a) identifica.

Assinale com um X a sua resposta

P.1. Sexo

1. Masculino 2. Feminino

P.2. Idade

1. Entre 18 e 30 anos 2. Entre 31 e 40 anos
 3. Entre 41 e 50 anos 4. Mais de 50 anos

P.3. Escolaridade/Habilitações literárias

1. Inferior ao 9º ano 2. 9º ano
 3. 11º ano 4. 12º ano
 5. Curso Médio (Bacharelato) 6. Curso Superior (Licenciatura)

P.4 Há quantos anos está na EMARP?

1. Entre 0 e 1 anos 2. Entre 1 e 3 anos
 3. Entre 3 e 8 anos 4. Mais de 8 anos

P.5. Qual é o seu Posto/Categoria?

1. Director 2. Chefe de Divisão
 3. Chefe de Sector 4. Chefe Equipa
 5. Técnico Superior 6. Técnico
 7. Técnico Administrativo 8. Informático
 9. Operário 9. Auxiliar

P.6. Qual a Direcção onde desempenha a sua função?

1. Direcção de Água e Saneamento
2. Direcção de Manutenção e Controlo de Qualidade
3. Direcção de Resíduos e Limpeza Urbana
4. Direcção Comercial e Financeira
5. Direcção Administrativa e Recursos Humanos
6. Gabinete de Coordenação dos Serviços de MHST

P.7.1. Há quanto tempo?

1. Entre 0 e 3 anos
2. Mais de 3 anos

Secção II

O Acolhimento e Integração/Socialização é a designação que se atribui ao modo como uma organização recebe os seus colaboradores e os integra na sua cultura, no seu contexto e no seu sistema, para que possam comportar-se de forma adequada e respondam às expectativas da organização, neste caso, a EMARP. Neste momento, sugere-se que **anote por ordem de preferência (do mais ao menos preferido) os 9 hipotéticos cenários organizacionais (identificados alfabeticamente)**:

Ordem de preferência	Cenários Organizacionais
1. ^a	
2. ^a	
3. ^a	
4. ^a	
5. ^a	
6. ^a	
7. ^a	
8. ^a	
9. ^a	

Secção III

Assinale com um X a sua resposta

P.11. Pretende-se conhecer a sua reacção às práticas de socialização, hipoteticamente adoptadas pela EMARP.

1. Rejeito todos os valores e normas da organização.
2. Aceito alguns dos valores e normas da organização, mas rejeito outros.
3. Aceito todos os valores e normas da organização.

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

ANEXO II – Ficha de acompanhamento e avaliação de novos colaboradores

Nome:				
Organização:			Função:	
Assinale com um “X” o grau correspondente a cada factor				
Conhecimentos profissionais	Não satisfaz	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz Bastante
Conhecimentos de inglês (oral/escrito)				
Conhecimentos de Word,...				
Características pessoais	Não satisfaz	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz Bastante
Integração na equipa/cultura da org.				
Valências comerciais,...				
Desempenho profissional	Não satisfaz	Satisfaz	Satisfaz Bem	Satisfaz Bastante
Cumprimento do plano de visitas a clts				
Domínio dos produtos,...				
Expectativas à superação dos aspectos menos positivos				
Especifique os aspectos menos positivos desta avaliação que considere superáveis através de formação ou experiência profissional e aqueles que considere estruturais da sua personalidade, pelo que, dificilmente superáveis.				
Superáveis: _____				
Não superáveis: _____				
Proposta relativa à contratação				
Tendo em conta a presente avaliação propõe-se:				
Admissão efectiva <input type="checkbox"/> Novo contrato a termo <input type="checkbox"/> Desvinculação da organização <input type="checkbox"/>				
_____-_____-____-			Assinatura do responsável	

(adaptado de Adelino Cardoso, 2001)

ANEXO III – Orientação para a Organização

Orientação para a organização			
Documento a fornecer ao colaborador	Documentação	Data entrega	Relatório de leitura e esclarecimento de dúvidas
Formação a ministrar ao colaborador	Acção	Data	Apreciação
Áreas/Departamento a visitar/estagiar	Área/Departamento	Tutor	Relatório/Apreciação

(Adaptado de Costa 2003)

ANEXO IV – Orientação para a equipa

Orientação para a equipa	
Missão da equipa	
Objectivos da equipa	
Resumo dos principais processos de trabalho	

Documentação a fornecer ao colaborador	Documentação	Data entrega	Relatório de leitura Esclarecimento de dúvidas	Observações
Colegas a apresentar	Nome	Data apresentação	Interação prevista	Tutor (s/n)
Projectos a integrar	Referência proj.	Início actividade	Contributo previsto	Observações

(Adaptado de Costa 2003)

ANEXO V – Orientação para a função

Orientação para a função	
Função	
Missão da função	
Principais actividades da função	

Diagnóstico		
	Descrição	Nível de exigência
Competências		
Comportamentos		
Técnicas		

Plano de treino			
Acção a desenvolver	Plano de intervenção	Data	Observações

(Adaptado de Costa 2003)

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D., V. Kumar, G. Day (2001) *Pesquisa de Marketing*, São Paulo, Editora Atlas.

Anakwe, U. P., J. H. Greenhaus, (1999) *Effective Socialization Of Employees: Socialization Content Perspective*, *Journal o Managerial Issues*, vol. XI, n.º 3, 315-329.

Barañano, A. M. (2004) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

Bell, J. (1989) *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145.

Benbasat, I., D.K. Goldstein, M. MEAD (1987) *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*, *MIS Quarterly*, pp. 369-386.

Bilhim, J. (2002) *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, ISCSP.

Bogdan, R., S. Biklen (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Colecção Ciências da Educação, Porto, Porto Editora.

Bravo, M. P. C., L. B. Eisman (1998). *Investigación Educativa*, 3ª Ed. Sevilla, Ediciones Alfar.

Caetano, A., J. Vala (2000) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, RH Editora.

- Câmara, P. B., P. B. Guerra, J. V. Rodrigues (1997) *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2001) *Recrutamento e Selecção de Pessoal*, Lisboa, Lidel.
- Carmo, H., M. M. Ferreira (2008) *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Carvalho, V. C., L. P. Nascimento (1993) *Administração de Recursos Humanos*, S. Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Castela, G. (2005) *Análise Conjunta*, Sebenta para a cadeira de análise e estudos de mercado, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Cattin, P., D. Wittink (1982) *Commercial use of conjoint analysis: a Survey*, *Journal of Marketing*, 46, 44-53.
- Chiavenato, I. (1999) *Planejamento, Recrutamento e Selecção de Pessoal*, S. Paulo, Atlas.
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas*, S. Paulo, Editora Campus.
- Chiavenato, I. (1999) *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*, S. Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2000) *Recursos Humanos*, S. Paulo, Atlas.
- Converse, J. & S. Presser (1986) *Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire*, Newbury Park, CA Sage.
- Cooper, C., B. Dale (1995) *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Preseça.

- Costa, R. F. (2003) *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*, Lisboa, Bertrand Editora.
- Dessler, G. (2003) *Administração de Recursos Humanos*, S. Paulo, Prentice Hall.
- D'Oliveira, T.(2005) *Teses e Dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, Lisboa, Editora RH
- Domingos, L. (2003) *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento social das Empresas*, Lisboa, ISCSP.
- Dollan, R.(1990) *Conjoint Analysis: A Manager´s Guide*, Harvard Business School, 9, 1-18.
- Fidel, R. (1992) The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.
- Gay, L. R. (1981) *Educational Research: Competencies for alalisis & application*, Columbus, Ohio, Charles E. Merril Publishing Company, pp. 142-271.
- Gibson, L. (2001) *What's wrong with conjoint analysis? Marketing Research*, 13, 16-19.
- Gil, A. (1991) *Como elaborar projectos de pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas.
- Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin, R.L. Cardy (1995) *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Green, P., A. Krieger (2002) *What's right with conjoint analysis? Marketing Research*, 14, 24-27.

- Green, P., J. Kim (1991) *Beyond the quadrant chart: designing effective benefit bundle strategies*, *Journal of Advertising Research*, 31, 56-63.
- Green, P., V. Srinivasan (1978) *Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook*, *Journal of Consumer Research*, 5, 103-123.
- Green, P., V. Srinivasan (1990) *Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice*, *Journal of Marketing*, 54, 3-19.
- Green, P., Y. Wind (1975) *New way to measure consumers' judgments – Conjoint measurement can help the marketing manager determine which of a product's or service's qualities are most important to the consumer*, *Harvard Business Review*, jul/aug, 107-117.
- Gustafsson, A., F. Ekdahl (1999) *Conjoint analysis: a useful tool in the design process*, *Total Quality Management*. 10, 327- 343.
- Gustafsson, A. (1993) *QFD and conjoint analysis -The key to customer oriented products*, Thesis – (Division of Quality Technology – Department of Mechanical Engineering) Linköping University.
- Gustafsson, A.; Herrmann, A.; Huber, F. (2001). *Conjoint analysis as an instrument of market research practice*. Springer, New York.
- Hamel, J., S. Dufour, D. Fortin (1993). *Case Study Methods*, London, Sage publications.
- Hair, J. F; Anderson, R.E. (1999) *Análisis Multivariante*, Madrid, Prentice Hall
- Hill, M., A. Hill (2002) *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

- João, M. (2003) *Análise estatística com a utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Silabo.
- Lilien, G., G. Rangaswamy (1998) *Marketing engineering*, Massachusetts. Addison Wesley Longman.
- Mackay, I. (2000) *35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Monitor Projectos e Edições.
- Merriam, S. (1998) *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Mosquera, P. (2002) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora Rh.
- Neto, M. M. (1995) *Cultura e Identidade em Contexto Organizacional: teoria da identidade social aplicada ao contexto organizacional*, trabalho não publicado no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE.
- Peretti, J-M. (1997) *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., J. N. Gageiro (2003) *Análise de dados para as ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Silabo.
- Pina e Cunha, M., A. Rego, R. Campos e Cunha, C. Cardoso-Cardoso (2003) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.
- Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização).

- Porter, L. W., E.E. Lawler III, J.R. Hackman (1987) *Behavior in organizational*, Singapura, McGraw-Hill.
- Punch, K. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, London, Sage Publications.
- Reis, P. (2004) *As práticas de gestão de recursos humanos nas empresas municipais*, Tese de licenciatura não publicada, ISMAT.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*, N. York, Prentice Hall.
- Robson, C. (1999) *Real World Research*, Oxford, Blackwell.
- Santos, A. (1999) *Metodologia científica: a construção do conhecimento*, Rio de Janeiro, DP&A.
- Shein, E. H. (1990) *Organizational culture*, American Psychologist, February, vol. 45, n.º2, pp. 102-119.
- Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Trice, H., Beyer, J (1993) *The Culture of Work Organizations*. New Jersey, Prentice Hall.
- Urban, L., J. Hauser (1993) *Design and marketing of new products*, New Jersey, Prentice Hall.
- Van-Der-Velde, M. (2001) *The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personal instruments*, *The Journal of Management Development*, vol. 20, 159-171.

- Van Maanen, J. (1989) *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*, in M. T. L. Feury e R. M. Fisher (Coords), *Cultura e poder nas organizações*, pp. 45-62, S. Paulo, Atlas.
- Vasconcelos e Sousa, G. (1998) *Metodologia de Investigação, Redacção e Apresentação de trabalhos Científicos*, Porto, Civilização Editora.
- Vicente, P., E. REIS, F. Ferrão (2001) *Sondagens A Amostragem Como Factor Decisivo de Qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo.
- VRIENS, M. (1995). *Conjoint analysis in marketing*. Ph.D thesis, Capelle. Vriens, M., Oppewal, H. and Wedel, M. (1998), *Ratings-based versus choice-based latent class conjoint models: an empirical comparison*. *Journal of the Market Research Society*, 40, 237-248.
- Wittink, D., P. Cattin (1998) *Commercial use of conjoint analysis: an update*, *Journal of Marketing*, 53, 91-106.
- Wyner, G. (1992) *Uses and limitations of conjoint analysis*, *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, 4, 46-47.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA, Sage Publications.