

2.º CICLO

MESTRADO EM ECONOMIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Acolhimento e Integração dos Trabalhadores da Mota Engil Railway

Joana Madalena Capela da Rocha

M

2022



FACULDADE DE ECONOMIA



**Análise do Processo de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores da
Mota-Engil Railway Engineering**

Joana Madalena Capela da Rocha

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Nome do Orientador: Eduardo André da Silva Oliveira
Supervisor do Estágio: Susana Luísa Correia Leite

2022

Agradecimentos

Durante o meu percurso académico, sempre gostei muito de trabalhar em grupo, de poder partilhar experiências e trocar ideias com os meus colegas. Tinha consciência que realizar este estágio e escrever este relatório, seria uma atividade mais solitária. No entanto, este trabalho não foi só realizado por mim, é ainda resultado de uma soma de esforços conjuntos de todos aqueles que participaram direta ou indiretamente. Por isso, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta redação.

Agradeço ao meu Professor Orientador, Eduardo Oliveira, por me ter aceitado como orientanda, pelo apoio e pela disponibilidade que demonstrou desde o início do trabalho até ao fim. E acima de tudo, por toda a paciência que teve, mesmo quando me atrasava na entrega dos rascunhos, pressionando-me de certa forma para que eu mantivesse o foco. Obrigada por essa pressão!

Agradeço à Dr.^a Susana, supervisora do Estágio e a todos os trabalhadores da Mota Engil *Railway Engineering* que, mesmo no meio agitado da vida empresarial, reservaram um espaço de tempo para participar neste trabalho de investigação e sem os quais seria impossível desenvolver este relatório.

Não poderia deixar de agradecer àqueles que contribuíram indiretamente: à minha família e um especial, à minha mãe pela compreensão demonstrada quando tive de sacrificar certos momentos familiares; aos meus amigos pelo encorajamento e a todos os meus colegas que me ensinaram muito durante os últimos anos na faculdade.

Se há algo que cada vez mais tenho a certeza é que somos interdependentes uns dos outros. E, quando encontramos as pessoas certas no nosso caminho, aprendemos mais e tornamo-nos pessoas muito melhores. Este relatório é a prova disso!

Resumo

Este relatório de estágio centra-se na Análise do Acolhimento e Integração dos Trabalhadores da Mota-Engil *Railway Engineering* como uma resposta à solicitação do pedido da Diretora de Recursos Humanos de melhorar e estruturar o processo de *Onboarding* dos novos trabalhadores. A abordagem metodológica utilizada na investigação foi a investigação-ação devido à sua associação com a teoria (pesquisa) e a prática (ação) com vista a melhorar e aperfeiçoar as práticas, de forma a solucionar os problemas. O processo de investigação desenvolveu-se ao longo de três ciclos: i) enquadramento da organização que permitiu conhecer a história da empresa e o departamento de RH, identificar a cultura, a missão, os valores organizacionais e os principais desafios; ii) análise do processo de acolhimento e integração onde foi possível listar todas as práticas de integração implementadas de modo a identificar sugestões de melhoria; iii) melhorar o processo de acolhimento e integração através da aplicabilidade das sugestões de melhoria, no caso a criação de um procedimento de Acolhimento e Integração dos trabalhadores da Mota-Engil *Railway Engineering*.

Durante a investigação, fez-se uso de técnicas qualitativas documentais (análise de documentos oficiais e pesquisa bibliográfica) e não documentais (observação, entrevistas semiestruturadas e conversas informais). O desenvolvimento do presente relatório permitiu concluir que o processo de acolhimento e integração é uma ação de GRH que não deve ser negligenciada, pois quanto melhor for o grau de ajustamento ao seu novo posto de trabalho, mais o colaborador poderá aumentar os seus níveis de desempenho e a organização melhorar as taxas de retenção dos colaboradores.

Palavras-chave: Acolhimento e integração dos colaboradores; *onboarding*; ajustamento ao trabalho; plano de acolhimento e integração.

Abstract

This internship report focuses on the Analysis of the Welcoming and Integration of Mota-Engil Railway Engineering Workers as a response of a solicitation made by the director of the Human Resources in order to improve and structure the Onboarding process of new workers. The methodological approach in use by the research was the Investigation of Action due to its association with theory (research used) and practice with the aim of improving and perfectly operationalise as practices, in order to solve problems. The research process was developed over three missions: i) framing the organization of the cycle and knowledge of the mission's challenges, identifying the organizational culture and the main challenges; ii) analysis of the reception and integration process all possible integration practices were identified in order to identify suggestions for suggestions; iii) improve the reception and integration process through the applicability of improvement suggestions, in the case of creating a procedure for welcoming and integrating Mota-Engil Railway Engineering workers.

During the investigation, documental (analysis of official and bibliographic documents) and non-documentary (observation, semi-structured interviews and informal conversations) qualitative technical research was used. Developing the raise for the best host service and adjustment adjustment is an HRM process that does not neglect upgrading to your new job, but adjusting to performance levels and improving employee work rates.

Keywords: Reception and integration of employees; integration; adjustment to work; reception and integration plan.

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vii
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
Abordagem Metodológica.....	16
Metodologia.....	16
Técnicas e Instrumentos de recolha e tratamentos de dados	17
Ciclos da IA.....	18
Processo de seleção de participantes	20
Apresentação e Discussão de Resultados.....	21
Primeiro Ciclo – Enquadramento da Organização e do Grupo Mota-Engil	23
História da Mota Engil <i>Railway Engineering</i>	23
Departamento RH.....	26
Breve História do Grupo Mota-Engil.....	28
Áreas de Negócio do Grupo	29
Visão do Grupo	29
Valores	29
Competências e Habilidades.....	29
Caracterização da Cultura organizacional	31
Segundo Ciclo – Análise do Processo de Acolhimento e Integração.....	37
Informação fornecida no processo de Acolhimento e Integração	37
Apoio dado no acolhimento e integração por parte das chefias e colegas	39
Atividades Informais.....	39

Efeito do Acolhimento na Motivação e Expectativas Atendidas	40
Sugestões de melhoria.....	40
Terceiro Ciclo – Melhorar o Processo de Acolhimento	42
Descrição das atividades realizadas no Estágio.....	45
Conclusões e Limitações	47
Referências Bibliográficas.....	49
Anexos.....	52
Anexo A - Organograma da MERW.....	52
Anexo B – Culturas Organizacionais	53
Anexo C - Guião de Entrevista Semiestruturadas.....	54
Anexo D - Análise das Entrevistas Semiestruturadas	56
2. ^a Parte – Análise do Processo de Acolhimento e Integração.....	56
3. ^a Parte – Análise das Atividades Realizadas no Acolhimento e Integração	61
Anexo E - Procedimento de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores da MERW ..	64

Índice de Tabelas

Tabela 1. Ciclos de Investigação	23
Tabela 2. N.º de trabalhadores por categorias profissionais dos trabalhadores da MERW	27

Lista de Abreviaturas e Siglas

ME	Mota-Engil
MERW	Mota-Engil <i>Railway Engineering</i>
A&I	Acolhimento e Integração dos Trabalhadores

Introdução

As atuais mudanças no mercado de trabalho, onde as expectativas da força de trabalho quanto às condições laborais se têm alterado, procurando por postos de trabalho que permitam ter maior liberdade, autonomia e flexibilidade, têm reduzido os níveis de emprego para a vida e aumentado a rotação dos colaboradores dentro das organizações. Para além disso, a chegada a uma nova empresa traz novos desafios aos colaboradores, novos colegas de trabalho e supervisores, assim como uma nova cultura organizacional. Esta fase pode gerar inseguranças, por isso torna-se necessário revestir o novo colaborador de uma série de conhecimentos, informações, aprendizagens e uma rede de apoio que o permita adaptar às novas dificuldades enfrentadas.

O processo de acolhimento e integração é a ação na área de gestão de recursos humanos que tem como objetivo munir o trabalhador das ferramentas necessárias para se ajustar à organização e prepará-lo para desempenhar as suas funções no menor curto espaço de tempo (Snell, 2006). As organizações que não conduzem bem os processos de integração correm o risco de perder a produtividade do funcionário assim como o seu interesse na empresa (Snell, 2006).

Para além disso, à medida que os funcionários mudam de emprego com mais frequência e o custo de substituição aumenta, compreender e gerir o processo de socialização proporcionará vantagens competitivas às organizações, principalmente, para as empresas que possuem dificuldades em encontrar mão de obra especializada. Torna-se então necessário conduzir este processo eficazmente, utilizando as ferramentas adequadas a cada funcionário e a cada organização.

Neste sentido, o estágio curricular realizado no âmbito do 2º ano do Mestrado em Economia de Gestão de Recursos Humanos teve como objetivo principal conhecer e melhorar o Processo de Acolhimento e Integração da empresa Mota-Engil *Railway Engineering*, MERW, uma empresa dedicada à construção ferroviária que tem enfrentado desafios no recrutamento de colaboradores qualificados. O estágio foi orientado pelo Professor Eduardo Oliveira e supervisionado pela Dr.^a Susana Leite, a coordenadora de RH da MERW. Para tal, foi elaborado um conjunto de entrevistas semiestruturadas individuais destinado aos colaboradores da MotaEngil *Railway Engineering*. Para além disso, outros objetivos estiveram presentes durante o estágio como executar tarefas relacionadas com as

atividades diárias da Gestão de Recursos Humanos de forma a colocar em prática as aprendizagens obtidos durante este ciclo de estudos.

Objetivos específicos/Questões de investigação

Ciente de que a empresa MERW há quase quatros anos foi reestruturada e que determinadas áreas da GRH ainda carecem de desenvolvimento, como o processo de *Onboarding* dos novos trabalhadores, a presente investigação surgiu para atender a uma solicitação por parte da Diretora de Recursos Humanos - Dr.^a Susana Leite - com vista a aperfeiçoar a condução do Acolhimento e Integração (A&I) dos novos trabalhadores. Por isso, a investigação centrou-se na análise do Processo de A&I dos novos trabalhadores da MERW, surgindo como questões de investigação, as seguintes perguntas:

- “O processo de Acolhimento e Integração é completo em termos de informação e atividades a realizar?”;
- “Os trabalhadores estão satisfeitos com o processo de Acolhimento e Integração e têm sugestões de melhoria?”
- “O processo de Acolhimento e Integração é estruturado?”

Visando dar respostas às questões mencionadas anteriormente, fez-se uma revisão bibliográfica sobre o A&I dos trabalhadores e expôs-se a metodologia utilizada para responder às questões de investigação. Posteriormente, apresentou-se um enquadramento da MERW e do Departamento de RH, onde decorreu o estágio, bem como do Grupo Mota-Engil, no qual esta empresa está inserida. De seguida, analisou-se o processo de A&I dos trabalhadores da MERW através das respostas dadas durante a realização das entrevistas semiestruturadas no processo de investigação. Após isso, compararam-se as práticas de *Onboarding* identificadas na revisão bibliográfica com as ações implementadas no A&I dos trabalhadores MERW de forma a identificar necessidades de melhoria e implementar ações de mudança. Numa parte final, foram ainda expostas as atividades desenvolvidas durante o estágio na área de GRH e que não estão relacionadas com a temática de investigação. Por último, apresentou-se uma reflexão sobre as aprendizagens obtidas no estágio e sugeriram-se algumas ações de melhoria que não foram possíveis de implementar durante o estágio.

Enquadramento Teórico

Acolhimento, integração e socialização

O acolhimento, a integração e a socialização são três processos complementares que têm como objetivo induzir as atitudes e os comportamentos conducentes ao melhor desempenho, retendo assim os colaboradores. O acolhimento é o processo de boas-vindas de um novo empregado, com o objetivo de o inserir na organização e o familiarizar com a mesma, constituindo um prolongamento do recrutamento e seleção, enquanto a integração é o processo de orientação para integração na empresa e na função.

Já a socialização é o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel na organização e participar como membro pleno. Termina quando o indivíduo deixa de ser percebido como um *outsider*, e passa a ser visto como um *insider*.

Integração e socialização

Existe alguma confusão na literatura em volta da diferença entre a integração e a socialização (Klein & Polin, 2012). Alguns autores têm equiparado os dois, enquanto outros autores separam-nos com base em importantes diferenças conceituais. Por exemplo, a socialização tem um carácter mais interno ao indivíduo, enquanto a integração está relacionada com aspetos externos, referindo-se aos esforços organizacionais para facilitar a socialização. A integração ocorre quando um membro ingressa pela primeira vez numa organização, contudo a socialização é um processo contínuo que se estende pelo período de duração da relação com a organização (Chao, 2012; Feldman, 1989).

Segundo Louis (1990) citado por Anakwe e Greenhaus (1999), “a *socialização organizacional é o processo pela qual a cultura organizacional é perpetuada e pela qual os novos colaboradores aprendem os papéis e comportamentos apropriados para se tornarem membros efetivos e participantes*” (p.2)

Assim, compreende-se que o processo de socialização tem como objetivo contribuir para o ajustamento do funcionário, tornando-o num *outsider* para um *insider*.

Avaliar o grau em que um novo colaborador domina as dimensões de conteúdo fornece o grau de extensão em que o indivíduo é socializado. A eficácia da socialização dá um resultado próximo do êxito das atividades de integração (Klein et al., 2015).

Práticas de integração

As organizações implementam práticas específicas de integração para (a) reduzir a inevitável incerteza e ansiedade dos novos colaboradores, (b) ajudá-los a entender o seu novo ambiente e (c) fornecer-lhes os recursos necessários intangíveis e tangíveis para se tornarem membros organizacionais plenamente funcionais e eficazes no seu novo papel (Klein et al., 2015).

Klein e Heuser (2008) concluíram que existem três tipos de práticas: as que ajudam a informar o recém-chegado, aquelas que acolhem o recém-chegado e aquelas que orientam o recém-chegado – constituindo assim a estrutura de um guia de informação de boas-vindas aplicável às organizações (Klein et al., 2015). O primeiro tipo “inclui todos os esforços para fornecer informações, materiais e experiências” (Klein & Heuser, 2008, p. 318) destinados a ajudar os recém-chegados a aprender o que precisam de saber para se ajustarem com sucesso. Esta categoria é dividida em três subcategorias: comunicação, recursos e formação. A primeira subcategoria incluiu as mensagens unidirecionais para os recém colaboradores e oportunidades de diálogo bidirecionais, como, por exemplo, uma carta de boas-vindas e uma chamada agendada, respetivamente. A segunda refere-se aos recursos que são disponibilizados aos colaboradores para além da comunicação direta, como, por exemplo, a disponibilização de um repositório de FAQs (perguntas frequentes) para facilitar o ajustamento. A última subcategoria abarca os programas planeados destinados a facilitar a aquisição sistemática dos conhecimentos e habilidades de um novo colaborador.

Estes três processos têm como principal objetivo ajudar os novos contratados a ajustarem-se aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos empregos, tornando-os mais rápidos e tranquilos. Ao serem aplicados de forma estratégica constituem uma ferramenta importante para melhorar a eficácia dos sistemas de gestão de talento.

No entanto, a eficácia destes processos depende do recrutamento e da seleção. É nesta fase em que é feita uma análise prévia dos candidatos de forma a selecionar os perfis de candidatos que se melhor adequam às suas futuras funções e à organização. Para tal, antes de um trabalhador ingressar numa empresa, deve ser-lhe fornecido o máximo de informações realistas sobre a empresa, de forma a ser possível eliminar potenciais candidatos desajustados e evitar substituí-los mais tarde (Bauer & Erdogan, 2011). Para além disso, é necessário identificar os comportamentos valorizados e contratar o candidato que demonstra maior probabilidade de ser aprovado. Deste modo, o recrutamento deve ser visto como uma função integrada no processo de integração, e não como separada (Bauer, 2010).

Após esta fase, os empregadores ao planejar a integração dos novos colaboradores, devem criar uma experiência inspiradora que tranquilize os novos funcionários e crie as bases necessárias para induzir um alto envolvimento.

O grau de formalidade e abrangência dos programas de integração variam amplamente em todas as organizações, existindo integrações mais formais e informais.

A integração informal refere-se ao processo pela qual um funcionário toma conhecimento do seu trabalho sem um plano organizacional explícito, enquanto a integração formal dá-se quando existe um conjunto escrito de políticas e procedimentos coordenados que auxiliam um funcionário a ajustar-se ao seu novo trabalho em termos de tarefas e do contexto de socialização (Bauer, 2010).

O grau de ajustamento pode ser medido através de quatro variáveis: clareza de papéis, autoeficácia, aceitação por membros da organização e conhecimento da cultura organizacional (Bauer & Erdogan, 2011).

A clareza ou ambiguidade do papel está relacionada ao entendimento que o funcionário tem ou não a respeito das funções que ocupa, respetivamente. Pesquisas descobriram que a clareza do papel é um dos preditores mais consistentes de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e melhoria do desempenho. Torna-se, então, necessário avaliar os níveis de entendimento dos colaboradores quanto aos seus papéis (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011).

A autoeficácia traduz-se no grau de confiança que um colaborador tem em realizar um bom trabalho, estando relacionada com os resultados individuais e organizacionais. Quanto mais um novo funcionário se sinta confiante em fazer bem o seu trabalho, terá mais motivação e consequentemente será mais bem-sucedido. Desta forma, as empresas devem criar programas específicos para ajudar a aumentar os níveis de confiança dos funcionários (Bauer, 2010).

A aceitação pelos membros da organização e relacionamentos de alta qualidade e entre chefias e outros membros da equipa estão relacionadas a resultados favoráveis de socialização. O conhecimento da cultura organizacional está associado à compreensão das políticas, valores, metas e da linguagem singular da organização, sendo um importante indicador de adaptação do funcionário (Bauer & Erdogan, 2011).

A integração social é uma componente trivial para o bom funcionamento do processo *Onboarding*. Para obter mais e melhores aprendizagens sobre uma organização é imprescindível conhecer e trabalhar com os “insiders” organizacionais. Para além disso, o

conforto e a aceitação social proporcionado por este grupo de indivíduos aumenta o ajustamento dos novos funcionários à organização. Assim, a integração em um grupo de trabalho está positivamente relacionada ao compromisso e rotatividade. Deste modo, a equipa de GRH deve procurar desenvolver relacionamentos de alta qualidade, mas por outro lado, o próprio funcionário deve facilitar essas relações. Algumas técnicas utilizadas para fortalecer os relacionamentos laborais são: tirar tempo para conversar sobre amenidades com os pares, organizar interações informais (almoços, pausas para café), participar de ações voluntárias da empresa, construir um relacionamento com o supervisor, concluindo com sucesso as suas atribuições (Bauer, 2010).

Na literatura foram identificadas diferentes táticas de socialização conforme notado por Cunha et al. (2015) que se definem como “os modos através dos quais as experiências dos indivíduos, são estruturadas para eles por outros na organização (Van e Schein, 1979)” (p. 337). Os autores apresentaram seis tipos de táticas que variam no contexto, no conteúdo e na parte social, podendo estas ser facilitadores de uma orientação institucionalizada ou individualizada (Jones, 1986).

A orientação institucionalizada visa influenciar os novos membros a atuarem de acordo com os comportamentos dos *insiders* organizacionais quando passam por uma circunstância idêntica. Este tipo de direção diminui o grau de incerteza na realização das tarefas iniciais e motiva os recém colaboradores a adotarem papéis predefinidos. Por outro lado, uma orientação individualizada impulsiona-os à melhoria dos seus papéis, agindo de forma diferenciada dos seus colegas e a criarem a sua própria abordagem de papéis. Nas fases iniciais, este tipo de orientação pode aumentar a incerteza e a ansiedade (Cunha et al., 2015).

No tocante ao contexto, ao modo como as informações são transmitidas aos indivíduos, estas estratégias podem ser formais ou informais e individuais ou coletivas, conforme dirigidas a um só indivíduo ou a um grupo de colaboradores, respetivamente. As táticas formais distinguem-se das informais pelo facto de haver um programa de orientação estruturado para o acolhimento dos novos colaboradores procurando manter o domínio sobre o indivíduo que se pretende aculturar, enquanto o uso das informais permite preservar as diferenças individuais (Cunha et al., 2015). Por outro lado, as táticas coletivas têm como objetivo que os novos colaboradores passem por experiências de aprendizagem comuns como, por exemplo, receção e acolhimento pelo responsável máximo, para produzir respostas padronizadas às situações, enquanto nas individuais é dada um conjunto de experiências único que permite heterogeneidade nas suas respostas. Deste modo, os

recrutados assimilam e aceitam os requisitos substantivos das tarefas e papéis ou adotam orientações inovadores em relação aos seus papéis (Jones, 1986).

Segundo o conteúdo da informação dada aos indivíduos, as táticas podem ser sequencias ou aleatórias e fixas ou variáveis. As táticas sequencias diferem das aleatórias, dependendo se existe uma sequência de atividades pela qual o colaborador tem ou não de passar. As táticas fixas fornecem aos colaboradores a informação precisa dos cronogramas associadas à conclusão de cada estágio, enquanto as táticas variáveis não permitem o conhecimento do horizonte temporal de cada etapa do indivíduo no processo de aprendizagem (Jones, 1986). Um exemplo de uma tática fixa ocorre quando a posição de um candidato pode apenas ser alterada após um determinado período na organização (Cunha et al., 2015).

As últimas categorizações das táticas estão associadas à parte social, ao modo como é proporcionada a orientação social aos novos colaboradores e como esta facilita a sua aprendizagem, podendo ser seriais ou disjuntivas, investiduras ou desinvestiduras. Quando os colaboradores experientes atuam como modelos de papel para os novos recrutados, então utiliza-se uma estratégia serial no processo, contudo nos processos disjuntivos, os novos colaboradores carecem de um modelo de papel, cabendo a si próprio o processo de aprendizagem. As táticas de investidura e desinvestidura estão intimamente ligadas às anteriores e associadas, respetivamente, à valorização ou desvalorização, dos conhecimentos anteriores do indivíduo. Enquanto as primeiras fitam reforçar “aquilo que o indivíduo realmente é”, as segundas focam em modificar o indivíduo “naquilo que a organização julga que ele deve ser” (Cunha et al., 2015, p.344).

Globalmente, as investigações têm sugerido que as táticas de socialização, sobretudo as sociais e as institucionalizadas transmitem uma maior clareza quanto aos papéis organizacionais, desencadeando um maior empenhamento e satisfação no trabalho (Cunha et al., 2015). Na literatura é ainda apontando que a confusão criada por programas não estruturados podem neutralizar os efeitos positivos das estratégias de socialização individuais, apesar da preferência dos indivíduos por orientações casuais (Anakwe & Greenhaus, 1999).

As pesquisas têm mostrado que as organizações implementadoras de programas formais, direcionando os funcionários passo a passo, ensinando quais são as suas funções, as normas da empresa e os comportamentos desejáveis, conseguem alcançar maiores níveis de eficácia (Bauer, 2010).

No entanto, em determinadas circunstâncias a adequação de cada tática deve ser avaliada empiricamente, pois existe outros fatores individuais e organizacionais que podem influenciar os efeitos destas.

Os funcionários são uma parte importante no processo de socialização e determinadas das suas características podem permitir um maior ajustamento (Bauer & Erdogan, 2011). Por exemplo, apesar das táticas institucionalizadas serem vistas como geradores de certeza e de levarem à conformidade dos papéis, um elevado grau de autoeficácia de um indivíduo pode levá-lo a questionar as suas ações e a promover atitudes transformadoras no local de trabalho (Jones, 1986),

Outra distinção relaciona-se com a proatividade dos indivíduos no processo de socialização. As atividades e os planos dos indivíduos para ajudar a facilitar a sua integração são chamadas de transividade que diferem das políticas, práticas e programa de integração implementados pelas organizações ou os seus agentes (supervisores, líderes, colegas de trabalho, assistentes administrativos, mentores e representantes de RH) (Klein et al., 2015)

Uma segunda perspectiva diz respeito aos atores do processo de socialização, nomeadamente, ao próprio recém-chegado e os restantes agentes de socialização. Estes oferecem informações, recursos e auxiliam os novos colaboradores no processo de aculturação, cabendo ao primeiro dar sentido ao seu novo ambiente, procurar informações necessárias e reduzir a incerteza que caracteriza o processo de socialização (Klein et al., 2015; Louis, 1980).

Uma dessas qualidades prende-se com a personalidade ativa. Os indivíduos com comportamentos proativos tendem a assumir o comando e a fazer perguntas esclarecedores para entender melhor o funcionamento da empresa, bem como a desenvolver redes sociais que os ajudam a compreender a cultura organizacional. A personalidade ativa está relacionada a uma maior clareza de papéis, integração no grupo de trabalho, conhecimento político e domínio da tarefa (Bauer & Erdogan, 2011). Para além disso, a aprendizagem pessoal de um determinado colaborador pode afetar os níveis de ajustamento. Por exemplo, os universitários que entram no mercado de trabalho pela primeira vez, podem carregar dúvidas sobre as suas competências, gerando ansiedade e incerteza. Desta forma, é necessário que o colaborador aprenda sobre si mesmo e saiba como poderá beneficiar a organização (Jones, 1986).

Assim, a combinação de diferentes estratégias de acordo com o indivíduo e a organização é aconselhada (Jones, 1986). Pode ser vantajoso utilizar táticas sociais

institucionalizadas para proporcionar laços dos indivíduos com a organização e, por outro lado, usar as individualizadas de contexto e conteúdo para promover comportamentos inovadores. No mesmo sentido, pode ajustar-se as táticas aos indivíduos: colaboradores mais recentes podem necessitar de estratégias mais institucionalizadas comparativamente aos mais antigos (Cunha et al., 2015).

Níveis de Integração

Bauer (2010) identifica quatro níveis diferentes do processo de integração, constituindo cada um destes níveis por diferentes blocos. O primeiro bloco refere-se ao ensino de regras e regulamentos básicos jurídicos e relacionados a políticas sobre os funcionários; o segundo prende-se com o esclarecimento aos funcionários, permitindo que estes compreendam o seu novo emprego e as expectativas relacionadas a este; o penúltimo está relacionada à cultura, em fornecer aos funcionários a noção das normas organizacionais formais e informais; o quarto refere-se às relações interpessoais vitais e às redes de informação que os novos funcionários devem estabelecer, denominando-se como Conexão (Bauer, 2010).

A estratégia geral de integração de cada organização pode ser compreendida através do grau em que alavanca os quatros blocos de construção. (Bauer, 2010)

O primeiro nível de integração denomina-se “integração passiva” e dá-se quando uma organização recorre a um processo formal de integração, onde alguns esclarecimentos sobre a função podem ser fornecidos. No entanto, nem a Cultura e a Conexão são abordadas coordenadamente para maximizar o sucesso da integração. Este nível pode ser funcional, mas não é sistemático (Bauer, 2010).

Quando a conformidade e o esclarecimento são cobertos pelas práticas formais de integração e são implementados mecanismos de cultura e conexão em vigor, alcança-se o segundo nível “integração de alto potencial”. (Bauer, 2010).

No nível três, os quatros blocos de construção são formalmente tratados, constituindo assim uma “Integração proativa”. Neste nível, a integração é organizada sistematicamente com uma abordagem de gestão estratégica de recursos humanos (Bauer, 2010).

Condução de um processo *Onboarding*

Snell (2006) identifica etapas a ser seguidas para conduzir a integração de forma eficaz: análise do processo, implementação, integração e relatórios.

A análise do processo prende-se com uma prévia avaliação de alguns aspetos relacionados com a integração tais como a análise dos participantes neste processo (gestor da contratação, departamento RH e o novo colaborador), do impacto funcional do posto de trabalho para o qual o novo colaborador é alocado bem como de todas as atividades administrativas e sociais inerentes a esta ação. Como exemplo, temos a elaboração da folha de pagamento e benefícios, formulários e inscrições; autorização e designação do espaço de estacionamento; configuração do espaço laboral, distribuição dos elementos necessários à elaboração do trabalho, processar e fornecer crachás ou outra documentação para acesso ao edifício da empresa e a áreas seguras adicionais; dar formação, apresentar os membros da equipa e os mentores, realizar uma orientação geral, visitando os escritórios, as instalações, e os departamentos dos funcionários (Snell, 2006).

A fase de implementação inclui a configuração da tecnologia de integração que pode passar por gerir o portal de contratação e administração, o fluxo de trabalho, a gestão de correspondência e formulários personalizados (Snell, 2006).

Já a terceira etapa está relacionada com a integração de novas informações de contratação e sistemas externos, enquanto a última prende-se com os relatórios, onde se devem definir as métricas e monitorar o processo de integração para o impulsionar (Snell, 2006).

Algumas organizações têm usado meios tecnológicos para fornecer programas de orientação inicial, no entanto estes meios podem reduzir a compreensão do trabalho e diminuir os benefícios associados a uma orientação regular. Por outro lado, a tecnologia pode ser usada para acompanhar o processo de integração, automatizar formulários básicos, acompanhar o progresso em relação aos planos de desenvolvimento e carreira, ajudar as partes interessadas a monitorizar os novos funcionários (Bauer, 2010).

Um aspeto importante é a orientação dada ao novo funcionário, seja pessoalmente ou online. Os programas de orientação formal ajudam os novos funcionários a compreender muitos pontos importantes dos seus trabalhos e organizações, incluindo a cultura e valores da empresa, os seus objetivos, a sua história e a sua estrutura de poder. Por outro lado, os programas de orientação informal cumprem um papel social, ajudando os recém-chegados a sentirem-se bem-vindos por parte dos seus colegas de trabalho e outros indivíduos da organização. O uso de algumas ferramentas facilita a assimilação de informações valiosas. Tais meios podem prender-se com: um plano de integração por escrito, onde exista um documento formal que descreve o cronograma específico, os objetivos e as responsabilidades

e o suporte disponível para novas contratações. Os planos de integração mais eficazes geralmente são escritos, comunicados a todos os membros da empresa e aplicados e motorizados consistentemente. Para além disso, deve desenvolver-se reuniões de partes interessadas, onde os novos funcionários podem obter mais informações e onde estas partes estão reunidas. Deve ser reduzido também a escrito o nome dos envolvidos nessas reuniões. Desta forma, pequenos problemas são solucionados antes que se transformem em grandes problemas (Bauer, 2010).

A atribuição de um mentor pode ser benéfica na medida em que o novo colaborador pode sentir-se mais à vontade para elaborar certas questões que não faria ao seu gestor por receio. Estudos descobriram que funcionários com mentores são mais informados e internalizam melhor a cultura organizacional do que aqueles que não os possuem. Para além disso, a disponibilidade de ajuda aos novos colaboradores e supervisores mais experientes durante as primeiras experiências organizacionais contribuem para a socialização eficaz e sucesso profissional a longo prazo (Anakwe & Greenhaus, 1999).

Desta forma programas de mentoria e integração informal são pontos chave para eficácia do programa de acolhimento e integração.

O feedback é uma ferramenta que se também deve usar, pois diversas vezes os novos colaboradores podem não entender claramente os erros e acertos que cometem no seu trabalho. Assim, o recebimento de feedback pode ajudá-los a esclarecer os pontos negativos e positivos do seu desempenho. O feedback deve ser orientado através de dois sentidos, onde por um lado os funcionários buscam e recebem informações e, por outro, as empresas variam no modo como utilizam esta ferramenta durante o processo de integração (Bauer, 2010).

Mais recentemente, tem surgido uma nova abordagem sobre o processo de socialização denominada “socialização de identidade” que é oposta à ideia de que o indivíduo deve transformar-se e adaptar-se à identidade organizacional. Esta perspetiva defende que suprimir a identidade de um colaborador pode ser perturbador e psicologicamente esgotante, prejudicando o indivíduo e a própria organização a longo prazo. Assenta na premissa que as pessoas têm um desejo profundo de se comportar autenticamente e que os outros reconheçam os verdadeiros atributos das suas identidades. Pesquisas demonstraram que a autoexpressão autêntica é uma componente chave para a autoestima. Argumenta ainda que, apesar de os colaboradores adotarem comportamentos em conformidade com os valores organizacionais, não significa que os internalizem verdadeiramente. Estudos descobriram

que moldar os processos de integração em torno da identidade individual tem efeitos benéficos nas atitudes e comportamentos profissionais dos funcionários: aumenta o comprometimento, a satisfação no trabalho, diminui a rotatividade e aumenta os níveis de desempenho (Cable et al., 2013).

Quando os colaboradores enquadram o local de trabalho como um ambiente onde podem expressar o seu melhor eu autêntico, a dedicação ao labor aumenta. Assim, os empregadores devem ajudar os seus colaboradores a refletir sobre os seus pontos fortes e a fazê-los ponderar como podem usá-los no trabalho. Esta atitude permite que os novos colaboradores encarem os seus novos empregos como oportunidades de usar as suas capacidades e de desenvolver o seu próprio propósito no local de trabalho (Cable et al., 2013).

Por outro lado, quando as empresas tentam transferir um conjunto fixos de valores aos funcionários, estes tornam-se menos capazes de se adaptar às mudanças. Assim, os benefícios da socialização da identidade passam não só pela redução da rotatividade e melhoria do desempenho, bem como permite que as organizações se tornam mais adaptáveis e ágeis (Cable et al., 2013).

O processo de integração envolve questões éticas implícitas ligadas ao contrato psicológico dos novos colaboradores. Este contrato é o conjunto de expectativas sobre os deveres percebidos que são formuladas na relação entre o empregador e o empregado. Normalmente, este contrato não é escrito, mas reflete as obrigações recíprocas das partes (Caldwell & Peters, 2018). Embora as expectativas dos colaboradores no processo de integração possam variar, observou-se que os colaboradores se sentem traídos quando estes deveres são violados, causando um declínio na confiança e no envolvimento organizacional. Por isso, uma visualização realista do trabalho que explica as relações laborais, expectativas de desempenho, políticas de trabalho e o contexto do ambiente de trabalho reduz as surpresas e oferece uma oportunidade para os funcionários fazerem perguntas sobre o trabalho e a empresa (Zhao et al., 2007).

Atualmente, a confiança nos líderes e nas organizações tem vindo a diminuir, tornando-se necessário compreender as expectativas dos novos colaboradores face à organização e ao seu novo empregador. A compreensão destas questões conscientiza os empregadores do dever de honrar as suas responsabilidades com os subordinados, melhorando assim a relação entre colaborador e empregador. Assim, consequentemente,

poderá aumentar a confiança dos colaboradores na liderança e o envolvimento dos colaboradores (Caldwell & Peters, 2018).

A confiança e as expectativas éticas estão intimamente relacionadas (Hosmer, 1995). Quando os empregadores honram os deveres éticos percebidos pelos funcionários como parte do contrato psicológico, aqueles demonstram que estão preocupados com o sucesso do colaborador, com as suas necessidades e em fornecer-lhe um processo de integração eficiente e eficaz. Este tipo de cuidado com os colaboradores são inerentemente uma parte do construto de confiabilidade que é crítico na construção de culturas organizacionais de alta confiança (Caldwell & Peters, 2018).

No artigo de Caldwell e Peters, foi identificado um modelo de dez etapas para uma integração de qualidade onde as expectativas percebidas no quadro do contrato psicológico são honradas, cumprindo um papel estratégico na missão organizacional (Caldwell & Peters, 2018).

- 1) Estabelecer o relacionamento online imediatamente após a contratação com o objetivo de formar um relacionamento imediato e personalizado (Ragins et al., 2000).
- 2) Nomear um coach treinado e comprometido para os novos colaboradores, pois a qualidade da mentoria contribui significativamente para a socialização e aprendizagem dos novos colaboradores.
- 3) Desenvolver redes de desenvolvimento na integração: ajudar os novos colaboradores a desenvolver relacionamentos com o pessoal-chave, incentivando estes a entrar em contacto com os novos colaboradores, a dar-lhes boas-vindas e partilhar informações sobre as qualificações e necessidades dos novos funcionários.
- 4) Preparar um manual de orientação bem desenvolvido e completo para os novos colaboradores. Este manual deve conter as informações pertinentes na integração: a cultura, os valores, a missão e a história organizacional. Deve ser dado a conhecer os benefícios e as políticas dos colaboradores.
- 5) Preparar a localização física, o escritório e os equipamentos necessários à execução dos colaboradores como o computador ou laptop.
- 6) Auxiliar na logística da transição de emprego, nos casos em que haja necessidade de mudar a habitação, fornecer educação para as crianças ou realizar outras mudanças stressantes. A preocupação com estas questões

comunica aos colaboradores que o empregador valoriza o seu bem-estar assim como o equilíbrio entre trabalho e família.

- 7) Esclarecer e afirmar prioridades e expectativas imediatamente após a chegada do novo colaborador. Nesta altura, o supervisor deve reunir-se com o novo colaborador, esclarecendo as suas responsabilidades e os principais resultados a ser alcançados, explicar o processo de medição de desempenho, identificar os recursos chaves, clarificar o papel do supervisor e ouvir atentamente os objetivos pessoais do funcionário e as preocupações relacionadas ao trabalho.
- 8) Envolver, capacitar e apreciar o funcionário. Os colaboradores ativamente comprometidos como parceiros numa organização são mais propensos a contribuir com ideias criativas, agregar valor organizacional e melhorar a produtividade.
- 9) Envolver o *upline* na formação e orientação de integração: envolver ativamente os membros da alta administração e os supervisores no processo de orientação dos novos colaboradores, particularmente, na explicação dos valores organizacionais e dos fatores culturais. Esta atitude comunica aos funcionários que os líderes organizacionais estão comprometidos com esses valores.
- 10) Criar um processo de *coaching* contínuo: como parte da orientação do novo colaborador, o mentor e o supervisor do colaborador devem identificar os recursos disponíveis para ajudar o colaborador a tornar-se altamente produtivo, listar os pontos úteis no processo de integração e avaliar os resultados de desempenho com metas temporais.

Seguir estas dez etapas comunica aos colaboradores que eles são valorizados e uma parte importante na organização, cumprindo com as expectativas inerentes ao contrato psicológico. Embora este modelo disponha de um conjunto de práticas que nem sempre são aplicáveis em todas as situações, fornece uma diretriz que tem aplicabilidade geral para muitas organizações.

Em suma, as melhores práticas de *Onboarding* passam por programas mais estruturados de orientação formal, mas também de pequenos gestos quotidianas. Algumas das melhores ações enumeradas neste processo são a implementação de cuidados básicos antes do primeiro dia de trabalho, tornar o primeiro dia especial, usar programas formais de orientação, desenvolver um plano de integração por escrito, tornar o *Onboarding* participativo,

executar consistentemente e monitorar ao longo do tempo o programa, fazer uso da tecnologia para facilitar o processo, usar marcas temporais de trinta dias até um ano após a entrada na organização para verificar o progresso, envolver as partes interessadas no planejamento e incluí-las em reuniões, transmitir clareza aos novos colaboradores em termos de objetivos, linhas de tempo, funções e responsabilidades (Bauer, 2010).

No entanto, as práticas recomendadas devem ser utilizadas para criar uma abordagem própria de cada organização, uma vez que cada uma tem uma personalidade, cultura, necessidades e desafios operacionais específicos.

Os resultados de longo prazo da integração de um novo colaborador afetam os resultados financeiros de uma empresa. Resultados mostram que uma integração eficaz aumenta as taxas de retenção, o tempo de produtividade e a satisfação geral do cliente do ponto de vista da empresa, enquanto do lado do funcionário aumenta a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e uma redução do stress. Um estudo mostrou que os funcionários que passaram por um programa de integração aprimorado eram totalmente produtivos dois meses antes do que os funcionários de um programa tradicional (Bauer, 2010).

Abordagem Metodológica

Metodologia

Para responder às questões com a finalidade de prosseguir os objetivos específicos recorreu-se à investigação-ação, em que a estagiária assume o papel de investigadora, e o estágio em si é definido metodologicamente como o método de IA aplicado na entidade de acolhimento.

A IA é uma forma de pesquisa social com base empírica que tem como associação a teoria (pesquisa) e prática (ação), a partir de uma colaboração mútua entre pesquisador e pesquisado. Utiliza técnicas de pesquisas consagradas e orientadas para a melhoria e aperfeiçoamento de práticas com vista a solucionar os problemas sociais (Fonseca, 2012)

A IA procura superar o dualismo entre a teoria e a prática envolve múltiplas aceções, propostas e práticas, sendo difícil agrupá-la a uma família metodológica. No entanto, algumas parecenças desta metodologia com a investigação qualitativa, levam a alguns autores a categorizá-la neste último grupo (Castro, 2012).

Assim, o essencial na IA é a exploração reflexiva que se faz de uma determinada prática de forma a não apenas contribuir para a resolução de problemas como também para o planeamento e introdução de alterações nessa mesma prática (Castro, 2012; Fonseca, 2012).

Por isso, inclui investigação (ou compreensão) e, simultânea e alternadamente, ação (ou mudança), com base em um processo cíclico ou em espiral, em que nos ciclos posteriores são aperfeiçoados os métodos, os dados e a interpretação feita à luz do conhecimento obtido no ciclo anterior (Castro, 2012; Fonseca, 2012)

Para além disso, a IA caracteriza-se por ser participativa e colaborativa na medida em que o investigador não adota apenas o papel de investigador isoladamente, mas é um co-investigador que trabalha na melhoria da realidade para os interessados nos problemas práticos e juntamente com eles, implicando assim, todos os participantes no processo (Castro, 2012; Fonseca, 2012). No contexto académico, a IA pode também se caracterizar por ser independente em que o investigador integra um grupo de trabalho de candidatos a dissertações, apoiada pelos supervisores: cumprir os requisitos convencionais das teses e produzir novo conhecimento (Pontes, 2021).

Por outro lado, é também situacional e auto avaliativa, pois preocupa-se com o diagnóstico de um problema, num contexto específico e tenta resolvê-lo nesse mesmo

contexto, onde as modificações são continuamente avaliadas e monitorizadas numa perspetiva de flexibilidade e adaptabilidade.

Técnicas e Instrumentos de recolha e tratamentos de dados

A escolha de uma metodologia e as técnicas envolvidas neste processo depende do objeto e objetivos de estudo privilegiados pelo investigador. Quando se trata de IA, as técnicas são diversas. A escolha das técnicas a utilizar varia com o grau de interação do investigador com a realidade e o objeto de estudo (Fonseca, 2012).

Devido ao contexto em que a investigação foi realizada, tendo presente que o estágio foi realizado no departamento de RH, distante da principal atividade operacional e dos trabalhadores da ME *Railway Engineering*, optou-se por privilegiar as técnicas qualitativas que aproximam o investigador ao campo de ação. Algumas vantagens da metodologia qualitativa justificam o seu uso. De seguida apresenta-se as razões que justificam o uso deste tipo metodológico:

a) Descobrir, identificar e compreender regularidades entre casos, permitindo efetuar comparações que envolvam a análise das semelhanças e diferenças – a MERW é composta por um conjunto de trabalhadores que diferem na antiguidade e na passagem ou não por um acolhimento e integração planeado.

b) Compreender o contexto – Por outro lado, a MERW é composta por trabalhadores de diferentes categorias profissionais que realizam a sua atividade em diversos meios de trabalho: um grupo de trabalhadores labora no ambiente de obra, outro nos escritórios e o último grupo em ambos os ambientes enunciados. Assim, a abordagem qualitativa permitiu identificar como o meio laboral afetou o processo de Acolhimento e Integração dos trabalhadores.

c) Capturar histórias e compreender vivências – a abordagem qualitativa permitiu compreender a história de cada trabalhador, a sua formação base, o seu percurso profissional e a sua progressão bem como a função que desempenha.

De entre o conjunto de técnicas qualitativas utilizou-se dois tipos: diretas e indiretas. As indiretas apoiam os métodos diretos de recolha de informação, validando e contrastando a informação obtida. De entre as indiretas utilizou-se as entrevistas, a análise documental organizacional e a revisão bibliográfica (Fonseca, 2012).

a) Entrevistas semiestruturadas – dirigidas a um conjunto dos trabalhadores da MERW em que se procurou numa fase introdutória recolher alguns dados

pessoais e profissionais. Posteriormente, foi realizada algumas questões onde se procedeu a um levantamento de aspetos mais aspetos subjetivos tais como: opiniões, valores, conhecimentos e pontos de vista dos trabalhadores entrevistados. Possibilitando, assim interpretar os significados (Fonseca, 2012).

- b) Análise documental organizacional – Existe dois tipos de documentos: oficiais e pessoais. Os documentos oficiais (internos e externos) proporcionam informação sobre as organizações, a aplicação da autoridade e os estilos de liderança (Aires, 2015), a partir de fontes privadas ou oficiais como relatórios, arquivos, estatísticas, recolha de informação sobre o funcionamento da organização, posicionamento estratégico, estrutura de RH, Manual de Acolhimento e código de ética e conduta profissional.
- c) Revisão bibliográfica: procedeu-se à pesquisa, seleção e análise de literatura relevante na problemática de investigação, com especial destaque para a consulta de artigos científicos em revistas de especialidade, documentos e dissertações de mestrado que envolveram projetos práticos de desenvolvimento de Acolhimento e Integração.

Ciclos da IA

Os ciclos da IA resultam da dualidade entre o requisito teórico e a ação concreta, sendo compostos por um conjunto de fases que se desenvolvem de forma contínua e em movimento circular, possibilitando o início de novos ciclos que desencadeia novas experiências de ação reflexiva e novos ajustes. Uma vez completadas as fases podem ser retomadas para servirem de estrutura à planificação, à realização e à validação de um segundo projeto e assim sucessivamente (Castro, 2012; Fonseca, 2012).

As fases dos ciclos são as seguintes (Fonseca, 2012):

- a) Planificação
- b) Ação
- c) Observação
- d) Reflexão
- e) Avaliação
- f) reformulação

Constitui-se, assim, como um processo dinâmico, interativo e aberto a necessários reajustes e inclui as seguintes fases: i) planejar com flexibilidade; ii) agir; iii) refletir; iv) avaliar/ validar, onde se descrevem e analisam os dados que conduzem à avaliação das decisões

tomadas e dos efeitos observados; v) dialogar, de forma a partilhar o ponto de vista com outros parceiros, nomeadamente colegas, ou outros.

Durante o processo de investigação, interagiu-se com a Dr.^a Susana Leite de forma proceder aos ajustes necessários na melhoria do processo de Acolhimento e Integração.

O objetivo desta metodologia é produzir melhores resultados através das mudanças nas práticas, por isso a colaboração e a mudança são elementos essenciais no projeto de investigação uma vez que permitem o debate e a confrontação de registos efetuados entre as partes envolvidas na ação (Fonseca, 2012). É um processo cíclico de pensar-fazer-pensar.

Entrevistas semiestruturadas

No processo de investigação foi proposto como metodologia a realização de inquéritos e de entrevistas semiestruturadas. Contudo, a Dr.^a Susana Leite considerou não ser plausível a implementação de inquéritos. Por isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dezoito trabalhadores da MERW. Estas tiveram como objetivo ter maior contacto com os trabalhadores e poder conhecer a sua trajetória profissional, a sua entrada na empresa, pois na maior parte do estágio não houve contacto direto com os trabalhadores, visto a maior parte deles estar distribuído pelos diferentes estaleiros das obras a nível nacional e laborarem em horários noturnos. O guião da entrevista foi elaborado pela estagiária e revisto pela Dr.^a Susana, onde se procedeu a algumas modificações. O guião final consta no Anexo C deste trabalho.

As entrevistas realizadas tiveram diversos objetivos: conhecer o percurso profissional dos trabalhadores bem como o exercício das suas funções, perceber como foi o processo de transição dos trabalhadores da antiga Ferrovias, S.A, para o grupo Mota-Engil, analisar o acolhimento e integração dos trabalhadores bem como levantar sugestões de melhoria para o processo de integração. Para além disso, por ser uma entrevista semiestruturada, permitiu obter informações sobre outros tópicos que foram surgindo no decorrer da conversação. Devido à multiplicidade de objetivos, os relatos das entrevistas serviram como base para diversas análises de temas relacionados a este trabalho. As entrevistas foram divididas em três partes: a primeira parte destinou-se a recolher uma série de dados pessoais do trabalhador e conhecer a sua função; numa segunda parte foi realizada um conjunto de questões que tinham como principal objetivo descrever o atual processo de acolhimento e integração realizado na empresa através das respostas dadas pelos trabalhadores de forma a levantar sugestões de melhoria; a terceira e última parte procurou conhecer o processo de A&I através das chefias responsáveis pelo mesmo, procurando obter mais informação sobre as atividades

realizadas. Os dados das entrevistas serão tratados em cada ciclo consoante o objeto de estudo em análise em cada fase.

Processo de seleção de participantes

O processo de seleção de participantes teve como objetivo obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto de pesquisa, por isso o conjunto de participantes foi selecionado com critérios específicos estratégicos. Neste caso, os trabalhadores entrevistados foram selecionados em conjunto com a Dr.^a Susana Leite de acordo com dois critérios: os colaboradores que possuíam maior conhecimento do problema a estudar e os que são mais facilmente abordáveis ou os que se mostraram disponíveis para colaborar com o investigador (Aires, 2015).

As entrevistas foram realizadas a dezoito trabalhadores de entre os quais: sete são engenheiros civis que se encontram divididos pelas diversas áreas como comercial, direção de obra e de projetos, suporte técnico e departamento de estudos e projetos; uma engenheira geotécnica que tem como responsabilidade a direção de obra; três são encarregados; duas técnicas administrativas, dois engenheiros do ambiente; dois técnicos de segurança e, por fim, a última, à diretora de Recursos Humanos e supervisora do estágio, a Dr.^a Susana Leite.

Devido à distância decorrente da distribuição dos diferentes estaleiros, a maior parte das entrevistas foi realizada via eletrónica através da plataforma *teams*. Apenas duas foram realizadas presencialmente: nos escritórios da ME *Railway* com a Dr.^a Susana Leite e no estaleiro de Matosinhos com a Eng.^a Joana Macedo, diretora e gestora do contrato de manutenção de Matosinhos.

O tipo de entrevistas selecionado foi o semiestruturado porque o menor grau de estruturação permite o aprofundamento de informação sobre os acontecimentos, dinâmicas e de conceções detetadas. Uma vez que os entrevistados foram questionados sobre perguntas já preestabelecidas e simultaneamente houve espaço para a introdução de novas questões, conforme o desenrolar da interação entre o entrevistador e o entrevistado. Paralelamente, a entrevista adotou o formato estímulo/resposta sem esperar a resposta objetivamente verdadeira, mas uma resposta subjetivamente sincera. O entrevistador procurou controlar o ritmo da entrevista em função das respostas dos entrevistados (Aires, 2015).

Apresentação e Discussão de Resultados

O presente projeto de investigação é constituído por três círculos em que cada um corresponde a uma fase da investigação. Num primeiro momento, procurou-se conhecer com mais pormenor a entidade de acolhimento, realizando o seu enquadramento. Numa fase posterior, analisou-se o processo de Acolhimento e Integração a um nível mais profundo, de forma a ser possível nomear todas as atividades realizadas neste domínio e propor sugestões de melhoria. Ainda nesta fase, foi possível conhecer melhor os trabalhadores entrevistados bem como o seu percurso profissional. O terceiro ciclo teve como principal objetivo apurar os resultados obtidos nos ciclos anteriores, identificando algumas lacunas no processo de Acolhimento e Integração através da comparação do que é feito com a revisão da bibliografia em junção com as sugestões de melhoria dos trabalhadores da MERW.

Nos próximos capítulos será enunciado com maior detalhe as atividades realizadas, os procedimentos utilizados e os resultados alcançados nos três diferentes ciclos.

A tabela apresentada na seguinte página sintetiza os objetivos presentes em cada fase dos ciclos, bem como os procedimentos metodológicos utilizados em cada fase.

Ciclos	Objetivos	Atividades	Metodologia
1 Enquadramento da organização	Conhecer a história da organização.	- Análise de documentos oficiais e internos da organização;	- Consulta dos documentos oficiais da organização:
	Identificar os valores e a missão da organização.	- Análise de documentos dos clientes da empresa;	• Ordem de serviço – Organograma da empresa, • Documento "A empresa" - contém a história e as obras realizadas, • ME - Engenharia e Ferrovias Welcome – Acolhimento corporativo,
	Conhecer a estrutura hierárquica.	- Pesquisa bibliográfica sobre a cultura organizacional;	- Observação direta;
	Conhecer a atividade principal.	- Realização de entrevistas;	- Revisão Bibliográfica;
	Conhecer os clientes da empresa.	- Realização de entrevistas à Dr.ª Susana, a coordenadora de RH.	- Consulta dos documentos dos clientes;
	Identificar os principais desafios da empresa.		- Reuniões;
	Conhecer o número de trabalhadores e todas as categorias profissionais presentes.		- Entrevistas semiestruturadas.
2 Análise do Processo de Acolhimento e Integração	Constatar o tipo de cultura organizacional subjacente.		
	Conhecer o Departamento de RH e todas as atividades envolvidas.		
	Identificar tarefas, atividades, competências e requisitos de funções.	- Análise das funções.	- Análise de documentos internos do departamento de RH.
	Nomear as atividades realizadas no Processo de Acolhimento e Integração.	- Análise de documentos oficiais e internos da organização.	- Descritivos funcionais.
3 Melhorar o Processo de Acolhimento e Integração	Identificar sugestões de melhoria para o Processo de Acolhimento e Integração.	- Análise da revisão bibliográfica	- Entrevistas semiestruturadas.
	Identificar sugestões de melhoria a realizar.	- Síntese e apresentação das sugestões de melhoria.	- Consulta de procedimentos de RH.
	Analisar a aplicabilidade das sugestões de melhoria.	- Negociação das sugestões de melhoria a implementar.	- Reuniões.
	Comparar as atividades realizadas no PAI da MERW com as levantadas na Revisão Bibliográfica.	- Elaboração do Procedimento de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores.	- Revisão interna
	Elaborar o Procedimento de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores.		- Consulta de documentos internos: manual de normas gráficas

Tabela 1 – Ciclos de investigação

Primeiro Ciclo – Enquadramento da Organização e do Grupo Mota-Engil

Este capítulo corresponde ao primeiro ciclo da investigação que tem como principal objetivo conhecer e enquadrar a entidade de acolhimento, a MERW e o Grupo Mota-Engil, onde a empresa se encontra inserida.

Nesta parte do relatório, será apresentada como um primeiro subtópico a MERW, onde se dará a conhecer a sua história, a sua estrutura hierárquica, a sua atividade principal, as categorias profissionais presentes bem como o número de trabalhadores alocadas às diferentes divisões, será descrita a sua atividade principal, enunciado os principais clientes bem como listados os principais desafios que esta empresa se depara diariamente.

Devido à inserção da MERW no Grupo ME e por esta empresa seguir as práticas globais deste, será apresentada num segundo tópico uma história resumo da trajetória de crescimento deste grupo empresarial, bem como as suas áreas de atuação, a sua visão para o futuro e os valores onde as políticas e as práticas de gestão se baseiam. Posteriormente, ao nível da gestão de pessoal, serão apresentadas as competências e habilidades valorizadas dos trabalhadores da ME.

História da Mota Engil *Railway Engineering*

A antiga empresa Ferrovias e Construções, S.A, passou a ser detida integralmente pela Mota Engil, Engenharia e Construção, SA. Alguns anos mais tarde, a Ferrovias e Construções, S.A. incorporou-se através de um processo de fusão na ME Engenharia e Construção, S.A, em janeiro de 2012.

No entanto, em 2018, aquando do processo de internalização, foi criada a MERW, como uma empresa independente da Engenharia e Construção, S.A. e, exclusivamente dedicada à área ferroviária. Atualmente, a MERW é sediada em Oeiras. A MERW desenvolve a sua atividade principal no âmbito de renovação, construção e manutenção de vias-férreas.

Aquando da total integração no Grupo Mota-Engil, apostou num serviço integrado de construção de infraestruturas para o caminho ferro devido à necessidade de adaptação constante a novos desafios, *procurando diversificar a sua área de atividade, atuando não só nas grandes obras de renovação, construção e manutenção da superestrutura da via férrea, como também nas áreas das instalações fixas como a catenária, a construção civil, a reparação de estruturas especiais, o fabrico e o tratamento de travessas de madeira e a deservagem química (Mota-Engil, 2022).*

As soluções, globais ou por medida, imediatas ou progressivas, que a empresa propõe aos seus clientes apoiam-se numa sólida estrutura de investigação e desenvolvimento de projetos, assistida por departamentos e divisões

multidisciplinares, reconhecidas pelas várias entidades, públicas e privadas com as quais trabalha. Assim, a empresa acompanha as necessidades de cada projeto, incluindo a rede de Alta Velocidade, adaptando-se às suas diferentes fases com uma gestão simultaneamente flexível, rigorosa e eficiente (Mota-Engil, 2022) A missão da empresa é desenvolver serviços e soluções de engenharia, gestão, apoio na conceção, produção e manutenção de infraestruturas fixas ferroviárias com elevados padrões de rentabilidade e produtividade, qualidade e inovação (Mota-Engil, 2022).

O principal cliente da MERW em Portugal é a IP, as Infraestruturas de Portugal, enquanto nos países africanos é a empresa Vulcan Resources que recentemente tornou-se responsável pela construção do Corredor Logístico de Nacala. A Vulcan faz parte do grupo indiano Jindal e também explora minas de carvão na província de Tete, em Moçambique.

A IP é a entidade responsável pela gestão de infraestruturas rodoviárias, nos termos do Contrato de Concessão Geral da rede rodoviária nacional celebrado com o Estado, e exerce a prestação de serviço público de gestão da infraestrutura integrante da Rede Ferroviária Nacional (RFN), em regime de delegação de competências do Estado Português, através da execução de um Contrato Programa para o setor ferroviário.

Neste contexto, a IP é única empresa a nível nacional e internacional, que concilia um know-how único, pela experiência e competência dos seus quadros, com uma elevada apetência e abertura para a inovação, fator decisivo face ao atual contexto de evolução permanente dos serviços de mobilidade.

A IP, cujo único acionista é o Estado Português, está sujeita à tutela do Ministério das Infraestruturas e Habitação e do Ministério das Finanças (Infraestruturas de Portugal, 2021).

Obras e Trabalhadores

Atualmente, a ME *Railway* opera na manutenção ferroviária das linhas do Metro do Porto, Vila Franca de Xira, Alcântara-Terra e Caldas da Rainha. Para além disso, também é responsável pela deservagem química na linha ferroviária nacional e em Évora e labora na área de Via e Catenária. Ao nível de construção de vias-férreas, está presente na Linha de Beira Alta entre Mangualde e Celorico e em África na fronteira entre *Malawi* e Moçambique através da implementação do Corredor de Nacala. Para além disso, realiza outros pequenos trabalhos pontuais.

Para realizar a sua atividade, a ME *Railway* à data de abril de 2022, contava com 227 trabalhadores de diferentes categorias profissionais espalhados por Portugal Continental e

África. A tabela seguinte apresenta a identificação das diferentes categorias profissionais existentes assim como o respetivo número de trabalhadores presentes em cada uma. Quanto à estrutura hierárquica da organização, consta no anexo A deste trabalho. O quadro superior é constituído pelo Conselho de Administração, tendo como diretora de Recursos Humanos a Dr.^a Susana Leite que dá suporte em termos de pessoal à Administração e aos Diretores das diversas áreas: Financeiro, Equipamento, Técnica e Comercial e à Produção. Cada uma destas áreas é ainda segmentada por diferentes subunidades, tendo um responsável nomeado para a sua gestão.

Categoria profissional	n.º trabalhadores por categoria
Arvorado	6
Chefe de equipa (C.C.O.P.)	20
Condutor manobrador de equipamento individual - Niv.I	14
Condutor manobrador de equipamento individual - Niv.II	15
Controlador de Qualidade	1
Diretor de Serviços	4
Encarregado 1ª (C.C.O.P.)	8
Encarregado 2ª (C.C.O.P.)	6
Encarregado de Armazém	1
Encarregado Geral (C.C.O.P.)	4
Estagiário	1
Estagiário de Engenharia	1
Fiel Armazém	1
Mecânico de Automóveis 1ª	1
Mecânico de Automóveis 2ª	2
Motorista de Pesados	1
Oficial Vias Férreas 1ª	43
Oficial Vias Férreas 2ª	17
Pedreiro 1ª	1
Serralheiro Mecânico 1ª	17
Serralheiro Mecânico 2ª	15
Técnico Administrativo de Produção Grau I	2
Técnico Administrativo de Produção Grau II	3
Técnico Administrativo I	2
Técnico Administrativo II	4

Técnico (Superior) de Segurança e Higiene no Trabalho Grau 5

II

Técnico Grau I-B	5
Técnico Grau I-B Gestão	1
Técnico Grau II	17
Técnico Grau III	6
Técnico de Obra Grau II	1
Topógrafo Grau II	2
Total	227

Tabela 2 – N.º de trabalhadores por categorias profissionais dos trabalhadores da MERW

Pelo facto de a maior parte dos contratos da MERW ser de manutenção e não de construção, a maior parte dos trabalhadores operacionais laboram no turno noturno, nos quais existe diversas rigidezes de horário. Os comboios cessam a sua atividade entre a 1h e as 5h00-6h00, normalmente. Antes dos comboios estarem parados, os trabalhadores precisam de planear o trabalho e preparar as ferramentas necessárias à execução de manutenção das vias. Assim que os comboios se encontrem estagnados, os trabalhadores da MERW iniciam a sua atividade de manutenção até ao momento em que os comboios retomem a sua atividade.

Os restantes trabalhadores ligados à estrutura e que laboram no turno diurno, como os engenheiros podem apresentar-se no turno noturno aquando da realização de atividades excecionais.

Departamento RH

O estágio curricular decorreu no Departamento de Recursos Humanos da ME *Railway*. Apesar da ME *Railway* possuir um departamento de Recursos Humanos próprio, segue as práticas globais de RH implementadas pelo Grupo Mota-Engil. No entanto, cabe ao departamento de RH, realizar as seguintes atividades:

O **Recrutamento** – a atração candidatos para as novas vagas de emprego abertas – pode efetuar-se através de duas vias:

- Interna – quando há uma ascensão de categoria profissional ou um trabalhador pertencente ao Grupo Mota Engil é alocado para uma função diferente. As novas vagas disponíveis são divulgadas no site interno do Grupo ME, o Portal *Onme*, um portal do Grupo Mota-Engil, onde os

trabalhadores têm a oportunidade de se candidatar. No entanto, pode ainda surgir algumas indicações para determinadas vagas através de conversações com as chefias e os colegas de outros departamentos.

- Externo – a procura de candidatos externos ao grupo ME. Neste tipo de recrutamento utiliza-se o site oficial do grupo, onde são publicados os anúncios de vagas de emprego. Mas pode recorrer-se a outros meios: sites de emprego, divulgação de vagas de emprego nos jornais ou solicitação de candidatos ao IEFP e contratar através de uma empresa externa de trabalho temporário que é utilizada como último recurso quando as restantes alternativas se esgotaram.

Seleção – após o processo de recrutamento, é realizada uma análise curricular e são selecionados alguns candidatos para realizar uma entrevista com a DRH. As entrevistas realizadas são estruturadas, onde são avaliadas as competências valorizadas pelo grupo ME. Posteriormente, o coordenador de RH e o responsável da área onde se vai integrar elegem os candidatos que se encaixam no perfil das funções. Os resultados das entrevistas são registados nas fichas de candidatura, anexando-se aos CVs. A decisão final da contratação compete ao coordenador da RH e ao responsável da área, onde o candidato poderá vir a se integrar.

Acolhimento e Integração dos Trabalhadores: A atividade de integração inclui o acolhimento, onde é dada uma série de informações sobre a empresa e sobre o novo posto de trabalho do trabalhador. Neste momento, também são entregues os EPIS, os Equipamentos de Proteção Individual, apresenta-se o portal *Onme* e o *Success Factor*, o SAP, um programa de gestão, nos casos aplicáveis. Ainda nesta etapa, são realizadas formações e ações de sensibilização de integração que inclui a sensibilidade para a Qualidade, Ambiente e Segurança no trabalho e são expostas um conjunto de metodologias organizacionais que permitam em termos de higiene e segurança de acordo com as exigências do cliente.

Processamento Salarial: os dados para o pagamento dos vencimentos são tratados pelos técnicos administrativos, sendo aprovados posteriormente pela DRH, a Dr.^a Susana Leite que efetiva o pagamento salarial.

Tratamento Estatístico: os dados estatísticos do trabalho como: taxas absentismo, horas extras, pessoal e gestão de contratos são organizados pelos técnicos administrativos.

Breve História do Grupo Mota-Engil

O estágio realizado no âmbito curricular do Mestrado em Economia e Gestão foi realizado na ME *Railway Engineering*, uma empresa do Grupo Mota-Engil, uma vez que esta inserção implica que a ME *Railway* siga as políticas do Grupo e esteja alinhada com os valores do mesmo, será apresentado a posterior o Grupo Mota-Engil de forma a contextualizar e enquadrar esta empresa no grupo e compreender melhor os planos de ação da ME *Railway*.

Manuel António da Mota fundou, em Amarante, a Mota & Companhia em 29 de junho de 1946, criando uma sucursal em Angola onde iniciou imediata e exclusivamente as suas atividades na área de exploração e transformação de madeiras. Posteriormente, começou a atuar na área de Construção e Obras Públicas, simultaneamente.

Por sua vez, foi fundada a Engil, S.A pelo Eng.º Fernando José Saraiva e pelo Sr. António Lopes de Almeida, tendo-se dedicado no início da década de 50 ao setor da habitação. Alguns anos depois, a Engil alargou a sua área de implementação em Portugal. Na década de 90, adquiriu parte da Engil da Sociedade de Empreitadas Adriano em 1988, Gerco-Sociedade de Engenharia Eletrotécnica, SA e da Ferrovias e Construções em 1991.

Paralelamente, a Mota & Companhia iniciou o processo de internacionalização em África, tendo iniciado um ano mais tarde a sua atividade em Portugal, realizando diversas obras nestes locais. Em 1987, transformou-se numa sociedade anónima com posterior dispersão de 12% do seu capital pelo público e admissão à Bolsa de Valores.

Neste mesmo ano, a Engil criou a sua Holding, a Engil SGPS. Desta forma, ambas as organizações se prepararam para o seu processo de crescimento. No ano de 1998, a Mota & Companhia já operava no mercado africano e na Europa Central, tendo neste mesmo ano alargado a sua área geográfica para a América Latina através de um processo de aquisição da empresa peruana, Translei, juntamente com a Engil.

Em 2000, a 23 de julho de 1999, empresas do universo da família Mota lançam uma Oferta Pública de Aquisição, sobre a totalidade do capital da Engil SGPS de que resultou, já no decorrer de 2000, a constituição do Grupo Mota-Engil, operação que daria origem à maior construtora portuguesa sobre a presidência do Eng.º António Mota.

Assim, o Grupo Mota-Engil conta com um percurso de mais de 70 anos, marcados por uma cultura de empreendedorismo e de inovação na procura permanente de novos horizontes.

Atualmente, é líder em Portugal e com uma posição consolidada no ranking dos 25 maiores grupos europeus de construção, participando em mais de 200 empresas espalhadas

por 24 países e repartidos por 3 áreas geográficas – Europa, África e América Latina. A ME visa um Grupo mais internacional, inovador e competitivo à escala global.

Áreas de Negócio do Grupo

A Mota Engil desenvolve um vasto leque de atividades associados à conceção, construção, gestão e operação de infraestruturas, detendo uma longa e reconhecida experiência, associada a um elevado know-how técnico para o desenvolvimento de diversas áreas tais como: Engenharia e Construção, Gestão de Resíduos, Multi Serviços, Concessões de Infraestruturas de Transportes, Logística e Mineração.

Visão do Grupo

O Grupo Mota-Engil tem como visão: *ser uma referência internacional dos setores nos quais exerce a sua atividade, alinhada com as melhores práticas do mercado ao nível da produtividade, com uma permanente inovação, assumindo assim uma identidade forte, reconhecida na competência técnica através da prestação de um serviço de excelência aos seus clientes e à comunidade. E como missão: criar valor acionista com respeito pela comunidade e pelo futuro, de uma forma socialmente responsável* (Mota-Engil, 2022).

Valores

O Grupo Mota-Engil reconhece que a construção de uma identidade e cultura fortes é determinante para a concretização dos desafios a que se propõe, o Grupo Mota Engil partilha com os seus stakeholders os seguintes valores (Mota-Engil, 2022):

- *Ambição – ânsia sempre renovada de fazer mais e melhor, encarando o presente e o futuro com ousadia e confiança e assumindo, de forma determinada e comprometida, novos desafios que contribuam para o crescimento do Grupo.*
- *Integridade – opção pelo caminho que reforce os princípios de honestidade, verdade, lealdade, retidão e justiça, na conduta diária de todos.*
- *Coesão – Garantia de que as metas fixadas, que se pretendem ambiciosas, são atingidas através do contributo de todas as unidades de negócio e que a vitalidade do Grupo resulta da congregação da sabedoria e força necessárias à superação dos novos desafios*
- *Espírito de equipa – consolidação do sentido de pertença, respeito, lealdade e reciprocidade num contexto global e culturalmente diverso, mantendo o orgulho no passado e reforçando a confiança no futuro.*

Competências e Habilidades

As competências e habilidades valorizadas pelo Grupo ME são:

- Organização: disciplina e foco no planeamento e organização das atividades sob a sua responsabilidade, gerir prioridades, antecipar problemas futuros e otimizar recursos.
- Foco no cliente e *Network*: capacidade de antecipar necessidades dos clientes e de responder às expectativas. Desenvolver ativamente uma base de *networking*, criar uma rede de clientes, parceiros, decisores, relevante para o sucesso organização.
- Liderança: capacidade de motivar e mobilizar as pessoas para as prioridades da organização. Demonstrar um estilo de liderança capaz de atrair, desenvolver e reter quadros de potencial.
- Empreendedorismo e inovação: proatividade na identificação de oportunidades que contribuem para o sucesso do Grupo. Ser capaz de idealizar e conceber soluções inovadoras com valor acrescentado para o Grupo. Criar soluções alternativas que permitem chegar aos mesmos resultados com maior produtividade.
- Ambição e visão: ambição e vontade em desafiar o status quo, evidenciando determinação em fazer progredir o Grupo. Visão sobre as tendências de futuro e sobre as mudanças e desafios do setor, bem como capacidade de antecipação.
- Orientação para a entrega: capacidade de fazer acontecer, destacando-se a aptidão em implementar de forma efetiva ideias/projetos/soluções, transformando-os em realidade.
- Persistência: determinação na resposta aos desafios sob a sua responsabilidade. Postura de “não desistência”, procurando de forma enérgica e contagiante lutar para alcançar os resultados desejados, capacidade de resistir às dificuldades, contrariedades e a cenários de adversidade.
- Rigor e *Compliance*: capacidade de cumprir com rigor e exigência os compromissos e responsabilidades assumidos com os outros, precisão e consistência nos resultados entregues. Pautar o comportamento segundo os princípios e valores do Código de Ética e Conduta Empresarial do Grupo e promover o cumprimento das políticas e procedimentos de *Compliance* instituídos.
- *Know-how*: conhecimento sólido do negócio/sistema/processos/pessoas chave associados à sua esfera de intervenção. Destacar-se pela amplitude e profundidade de conhecimentos que detém (negócio, sistema, processos, pessoas) e pela sua

capacidade de os usar criando valor percebido para o Grupo (Mota-Engil, 2021).

Caracterização da Cultura organizacional

De acordo com Van Mannen (1979), quando estudamos uma pessoa e muitas vezes procuramos ajudar, estas pessoas têm uma forma de vida, uma cultura que lhes é própria e se quisermos compreender o comportamento dessas pessoas e dos grupos e organizações das quais eles são uma parte, devemos primeiro ser capazes de descrever a sua cultura

Segundo Schein (2004) a cultura organizacional é definida como “um padrão de pressupostos básicos partilhados que foi aprendido por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (como citado em David et al., 2018, p.1).

A cultura inclui os valores, as atitudes, as crenças, as suposições, os artefactos e os comportamentos partilhados de um grupo. A cultura é ampla e profunda, pois abrange os aspetos das relações internas e externas e orienta as ações individuais, sem que os seus membros se apercebam (Bruce, 2005).

A cultura de uma organização é ainda refletida por diversos elementos que são valorizados: estilos de liderança dominantes, linguagem e símbolos utilizados, os procedimentos e rotinas implementados e as definições de sucesso. Estes elementos tornam uma organização única (Davis et al., 2018).

Schein (2010) indica que um líder que procura realizar mudanças, o primeiro passo que deve tomar é entender como a cultura influencia a sua atuação (como citado em Davis et al., 2018). Logo, a importância de conhecer a cultura organizacional não pode ser subestimada.

O processo de mudança é a questão central na IA e mudar implica transformações de mentes e ações. Contudo, não é tarefa fácil, pois apesar de ter o objetivo de melhorar a vida das pessoas, pode confrontar as suas crenças, estilos de vida e comportamentos (Fonseca, 2012). Por isso, é imprescindível conhecer as premissas e os valores básicos da MERW que desencadeiam as ações e assim, identificar obstáculos que impedem a mudança (Davis et al., 2018). Paralelamente, deve compreender-se a forma como os indivíduos envolvidos vivenciam a sua situação e implicá-los nessa mesma mudança.

É necessário avaliar a cultura organizacional em diversas situações, uma delas é quando ocorre uma aquisição ou fusão de organizações (Davis et al., 2018). Ao avaliar a história da MERW e perceber que esta empresa passou por um processo de aquisição e posteriormente fusão, passando a ser integrada no Grupo ME, tendo começado a seguir as políticas globais do Grupo, torna-se necessário compreender os valores básicos e as premissas que orientam as ações e identificar a cultura organizacional presente.

QuestionárioOCAI

Para avaliar a cultura organizacional da MERW, utilizou-se o questionário OCAI, um instrumento muito popular e usado por diversas organizações, que permite diagnosticar a orientação dominante da organização. O questionário foi realizado pela estagiária com base nos relatos obtidos dos trabalhadores entrevistados e nas experiências vivenciadas na entidade de acolhimento com base na observação direta.

O OCAI foi desenvolvido por Kim Cameron e Robert Quinn (2011) e é baseado no modelo teórico *Competing Values Framework* (CVF) (2006). O CVF consiste numa tabela que contém quatro valores competitivos que correspondem a quatro tipos de culturas organizacionais. Cada organização tem a sua própria combinação desses quatro tipos de cultura organizacionais.

O OCAI é constituído por um conjunto de seis questões que contêm quatro descrições. Cada descrição corresponde a um tipo de cultura organizacional de acordo com a organização em estudo. As seis questões avaliam as principais características da cultura corporativa: características dominantes; liderança organizacional; gestão dos colaboradores; a cola de organização; a ênfase estratégia e os critérios de sucesso. Em cada questão, o candidato deve atribuir uma pontuação a cada descrição, tendo em vista que no total das descrições a soma de pontos seja igual a 100. Este processo é realizado sistematicamente para a totalidade das seis questões. No final, deve-se somar os pontos dados no total das 6 questões a cada cultura organizacional e calcular a média ponderada.

O valor mais alto calculado sinaliza a cultura determinante. No anexo B consta uma imagem de síntese com os diferentes tipos de cultura organizacional bem com os princípios orientadores de cada tipologia cultural.

O inquérito OCAI foi realizado com base nas experiências vividas como estagiária na entidade de acolhimento e através dos dados obtidos pela observação direta, das histórias

dos trabalhadores entrevistados, das reuniões informais com a Dr.^a Susana Leite e da análise de documentos oficiais internos da organização.

Os resultados do inquérito foram arredondados às unidades, tendo a cultura de Hierarquia, de Mercado, Colaborativo e de Inovação pontuado 31, 28, 27 e 13 pontos, respetivamente. Os valores das primeiras três culturas pontuadas, a de Hierarquia, de Mercado e Colaborativa, são aproximados, pelo que se pode concluir que existe uma mistura de valores e princípios destes tipos de cultura organizacional. A cultura de Inovação pontuou 13 valores, encontrando-se mais distante dos outros tipos de cultura.

Cultura Hierárquica

A cultura predominante foi a cultura de hierarquia, podendo caracterizar esta organização como um local altamente estruturado e formal para trabalhar, onde as regras e os comportamentos governam os comportamentos. Os procedimentos e as políticas controlam o fluxo de trabalho. As regras, regulamentos e políticas bem derivados são o único estilo da organização. Os líderes são vistos como coordenadores, monitores e esforçam-se para ser bons coordenadores, enfatizando a mentalidade de eficiência (Davis et al., 2018). Tem como metas de longo prazo a estabilidade, o desempenho eficaz e o bom funcionamento. Os fatores de sucessos estão relacionados a um baixo custo e às entregas confiáveis dos produtos e serviços. A gestão dá importância à segurança do trabalho, ao planeamento adequado e à uniformidade.

Alguns dos aspetos que podem justificar a classificação da cultura da MERW como hierárquica podem prender-se com a existência de diversos tipos de procedimentos e regulamentos que são necessários cumprir na empresa e que existem como resultado dos desafios inerentes à sua atividade operacional. Sendo a MERW, uma empresa de construção e, simultaneamente, do setor ferroviário, possuiu riscos acrescidos da construção ferroviária que podem originar a ocorrência de diversos acidentes de trabalho como: quedas em altura; choques elétricos, estes no caso principalmente dos trabalhos de catenária; o uso de máquina e ferramentas sem a proteção apropriada; quedas de materiais; problemas respiratórios advindos da preparação de argamassas e concreto, que é a componente principal do cimento e a perda auditiva em resultado da exposição contínua a níveis elevados sonoros.

As empresas deste setor de atividade criam uma série de políticas e procedimentos que regulamentam as atividades e procuram evitar os perigos enunciados, permitindo assim proteger os seus colaboradores. No entanto, a existência por si só de regras e regulamentos, não pressupõe por si só a sua execução. Por isso, os líderes precisam de assumir papéis de

monitores e coordenadores para garantir o cumprimento destes regulamentos e aumentar os níveis de segurança no trabalho.

Alguns depoimentos recolhidos dos trabalhadores entrevistados que podem justificar a avaliação da cultura da MERW como hierárquica são enunciados abaixo:

Digo-lhe que trabalhar num caminho de ferro é mais difícil em termos de segurança do que outras áreas. Temos um conjunto de regras que temos de seguir. Falo das medidas de segurança aplicadas á área que vamos trabalhar.

Participante

12

Deixamos de ser a empresa que era, à parte e ficamos diluídos na Mota-Engil. Perden-se um bocado o espírito. A transição para a Mota-Engil foi difícil, porque perdemos autonomia e adotar outros métodos, houve pessoas que ficaram e ainda estão abaladas com esse processo.

Participante 8

Cultura de mercado

A segunda cultura dominante identificada foi a cultura de mercado. Podemos caracterizar uma organização como tendo este tipo de cultura quando é orientada para os resultados e focada na conclusão do trabalho. Os líderes são trabalhadores esforçados, criadores, avançados e exigentes, produtivos e as pessoas são competitivas e orientadas para os objetivos. A ambição de vencer unifica a organização, tendo como preocupações comuns a reputação e o sucesso. A ênfase de longo prazo está na competitividade e no alcance das metas previstas e alvos. Os fatores de sucesso são a penetração de mercado através de preços competitivos e da liderança de mercado. O estilo organizacional é agressivo e ambicioso. (Bruce, 2005; David et al., 2018).

A caracterização da cultura de mercado da MERW pode advir dos diversos desafios que esta empresa enfrenta a nível comercial. O Participante 7 citou que “*Nestas áreas temos sempre projetos, desafios diferentes, novos, temos de ter engenho. As obras cada vez mais se ganham com custos industriais mais elevados, temos de nos adaptar às novas formas de trabalho, acrescentar valor e permitir ultrapassar as dificuldades do dia a dia.*” Assim, pode perceber-se que para a MERW ganhar os contratos dos quais participa de construção e manutenção de obras ferroviárias necessita de se adaptar ao mercado, de o fazer com custos industriais acrescidos que lhe permitam diferenciar-se e responder às exigências de mercado. No entanto, para poder oferecer preços competitivos, precisa de diminuir os custos não industriais. Para tal, necessita de possuir uma cultura orientada para o mercado, em que os líderes são produtivos, voltados a eficiência e a produtividade de modo a reduzir o desperdício de recursos.

Cultura Clã

O terceiro tipo de cultura dominante identificado foi a cultura “Clã” caracterizada por ser um lugar aberto e amigável para trabalhar onde as pessoas partilham sobre si mesmas, funciona como uma extensão da família. O nível de comprometimento é alto. A organização destacada as medidas de bem-estar de longo prazo e dá importância à união e moral. A organização dá importância à lealdade e à tradição. Os líderes são considerados mentores, figuras parentais, facilitadores, mentores e formadores de equipas. Há uma ênfase nas pessoas, pois o desenvolvimento humano e a sua participação são cruciais nos níveis de eficácia e na importância aos clientes. Por isso, usa-se como estratégia o empoderamento, o envolvimento e o desenvolvimento dos trabalhadores e a formação de equipas de trabalho. A organização valoriza o trabalho em equipa, a participação e o consenso. A comunicação é aberta (Bruce, 2005; David et al., 2018).

No decorrer das entrevistas realizadas, é de salientar um ponto importante: o valor 27 atribuído à cultura clã pode refletir aspetos culturais da antiga empresa Ferrovias, S.A.. A maior parte dos trabalhadores entrevistados referiu que a MERW tem uma cultura mais familiar e que as pessoas estão disponíveis para ajudar. De entre os entrevistados que passaram pelo processo de fusão da MERW, a maior parte destes destaca a cultura que a Ferrovias, S.A tinha, uma empresa mais pequena onde a ajuda mútua entre os colegas era notória, facilitando a aprendizagem e a aquisição de conhecimentos.

Seguem alguns relatos dos entrevistados:

Serviu só para conhecer os cantos à casa, para conhecer malta disponível, porreira. Todos ajudaram-me, o meu chefe, os encarregados, todos os engenheiros. Senti que era um mundo mais pequeno e conseguiam dar-me mais. Participante 15

(...) as pessoas são boas, simpáticas. Sentimo-nos bem acolhidos e bem-vindos. Participante 14

Acolherem-me de uma maneira que não estava à espera. Toda a gente tentou mostrar-me (...). Os colegas ainda hoje ajudam bastante. Os colegas são muito abertos, diretos, estamos a fazer assim, porque não sabemos de outra maneira. Tem sido uma comunicação muito fluída, se eles me vierem trazer um problema, tento sempre dar apoio. Foi desde almoços, jantares, fui integrada de uma forma que não estava à espera. Participante 12

O nosso administrador conhecia-nos a todos pelo nome, incluindo os operários. Participante 11

Ajudou a manter os meus colegas motivados, não tive nenhuma integração formal, estamos sempre nas mãos das pessoas onde vão parar, sempre tive bastante ajuda, sou sempre bem atendido, uma boa vontade da parte das pessoas com quem trabalho em ajudar. Participante 10

Somos uma família mais pequena. Não somos os milhares que há na Mota-Engil. Estamos mais perto do topo da empresa, somos poucos, estamos muito próximos de quem toma a decisão. Mesmo que tenha muito conhecimentos. Nós aqui, os gestores de topo, tratamos por tu. Gostei quando fui a entrevistas, das pessoas e da maneira como fui tratado. Gostei como estava a empresa e no ambiente que se vivia.

Participante 8

Em tudo o que necessito, uma regra que devemos ter sempre, se não sabemos, perguntamos. Porque quando se faz asneira, as correções podem ser muito caras. Participante 7

Quando entrei foi para a Ferrovias, era uma empresa mais pequena, tínhamos uma receção muito boa, muito conhecimento, foi fácil crescer e ir aprendendo. As pessoas estavam disponíveis para ensinar-me, no decorrer das obras, fui conhecendo outras pessoas, direções de obra e vários trabalhadores, ao final de 17 anos, já vou sabendo um bocadinho de quem está cá. Participante 4

A cultura da Ferrovias era uma cultura familiar, e ainda assim não somos como a Mota-Engil, continuamos a ter aqui um bocadinho. Participante 5

É possível perceber através das pontuações obtidas pelo questionário e pela proximidade de valores atribuída à cultura clã que a MERW tem uma cultura própria familiar que se difere das restantes empresas do grupo.

Cada subunidade de uma organização contém elementos próprios exclusivos, mas também inclui elementos centrais e componentes típicas da cultura de toda a organização (Albert & Whetten, 1985).

No entanto, dentro de uma organização, subunidades como departamentos funcionais, grupos de produtos, níveis hierárquicos ou equipas podem refletir as suas próprias culturas.

Cultura Adhocrática

O quarto tipo de cultura dominante identificado foi a cultura Adhocrática. A organização que possui este tipo de cultura é caracterizada por ser um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, onde os colaboradores estão dispostos a assumir riscos. Similarmente, os líderes são inovadores, empreendedores, visionários e abertos aos riscos. A organização está comprometida com a pesquisa e a inovação. Tem a sua ênfase em estar à frente dos outros concorrentes e a longo prazo preocupa-se o desenvolvimento de novas inovações. Para além disso, a organização conta com o sucesso na produção de produtos ou serviços únicos e novos, dando importância à liderança comercial destes produtos ou serviços. Valoriza a iniciativa individual, a liberdade e a agilidade, pois a inovação, a visão e

os novos recursos são vistos como produtores de eficácia. Desta forma, utiliza como estratégias de qualidade: surpreender, encantar, criar padrões novos, antecipar necessidades, a melhoria contínua e soluções criativas (Bruce, 2005; David et al., 2018).

Ao longo dos últimos anos, a MERW tem procurado apostar na constante atualização, de processos e técnicas de última geração, tendentes à melhoria do desempenho técnico e económico. No entanto, apesar de buscar a inovação e a diferenciação, o próprio setor de atividade não permite ter uma forte cultura de inovação, como no caso de outras setores de atividade em que a abertura ao risco é estimulada. Mais uma vez, as áreas de construção exigem que a organização zele pela segurança dos seus trabalhadores e, que por isso, seja em certa medida, avessa ao risco, como uma forma de proteção dos trabalhadores. A menor pontuação atribuída à cultura adhocística pode resultar da existência de um conjunto de procedimentos e regulamentos que são necessários cumprir para prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho. O Participante 7 referiu na entrevista que *“Uma regra que devemos ter sempre, se não sabemos, perguntamos. Porque quando se faz asneira, as correções podem ser muito caras.”* Através desta citação, pode perceber-se que a empresa prefere salvaguardar-se de cometer erros para não comprometer os resultados.

Segundo Ciclo – Análise do Processo de Acolhimento e Integração

O segundo ciclo cumpriu com o principal objetivo de analisar o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da MERW. Os dados de análise foram baseados maioritariamente nas informações recolhidas sobre o processo de acolhimento e integração nas entrevistas semiestruturadas realizadas. As questões colocadas no decorrer das entrevistas constam no Anexo C e a análise das respostas no Anexo D deste relatório.

Como objetivos específicos este ciclo procurou investigar se o acolhimento e integração era completo em termos da informação fornecida aos novos trabalhadores e atividades realizadas e no apoio recebido por partes das chefias e dos colegas. Recorda-se que as entrevistas foram realizadas a 18 trabalhadores da MERW divididos por diferentes categorias como mencionado anteriormente.

Informação fornecida no processo de Acolhimento e Integração

As perguntas que tinham como objetivo estudar o conteúdo da informação fornecida aos novos trabalhadores nos primeiros dias da organização de forma que este se ajuste e se adapte facilmente ao seu trabalho colocadas foram:

- *Que tipo de informação recebeu na sua integração?*
- *A informação transmitida foi suficiente para a sua boa integração?*

Que tipo de informação recebeu na sua integração?

As respostas dos entrevistados quando questionados sobre qual teria sido as informações que receberam no Acolhimento e Integração, foram as seguintes:

Das 18 entrevistas realizadas, não se conseguiu obter resposta a esta pergunta a 10 dos trabalhadores entrevistados. De entre estes nove trabalhadores, quatro já pertenciam à Mota-Engil, pois trabalharam nas outras empresas do grupo, tendo sido transferidas para a MERW num determinado momento. Os restantes trabalhadores que não consta dados sobre a informação fornecida no acolhimento e integração pertenciam à Ferrovias, S.A., tendo passado pelo processo de fusão.

A falta de dados sobre a informação recebida no primeiro grupo citado, poderá indicar que houve um processo de transferência, no qual as informações sobre a MERW não foram dadas, uma vez que se pode ter assumido que por pertencerem ao grupo, já passaram por um processo de acolhimento e já possuem informações sobre o modo de fazer as coisas. No caso do segundo grupo, o trabalhador mais recente, tem 15 anos de antiguidade e o mais antigo 26. A falta de dados neste grupo poderá vir do acolhimento e integração ter sido realizado há muito tempo e por isso não se recordam das informações ou porque naquela época não se dava muita atenção ao acolhimento e integração como atualmente.

Nas restantes respostas dos trabalhadores onde foi possível recolher dados, a maior parte deles refere que lhe foram dados um conjunto de documentos de apoio tais como: manual de acolhimento com informações sobre a empresa; dossiers com procedimentos de gestão, as ferramentas a utilizar e com os processos de qualidade; o PSS, o plano de Segurança e Saúde, que é um instrumento de base na gestão da segurança e saúde em obra que contém diversas particularidades da obra no âmbito da segurança como medidas preventivas adotadas, avaliação de riscos, condicionalismos verificados e outro documentos não especificados. Apenas um trabalhador faz referência que lhe foram esclarecidas informações quanto a férias e a processos burocráticos.

Durante a revisão bibliográfica, tocou-se no aspeto relativo à configuração dos instrumentos atribuídos no âmbito do A&I, bem como de todas as atividades administrativas e sociais inerentes a esta ação. Durante a análise das entrevistas, constatou-se que os instrumentos de apoio ao acolhimento e integração dos trabalhadores, foram atribuídos aos recém-chegados.

A informação transmitida foi suficiente para a sua boa integração?

De entre todos os 18 trabalhadores entrevistados, não foi possível obter a resposta a esta pergunta de 6 trabalhadores entrevistados. Nas 12 respostas que se conseguiram obter, apenas três trabalhadores responderam que a informação não foi suficiente, tendo os restantes afirmado que a informação recebida no Acolhimento e Integração foi suficiente para o bom acolhimento e integração. O participante 16 que indicou que a informação dada não foi suficiente e acrescentou: “(...) *Portanto, acho que há muitas informações a ser transmitidas e há uma dificuldade em transmitir. Deve ter-se uma check-list do que é necessário transmitir. Inicialmente, senti-me sem informação em alguma coisa, mas talvez essa seja um dos objetivos da empresa para nos tornarmos dinâmicos. (...)*”

Durante o processo de investigação, concluiu-se que o grupo Mota-Engil e a MERW valorizam uma atitude proativa por parte dos trabalhadores, por isso talvez não seja fornecida todas as informações de forma a estimular a proatividade dos recém-chegados. A literatura refere que os indivíduos com comportamentos proativos tendem a assumir o comando e a fazer perguntas esclarecedoras para entender melhor o funcionamento da empresa, bem como a desenvolver redes sociais que os ajudam a compreender a cultura organizacional (Klein et al., 2015).

Apoio dado no acolhimento e integração por parte das chefias e colegas

Quando questionados sobre se receberam o apoio das chefias e dos colegas, não foi possível obter a resposta de três entrevistados. No entanto, todos os restantes trabalhadores afirmaram que tiveram o apoio das chefias e colegas. Alguns chegam mesmo a realçar o auxílio mútuo que sempre tiveram entre todos. De acordo com a revisão bibliográfica, estabelecer relacionamentos de alta qualidade com os *insiders* organizacionais é extremamente importante, pois permite resultados favoráveis de socialização (Bauer & Erdogan, 2011) e, consequentemente, um melhor ajustamento do trabalhador ao novo posto de trabalho e à organização. Os trabalhadores referiram nas entrevistas semiestruturadas ter sido mais fácil o processo de Acolhimento e Integração quando receberam ajuda dos seus pares.

Atividades Informais

Quando se foi questionado sobre se os trabalhadores tinham passado por atividades informais no processo de integração, teve como objetivo auferir se os trabalhadores teriam passado por todas as atividades que têm um carácter informal, mas que foram planeadas para ser realizadas no âmbito do acolhimento e integração dos trabalhadores.

Durante o decorrer das entrevistas não foi possível obter-se resposta a esta pergunta na maior parte dos trabalhadores entrevistados, tendo apenas três trabalhadores referido que passaram por momentos de convívio, almoços ou lanches, mas que foram combinados de forma natural e os outros dois trabalhadores disseram que não passaram por atividades informais.

Segundo a literatura, as atividades informais como tirar tempo para conversar sobre amenidades com os pares, organizar interações informais (almoços, pausas para café), participar de ações voluntárias da empresa, construir um relacionamento com o supervisor permitem fortalecer as relações laborais (Bauer, 2010). Alguns entrevistados referiram que sentiram falta destas atividades e que ao longo do tempo, quando a Ferrovias foi integrada no grupo ME deixaram de se realizar algumas destas atividades informais. No entanto, outros referiram ter passado por atividades informais. Desta forma, deixa-se como sugestão de melhoria o fortalecimento deste tipo atividades com o objetivo de reforçar os laços laborais.

Efeito do Acolhimento na Motivação e Expectativas Atendidas

Quando perguntado se o acolhimento e integração influenciou a motivação dos trabalhadores, onze afirmaram que se sentiram mais motivados. Entre os restantes, cinco não se conseguiu obter resposta e dois disseram que não se tinham sentido mais motivados.

A maior parte dos trabalhadores afirmou que o processo de Acolhimento e Integração pelo qual passou atendeu às suas expectativas e cinco não responderam a esta questão.

Sugestões de melhoria

As sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores entrevistados da MERW foram sintetizadas na lista abaixo, mas constam na Grelha de Análise da Entrevista que se encontra no Anexo D.

Lista de sugestões de melhoria para o A&I dos trabalhadores da MERW:

- Melhorar em termos burocráticos;
- Melhorar nos timings do Acolhimento e Integração;
- Ter uma *check-list* do que é necessário incluir, ou seja, ter umas linhas orientadoras que guiem o processo de Acolhimento e Integração;
- Realizar visitas dos novos trabalhadores às instalações e aos diferentes departamentos;

- Atribuir um tutor designado formalmente;
- Criar um programa de trainees;
- Realizar um acolhimento diferenciado dos trabalhadores expatriados;
- Criar suportes e ficheiros dinâmicos que mostrem e expliquem a atividade ferroviária como um vídeo;
- Conhecer primeiro o terreno e só depois dar a formação;
- Dar teoria e mais informações antes iniciar a atividade laboral;
- Realizar uma apresentação por parte dos RH a todos os colegas e chefias com que vão trabalhar;
- Fornecer mais informação sobre a localização de todos os centros de custos implementados a nível nacional.

De acordo com a lista indicada acima, pode-se constatar que os trabalhadores não são unânimes nas sugestões de melhoria dadas, pois existe uma grande diversidade de elementos apontados que carecem de melhoria. É de destacar que através da análise dos resultados da entrevista, quatro dos dezoito trabalhadores entrevistados, referiram não haver linhas orientadores do processo de A&I. A Dr.^a Susana Leite indicou ainda que “Aquilo que sinto falta, um bocado culpa minha, acho que não existe um modelo definido. Eu sei, Susana, aqui na área de RH que é necessário fazer isto e isto. Eu sei que na obra a formação é dada esta, e talvez um técnico de segurança faz mais e o outro menos. Nós não somos todos iguais, eu faço que há coisas que são importantes e outras que não. Acho que é importante ter um procedimento de gestão.”

Logo, pode concluir-se que não existe um plano reduzido a escrito com as atividades a realizar no Processo de A&I. De acordo com a revisão bibliográfica, o A&I é mais eficaz quando é previamente planeado e existe um plano escrito para o efeito de forma a ser aplicado na receção dos novos colaboradores. Apesar da preferência dos indivíduos por orientações casuais (Anakwe & Greenhaus, 1999), na literatura é ainda apontando que a confusão criada por programas não estruturados podem neutralizar os efeitos positivos das estratégias de socialização individuais.

Terceiro Ciclo – Melhorar o Processo de Acolhimento

Após o segundo ciclo, onde se realizou a análise do A&I dos trabalhadores da MERW, conversou-se com a Dr.^a Susana Leite e constatou-se que apesar de todos os trabalhadores terem referido que tiveram o apoio dos seus colegas ou das suas chefias, realçando a existência de um espírito de interajuda e apoio mútuo entre todos os trabalhadores, não existe um plano de acolhimento e integração estabelecido. A divergência de sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores entrevistados reflete que nem todos passaram pelas mesmas experiências e atividades no A&I. De acordo com a revisão bibliográfica, os programas de A&I variam no grau de estruturação, existindo programais mais ou menos formais. Apesar de a maior parte dos responsáveis pelo acolhimento e integração dos trabalhadores, ter conhecimento das atividades que tem a realizar neste âmbito, o A&I dos trabalhadores carece de linhas orientadoras que guiem este processo e mantenham a sua uniformidade. Por isso, através dos resultados obtidos na análise do A&I dos trabalhadores da MREW, classificou-se o processo como um programa semiestruturado.

De acordo com a análise bibliográfica referente ao A&I, as organizações implementadoras de programais formais, direcionando os funcionários passo a passo, ensinando quais são as suas funções, as normas da empresa e os comportamentos desejáveis, conseguem alcançar maiores níveis de eficácia (Bauer, 2010).

Por isso, em acordo com a Dr.^a Susana Leite, decidiu-se atender ao seu conselho e criar um procedimento de Acolhimento e Integração. Este procedimento tem como objetivo guiar o processo de Acolhimento e Integração, procurando manter a consistência e a qualidade das atividades realizadas no âmbito do A&I.

O procedimento é um documento que fornece instruções para concluir uma determinada tarefa ou um processo. A criação de um procedimento é importante, pois permite que as organizações sistematizem os seus processos, mantendo coesos todos os membros da equipa e outras partes interessadas através da documentação inserida. Assim, todos os trabalhadores estão alinhados na realização das tarefas mesmo quando surge a necessidade de mudanças de pessoal.

Quando não existe um procedimento, não é possível garantir que todos os trabalhadores permanecem alinhados na execução dos processos e que as melhores práticas sejam seguidas. A existência de um procedimento pode aumentar a adesão às melhores práticas organizacionais, pois não é considerada apenas como uma sugestão, mas como um mandato.

O desenvolvimento do procedimento permite que a equipa conheça a maneira mais eficiente e eficaz de realizar uma determinada tarefa, eliminando o desperdício de recursos para obter melhores resultados. Para além disso, torna-se também muito útil quando ocorre mudanças de pessoal.

No entanto, as melhores práticas devem ser definidas por toda a equipa de *stakeholders* envolvidas nos processos em questão. A envolvência dos membros de todos os departamentos e níveis hierárquicos no processo de desenvolvimento do procedimento, valoriza a opinião de todas as partes interessadas e pode aumentar os níveis de adesão à aplicabilidade do procedimento.

Assim, o procedimento reúne informações detalhadas sobre as atividades que devem ser desempenhadas na empresa, guiando passo a passo com o objetivo de aumentar a produtividade, evitar o desperdício de recursos e manter a qualidade do produto ou dos serviços prestados. A definição de um padrão minimiza erros, desvios e não conformidades aquando da ocorrência de mudanças de pessoal.

Durante a elaboração do procedimento de uma determinada tarefa, é importante que este processo seja partilhado entre todos os intervenientes que de alguma forma estejam ligados à tarefa e àqueles que a executam, pois estes conhecem os pontos chave inerentes à execução das tarefas.

Para criar o procedimento de A&I dos trabalhadores da MERW, usou-se como fontes de desenvolvimento do procedimento três recursos distintos:

- a) Análise das entrevistas semiestruturadas – onde se recolheu a lista de atividades que são realizadas no âmbito de Acolhimento e Integração bem como se fez um levantamento das sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores entrevistados usadas como base nas perguntas da 2.^a e 3.^a parte da entrevista (no anexo C), procurando incorporar estas sugestões mediante a aplicabilidade e exequibilidade no Procedimento de Acolhimento e Integração dos trabalhadores da MERW. Procurou-se assim inserir as sugestões dadas pelos trabalhadores de forma a cumprir com um dos requisitos na criação de um procedimento: envolver as intervenientes chaves durante o desenvolvimento do procedimento.
- b) Análise da Revisão Bibliográfica – proceder a um levantamento das atividades que são realizadas no âmbito do A&I de acordo com a revisão bibliográfica e completar com as atividades que fazem sentido acrescentar

no A&I dos trabalhadores da MERW mediante a cultura organizacional da MERW.

- c) **Análise dos Descritivos Funcionais** – devido a não ter sido possível estar em contacto próximo com a atividade principal da empresa e uma vez que a Análise das Funções fornece informações basilares para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades como o planeamento de RH, o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento, o Planeamento de Carreiras e a Compensação, procurou-se realizar uma análise das funções através dos descritivos funcionais e tentar compreender se faria sentido introduzir algumas atividades que pudessem facilitar o ajustamento à função dos trabalhadores conforme as diferentes as diversas categorias profissionais dos trabalhadores da MERW. A AF pode definir-se segundo Brannick e Levine (2002) citado por Pina e Cunha et. al (2015) *como um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar* (p. 140). Os descritivos funcionais são documentos que resultam da Análise das Funções, onde é registado por escrito aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e que sob condições.

Assim, a criação do procedimento teve diversos objetivos: servir como um guia orientador do processo de A&I, procurando tornar este programa mais estruturado, como também de inserir neste procedimento as atividades e iniciativas, os pontos a melhorar necessários a incluir e completar este processo com as atividades que faltam.

O primeiro rascunho do procedimento de A&I dos trabalhadores foi criado e revisto pela Dr.^a Susana. Inicialmente, procurou-se diferenciar o processo de A&I para cada categoria profissional, no entanto, em revisão com a Dr.^a Susana Leite, considerou-se realizar um procedimento de acolhimento e integração que fosse geral a todas as categorias profissionais.

O procedimento de Acolhimento e Integração foi criado com base nas normas gráficas do Grupo ME que são diferentes consoante a localização geográfica e consta no anexo E deste relatório.

Descrição das atividades realizadas no Estágio

Para além do trabalho de investigação desenvolvido, durante a realização do estágio foi possível realizar atividades relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos que serão descritas neste capítulo. A presente parte deste trabalho, tem como objetivo não só proceder à apresentação das tarefas que foram alocadas à estagiária, como também ajudar a compreender a aprendizagem obtida através das ações desenvolvidas e expor alguns desafios enfrentados no Departamento de RH da MERW. A estagiária esteve em contacto com as seguintes áreas de RH:

- a) O Recrutamento externo – No âmbito da procura de candidatos para as vagas de emprego da MERW, procedeu-se a uma pesquisa de candidatos através da plataforma *LinkedIn* para as funções de Técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança. Paralelamente, pesquisou-se novos canais de recrutamento onde se procedeu à publicação de anúncios criados. A procura de novos canais de recrutamento visou acelerar e facilitar o processo de Recrutamento, uma vez que a MERW tem enfrentado diversos desafios relacionados à captação de mão de obra. O setor específico onde atua, a construção/manutenção ferroviária, exige que determinados candidatos tenham experiência na construção ferroviária. Os horários noturnos inerentes à manutenção das obras constituem outro fator que prejudica a captação e retenção de mão de obra. No caso em que todos meios de recrutamento se esgotam e não existe candidaturas para as vagas, a Dr.^a Susana Leite, recorre ao IEFEP, Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- b) A Seleção – para além de se ter trabalhado na fase de captação dos candidatos, foi possível operar na etapa seguinte do recrutamento, a seleção de candidatos, através da triagem de CVs com perfis adequados às vagas em aberto. A análise curricular, apesar de ter sido uma atividade fastiosa, permitiu adquirir uma maior sensibilidade na perceção dos diferentes percursos profissionais e académicos dos diversos candidatos bem como saber identificar as formações mais adequadas ao setor da construção ferroviária. Ainda nesta etapa, assistiu-se a entrevistas realizadas pela DRH. As entrevistas realizadas na Seleção dos candidatos são entrevistas estruturadas com perguntas previamente definidas que tenham como objetivo compreender o percurso académico e profissional dos candidatos, a

participação ou não em atividades extracurriculares e as expectativas do candidato relativas à compensação, à função e à disponibilidade de mobilidade.

- c) No tocante à parte da Formação, auxiliou-se no controlo de certificados de qualificação que os trabalhadores da MERW possuíam, identificando aqueles que necessitavam de formação. O controlo das qualificações dos trabalhadores é uma atividade de extrema importância, pois pelo facto de a construção ferroviária ser uma atividade suscetível de ocorrer riscos de acidentes de trabalho, a IP que é o principal cliente da MERW, é exigente no controlo das qualificações dos trabalhadores e sem estes certificados não é permitido aos trabalhadores prosseguir com a atividade laboral.

Conclusões e Limitações

O *Onboarding* é um processo da GRH que procura ajudar o novo colaborador a ajustar-se à sua função, à nova organização e ao seu posto de trabalho, de forma que este seja plenamente capaz de executar as suas funções. No entanto, o sucesso dos programas de *Onboarding* variam consoante inúmeros fatores, entre os quais: a proatividade dos indivíduos; a condução do processo *Onboarding* de acordo com os objetivos da empresa e com as características individuais dos novos colaboradores; o grau de estruturação dos processos de acolhimento, existindo programas de orientação mais ou menos estruturados do que outros, se as expectativas inerentes ao contrato psicológico do novo colaborador são atendidas e se existe um acompanhamento dado pelos colegas e as chefias ao novo colaborador. A literatura defende amplamente que os programas de *Onboarding* estruturados são mais eficazes. Contudo, as organizações devem criar uma abordagem própria na condução do processo de *Onboarding* ajustada à sua personalidade, cultura, necessidade, desafios operacionais específicos e recursos disponíveis.

No tocante aos resultados obtidos na investigação realizada durante o estágio, verificou-se que a MERW tem uma cultura familiar forte assentada no apoio mútuo entre os colegas e as chefias. Esta característica organizacional pode facilitar o processo de acolhimento e integração uma vez que os novos colaboradores podem recorrer aos colaboradores mais experientes quando sentem dificuldade em realizar determinadas tarefas. Notou-se que o acolhimento e integração é ainda consideravelmente completo em termos de atividades a realizar.

No entanto, constatou-se que o processo de acolhimento e integração na MERW estava pouco estruturado, uma vez que havia divergência nas sugestões de melhoria apontadas pelos entrevistados. Com o intuito de melhorar o A&I, criou-se um procedimento destinado a planear e a padronizar este processo de forma a manter a qualidade da implementação deste programa e, por conseguinte, aumentar a sua eficácia.

Tendo consciência de que a estagiária estava inserida num determinado contexto, algumas limitações surgiram à investigação presente neste trabalho, de entre as quais:

- a avaliação da cultura organizacional foi realizada apenas pela estagiária baseada nas experiências vividas durante o estágio, no qual não teve muito contacto com a generalidade dos colaboradores e proximidade da principal atividade operacional;

- o conjunto de participantes entrevistados é pouco diversificado em termos dos diferentes graus de categorias profissionais, pois a maior parte são qualificados ou são profissionais não qualificados com funções de chefia.
- a utilização de uma abordagem metodológica quantitativa, que não foi possível usar, como recurso de apoio da pesquisa qualitativa, tornaria os resultados da pesquisa mais ricos e fidedignos.
- não foi possível avaliar o processo de socialização e analisar em que medida os valores culturais da empresa são interiorizados pelos novos trabalhadores após A&I.
- não se avaliou o grau de ajustamento do trabalhador às suas funções após a passagem por um processo de A&I.

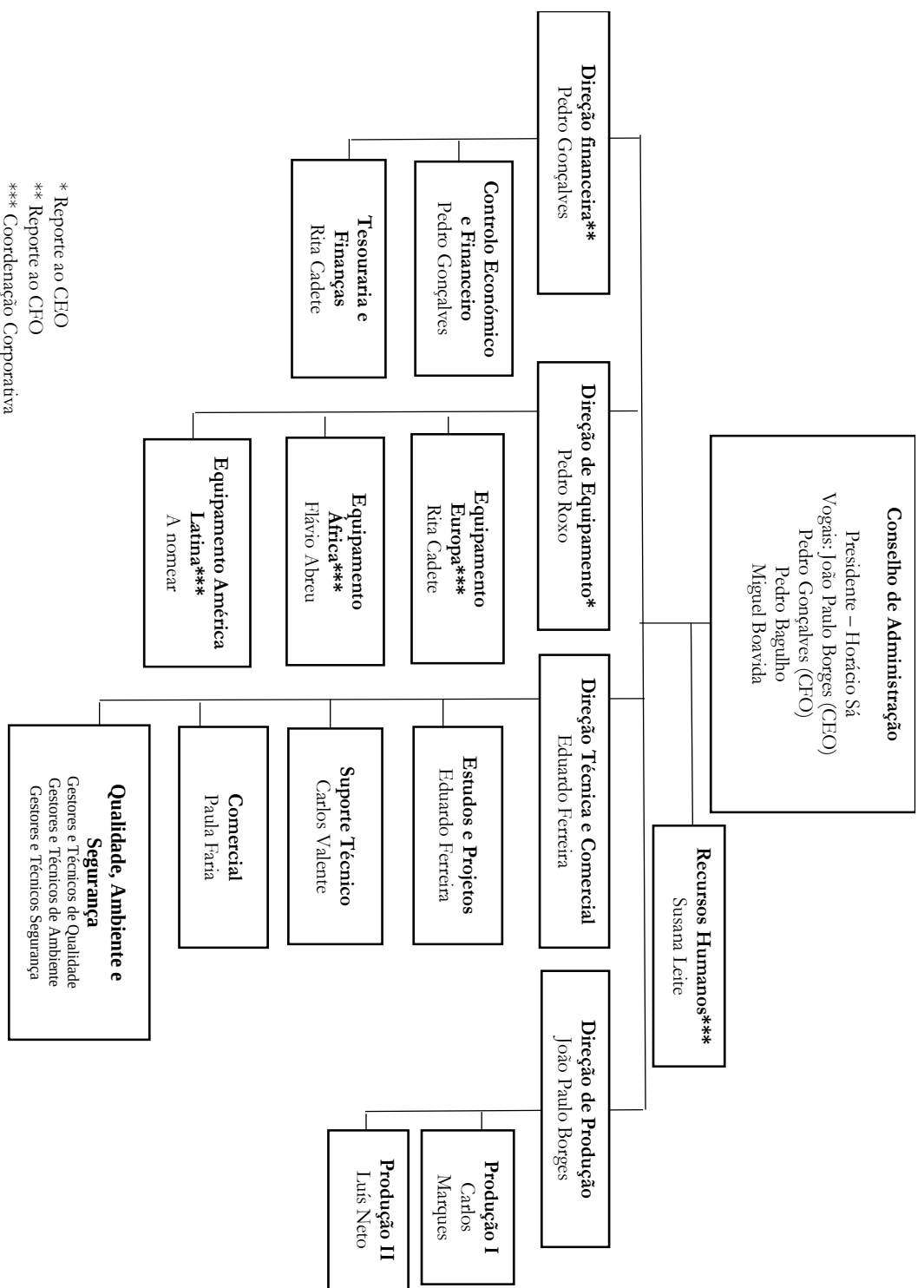
Após a implementação do procedimento de A&I, deixa-se como recomendação a criação de um sistema de avaliação que permita avaliar a eficácia do programa A&I através do grau de ajustamento do novo colaborador à sua função e organização.

Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*.
<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2028>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*.
<https://canvas.northwestern.edu/courses/78402/files/5657873/download?verifier=oMoOvytYP9jPw1ICISYaywQ4CQW4xI7fYnVNFuR2&wrap=1>
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 315-329.
<https://about.jstor.org/terms>
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success . *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Em *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). https://www.researchgate.net/profile/Berrin-Erdogan/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/565f2e9b08aefe619b28561a/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf
- Bruce, T. (2005). *Four Organizational Culture Types*. Haworth, *Organizational Culture*.
https://www.academia.edu/1588713/Four_Organizational_Culture_Types?auto=citations&from=cover_page
- Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23–28. <https://sloanreview.mit.edu/media-download/23607/reinventing-employee-onboarding/>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html>
- Castro, C. (2012). Características e finalidades da Investigação-Ação. *Alemanha: Coordenação Do Ensino Do Português Na Alemanha*.
<https://cepealemanha.files.wordpress.com/2010/12/ia-descric3a7c3a3o-processual-catarina-castro.pdf>
- Chao, R. C. (2012). Managing perceived stress among college students: The roles of social support and dysfunctional coping. *Journal of College Counseling*, 15(1), 5–21.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2161-1882.2012.00002.x>

- Cunha, M. P., Marques, C., Gomes, J., Cardoso, C. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a Edição). Edições Sílabo.
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing organization culture—a review on the ocai instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, 182–188. <http://www.icmis.net/icmis18/ICMIS18CD/pdf/S216-final.pdf>
- Davis, R., Dba, S., Cates, & Dba. (2018). *THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT IN CREATION OF A SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CULTURAL CHANGE*.
https://www.researchgate.net/publication/325930056_THE_IMPLEMENTATION_OF_THE_ORGANIZATIONAL_CULTURE_ASSESSMENT_INSTRUMENT_IN_CREATION_OF_A_SUCCESSFUL_ORGANIZATIONAL_CULTURAL_CHANGE
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. Em *Training and development in organizations*. (pp. 376–416). Jossey-Bass.
- Fonseca, K. (2012). INVESTIGAÇÃO—AÇÃO: UMA METODOLOGIA PARA PRÁTICA E REFLEXÃO DOCENTE. *Revista Onis Ciência*, 16–31.
<https://revistaonisciencia.com/wp-content/uploads/2020/02/2ED02-ARTIGO-KARLA.pdf>
- Hosmer, L. T. (1995). TRUST: THE CONNECTING LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL THEORY AND PHILOSOPHICAL ETHICS. *Academy of Management Review*, 20, 379–403.
- Infraestruturas de Portugal. (2021). Quem Somos.
<https://www.infraestruturasdeportugal.pt/pt-pt/sobre-nos/quem-somos>
- Jones, G. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279.
<https://doi.org/10.5465/256188>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijsa.12113>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 2, 226–251.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/2392453.pdf>
- Mota-Engil. (2021). *WelcoME Acolhimento Corporativo*.
- Mota-Engil. (2022). <https://www.mota-engil.com/institucional/historia/>
- Pontes, J. (2021). *Conceção de um Modelo de Gestão de Desempenho numa organização industrial* [Relatório de Estágio]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

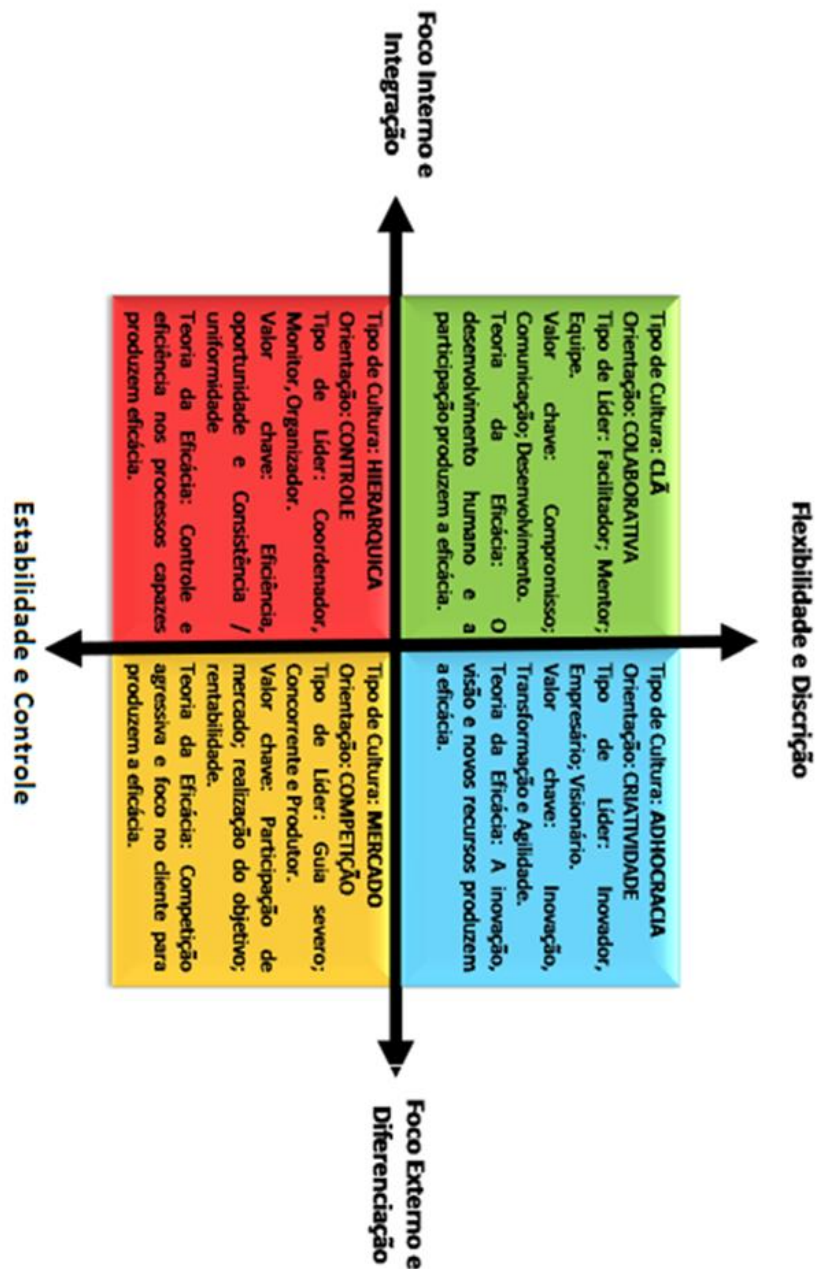
- Ragins, B., Miller, J., & Cotton, J. (2000). Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Program Design On Work And Career Attitudes. *Academy of Management Journal*, 43. <https://doi.org/10.2307/1556344>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Jesus, B. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>



* Reporte ao CEO
 ** Reporte ao CFO
 *** Coordenação Corporativa

Anexos

Anexo A - Organograma da MERW



Chefias/ Recursos Humanos

- Sendo chefia, o que faz para integrar um colaborador na sua equipa? Porquê?

Anexo D - Análise das Entrevistas Semiestruturadas

2.^a Parte – Análise do Processo de Acolhimento e Integração

Informação fornecida no processo de Acolhimento e Integração	
<i>Que tipo de informação recebeu na sua integração?</i>	
N.º do participante	Resposta
Participante 2	<i>Foi-me dito o número de colaboradores, o volume de negócios, as principais obras em Portugal e lá fora no estrangeiro, na altura ingressei na obra do corredor de Nacala, a maior obra realizada lá fora.</i>
Participante 4	<i>Tive uma abordagem do que era a empresa, fez-me conhecer todas as pessoas inclusive a administração. Depois tive um período de adaptação a ler manuais, a adaptar-me ao trabalho. Fui aprendendo basicamente o conhecimento na prática.</i>
Participante 5	<i>Não me lembro.</i>
Participante 7	<i>Quando integrei a Ferrovias, foi-me dado um dossier, um Manuel de Acolhimento com informação sobre a empresa, lembro que também recebi um dossier específico com o processo de qualidade, procedimentos de gestão, ferramentas para saber as regras instruídas na empresa, quer a nível de qualidade.</i>
Participante 8	<i>Recebi um dossier sobre o que era a Ferrovias e sobre a qualidade e o ambiente.</i>
Participante 10	<i>Foi-me dito qual era o local de trabalho e qual era a minha chefia.</i>
Participante 12	<i>Mostrou-me o PSS, a bíblia para nós trabalharmos, mostrou-me a avaliação de riscos, dos trabalhadores e das equipas.</i>
Participante 16	<i>Foi-me dito sobre processos mais burocráticos, férias, etc..</i>
Participante 17	<i>Tenho um suporte muito grande ajuda, dos operários, pessoas disponíveis a ajudar, os diretores de obra. Não conhecia a ME Railway. Na altura tive o acolhimento na Segurança, Qualidade e Ambiente. Tive a formação RS12 e IETT 77. Eu tive os três acolhimentos em Alcântara Terra com a Técnica de Segurança e a Engenharia da Qualidade. Acabou por ser basicamente uma conversa. Exploraram alguns documentos e conversas simples que fizeram sentido.</i>

Informação fornecida no processo de Acolhimento e Integração	
<i>A informação transmitida foi suficiente para a sua boa integração?</i>	
N.º do participante	Resposta
Participante 1	<i>Sim, foi.</i>
Participante 2	<i>Sim, foi.</i>
Participante 4	<i>Sim.</i>
Participante 6	<i>Sim, foi. Tudo o que foi exigido, foi dado.</i>
Participante 8	<i>Sim, foi.</i>
Participante 9	<i>Sim.</i>
Participante 10	<i>Não foi suficiente. Seria conveniente dar mais informação de algumas coisas.</i>
Participante 12	<i>Sim, foi</i>
Participante 13	<i>Não foi, no início fui semi carregado.</i>
Participante 14	<i>Sim, fui recebendo a informação.</i>
Participante 16	<i>Não.</i>
Participante 17	<i>Sim.</i>

Que apoio recebeu por parte da sua equipa de trabalho?	
N.º do participante	Resposta
Participante 1	<i>Sempre tive, apoio das chefias e colegas. Fui sempre uma pessoa aberta às relações.</i>
Participante 2	<i>Tive apoio total, conheci a maior parte das pessoas no estágio.</i>
Participante 4	<i>Sim, tive, fui aprendendo.</i>
Participante 5	<i>Apoio das chefias.</i>
Participante 6	<i>Apoio das chefias e colegas.</i>
Participante 7	<i>Apoio das chefias.</i>
Participante 8	<i>Apoio total das chefias e dos colegas, todos estavam disponíveis.</i>
Participante 10	<i>Sim, bastante ajuda.</i>
Participante 11	<i>Sim, dos meus colegas.</i>
Participante 12	<i>Sempre fui de uma forma muito aberta. Os colegas ainda hoje ajudam bastante. Os colegas são muito abertos, diretos, estamos a fazer assim, porque não sabemos de outra maneira. Tem sido uma comunicação muito fluída, se eles me vierem trazer um problema, tento sempre dar apoio. Foi desde almoços, jantares, fui integrada de uma forma que não estava à espera.</i>
Participante 14	<i>Sim.</i>
Participante 15	<i>Sim.</i>
Participante 16	<i>Sim.</i>
Participante 17	<i>Sim.</i>
Participante 18	<i>Sim.</i>

Nome	Atividades informais
Participante 1	<i>Almoços, conversas de forma natural.</i>
Participante 5	<i>Não participei.</i>
Participante 8	<i>Não participei em nenhum momento específico, íamos combinando.</i>
Participante 10	<i>Não.</i>
Participante 12	<i>Sim, almoços, lanches</i>
Participante 16	<i>Sim.</i>

N.º de participantes	Efeito na motivação/empenho após acolhimento	Expectativas atendidas
Participante 1	<i>Fêz-me sentir mais fortes e confiante, ajudou-me a sentir integrada e ter condições de fazer um bom trabalho.</i>	<i>Sim, não estava à espera de tanto. Numa empresa é difícil agradar a todos.</i>
Participante 2	<i>Influençion-me muito.</i>	<i>Sim, foi</i>
Participante 4	<i>Melhorou.</i>	<i>Sim, foi.</i>
Participante 5	<i>Motivou-me mais ter tido apoio, é uma empresa na minha área de eleição.</i>	<i>Sim.</i>
Participante 6	<i>Senti-me motivado, foi o meu 1.º emprego a sério, com as pessoas.</i>	<i>Sim, um bocadinho</i>
Participante 7	<i>Motivou-me.</i>	<i>Sim, apesar de não ter tido termo de comparação, porque era recém-licenciado.</i>
Participante 8	<i>Influençion no nível de motivação, no ambiente que tive. Gostei como fui tratado.</i>	<i>Sim, foi.</i>
Participante 9	<i>Não tive, acho que depende da motivação mais da pessoa.</i>	-
Participante 10	<i>Sinto motivado pela ajuda</i>	-
Participante 13	-	<i>Sim.</i>
Participante 14	<i>Sim, senti-me acolhida.</i>	<i>Sim.</i>
Participante 15	-	<i>Sim.</i>
Participante 16	<i>Não influençion.</i>	<i>Sim.</i>
Participante 17	<i>Sim, cativou-me</i>	<i>Sim.</i>

N.º do participante	Sugestões de melhoria
Participante 1	“Quando recebemos a pessoa, tentamos dar tudo o que podemos. Não tanto a nível da pessoa, mas processual, burocrático.”
Participante 2	“Depende dos timings em que se entra. No meu caso não mudaria muita coisa.”
Participante 3	“Ter boas condições de trabalho. Melhorar nos timings dados. Haver uma <i>checklist</i> antes da pessoa ingressar, até mesmo nos equipamentos de segurança, para quando o indivíduo chegar, ser logo entregue. A cateira tem perigos que outras atividades não têm.”
Participante 4	“Apostar no START ME, processo de recrutamento, atrair os talentos com experiência, capacidades diferenciadoras, dinamismo, espírito de equipa. No conhecimento do grupo, das várias áreas de negócio.”
Participante 5	“Houve uma altura em que quando a pessoa entrava, vinha cá, mesmo das obras e deixou de haver, não faço a mínima ideia de quem entra.”
Participante 7	“Apoio de um tutor que o acompanhasse durante o 1.º mês, um responsável por fazer a integração, para além de termos manuais de acolhimento. Temos tudo muito informatizado, deveria haver um acompanhamento nos primeiros meses, um tutor designado para ter uma visão maior da nossa empresa. Não há nada melhor que ter alguém que nos tire dúvidas. As pessoas são admitidas, passam pelos RH e vão para os centros de custo e vão-se adaptando conforme a equipa de trabalho, a forma de apoio que é dada para onde serão integrados.”
Participante 8	“Os colaboradores passaram por vários departamentos 1-2 dias. Admitimos pessoas que não sabem quem são os outros.”
Participante 9	“Não tenho.”
Participante 10	“Acho que deveria haver o programa de trainees direccionada para integrar as pessoas novas. Uma coisa mais cuidada, passar por todos os setores da empresa, ter uma visão mais global como as coisas funcionam.”
Participante 11	“Há uma boa integração com os trabalhadores que são expatriados, o facto de eles volarem, tem uma experiência diferente. Já mesmo sabendo da mesma empresa, ao chegar têm de ter um acolhimento, indiferenciado, o tratamento aos trabalhadores é diferente. A nível social, de interação entre as pessoas, tem de ter algumas limitações. Eles vêm bastante deslocados. E há algumas incompatibilidades. Deveria haver um pequeno período não sei de formações, mas para perceber a regras de qualidade e ambiente a nível de segurança. Já não estão em África.”
Participante 12	“Um vídeo sobre a atividade ferroviária. Nós estamos a falar é bom, mas criamos uma coisa mais moderna e prática, com imagens, mais didáticos iria ajudar a perceber. Há alguns que vieram e já trabalharam na área, outros não.”
Participante 13	“Era bom conhecerem um pouco de terreno e passado algum tempo ter formação para consolidar. Tentar explicar às pessoas, o que se faz e o porque.”
Participante 14	“Tudo se aprende melhor fazendo, mas é importante esse primeiro contacto teórico para termos uma base, torna-se mais moroso e ficam muitas lacunas. É bom complementar as duas coisas, termos uma parte teórica e depois a prática. Na altura quando entrei na ME não tinha muitas informações, conhecia a empresa, mas não me deram muitas informações, mas posso estar a ser injusta e a não me lembrar. Foi uma integração de começar a trabalhar e a ver a trabalhar.”
Participante 15	“Não tem.”
Participante 16	“Portanto, acho que há muitas informações a ser transmitidas e há uma dificuldade em...deve ter-se uma checklist do que é necessário transmitir. Inicialmente, senti-me sem informação em alguma coisa, mas talvez essa seja um dos objetivos da empresa para nos tornarmos dinâmicos. Os contactos dos colegas, com quem vais trabalhar, deveria ser assegurado pelos RH, ter uma necessidade de apresentar à equipa toda.”
Participante 17	“Mas podia ser sustentado de forma mais diferente, parece que não há umas linhas que seguem. Há uma formação obrigatória pela IP. Acho que não existe um plano concreto de como acolher as pessoas. Poderia haver.”
Participante 18	“Em geral sim, obviamente há pessoas mais insatisfeitas que outras. Aquilo que sinto falta, um bocado culpa minha, acho que não existe um modelo definido. Eu sei, Susana, aqui na área de RH que é necessário fazer isto e isto. Eu sei que na obra a formação é dada esta, e tiver um técnico de segurança faz mais e o outro menos. Nós não somos todos iguais, eu faço que há coisas que é importante e outras que não. Acho que é importante ter um procedimento de gestão.”

3.^a Parte – Análise das Atividades Realizadas no Acolhimento e Integração

N.º do participante	Resposta
Participante 3	<i>O acolhimento é assegurado pelos técnicos de qualidade, ambiente e segurança depois de ter passado pelos técnicos administrativos que dão o fardamento e as informações do alojamento. Depois explica-se qual é a hierarquia, como funciona a obra e algumas regras básicas, que têm de cumprir com os horários.</i>
Participante 4	<i>O acolhimento depende do colaborador, do serralheiro que vai para a catenária. Explicar como estamos organizados, qual é a obra, as manutenções envolvidas, qual é a periodicidade das manutenções, registos e planos de motorização que temos de responder e que são preenchidos pelos chefes de equipa, mostramos os equipamentos de medição que devem estar atentos, ter cuidado no manuseamento, na verificação e se estão equilibrados. Mostramos parte da distribuição geográfica, os três estaleiros, quais as funções em cada estaleiro, pode estar neste centro de custo e ter de responder a outros. Se for um chefe de equipa, mostro registos concretos, por exemplo, pasta com toda a documentação que tem de preencher. Se for um engenheiro dá-lhe acesso aos documentos. Isto tudo no âmbito da qualidade. Está no caderno de encargos, vamos dando algumas formações, mais específicas, genéricas. A IP solicita sempre.</i>
Participante 6	<i>Tudo o que seja motoristas e manobreadores são da minha responsabilidade. Antes de chegarem aqui já estiveram com a Raquel, a administrativa, esclareço se eles têm dúvidas. Alguém já lhes mostrou as instalações, orienta e dão dicas do que irão fazer, tiro dúvidas caso não percebam bem o que lhes explicaram. Apresentar os colegas, dar a conhecer os equipamentos que irão trabalhar, etc...É mais essa base. Dou mais conhecimento. Quando eles chegam aqui até fardamento já têm. É mais já a elaborar.</i>
Participante 8	<i>Mostro o filme da Mota-Engil, se tem tempo, se não é só conversa. E depende do sítio. Se for no estaleiro é mais pausada, se for no meio da via mostro as coisas mínimas a despachar. Temos de fazer isso para todos os que entram. Trabalhamos sempre com os mesmos empreiteiros, já os conhecemos. Tentar perceber se tem alguma experiência ferroviária, o sistema da obra e do Mota-Engil, das exigências que temos. Temos de usar botas, os EPIS. Temos regras para os fichas de equipa e dos encarregados. Normalmente, o acolhimento é dado pelos técnicos de segurança, ambiente e qualidade.</i>
Participante 9	<i>Informo o trabalhador com toda a documentação que me traga. Peço sempre uma semana, para o colega processar o contrato, informar a SS, pedir os EPIS para quando entrar o colaborador novo, o pedido dia de trabalho fazer a parte do acolhimento, quando faço a admissão, falo minimamente com eles, alguns não sabem, veem trabalhar, falo um pouco com eles sobre isso. Eles visitam a obra com o departamento técnico, o ambiente e segurança informam a regra, eu dou-lhes o código de ética e conduta, e faço o processo de admissão, os horários como será.</i>
Participante 12	<i>Digo-lhe que trabalhar num caminho de ferro é mais difícil em termos de segurança do que outras áreas. Temos um conjunto de regras que temos de seguir. Falo das medidas de segurança aplicadas à área que vamos trabalhar. Abordar os riscos a que estarão expostos.</i>

N.º do participante	Resposta
Participante 3	<i>O acolhimento é assegurado pelos técnicos de qualidade, ambiente e segurança depois de ter passado pelos técnicos administrativos que dão o fardamento e as informações do alojamento. Depois explica-se qual é a hierarquia, como funciona a obra e algumas regras básicas, que têm de cumprir com os horários.</i>
Participante 4	<i>O acolhimento depende do colaborador, do serralheiro que vai para a catenária. Explicar como estamos organizados, qual é a obra, as manutenções envolvidas, qual é a periodicidade das manutenções, registos e planos de motorização que temos de responder e que são preenchidos pelos chefes de equipa, mostramos os equipamentos de medição que devem estar atentos, ter cuidado no manuseamento, na verificação e se estão equilibrados. Mostramos parte da distribuição geográfica, os três estaleiros, quais as funções em cada estaleiro, pode estar neste centro de custo e ter de responder a outros. Se for um chefe de equipa, mostro registos concretos, por exemplo, pasta com toda a documentação que tem de preencher. Se for um engenheiro dava-lhe acesso aos documentos. Isto tudo no âmbito da qualidade. Está no caderno de encargos, vamos dando algumas formações, mais específicas, genéricas. A IP solicita sempre.</i>
Participante 6	<i>Tudo o que seja motoristas e manobreadores são da minha responsabilidade. Antes de chegarem aqui já estiveram com a Raquel, a administrativa, esclareço se eles têm dúvidas. Alguém já lhes mostrou as instalações, orienta e dão dicas do que irão fazer, tiro dúvidas caso não percebam bem o que lhes explicaram. Apresentar os colegas, dar a conhecer os equipamentos que irão trabalhar, etc...É mais essa base. Dou mais conhecimento. Quando eles chegam aqui até fardamento já têm. É mais já a elaborar.</i>
Participante 8	<i>Mostro o filme da Mota-Engil, se tem tempo, se não é só conversa. E depende do sítio. Se for no estaleiro é mais pausada, se for no meio da via mostro as coisas mínimas a despachar. Temos de fazer isso para todos os que entram. Trabalhamos sempre com os mesmos empreiteiros, já os conhecemos. Tentar perceber se tem alguma experiência ferroviária, o sistema da obra e do Mota-Engil, das exigências que temos. Temos de usar botas, os EPIS. Temos regras para os fichas de equipa e dos encarregados. Normalmente, o acolhimento é dado pelos técnicos de segurança, ambiente e qualidade.</i>
Participante 9	<i>Informo o trabalhador com toda a documentação que me traga. Peço sempre uma semana, para o colega processar o contrato, informar a SS, pedir os EPIS para quando entrar o colaborador novo, o pedido dia de trabalho fazer a parte do acolhimento, quando faço a admissão, falo minimamente com eles, alguns não sabem, veem trabalhar, falo um pouco com eles sobre isso. Eles visitam a obra com o departamento técnico, o ambiente e segurança informam a regra, eu dou-lhes o código de ética e conduta, e faço o processo de admissão, os horários como será.</i>
Participante 12	<i>Digo-lhe que trabalhar num caminho de ferro é mais difícil em termos de segurança do que outras áreas. Temos um conjunto de regras que temos de seguir. Falo das medidas de segurança aplicadas à área que vamos trabalhar. Abordar os riscos a que estarão expostos.</i>
Participante 13	<i>Explico os vencimentos, o regime de compensação.</i>

Participante 14	<i>O nosso trabalho é maior parte noturno. Mas gosto de aparecer com regularidade, por isso as vezes venho ao estaleiro à noite. Quando eles entram, tento sempre dar uma palavra e mostrar disponibilidade. Depois faço uma apresentação de trabalhos e encaminho para o acolhimento nas diferentes áreas. A parte de definir o tipo de trabalho que equipes vão integrar é da parte do encarregado.</i>
Participante 17	<i>Aquando de uma formação ou uma área de sensibilização na área. Converso com o trabalhador, a área que gostaria de inserir, quais conhecimentos tem, explico o que consiste o contrato, quando eu digo unidades, são estaleiros afetados aos locais de intervenção, temos 5 estaleiros, que tipo de resíduos são produzidos no âmbito das intervenções, requisitos contratuais e legais, depois dou abertura para qualquer dúvida. Nós deslocamo-nos mais na frente da obra, com uma comunicação menos informal. O trabalhador é acolhido previamente pelos RH e depois é alvo de formação, pode ser no 2.º e 3.º dia, antes de iniciar o trabalhar.</i>
Participante 18	<i>Mas as empresas definem o seu próprio modelo de acolhimento. Vou buscar o filme do welcome que está disponibilizado na plataforma, mostro as instalações, temos a ética de regra e conduta, políticas de privacidade. E depois aquilo que tentamos fazer na Railway ou são funções muito operacionais, de obra que connosco não é feito nada, nos RH, acontece tudo em obra. Ele chega a obra, o administrativo da obra dá-lhe a farda, os equipamentos que são necessários, os documentos para fazer o processo de admissão, faz a marcação da consulta na medicina do trabalho, depois o técnico de segurança dá a formação de segurança obrigatória em obra, os documentos específicos, o que ele pode fazer e o que não pode, são formações legais exigidas pela ACT, segurança no trabalho. Todas as pessoas têm essa formação. A primeira coisa que a ACT pede para ter é que a pessoa saiba os riscos que tem ao trabalhar naquela obra. Todas as pessoas que trabalham na obra, passam por um acolhimento específico em obra em que falam sobre todos estes temas. Os quadros técnicos, qualidade, engenheiros civis, como têm um processo de seleção mais elaborado, agendamos um dia em que a pessoa venha levantar o computador, mostramos o vídeo do grupo, formação do welcome, documentação dada no grupo sobre o código de ética e conduta, esclarecemos dúvidas que tenham como vai receber o salário, como é o funcionamento do cartão de alimentação e do trabalhador, para que é que o vai utilizar, se vai ter viatura falar sobre a política de viaturas na empresa. Tentamos esclarecer dúvidas que possam surgir. Quando são recém-licenciados tentamos que as pessoas consigam ir aos locais que não vão trabalhar para conhecer as pessoas. Uma das coisas que eu gosto de fazer é pegar no organograma e olho para cada uma das áreas, mostro a fotografia da pessoa, mostro o que as pessoas fazem. Depois tentamos criar um momento para que a pessoa vá ao estaleiro central de equipamentos para conhecer as pessoas e conseguir ligar as caras, se for uma pessoa do estaleiro central tentamos que tenha algum contacto com a produção, com as pessoas com quem mais fala. Para fomentar aqui esta ligação também costumamos fazer o encontro de quadros, fazemos o encontro de quadros em 2019 e depois deixamos de fazer por causa da pandemia. Quero que voltem a tentar ter essa cultura familiar. O feedback que tenho recebido. (...) o tempo de formação é muito longo em termos de formação, em todas as funções, porque é uma atividade de risco. Acho que estamos a retomar esta cultura.</i>

Anexo E - Procedimento de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores da MERW

Por uma questão de manter a qualidade do procedimento elaborado, este documento será anexado nas páginas seguintes.

Anexo E

***RH / Procedimento de Acolhimento e
Integração dos Trabalhadores***

Documento atual

Elaborado por: Joana Rocha e Dr.^a Susana Leite

As novas versões resultantes de alterações a este Manual serão inseridas e aprovadas pelo departamento de RH da MERW, onde é realizada a gestão documental de RH da empresa.

Índice

<i>Introdução.....</i>	<i>3</i>
<i>Abreviaturas</i>	<i>4</i>
<i>Âmbito de aplicação.....</i>	<i>4</i>
<i>Executantes do Processo de Acolhimento e Integração.....</i>	<i>4</i>
<i>Atividades a realizar no Acolhimento e Integração dos Trabalhadores</i>	<i>5</i>

Introdução

Atualmente, vivem-se tempos conturbados de crise mundial com fortes repercussões nos mercados internacionais. Somado a este fator, a escassez de mão de obra qualificada nas áreas de construção tem tornado cada vez mais complexo e árduo o recrutamento dos trabalhadores. Quando é tomada a decisão de contratar um candidato, é necessário assegurar um processo de recrutamento e seleção eficaz e promover o acolhimento e integração do novo colaborador, pois o nível de ajuste do trabalhador ao novo trabalho, à nova organização e aos colegas, pode determinar a sua permanência na organização. Assim, o Acolhimento e Integração é um processo catalisador de ajustamento e atração mútuos em que cada uma das partes procura influenciar-se e adaptar-se mutuamente. No entanto, cabe à organização definir as ações que facilitam esta interação, dando a conhecer os aspetos relevantes da organização como a missão, a história, as normas, os valores, a estrutura hierárquica, os direitos e deveres do novo contratado bem como fornecer um conjunto de ferramentas que aumentam a compreensão das tarefas laborais inerentes à sua categoria profissional. Um programa de Acolhimento e Integração estratégico e estruturado, constitui uma ferramenta poderosa de recursos humanos que contribui para fatores como a motivação, o *engagement* e a retenção de colaboradores.

Consciente dos desafios enunciados, a Mota Engil Railway Engineering constatou a necessidade de criar um Procedimento Operacional Padrão, um manual descritivo sobre a execução de tarefas e procedimentos relacionados ao Acolhimento e Integração, que tem como objetivo informar as diretrizes de atuação envolvidas, mantendo desta forma a padronização das atividades e a responsabilidade partilhada de todos os intervenientes chave neste processo e, assim garantir a qualidade, a eficácia e eficiência do Acolhimento e Integração dos Trabalhadores.

Abreviaturas

Sigla	Descrição
MERW	Mota Engil Railway Engineering SA
QAS	Qualidade, Ambiente e Segurança
FMAM	Fundação Manuel António Mota
MESP	Mota Engil Serviços Partilhados

Âmbito de aplicação

O presente procedimento aplica-se a todos os graus e a todas as categorias profissionais na MERW. Entre os quais, nomeiam-se:

- Arvorado,
- Chefe de equipa,
- Condutor Manobrador de Equipamento Individual,
- Controlador de qualidade,
- Diretor de Serviços,
- Encarregado,
- Encarregado de Armazém,
- Encarregado Geral,
- Estagiário,
- Fiel Armazém,
- Mecânico Automóveis,
- Motorista de Pesados,
- Oficial de Vias-Férreas,
- Pedreiro,
- Serralheiro mecânico,
- Técnico Administrativo,
- Técnico (Superior) de Segurança e Higiene no Trabalho,
- Técnico Grau,
- Técnico Obra,
- Topografo.

Executantes do Processo de Acolhimento e Integração

Os trabalhadores responsáveis por aplicar este processo são: os técnicos administrativos, os técnicos de qualidade, ambiente e segurança, a chefia direta e a área de recursos humanos. A atribuição do responsável do processo varia com o momento em que o Acolhimento e Integração é realizado.

Atividades a realizar no Acolhimento e Integração dos Trabalhadores

Asseguradas por Técnico Administrativo ou Técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança
Recolher assinatura nos boletins de admissão e contrato de trabalho.
Enquadrar a empresa (história, missão e objetivos) e mostrar o organograma.
Mostrar Filme Welcome (Plataforma).
Atribuir fardamento e EPIS (quando aplicável) e efetuar registo.
Entregar equipamento informático, telemóvel e viatura (quando aplicável).
Explorar os portais internos de comunicação entre colaborador e empresa.
Fornecer informações gerais (cantina, instalações e regras internas).
Efetuar o registo da Iris e restantes dados biométricos (Efetuar marcação com equipa de Apoio Administrativo da MESP).
Enviar email ou entregar PDF com os seguintes documentos: • Programa de Integridade e Compliance do Grupo MotaEngil • Manual de Ética e Conduta Empresarial; • Política anticorrupção e suborno; • Política de concorrência leal; • Procedimento de comunicação e irregularidades; • Regulamento interno; • Procedimento para terceiros; • Procedimento de ofertas e hospitalidades; • Procedimento de responsabilidade social corporativa e donativos; • Procedimento de caixa; • Procedimento de conflito de interesses e política de transações com Partes relacionadas; • Desdobrável Clube de Vantagens; • Panfletos FMAM; • Sinergia (revista interna do Grupo Mota-Engil) • Cartão do trabalhador • Manual de QAS • Caderno e Caneta • Outra documentação relevante; • Manual de Normas Básicas de Qualidade, Ambiente e Segurança.
Disponibilizar informação relativa às obras às quais onde o novo trabalhador irá operar.
Visitar as instalações do local de trabalho.
Confirmar presença na consulta de medicina do trabalho.

Abordar as temáticas formativas necessárias ao desempenho da função e solicitar que informe se encontra formação que faça sentido integrar.

Explicitar as normas de segurança.

Mostrar o PSS (quando aplicável).

Apresentar o Plano de Segurança e Plano de Emergência.

Dar formação de sensibilização ambiental.

Percorrer o circuito de acolhimento pelas Direções da MERW.

Observação: Devido à não coincidência de horários noturnos e diurnos, algumas das atividades que são realizadas pelos técnicos administrativos são atribuídas aos técnicos de qualidade, ambiente e segurança ou à chefia.

Atividades asseguradas pela chefia direta

Mostrar o local de trabalho.

Mostrar o funcionamento dos equipamentos de trabalho.

Dar a conhecer todas as obras em decurso da ME Railway e no estrangeiro e todas as áreas de nosso do Grupo.

Leitura de documentos de apoio (quando aplicável).

Apresentar o novo trabalhador à equipa de trabalho.

Transmitir os valores-chave e princípios orientadores da Cultura Mota-Engil.

Incentivar o networking e a disseminação de redes informais de conhecimento e interação.

Apresentar o Descritivo Funcional da função a desempenhar.