

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Avaliação do processo de socialização de novos colaboradores numa empresa industrial portuguesa

Ana Luísa Neves Cunha

M

2023



FACULDADE DE ECONOMIA



Avaliação do processo de socialização de novos colaboradores numa empresa industrial portuguesa

Ana Luísa Neves Cunha

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Professor Eduardo André da Silva Oliveira
Orientadora de Estágio: Inês Damas Ribeiro

2023

Agradecimentos

Este relatório é exemplo de todo o esforço, dedicação e amor que coloco naquilo que faço diariamente. Não cheguei até aqui sozinha. A pessoa que me tornei é fruto de todas as minhas aprendizagens e das pessoas que me rodeiam.

Primeiramente, gostaria de agradecer à equipa de Recursos Humanos da Amorim Cork Flooring, que tão bem me acolheu nestes meses de trabalho. Em especial à Anabela Teixeira e Inês Ribeiro, pela oportunidade de fazer parte da história da instituição, e a todos os meus colegas, Sara Costa, Ana Castro, Constantino Sousa, Sara Brandão e Sara Araújo por me desafiarem, deixarem voar e me mostrarem o verdadeiro significado de espírito de equipa e companheirismo.

A todos os colaboradores da Amorim Cork Flooring cuja confiança permitiu a realização deste estágio curricular, o meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Eduardo Oliveira, que me inspirou desde o meu primeiro ano da licenciatura, me ensinou o significado de excelência e me influenciou a escolher a especialização nesta área, pelo seu entusiasmo. Agradeço toda a orientação e a contribuição para a minha formação pessoal e profissional.

A toda a minha família, em particular às minhas irmãs e aos meus pais, por serem exemplo de força, por me apoiarem incondicionalmente nas minhas escolhas e por me terem incentivado a continuar os estudos e dar o melhor de mim. Às minhas primas, por estarem sempre disponíveis para mim e por me motivarem a ser a minha melhor versão. Sem eles, nenhuma das minhas conquistas teria sido possível.

Ao João, o meu porto seguro, que nunca me deixa desistir, agradeço o apoio constante, carinho e força para seguir os meus sonhos.

Ao todos os meus amigos, em especial, ao Pedro, à Cláudia, Becas e Bárbara que me acompanham de perto, por todos os momentos de diversão e amizade. Ao Esmael, aos “Simas” e à Domingas, que me relembram diariamente o que é ser resiliente e por me terem feito crescer tanto durante dois projetos tão bonitos.

Resumo

Este relatório de estágio foca-se na avaliação do processo de socialização dos colaboradores da Amorim Cork Flooring que integraram a empresa entre 2020 e 2023, numa perspetiva de reconhecer quais os pontos fortes e os pontos de melhoria do mesmo através de uma análise teórica e prática.

Nesta investigação utilizou-se a abordagem metodológica investigação-ação, uma vez que combina fases teóricas (pesquisa) com fases práticas (ações), visando melhorar o desempenho e aprendizagem organizacional. O processo de investigação desenvolveu-se apenas ao longo de um ciclo: i) planeamento da intervenção, onde foi possível identificar o problema e realizar uma pesquisa teórica e de *benchmarking*; ii) ação, na qual se realizou uma reflexão e observação direta das medidas de socialização implementadas na empresa, de forma a identificar e implementar pequenas melhorias; iii) observação, onde se desenvolveu a análise e avaliação do processo à luz do enquadramento prático e teórico; iv) reflexão crítica sobre os resultados obtidos e sugestões de melhoria para o futuro da Amorim Cork Flooring. Neste ciclo, o investigador recorreu a instrumentos qualitativos (entrevistas exploratórias semiestruturadas; análise de documentos internos da organização; observação direta e indireta) e quantitativos (inquéritos por questionário aos colaboradores e chefias).

O desenvolvimento do presente relatório permitiu concluir que a utilização de táticas de socialização para os novos colaboradores é um procedimento que traz benefícios para as organizações, uma vez que facilita e contribui para o ajustamento, desempenho e retenção dos mesmos. No caso da empresa em análise, concluiu-se que esta aplica práticas bastante valorizadas pelos seus colaboradores, embora ainda exista um caminho a percorrer na melhoria do processo de socialização já implementado.

Palavras-chave: Socialização de novos colaboradores; avaliação; ajustamento; desempenho; retenção; melhoria.

Abstract

This internship report evaluates the socialization process of Amorim Cork Flooring employees who joined the company between 2020 and 2023 to recognize its strengths and areas for improvement through theoretical and practical analysis.

The methodological approach used in this research was the action-research since it combines theoretical phases (research) with practical phases (actions) to improve organizational performance and learning. The research process was developed along one cycle: i) intervention planning, where it was possible to identify the problem and carry out theoretical and benchmarking research; ii) action, in which was carried out a reflection and direct observation of the socialization measures implemented in the company, in order to identify and implement small improvements; iii) observation, where the analysis and evaluation of the process were developed in the light of the practical and theoretical framework; iv) critical reflection on the results obtained and improvement suggestions for the future of Amorim Cork Flooring. In this cycle, the researcher used qualitative instruments (semi-structured exploratory interviews; analysis of internal organization documents; direct and indirect observation) and quantitative instruments (surveys deployed to employees and managers).

The development of this report led to the conclusion that the use of socialization tactics for newcomers is a procedure that benefits organizations since it facilitates and contributes to their adjustment, performance, and retention. In the case of the company under analysis, it was concluded that it applies practices that its employees highly value. However, there is still a way to improve the already implemented socialization process.

Key Words: Socialization of newcomers; evaluation; adjustment; performance; retention; improvement.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Anexos.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Abreviaturas.....	ix
Introdução.....	1
1. Contextualização do problema.....	1
2. Apresentação da Instituição Acolhedora.....	3
2.1. Amorim Cork Flooring.....	3
2.2. Missão, Visão e Valores.....	4
2.3. Modelo de Negócio e Estrutura da empresa.....	4
3. Motivação e relevância do estudo.....	6
4. Objetivos de investigação.....	7
5. Estágio Curricular.....	8
6. Estrutura do relatório.....	8
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
1. Socialização – Definição.....	9
1.1. Evolução do Conceito.....	10
2. Estratégias de socialização.....	11
3. Fases.....	16
3.2. Encontro.....	18
3.3. Metamorfose.....	20
4. A diversidade cultural e estratégias de socialização das empresas.....	21
5. Melhores Práticas.....	24
6. Turnover.....	27
PARTE II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	30
1. Descrição dos procedimentos de socialização implementados na empresa.....	30
2. Análise das taxas de <i>turnover</i> voluntário da empresa.....	32
3. Benchmarking.....	34
3.1. LinkedIn.....	35
3.2. Indústria Transformadora.....	37

PARTE III – ABORDAGEM METODOLÓGICA E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	40
1. Metodologia.....	40
2. Instrumentos de recolha de dados.....	42
3. Caracterização da população alvo.....	44
3.1 Caracterização da população alvo 2020-2022.....	44
3.2 Caracterização da população alvo 2023.....	45
PARTE IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
1. Entrevistas exploratórias.....	46
1.1 Caracterização da amostra.....	46
1.2 Análise das respostas às entrevistas exploratórias.....	47
2. Descrição das ações de melhoria implementadas no início de 2023.....	50
3. Resultados dos inquéritos por questionário.....	51
3.1 Caracterização da amostra.....	51
3.2 Apresentação dos resultados.....	55
4. Discussão dos resultados.....	60
PARTE V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
1. Recomendações Finais.....	67
2. Conclusão.....	69
3. Limitações.....	71
Referências Bibliográficas.....	73
ANEXOS.....	79

Índice de Anexos

Anexo I - Modelo de acolhimento e socialização de Booz Allen Hamilton.....	79
Anexo II - Exemplo plano de acolhimento Amorim Cork Flooring.....	80
Anexo III - Questionário implementado às empresas para levantamento de práticas de <i>benchmarking</i>	81
Anexo IV - Guião entrevista exploratória semiestruturada (português).....	82
Anexo V - Guião entrevista exploratória semiestruturada (inglês).....	83
Anexo VI - U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT: “New Employee Survey”	84
Anexo VII - Questionário implementado aos colaboradores (português).....	89
Anexo VIII - Questionário implementado aos colaboradores (inglês).....	94
Anexo IX - Questionário implementado aos colaboradores (alemão).....	99
Anexo X - Questionário implementado às chefias intermédias (português).....	104
Anexo XI - Questionário implementado às chefias intermédias (inglês).....	107
Anexo XII - Lista de amostragem.....	110
Anexo XIII - Representação dos entrevistados (amostra estratificada proporcional)	111
Anexo XIV - Respostas às entrevistas exploratórias semiestruturadas	112
Anexo XV - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores (3ª secção).....	119
Anexo XVI - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado aos colaboradores (4ª secção).....	121
Anexo XVII - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado aos colaboradores (5ª secção).....	122
Anexo XVIII - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as respostas 2020-2022 <i>vs</i> 2023 e ACF Portugal <i>vs</i> Unidades de Vendas (perguntas 7, 8, 9, 14 e 21).....	123
Anexo XIX - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as médias das respostas dos inquiridos que integraram a empresa entre 2020-2022 <i>vs</i> os que integraram a empresa em 2023.....	124
Anexo XX - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as médias das respostas dos inquiridos com experiência profissional anterior <i>vs</i> os inquiridos sem experiência profissional anterior	126
Anexo XXI - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado às chefias intermédias (3ª secção).....	128

Anexo XXII - Respostas ao questionário implementado às chefias intermédias - comparação entre as respostas dos inquiridos da ACF Portugal <i>vs</i> Unidades de Vendas (pergunta 2 e 4)	129
---	-----

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do Grupo Corticeira Amorim	3
Figura 2: Cálculo das taxas de <i>turnover</i> voluntário entre 2020-2022 (colaboradores em Portugal)	32
Figura 3: Cálculo das taxas de <i>turnover</i> voluntário entre 2020-2022 (colaboradores das unidades de vendas)	33
Figura 4: Ciclos da Investigação-Ação	40

Índice de Gráficos

Gráfico 1: <i>Turnover</i> voluntário entre 2020-2022 (colaboradores em Portugal)	33
Gráfico 2: <i>Turnover</i> voluntário entre 2020-2022 (colaboradores das unidades de vendas) ...	34
Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos por idade e género	52
Gráfico 5: Distribuição dos inquiridos por ano de entrada e departamento	53
Gráfico 6: Surgimento da oportunidade de emprego nos inquiridos	54
Gráfico 7: Distribuição dos inquiridos (chefias) por idade e género	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Descrição do processo de socialização dos colaboradores entrevistados	50
Tabela 2: População-alvo, lista de amostragem e taxa de resposta aos inquéritos por questionário	52

Índice de Abreviaturas

ACF – Amorim Cork Flooring

BCG – Boston Consulting Group

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IA – Investigação-ação

RH – Recursos Humanos

RJP – *Realistic Job Preview*

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

Introdução

No âmbito do desenvolvimento da unidade curricular de Plano de Dissertação / Plano de Projeto / Plano de Estágio do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos (MEGRH) optou-se por realizar um Relatório de Estágio sobre o processo de socialização de novos colaboradores numa empresa do setor industrial.

1. Contextualização do problema

De acordo com Louis (1980), a socialização é definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social para assumir um papel na organização e colaborar como membro da organização” (pp. 229-230). Segundo Rego et al. (2015), o processo de socialização corresponde à passagem de um colaborador de “*outsider*”¹ para membro da organização, seja quando integra uma nova organização ou uma nova função. Por outras palavras, Bauer e Erdogan (2011) definem socialização como o caminho de aprendizagem que leva o novo colaborador a tornar-se um membro organizacional eficaz.

Na literatura, a socialização de novos colaboradores inclui o processo de integração inicial, pelo que se torna importante distinguir ambos os conceitos. A integração inicial refere-se ao acolhimento dos colaboradores na empresa, pressupondo um espaço de tempo mais curto, onde são dadas as boas-vindas ao indivíduo e é estabelecida uma familiarização inicial com os procedimentos da empresa e a sua cultura (Peretti, 2001; Rego et al., 2015).

Posto isto, depois de um recrutamento e seleção eficazes, uma das principais formas para garantir uma gestão de talento adequada e eficaz é através do acolhimento (Bauer, 2010) e da socialização dos indivíduos, considerando as várias fases subjacentes a este processo (Rego et al., 2015). Quando a socialização é descurada esta pode destruir os benefícios do recrutamento e seleção, aumentando a probabilidade dos novos membros apresentarem *performances* baixas e/ou abandonarem a organização, levando a que os gastos nestes processos se tornem num desperdício de recursos (Bauer, 2010; Caldwell & Peters, 2018; Rego et al., 2015).

A socialização, sendo eficaz, pode ser um processo estratégico que melhora os resultados das empresas. Inicialmente, os novos colaboradores são vistos como recursos “passivos”, pois não compreendem no imediato qual a melhor forma de utilizar as suas competências e experiência a favor da empresa, contribuindo positivamente. Assim, quanto

¹ Estranho, pessoa alheia a determinado grupo ou sociedade (fonte: Infopedia, 2023).

mais rapidamente os *newcomers* se familiarizarem com o posto de trabalho, mais cedo se adaptarão e começarão a contribuir para os resultados da empresa (Snell, 2006).

Contudo, as organizações nem sempre acolhem os novos colaboradores adequadamente e, como resultado, os mesmos necessitarão de mais tempo para atingir bons níveis de produtividade (Stein & Christiansen, 2010). De facto, a transição de um indivíduo para uma nova organização pode ser complicada, pelo que a utilização inapropriada das capacidades do mesmo pode levar a *performances* mais baixas do que o esperado (Caldwell & Peters, 2018). Assim, as organizações que não suportam eficazmente o processo de socialização dos novos funcionários correm o risco de perder a potencial produtividade gerada pelo colaborador e o interesse do mesmo em continuar a trabalhar na empresa (Snell, 2006).

De facto, ao longo dos anos, as intenções de *turnover* tornaram-se uma preocupação para as organizações. Estas podem ser despoletadas e influenciadas por vários fatores: o envolvimento e compromisso no trabalho, a satisfação no trabalho, formação e o suporte dado pela organização e pelas chefias (Alkahtani, 2015). A título de exemplo, o compromisso dos colaboradores para com a organização está negativamente relacionado com a intenção de *turnover*, isto é, se existir elevado sentido de compromisso por parte dos colaboradores, a intenção de abandonar uma organização será menor (Alkahtani, 2015; Wasti, 2003). Assim, os fatores mencionados devem ser tidos em consideração pelas organizações, de forma a reduzir as intenções de *turnover* e garantir retenção de colaboradores. Quando os funcionários sentem que são importantes e contribuem para a organização, eles retribuirão através da sua lealdade e compromisso (Alkahtani, 2015). Posto isto, ao determinar os custos do *turnover* de novos colaboradores percebe-se a importância do investimento num programa de integração estruturado, com vista a garantir uma socialização eficaz dos novos colaboradores (Caldwell & Peters, 2018).

Hodiernamente, o estudo do processo de socialização é percebido como uma fonte de retenção de talento. As empresas começaram a reconhecer este processo como um meio para aumentar o *engagement* dos colaboradores, reduzir o *turnover* e promover a imagem da organização como uma entidade empregadora atrativa para trabalhar (Stein & Christiansen, 2010). Assim, segundo a consultora BCG (Boston Consulting Group), empresas fortes em programas de socialização, nomeadamente, a integração inicial, veem os seus lucros aumentar 2,5 vezes (GRIT International, n.d.). Não obstante, a socialização, pode tornar-se ineficiente, visto que, o departamento de Recursos Humanos (RH) muitas vezes é

visto como um recurso não estratégico da empresa, pelo que não são atribuídos orçamentos para práticas promotoras da socialização do indivíduo (Caldwell & Peters, 2018).

2. Apresentação da Instituição Acolhedora

2.1. Amorim Cork Flooring

A Amorim Cork Flooring (ACF) é uma das cinco unidades de negócio pertencente ao Grupo Corticeira Amorim, a empresa líder mundial na produção, transformação, distribuição e exportação de cortiça. A ACF surgiu do conceito de economia circular com objetivo de aproveitar os desperdícios que existiam na produção de rolhas de cortiça, contribuindo para a sustentabilidade e inovação da Corticeira. A sua atividade teve início nos anos 70, tendo como principal área de negócio a produção e comercialização de pavimentos e revestimento de parede em cortiça, promovendo o conforto e qualidade de um produto natural e versátil (Amorim Cork Flooring, 2023).



Figura 1: Estrutura do Grupo Corticeira Amorim

Fonte: Informação retirada de documentos internos da Amorim Cork Flooring relativos à apresentação institucional da empresa.

Esta empresa inclui aproximadamente 500 trabalhadores, os quais estão distribuídos entre as instalações portuguesas, constituídas por duas unidades fabris (Oleiros e Lourosa) e as instalações estrangeiras, constituídas por 12 unidades de vendas. A capacidade produtiva da organização atinge os dez milhões de metros quadrados e as suas vendas alcançam cerca de 60 países em todo o mundo, sendo que a Alemanha, Portugal, Estados Unidos, Suíça e a Escandinávia são os seus mercados principais. Assim, a ACF trabalha com vários clientes no setor hoteleiro, imobiliário e restauração e desenvolve três

marcas que oferecem produtos distintos ao mercado consoante as necessidades e preferências: Amorim Wise, Wicanders e CorkLife (Amorim Cork Flooring, 2023).

2.2. Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores da Corticeira Amorim são transversais a todas as suas unidades de negócio, sendo que a sustentabilidade é a palavra-chave da cultura e sucesso da organização. Posto isto, a visão do grupo está orientada para “ser uma empresa sustentável, remunerando adequadamente o capital investido, na promoção da equidade social e da salvaguarda ambiental e com fatores de diferenciação ao nível do produto e do serviço”, com a missão de “acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza” (informação retirada de documentos internos da Corticeira Amorim relativos à apresentação da empresa).

Relativamente aos valores, o grupo rege-se pelo: orgulho, ambição, iniciativa, sobriedade e atitude. Na Amorim Cork Flooring existe orgulho de fazer parte da história da Corticeira Amorim, tendo consciência que preocupação ambiental, a reincorporação de uma matéria-prima natural e inovação é aquilo que diferencia a empresa. Além disso, o facto de trabalhar diariamente em harmonia com o ambiente, faz com que a ACF tenha como ambição ser “100% GREEN”, através de uma transformação que passa pela extinção da utilização de plásticos nos seus produtos e em todo o processo produtivo, continuando a contribuir para uma pegada de carbono negativa. Assim, com foco na sustentabilidade, para além da aplicação dos desperdícios dos produtos, todos os anos é tomada a iniciativa de contribuir para a plantação de novos sobreiros nos montados do grupo. Por outro lado, a responsabilidade pela segurança de cada colaborador e a sobriedade no trabalho realizado, procurando ser melhores todos os dias, é um fator importante que distingue o grupo. Por fim, para a ACF, é importante que cada colaborador seja consciente dos seus comportamentos, devendo respeitar os seus colegas, os procedimentos da empresa e a sua segurança. A atitude de valorizar o contributo de todos os colaboradores nas equipas, na empresa e no ambiente é igualmente um valor chave da empresa (informação retirada de documentos internos da Corticeira Amorim relativos à apresentação da empresa).

2.3. Modelo de Negócio e Estrutura da empresa

“Nem um só mercado, nem um só cliente, nem uma só divisa, nem um só produto” é o ponto de partida do modelo de negócio da Corticeira Amorim. Empenhados

em ter uma atividade com impacto positivo nos ecossistemas, ao longo do tempo, o grupo criou gradualmente cinco unidades de negócio que se pautam pela sustentabilidade, sendo que, apesar das mesmas serem independentes, estas interagem entre si, reforçando a competitividade do mercado (Amorim, 2023). Posto isto, de forma simplificada, o modelo de negócio da Amorim Cork Flooring, atualmente, divide-se na:

1. Aquisição de matéria-prima às restantes unidades de negócio, por exemplo, granulado de cortiça à Amorim Cork;
2. Incorporação e transformação da matéria-prima na produção das placas de pavimento (bases, topos e/ou camadas intermédias) ou revestimento de parede;
3. Distribuição do produto final para os diferentes mercados: nacional, internacional e unidades de vendas.

Relativamente à estrutura da Amorim Cork Flooring, esta é gerida pelo CEO Eng. Fernando Melo, seguindo-se na hierarquia seis diretores (departamentos de Operações, Logística, Financeiro, RH, Segurança e Saúde no Trabalho, Investigação & Desenvolvimento e Marketing & Vendas), membros da comissão executiva, que auxiliam a gestão da empresa e têm à sua responsabilidade chefias intermédias. De seguida, simplificada, cada chefia intermédia tem à sua responsabilidade uma equipa de colaboradores que podem ser administrativos, pertencer aos quadros técnicos ou ser indiretos. Na base da pirâmide organizacional, encontram-se os colaboradores diretos, isto é, operadores de produção. No caso particular das 12 unidades de vendas, cada uma delas é constituída por uma equipa de “*sales managers*” e/ou “*sales representatives*” (comerciais), sendo gerida pelos “*Country Managers*”, que reportam ao Diretor de Marketing & Vendas (informação retirada de documentos internos da Corticeira Amorim relativos à apresentação da empresa).

2.4. O papel da sustentabilidade na Amorim Cork Flooring

A Amorim Cork Flooring rege-se pelo lema “Nada se perde, tudo se transforma” e, neste sentido, afirma-se como uma empresa ambientalmente sustentável não só pela transformação de uma matéria-prima natural como também pelo seu processo produtivo. Este engloba a reincorporação de desperdícios, utilização de biomassa e um descortiçamento limpo. Neste sentido, a política de reincorporação de desperdícios passa por um processo produtivo que consegue garantir a reutilização de cortiça que não pode ser integrada no produto final por falta de qualidade. Para isso, os excedentes são

granulados e reincorporados no processo. O pó da cortiça também é aproveitado para produzir energia através da biomassa, sendo aspirado e queimado em silos. Desta forma, é possível sustentar cerca de 60% do consumo de energia das unidades produtivas. Além disso, a empresa garante um descortiçamento limpo, visto que, não recorre a máquinas e assegura o um processo manual. Todas estas práticas contribuem para uma pegada de carbono muito baixa. O seu maior objetivo é ter um contributo positivo no ambiente, tornando-se uma marca de referência relativamente à sustentabilidade através de uma pegada de carbono negativa e utilização de materiais renováveis, acabamentos finais a partir de impressão digital e sem recorrer a produtos prejudiciais para a saúde e que contenham recursos fósseis (Amorim Cork Flooring, 2023).

3. Motivação e relevância do estudo

Uma vez que a organização tem instalações não só em Portugal como em vários países no mundo, as taxas de *turnover* são calculadas e dividem-se em dois grupos diferentes: *turnover* voluntário nas instalações portuguesas e *turnover* voluntário nas instalações no estrangeiro (unidades de vendas). Assim, em 2022, verificou-se um aumento significativo das taxas de *turnover* voluntário da empresa tanto nas instalações portuguesas (de 3,8% para 5,6%), como nas unidades de vendas espalhadas pelo mundo (de 4,4% para 14,7%). Salienta-se ainda que, entre 2020 e 2022, estes valores encontraram-se acima dos objetivos estratégicos da organização (3% para a ACF Portugal e 10% para as unidades de vendas). Posto isto, considera-se que a socialização dos indivíduos possa ser um dos fatores que contribuiu para o aumento dos valores de *turnover* voluntário na organização, visto que este processo influencia os níveis de *engagement* e compromisso organizacional (Alkahtani, 2015; Rego et al., 2015). Neste sentido, este relatório pretende desenvolver um diagnóstico ao processo de socialização dos novos colaboradores da empresa, com vista a melhorar o mesmo, trazendo benefícios para a organização em estudo.

Na perspetiva da gestão de talento, uma boa socialização proporciona a possibilidade de obter um retorno sobre o investimento (ROI), garantindo que os recém-admitidos se tornam comprometidos e produtivos na organização num espaço de tempo mais curto. Neste sentido, as práticas de socialização e, consequentemente, o programa de integração de novos colaboradores, devem ser aperfeiçoados, com o objetivo de melhorar a adaptação dos *newcomers* à organização, a qual corresponde ao tempo

necessário para os recém-admitidos atingirem melhores desempenhos, verificando-se valores de *turnover* mais reduzidos (Becker & Bish, 2021; Rego et al., 2015).

Este projeto será fundamental para os recém-chegados da empresa, na medida em que, uma socialização adequada contribui para o bem-estar dos colaboradores, permite que os mesmos se ajustem mais rapidamente às suas funções e demonstrem mais compromisso organizacional afetivo (i.e., o indivíduo sente-se mais emocionalmente ligado e envolvido na organização) e normativo (o indivíduo possui sentido de dever moral de permanecer na organização). De facto, uma socialização cuidada facilita a permanência dos recém-admitidos na empresa, a obtenção de melhor desempenho e uma ascensão na carreira mais rápida (Rego et al., 2015).

Neste quadro, a pertinência do estudo foca-se na necessidade da empresa em melhorar a socialização dos indivíduos e o seu ajustamento à organização², com vista a reduzir os valores de *turnover* voluntário verificados nos últimos três anos (2020, 2021, 2022) e alcançar os objetivos empresariais determinados para este indicador. Espera-se, portanto, que este projeto impacte não só a organização em relação aos objetivos delineados para os valores de *turnover* voluntário 2023, como também quanto à familiarização e ao desempenho dos colaboradores no seu posto de trabalho.

4. Objetivos de investigação

Este estudo visa fazer uma avaliação às diferentes fases de socialização dos novos colaboradores na empresa em análise, numa perspetiva de melhoria deste processo com base na literatura existente sobre o tema acompanhada de *benchmarking*. Neste caso, a recolha de práticas de socialização com base em *benchmarking* torna-se um objetivo adequado, visto que, permite a compilação das melhores práticas do mercado tendo em conta empresas semelhantes à estudada (setor, região, dimensão e número de trabalhadores). Assim, através do *benchmarking* é possível identificar, adaptar e adotar as práticas que levam a níveis superiores de desempenho (Stapenhurst, 2009).

O principal objetivo deste relatório é chegar às melhores estratégias de socialização, considerando as especificidades da empresa e, assim, atingir melhores resultados, impactando igualmente, de forma positiva os recém-admitidos. Tal implicará diagnosticar e

² De acordo com Feldman (1981), o ajustamento organizacional resume-se em três aspetos: compreensão das tarefas a desempenhar e as suas prioridades (clareza da função); aprendizagem das tarefas do novo emprego e confiança no desempenho do seu papel (autoeficácia/domínio das tarefas); adaptação e aceitação da equipa (aceitação social).

avaliar as práticas de socialização, por forma a sugerir e implementar medidas de melhoria. Assim, este relatório propõe-se cumprir os seguintes objetivos:

- i. Diagnóstico ao processo de socialização da empresa:
 - a. Avaliação do impacto dos procedimentos em vigor nos colaboradores que integraram a empresa entre 2020-2023);
 - b. Avaliação dos valores de *turnover* da empresa e as suas possíveis razões;
- ii. Recolher as melhores práticas do mercado em empresas semelhantes (*benchmarking*);
- iii. Implementar, refletir e sugerir ações de melhoria, observando e analisando os resultados obtidos.

5. Estágio Curricular

O presente estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos da Amorim Cork Flooring e teve início a 12 de setembro de 2022, com a duração de 1296,5 horas. Estas horas distribuíram-se em cinco dias da semana, sete horas e meia diárias, das 9h00 às 17h30, ao longo de cerca de nove meses. O estágio finalizou no dia sete junho de 2023 sob a supervisão da *Human Resources Business Partner*, Inês Ribeiro e da Anabela Teixeira, Diretora de Recursos Humanos da empresa.

6. Estrutura do relatório

O relatório de estágio encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução e Apresentação da Instituição Acolhedora; Parte I – Enquadramento Teórico; Parte II – Enquadramento Prático; Parte III - Abordagem metodológica e instrumentos de recolha de dados; Parte IV – Apresentação e análise dos resultados; Parte V – Considerações Finais.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Socialização – Definição

A necessidade de integrar novos colaboradores numa organização pode existir por várias razões: a substituição de trabalhadores aposentados, a substituição de trabalhadores que deixaram a organização para assumir outro emprego e necessidade de reforço da força de trabalho (Britto et al., 2020).

De acordo com Rego et al. (2015) e Bauer e Erdogan (2011), o processo de socialização na organização, é definido pela transformação de um colaborador de “outsider” para membro (“insider”)³ da organização, seja quando integra uma nova organização ou uma nova função. A socialização de novos colaboradores inclui “as práticas, programas e políticas formais e informais adotadas pela organização ou pelos seus agentes com o objetivo de facilitar o ajustamento do novo colaborador” e impulsionar a sua socialização (Klein & Polin, 2012, p. 268). A socialização de novos trabalhadores pode também ser apresentada como o processo no qual os novos trabalhadores adquirem o conhecimento, as competências e os comportamentos necessários para se tornarem trabalhadores eficazes numa organização (Britto et al., 2020). Por fim, Snell (2006) descreve a socialização como a relação entre a expectativa que a entidade empregadora tem sobre as competências do novo trabalhador e a observação e concretização das mesmas, a qual se refletirá na produtividade do colaborador, posteriormente.

Neste sentido, a socialização engloba três esferas relativamente às alterações que acontecem durante o processo de socialização organizacional: aquisição de comportamentos adequados ao papel a desempenhar na organização pelo recém-chegado; desenvolvimento de competências relacionadas com a função; alinhamento e adaptação às normas, valores e cultura organizacional⁴ (Feldman, 1981).

Uma socialização adequada faz com que os indivíduos se mantenham na empresa por períodos mais longos e se ajustem de forma mais rápida e eficaz às suas funções e à organização, manifestando uma ligação emocional e, conseqüentemente, apresentando melhor desempenho. Tal poderá originar melhores resultados organizacionais (Rego et al., 2015). Além disso, um processo de socialização bem-sucedido poderá ter como resultado colaboradores mais eficazes, com atitudes de trabalho positivas que perduram na

³ Alguém de dentro da empresa ou instituição (fonte: Infopedia, 2023).

⁴ Cultura organizacional é definida como os valores subjacentes, crenças e princípios que servem de base ao sistema de gestão da organização, bem como o conjunto de práticas e comportamentos de gestão que exemplificam e reforçam esses princípios (Denison, 1990).

organização por mais tempo. Nos últimos anos, a socialização começou a ser vista como um meio não só para aumentar os níveis de produtividade e *engagement* dos recém-admitidos, como também para reduzir o *turnover* e promover a reputação da entidade empregadora no mercado perante potenciais candidatos (Stein & Christiansen, 2010). De facto, uma socialização ineficaz pode levar à intenção de saída dos admitidos ou a produtividades inferiores ao esperado, o que corresponde ao desperdício de recursos utilizados no recrutamento e seleção (Bauer & Erdogan, 2011).

1.1. Evolução do Conceito

O processo de socialização tem sofrido alterações ao longo do tempo, tendo ganho importância nos últimos anos, sendo, atualmente, percecionado como uma fonte de retenção de talento (Stein & Christiansen, 2010).

As práticas tradicionais de socialização esperam que os valores da organização sejam adotados e incorporados pelos novos membros, tendo como consequência a sobrevalorização dos valores da organização face aos valores pessoais desses indivíduos. Este condicionamento da identidade e das diferentes perspetivas dos colaboradores, a longo prazo, é prejudicial tanto para o indivíduo como para a organização, podendo provocar a inautenticidade dos recém-chegados, a sua exaustão emocional e insatisfação no trabalho (Cable et al., 2013).

Desta forma, atualmente, as organizações tendem a adotar novas estratégias de socialização centradas na identidade pessoal e social de cada indivíduo, incentivando-os a expressar as suas perspetivas e características desde o primeiro dia de trabalho. Esta nova abordagem surge não só devido a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, como também à necessidade de retenção de talento. Um processo de socialização sustentado pela individualidade dos *newcomers* irá fazer com que os indivíduos se sintam valorizados e motivados intrinsecamente (Cable et al., 2013). De facto, hodiernamente, assistimos a uma maior volatilidade e frequência nas mudanças de emprego, pelo que, as organizações continuarão a ter uma percentagem significativa de novos colaboradores em qualquer altura. Por esta razão, é fundamental garantir que os novos membros sejam socializados de forma eficaz e eficiente, assegurando a adaptação e produtividade dos recém-chegados no menor tempo possível (Becker & Bish, 2021).

Devido à pandemia, o processo de socialização sofreu alterações, sendo que surgiram alternativas *online* por via de meios digitais. Por um lado, essa mudança facilitou o

acesso a todas as informações e ferramentas relativas à organização e possibilitou a monitorização dos novos membros através dos meios digitais. Por outro lado, devido à impossibilidade de contacto físico entre os novos membros e os restantes colaboradores da organização, a criação de relações interpessoais foi afetada (Carlos & Muralles, 2021). De facto, a comunicação presencial entre as partes é fundamental ao longo do processo, pois a tecnologia não substitui integralmente interação entre indivíduos (Snell, 2006).

Deste modo, as plataformas digitais não vieram substituir as atividades de socialização, mas tornaram-se ferramentas importantes na otimização dos procedimentos associados à integração de novos colaboradores, nomeadamente, na criação de um fluxo de trabalho sistemático e mais eficiente. Procedimentos de socialização bem estruturados garantem a iniciação do processo antes da data de entrada do novo membro, reduzem custos, diminuem o período que um *newcomer* necessita até se tornar produtivo e impactam a retenção de talento, devido a uma melhoria na satisfação dos indivíduos. Assim, atualmente, um processo de socialização deve desenvolver etapas informatizadas que reduzam custos e tempo (simplificação do processo) (Snell, 2006).

2. Estratégias de socialização

As estratégias de socialização nas organizações podem ser definidas como o método de estruturação da transição de um indivíduo para o desempenho de outra posição/papel, organizada por terceiros (Chao et al., 1994; Rego et al., 2015; Van Maanen & Schein, 1979).

De acordo com Cable et al. (2013), para a implementação de uma socialização adequada, as organizações devem seguir quatro princípios. O primeiro princípio consiste em excluir as práticas tradicionais, permitindo e motivando os trabalhadores a demonstrarem as suas qualidades; o segundo é relativo à ajuda que os empregadores devem dar aos novos membros no autoconhecimento das suas forças e qualidades; o terceiro está relacionado com relacionamento, garantindo que os *newcomers* têm a oportunidade de interagir com os colegas da organização; por fim, o quarto princípio consiste na análise do contributo que as qualidades dos novos colaboradores têm para a organização.

Além disso, considera-se importante apresentar alguns modelos relacionados com estratégias de socialização analisados na literatura: o modelo de Van Maanen e Schein, o

modelo de Jones, o modelo de Bauer, o modelo de Snell e o modelo de Booz Allen Hamilton.

Um dos primeiros modelos de estratégias de socialização foi desenvolvido por Van Maanen e Schein (1979), que identificaram seis dimensões das táticas de socialização⁵, que permitem distinguir as organizações com base na forma como abordam a socialização dos recém-chegados. O primeiro aspeto em que as organizações diferem é no reconhecimento se as práticas de socialização são coletivas ou individuais. Na abordagem coletiva, os recém-chegados passam por experiências comuns como fazer parte de um grupo, enquanto na abordagem individual, os recém-chegados acumulam experiências separadamente de outros recém-chegados. Em segundo lugar, as táticas de socialização podem ser formais ou informais, sendo que as táticas formais envolvem preparação de um procedimento para acolher as novas contratações e as táticas informais pressupõe a colocação do colaborador imediatamente no local de trabalho, existindo um acompanhamento informal por parte dos colegas. Em terceiro lugar, as experiências de socialização podem ser sequenciais (existe um conjunto de fases a percorrer que o colaborador conhece até assumir um papel específico) ou aleatórias (progressão é mais ambígua). Posteriormente, as táticas de socialização fixas envolvem a existência de um calendário sobre quando o processo de socialização estará completo, sendo que em contraste as táticas variáveis não pressupõem a existência de um calendário específico. Em quinto lugar, as táticas seriais ou disjuntivas referem-se a se a pessoa é informada sobre a forma como deve agir e é socializada por um mentor ou sem a ajuda de um modelo a seguir, procedendo à sua própria aprendizagem, respetivamente. Por fim, as táticas de investidura e desinvestidura relacionam-se com valorização dada ao conhecimento anterior dos recém-chegados. Isto é, nas primeiras considera-se que as qualificações dos recém-chegados são uma mais-valia, enquanto nas táticas de desinvestidura os novos membros são considerados improdutivos até incorporarem as regras, normas e valores da organização (Van Maanen & Schein, 1979).

Contudo, Jones (1986), com base numa análise de fatores, propôs que as estas seis dimensões fossem agrupadas por: táticas de conteúdo (coletivas e formais), de contexto (sequenciais e fixas) e táticas sociais (seriais e investidura). Cada um destes aspetos relaciona-se com o ajustamento dos novos membros. As táticas de conteúdo têm em

⁵ As táticas de socialização são abordagens organizacionais que têm como objetivo disseminar informação que facilite o ajustamento dos novos colaboradores às suas novas funções. As táticas determinam o tipo de informação que os recém-chegados recebem, a fonte de informação e a facilidade de obter informação (Bauer et al., 2007).

consideração se os recém-chegados recebem formação no posto de trabalho que os prepare para os novos desafios tranquilamente, pretendendo impactar de forma reduzida o seu desempenho. Assim, quando os riscos e incerteza de assumir a nova função são eliminados, os novos membros conseguem desempenhar as suas funções sem medo de falhar, uma vez que, as táticas de conteúdo estão positivamente relacionadas com a autoeficácia. Por outro lado, as táticas de contexto referem-se à compreensão clara das etapas de formação e à disponibilização de informação sobre as etapas que devem percorrer, sendo que estas contribuem para a clareza e o ajustamento à função do novo colaborador. Por último, as táticas sociais incentivam as organizações a fornecerem mentoria e orientação aos recém-chegados, conduzindo a uma maior aceitação social e atitudes positivas. Utilizando esta estrutura, Jones argumentou que as táticas sociais (série e investidura) são mais importantes, uma vez que dinamizam os momentos sociais necessários ao processo de aprendizagem. Além disso, o autor defendeu que as táticas de conteúdo (sequencial e fixa) culminam de forma mais evidente no ajustamento dos novos membros (Jones, 1986; Saks et al., 2007).

Jones (1986) compactou as seis dimensões em duas táticas de socialização. Este modelo consiste numa estratégia de socialização que se baseia em práticas institucionalizadas (coletivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e investidura) ou individualizadas (individual, informal, aleatória, variável, disjuntiva e desinvestidura). Relativamente às táticas institucionalizadas, estas correspondem ao desenvolvimento de um programa de socialização estruturado que fornece orientação formal e *mentoring* aos novos colaboradores, reduzindo a incerteza. No que toca às estratégias individualizadas, estas dizem respeito a uma socialização informal, onde os recém-chegados começam a trabalhar e vão aprendendo os valores e normas com a sua experiência, o que poderá aumentar a incerteza e preocupação na fase inicial (Jones, 1986; Rego et al., 2015). A socialização institucionalizada é considerada como a mais bem-sucedida (Britto et al., 2020).

No que toca ao modelo de Bauer, a autora sugere que uma socialização eficiente tem benefícios de curto e longo prazo tanto para os colaboradores como para a organização, uma vez que, os recém-admitidos assimilam melhor a cultura organizacional, apresentam melhores níveis de satisfação, compromisso e melhores resultados na satisfação dos clientes (Bauer, 2010). A primeira versão do modelo de Bauer (2010), sugere que a socialização de novos colaboradores compreende quatro níveis (*Compliance, Clarification, Culture, Connection*) que se relacionam predominantemente com o conteúdo que as práticas de acolhimento e socialização devem incluir. De forma geral, o modelo defende que estes

quatro níveis incorporam o conteúdo necessário para que um novo colaborador assimile eficazmente toda a informação sobre a nova empresa, reforçando as práticas organizacionais mais importantes. Por exemplo, facilitar a construção de relações interpessoais e garantir que são proporcionadas oportunidades aos recém-chegados para desenvolver conhecimento sobre a organização (Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021). Mais tarde, a autora aprofundou o modelo, tendo alargado o número de níveis para seis, os quais se apresentam como os principais fatores que determinam o sucesso e eficácia da socialização (“Six C’s”): *Compliance*, *Clarification*, *Confidence*, *Culture*, *Connnection* e *Checkback*. O primeiro nível é base do modelo e inclui a instrução dos colaboradores sobre as regras, políticas, questões legais e procura garantir que o material necessário ao desempenho da função e o local de trabalho estão operacionais. De seguida, o nível *Clarification* assume a responsabilidade de assegurar que os recém-admitidos percebem o seu novo trabalho e as expectativas coincidem com a realidade da função. O terceiro C, *Confidence*, relaciona-se com os sentimentos que resultam da execução de um bom trabalho e a capacidade dos colaboradores em abraçar novos desafios. Seguidamente, está o nível *Connection* que se refere às relações interpessoais e *networking* que os novos colaboradores devem ter a oportunidade de estabelecer. O quinto nível é o *Culture* e deve fornecer noções sobre a cultura e normas organizacionais, criando momentos e dando tempo para as interiorizar, tanto a nível formal e como informal. Por fim, o C *Checkbacks* refere-se ao *feedback* que deve ser fornecido ao longo do processo (Baeur, n.d).

Por outro lado, Snell (2006) defende que, apesar da socialização ser um tema complexo, pela necessidade de avaliar múltiplas variáveis, a individualidade de cada novo colaborador implica que o processo seja flexível, por forma a contribuir para o melhor alinhamento estratégico entre as partes. Assim, para que uma organização tire proveito das competências de um *newcomer*, a autora propõe quatro etapas que suportam o processo de introdução ao novo emprego, garantindo uma socialização eficaz. Tudo começa com a etapa *Process analysis*, isto é, uma revisão sobre os procedimentos existentes (*payroll*, benefícios, instalações, equipamento de trabalho, formação) e o impacto dos mesmos na função, considerando todos os intervenientes no processo (o trabalhador, o responsável pela área que irá receber a contratação e o gestor de RH). Esta fase tem como propósito avaliar a forma como foram apresentadas a empresa, as equipas e o local de trabalho ao novo colaborador e refletir sobre o nível de liberdade conferido ao mesmo para se adaptar ao novo ambiente. Relativamente à etapa *Implementation*, esta abrange a inclusão do

colaborador no portal da organização, descrição do fluxo de trabalho e preenchimento de formulários. De seguida, a etapa *Integration*” envolve o alinhamento entre o recém-chegado e o sistema de trabalho interno, que engloba o registo do colaborador na organização, e o sistema externo, isto é, a transição da informação pessoal do colaborador para outros sistemas de informação de RH. Esta visa orientar o colaborador para ações como a formação. Por fim, o acompanhamento da evolução e adaptação do *newcomer* deverá ser realizada através de indicadores, os quais serão analisados na última fase, o *Reporting*. Esta é a etapa que tem maior duração e relevância para a empresa (Snell, 2006). Um exemplo desses indicadores é o *Return on Investment* (ROI), obtido através do quociente entre o benefício em termos monetários ou em resultados (i.e., ganhos na produtividade, redução no absentismo, redução dos acidentes) e o custo da intervenção de RH (i.e., melhor integridade dos dados, redução do tempo com processos administrativos) (Proença, 2022; Snell, 2006).

O modelo desenvolvido por Booz Allen Hamilton, divide o processo de socialização em cinco fases, definindo as principais atividades que devem ser realizadas em cada uma delas (Anexo I). A primeira fase começa na altura anterior ao primeiro dia, na qual se deve ter um primeiro contacto com o novo colaborador, através de um contacto pessoal de boas-vindas, informação sobre o primeiro dia e sobre o acesso ao portal *online* da empresa. De seguida, no dia de orientação (primeiro), o autor sugere que existam momentos em que o trabalhador possa conhecer melhor a empresa (missão e valores, regras e normas, exigência subjacente ao seu posto de trabalho), incluindo nesta fase colaboradores com mais anos na empresa. Relativamente à primeira semana, Hamilton considera que os recursos necessários para a realização das tarefas, objetivos do trabalho e as expectativas de desempenho do *newcomer* devem ser comunicados de forma clara, pelo que as chefias devem estar envolvidas no processo. Posteriormente, nos primeiros noventa dias (três meses após a entrada) é fundamental dar formação, monitorizar a *performance* do colaborador e recolher *feedback* sobre a socialização do mesmo. Durante o primeiro ano, espera-se que sejam criados programas de desenvolvimento pessoal para os colaboradores e que seja transmitido *feedback* (formal e informal) sobre a sua *performance*, reconhecendo o valor e o impacto positivo do colaborador na organização. Segundo Bozz Hamilton, ao utilizar este modelo a organização irá melhorar os seus níveis de satisfação dos colaboradores, de retenção de talento, de *engagement* e produtividade (Hamilton, 2008).

Melhorar os procedimentos subjacentes à socialização dos indivíduos nas organizações, reduzirá o tempo de contribuição de um novo colaborador e evitará custos potenciais relacionados com uma socialização inadequada (Snell, 2006). Posto isto, surge a necessidade de perceber quanto tempo será necessário para um novo colaborador se sentir socializado numa organização. Embora não haja consenso na literatura, estima-se que novos colaboradores precisem de cerca de 90 dias para mostrar resultados no novo trabalho. Os primeiros tempos numa nova posição são críticos, pois pequenas ações podem ter um grande impacto nos resultados a longo prazo (Watkins, 2016). Klein & Heuser (2008) elaboraram uma estrutura temporal relativa à aprendizagem dos recém-chegados, a qual inclui oito períodos nos quais ocorrem atividades que contribuem para a sua socialização: durante o recrutamento e a contratação, após a contratação (mas antes do início da atividade), primeiro dia, primeira semana, primeiro mês, segundo a terceiro mês, quarto a sexto mês e entre seis e doze meses. A duração da socialização irá depender da perspetiva de cada organização sobre o tempo que os recém-chegados demoram a conhecer a empresa e quais as competências necessárias à execução plena da sua função. Contudo, independentemente do período adotado, salienta-se que, o contributo dos novos colaboradores para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais será tão rápido quanto mais rápido estes se sentirem parte da empresa e preparados para desempenhar as suas funções (Bauer, 2010). Assim, quanto mais cedo os recém-chegados conseguirem adquirir conhecimento específico da empresa, entender a cultura e reconhecer os fatores diferenciadores da organização, mais rapidamente contribuirão para o sucesso e a vantagem competitiva da mesma (Coff & Kryscynski, 2011).

3. Fases

A socialização apresenta várias fases e não termina após os primeiros dias de integração como muitas empresas definem (Rego et al., 2015). A integração dos colaboradores deve iniciar antes da entrada do novo membro e prolongar-se no tempo, essencialmente até ao final período experimental (Peretti, 2001). O principal propósito das organizações quando implementam práticas de socialização é reduzir a incerteza e a ansiedade que os recém-chegados sentem, ajudá-los a compreender o seu novo ambiente e fornecer-lhes os recursos tangíveis (conhecimentos explícitos) e intangíveis (relações entre colegas) necessários para se tornarem membros da organização eficazes nas suas novas

funções, aumentando sentimentos positivos e satisfação profissional (Ashforth et al., 2007; Klein et al., 2015).

Posto isto, as três fases principais do processo de socialização são: pré-entrada, encontro e metamorfose (Feldman, 1981; Rego et al., 2015).

3.1. Pré-entrada

O processo de socialização inicia antes da entrada dos indivíduos na organização, visto que, estes trazem consigo uma imagem da organização e expectativas sobre a sua função, as quais foram criadas no processo de recrutamento e seleção (Rego et al., 2015).

O conceito de “*Realistic Job Preview (RJP)*” defende que a gestão das expectativas dos candidatos deve começar com uma descrição clara da função e da empresa. É fundamental criar uma imagem correta e realista das condições de trabalho, remuneração, políticas e oportunidades de progressão de carreira, de forma que os candidatos se ajustem à organização da melhor forma (Rego et al., 2015; Wanous, 1976). Premack e Wanous (1985), através de uma meta-análise, confirmaram que a RJP tende a diminuir as expectativas iniciais de trabalho, aumentando a autosseleção, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e desempenho. De facto, as expectativas iniciais constroem-se com base na imagem que é transmitida e percebida sobre o posto de trabalho. Assim, a satisfação será superior e a vontade de desistir será inferior quando a imagem demonstrada sobre a organização é realista e está de acordo com as expectativas iniciais dos indivíduos (Wanous, 1976).

De acordo com Feldman (1981), nesta fase, existem quatro fatores que influenciam a percepção dos indivíduos sobre a realidade e o ambiente organizacional: imagem clara sobre os objetivos e ambiente organizacional; informação sobre as responsabilidades e obrigações que a nova função acarreta; quais as competências necessárias e adequadas para o cumprimento com sucesso das tarefas subjacentes à função; congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais e o grau em que as necessidades dos colaboradores são acompanhadas pela organização.

O não cumprimento das expectativas, isto é, a existência de um *gap* negativo entre as expectativas iniciais e a experiência real no trabalho, pode criar situações de insatisfação, diminuição dos níveis de confiança, deceção, fraco desempenho e, conseqüentemente, levar a saídas voluntárias. Desta forma, torna-se fundamental que as expectativas dos indivíduos correspondam à realidade organizacional e do posto de trabalho. Assim, as expectativas dos

recém-chegados são um fator crítico que pode afetar o *turnover* voluntário (Louis, 1980; Rego et al., 2015).

As expectativas e percepções são criadas numa fase inicial muito precoce e afetam a interpretação dos acontecimentos subsequentes, sendo fatores que podem contribuir para o sentimento de incerteza dos novos colaboradores. Tal enquadra-se na ideia de que o recém-chegado deseja compreender a sua nova situação rapidamente e pretende adaptar-se e aprender os comportamentos e padrões de desempenho adequados (Bauer et al., 2007).

De facto, as organizações têm um papel importante na adaptação dos novos colaboradores, tanto na fase de seleção dos candidatos como nas táticas utilizadas para melhorar a sua adaptação (Cooper-Thomas et al., 2004).

3.2. Encontro

O encontro é o ponto de partida da familiarização do indivíduo com a função e socialização com a cultura e os procedimentos organizacionais. Nesta fase inclui-se a integração inicial (acolhimento), que se descreve como a fase de acolher e introduzir o recém-admitido na empresa (Rego et al., 2015). Segundo Watkins (2016), a integração inicial pode ser definida como o processo de inserir um novo colaborador no seu novo trabalho, ambientando o mesmo aos objetivos, valores, regras processos e políticas organizacionais e auxiliando a sua socialização com a cultura organizacional. Portanto, o acolhimento (integração inicial) relaciona-se com o esforço e práticas da organização para facilitar a socialização. Para distinguir socialização de acolhimento importa notar que, o acolhimento ocorre quando um membro integra pela primeira vez uma organização, enquanto a socialização está associada a um processo contínuo que se estende ao longo do período em que o indivíduo se encontra na organização e se expande ao longo de sua carreira entre organizações (Klein et al., 2015).

O encontro inclui a aprendizagem das novas tarefas subjacentes à função, o que implica conhecer e dominar as competências necessárias ao seu desempenho e a familiarização com questões operacionais (equipamentos) e burocráticas (políticas e normas) da organização. Além disso, é crucial clarificar os recém-admitidos sobre o papel que irão assumir e criar oportunidades para que estes interajam e desenvolvam relações interpessoais com os pares e superiores (Feldman, 1976).

Durante a fase de encontro, os novos colaboradores dependem da informação dada por terceiros para esclarecer o seu papel a desempenhar. Embora estes recebam informação relacionada com sua função, essa informação é frequentemente considerada insuficiente e inadequada, experimentando, assim, níveis de incerteza bastante elevados. Esta incerteza reflete-se, portanto, na ambiguidade da função, o que impactará a satisfação profissional, a produtividade e a permanência do novo membro na organização (Saks et al., 2007). A ambiguidade no conhecimento da função (*gap* na clareza das tarefas) é uma fonte de insatisfação, visto que, está associada a elevados níveis de *stress* e de *burnout*. Trabalhadores que não conhecem bem as suas funções podem mostrar-se menos satisfeitos e empenhados na organização, sendo mais suscetíveis de abandonar a empresa. Posto isto, colaboradores que se adaptam às suas novas funções compreendendo as exigências das mesmas, sentindo-se capazes de desempenhar as tarefas e estabelecendo relações com os seus pares, demonstrarão uma forte ligação à organização sendo menos provável que se demitam (Bauer et al., 2007).

De acordo com Feldman (1981), nesta fase, existem cinco fatores envolvidos: a forma como é efetuada a gestão do equilíbrio trabalho-vida; progresso na gestão de conflitos entre colaboradores do mesmo grupo; esclarecimento da posição do indivíduo dentro do grupo (obrigações, responsabilidades e gestão de tempo); como é recebida a aprendizagem de novas tarefas; estabelecimento de relações interpessoais com os colaboradores do mesmo grupo de trabalho. O papel dos novos colaboradores passa por adotar uma atitude proativa em busca de informação, visando diminuir a sua sensação de incerteza (Klein et al., 2015). De facto, nesta fase, a atenção dos novos colaboradores relativamente aos detalhes e comportamentos organizacionais está redobrada, pelo que, a sua observação poderá influenciar a interiorização cultural (Rego et al., 2015).

Importa aqui salientar a importância dos principais agentes de socialização nas organizações (líderes, colegas de equipa, supervisores, mentores, equipa de recursos humanos e assistentes administrativos), uma vez que estes têm como missão dar suporte aos recém-chegados durante o seu processo de socialização, disponibilizando informação e recursos necessários à compreensão da organização e função a desempenhar (Klein et al., 2015). Efetivamente, os novos membros devem ter a oportunidade de observar os processos e receber apoio de pessoas com experiência ao longo do processo de socialização (Kim et al., 2005). Por norma, os recém-chegados que recebem apoio social de *insiders*

mostram uma adaptação mais elevada após os primeiros quatro meses, em comparação com os colaboradores que recebem menos apoio inicial (Cooper-Thomas et al., 2004).

Nesta fase, é também fundamental reconhecer o impacto das experiências anteriores dos recém-chegados e, desta forma, adaptar as práticas de socialização (Becker & Bish, 2021). A receptividade à mudança na adaptação inicial a um novo emprego depende das experiências dos recém-chegados com as táticas de socialização, em particular com a tática de investidura (Cooper-Thomas et al., 2004). O reconhecimento e compreensão destas experiências tem um papel fundamental na construção de um programa de socialização, especialmente para os novos colaboradores que têm uma extensa experiência anterior em ambientes organizacionais significativamente diferentes. Assim, ao invés de partir do princípio de que os recém-chegados estão imediatamente prontos a reter os conteúdos e ambiente organizacional deve, primeiramente, entender-se a história do indivíduo e o impacto que esta pode ter na sua forma de socialização. Por exemplo, quando um recém-chegado é obrigado a mudar radicalmente a forma como está habituado a desempenhar as suas funções sob determinadas regras e valores, a importância de desaprender efetivamente a realidade anterior será significativa. A socialização anterior em ambientes organizacionais diferentes exigirá desaprender mais e, portanto, uma socialização mais abrangente e paciente, garantindo que os indivíduos têm o tempo necessário para abandonar práticas e comportamentos passados (Becker & Bish, 2021).

Salienta-se ainda que, os profissionais de RH devem também ter em conta que, quando a socialização das novas contratações representa uma oportunidade para desenvolver mudanças e novas ideias, o processo de desaprender não deve ocorrer apenas para o novo colaborador. Consequentemente, é crucial que as organizações proporcionem momentos de interação durante o processo de socialização com os colaboradores da organização. Assim, será pertinente considerar as razões pelas quais um recém-chegado pode ter dificuldade em adquirir alguns conhecimentos, de forma a estabelecer processos que ajudem o indivíduo a desaprender, potenciando o seu desempenho e socialização (Becker & Bish, 2021).

3.3. Metamorfose

A fase da metamorfose pressupõe a interiorização total do papel que o novo colaborado deve assumir. A metamorfose é descrita como mudança onde “o novo colaborador se sente confortável com a organização e o cargo; já internalizou as suas

normas e as do grupo, confia na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso, compreende o sistema de valores da organização” (Rego et al., 2015, p.338).

De acordo com Feldman (1981), esta fase é influenciada por três fatores: concordância entre indivíduos do mesmo grupo de trabalho relativamente às tarefas a desempenhar e quais as prioridades; gestão do equilíbrio entre trabalho-vida e gestão de conflitos nas relações de trabalho; domínio das tarefas (aprendizagem e autoconfiança, alcançando níveis de desempenho positivos); ajustamento e compreensão das normas e valores da organização, sentindo que os pares e chefias confiam e aceitam o seu trabalho, existindo conforto na relação.

Quando os processos de socialização fazem com que os valores pessoais dos indivíduos estejam alinhados com os valores organizacionais, é mais provável que estes se sintam comprometidos com a organização, garantindo que as empresas obtêm o devido retorno do investimento feito em recrutamento, seleção e formação (Kim et al., 2005).

4. A diversidade cultural e estratégias de socialização das empresas

Segundo Thorsby (1995), a cultura pode ser definida como um conjunto de atitudes, práticas, valores, costumes e crenças de uma sociedade os quais evoluem ao longo do tempo à medida que são transmitidos de geração em geração. Um elemento essencial da cultura é o seu papel como expressão de aspetos grupais ou coletivos do comportamento das pessoas, que se refletem na sua atividade, valores e crenças (Thorsby, 1999).

Por outro lado, Bourdieu (1986) definiu capital cultural como um indicador da capacidade de um indivíduo ter sucesso académico e de se envolver na sociedade em geral. O capital cultural abrange os ativos sociais de um indivíduo (educação, intelecto, entre outros) que facilitam a sua mudança social na sociedade. Este funciona como uma relação social dentro de uma economia e inclui todos os bens materiais e simbólicos que a sociedade considera raros e distintos. O capital cultural pode existir sob três formas: incorporado; objetivado, institucionalizado.

Relativamente ao capital cultural incorporado, este compreende o conhecimento que é transmitido ao indivíduo pela sua socialização à cultura e tradição. Esta forma pressupõe um processo de incorporação e assimilação que decorre ao longo do tempo. De seguida, o capital cultural objetivado refere-se aos bens culturais (livros, obras de arte, máquinas, entre outros) que são evidências do capital cultural sob a forma de objeto. Por fim, o capital cultural institucionalizado engloba o reconhecimento formal do capital

cultural de um indivíduo por parte de uma instituição, isto é, qualificações e experiência profissionais. O principal papel do capital cultural institucionalizado é alcançado no mercado de trabalho (função), consistindo não só na educação formal e profissional (diploma), como também na educação transmitida através da família, dos partidos políticos e dos grupos culturais (Bourdieu, 1986).

Relacionando as três definições de capital cultural (incorporado, objetivado e institucionalizado) com a socialização, a teoria apresentada por McMillan-Capehart (2005) demonstra que as táticas de socialização e a cultura da organização moderam a relação entre os níveis de diversidade cultural da empresa e os frutos da mesma tais como a criatividade, capacidade de resolução de problemas, surgimento de conflitos e o *turnover*. O desenvolvimento da teoria apoia a ideia de que, para potenciar os resultados positivos da diversidade cultural, as organizações devem implementar táticas de socialização individualizadas, favorecendo uma cultura organizacional heterogênea e coletivista, isto é, uma cultura que estimula as diferentes crenças e valores dos seus colaboradores e se destaca pela coesão e interdependência dos colaboradores (McMillan-Capehart, 2005).

Ao implementar táticas de socialização individualizadas, prevê-se que as organizações beneficiem dos antecedentes e experiências profissionais dos colaboradores, incentivando-os a apreciar as diferentes crenças e valores dos colegas de maneira que se promova o trabalho em equipa. Desta forma, as organizações podem criar um local de trabalho onde todos se sintam valorizados, contribuindo para o seu sucesso. Espera-se, portanto, que a utilização de táticas de socialização individualizadas culmine no respeito mútuo e no reconhecimento dos benefícios associados à diversidade cultural, que consiste, no aumento da criatividade, diminuição dos conflitos, inovação, resolução de problemas, compromisso organizacional e satisfação no trabalho (McMillan-Capehart, 2005; Richard & Grimes, 1996).

Em contraste, como mencionado anteriormente, as táticas de socialização institucionalizadas impõem os valores, crenças e normas organizacionais, formando organizações homogêneas com colaboradores que respondem de forma semelhante às situações e partilham os mesmos valores e crenças. Porém, este processo pode ser complicado para indivíduos com culturas diferentes (Richard & Grimes, 1996), pelo que, ao implementar estas táticas em organizações com elevados níveis de diversidade, podem decorrer efeitos negativos relacionados com conflitos e *turnover* (McMillan-Capehart, 2005). Contudo, é importante notar que, apesar da pertinência reconhecida na teoria desenvolvida,

a mesma não foi testada em ambiente organizacional, pelo que, será oportuno que investigações futuras incluam a diversidade cultural como uma variável importante da socialização.

Neste tópico importa ainda apresentar a teoria desenvolvida por Hofstede, que defende que as culturas nacionais se diferenciam nos princípios e modelos de gestão, uma vez que os mesmos se adaptam à sua história local, social, política, tradições, hábitos, religião e conhecimento. Para isso, mais recentemente, o autor distinguiu as culturas de acordo com seis dimensões: distância do poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, aversão à incerteza, indulgência/contenção e orientação para o longo/curto prazo (Hofstede et al., 2010).

A dimensão da distância ao poder diz respeito à forma como os indivíduos menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Nas culturas de grande distância ao poder, cada indivíduo encontra-se destinado a um lugar na hierarquia social (o estatuto social). A dimensão individualismo/coletivismo divide-se entre culturas nas quais as pessoas cuidam apenas de si próprias e da sua família e culturas em que as pessoas pertencem a grupos e têm consciência do “nós”. Nas culturas individualistas, a identidade de cada um está no indivíduo, sendo que a autorrealização é importante e estes assumem que os seus valores são válidos para todos. Já nas culturas coletivistas, a identidade dos indivíduos baseia-se no sistema social a que pertencem. A aversão à incerteza define-se como a medida em que as pessoas se sentem ameaçadas pela incerteza e pela ambiguidade, tentando evitar essas situações. Isto é, indivíduos com elevada aversão à incerteza necessitam de relações formais estruturadas e são menos receptivos à mudança e à inovação do que indivíduos que pertencem a culturas com baixa aversão à incerteza. Relativamente à dimensão orientação para o longo/curto prazo, relaciona-se com a escolha do foco dos esforços dos indivíduos: no futuro/presente ou no passado. Assim, tem-se que as culturas orientadas para o longo prazo se caracterizam, por exemplo, pela perseverança, estatuto e investimento no futuro, enquanto as culturas com orientação para o curto prazo procuram a estabilidade nas relações pessoais e o respeito pela tradição. A dimensão masculinidade/feminilidade divide os papéis entre homens e mulheres, sendo que numa sociedade masculina os valores dominantes são a realização, o desempenho e o sucesso e numa sociedade feminina os valores dominantes são a preocupação com os outros e a qualidade de vida. Além disso, nas culturas masculinas, o trabalho doméstico é menos partilhado entre marido e mulher do que nas culturas

femininas. A indulgência/restrições refere-se à dualidade entre a gratificação e o controle dos desejos humanos básicos relacionados com o gozo da vida. Por exemplo, a indulgência remete para uma cultura que permite uma gratificação livre das necessidades básicas humanas relacionadas com felicidade e aproveitamento da vida (Hofstede, 1984, 2011; Hofstede & McCrae 2004; Hofstede et al., 2010).

O autor elaborou esta teoria correlacionando as seis dimensões, mostrando os efeitos que a cultura de uma sociedade tem sobre os valores dos indivíduos e de que forma é que esses valores se relacionam com o seu comportamento (Hofstede, 1984).

5. Melhores Práticas

Tal como referido anteriormente, o processo de socialização é crucial para a retenção de talento e para alcançar um melhor desempenho dos colaboradores. Assim, práticas de socialização bem estruturadas previnem falhas nas expectativas do colaborador quanto ao posto de trabalho durante o período de adaptação, desenvolvendo um ambiente organizacional produtivo e com elevado nível de *engagement* (Grillo & Kim, 2015; Stein & Christiansen, 2010; Rego et al., 2015). Para que uma empresa beneficie verdadeiramente das competências e fatores de distinção de cada novo colaborador é essencial apoiá-lo através de um processo de socialização abrangente (Snell, 2006).

A utilização de táticas institucionalizadas está associada atitudes positivas, incluindo a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a diminuição do *turnover*, uma vez que promovem, formalmente, a aquisição de conhecimento sobre a organização e os seus processos, contribuindo para a redução de incerteza dos novos colaboradores (Bauer et al., 2007). De acordo com Jones (1986), as táticas coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e de investidura encorajam os recém-chegados a aceitar passivamente as funções, valores e normas da organização, reproduzindo assim o *status quo* organizacional. As táticas institucionalizadas fornecem a informação que reduz a incerteza inerente às primeiras experiências de trabalho e refletem um processo de socialização mais estruturado e formalizado (Jones, 1986; Saks et al., 2007). A maior parte das práticas de socialização devem ser obrigatórias e formais, uma vez que, desta forma, estas terão mais probabilidade de ocorrer, de serem planeadas e implementadas ao detalhe pelos RH e de serem levadas a sério pelos colaboradores do que as práticas opcionais ou informais (Klein et al., 2015).

De facto, segundo Kim et al. (2005), os recém-admitidos demonstram um maior ajustamento à organização quando experimentaram uma socialização sequencial e fixa, ou

seja, quando recebem informação sobre as sequências e os horários associados ao processo de socialização e progressão na carreira. Além disso, os autores revelaram que os novos membros são mais prováveis de se sentirem ajustados quando experimentam uma socialização em série e orientada para a investidura (Kim et al., 2005).

As interações com os membros da organização ajudam os recém-chegados a desenvolver relações interpessoais e a sentirem-se aceites no seu novo ambiente, enquanto as táticas disjuntivas e de desinvestidura podem culminar numa má adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Um exemplo de uma tática com elevada importância a nível interpessoal (tática social) é um programa de mentores em que os trabalhadores com mais experiência orientam os recém-chegados na sua adaptação, prestando apoio social ao novo colaborador, atuando como um modelo no que toca à forma como lida com determinadas situações (Kim et al., 2005). Táticas de socialização como a utilização de mentores, um programa e guia de orientação (formal), a criação de grupos de formação (coletivo) e a observação do dia-a-dia e tarefas de um colega com função semelhante revelaram relações positivas com a aprendizagem das tarefas, equipas e, consequentemente da organização (Ashforth et al., 2007; Klein et al., 2015).

Porém, torna-se importante não só providenciar um membro experiente da organização para atuar como mentor para o novo colaborador, como também permitir que o mesmo mostre a sua identidade e as características pessoais, percebendo de que forma se pode integrar na organização (Saks et al., 2007).

Em contraste, as táticas individuais, informais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e de desinvestidura encorajam os recém-chegados a questionar o *status quo* organizacional e a desenvolver a sua própria abordagem às suas funções. Assim, a socialização individualizada reflete uma ausência de estrutura, sendo que os novos colaboradores acabam por ser socializados por defeito, o que pode aumentar a incerteza e a ansiedade na experiência de trabalho (Jones, 1986; Saks et al., 2007). Não obstante, as táticas que refletem a socialização individualizada estão positivamente associadas com o desempenho do novo colaborador, durante os seus meses de socialização. Como mencionado anteriormente, a socialização institucionalizada pode criar constrangimentos à forma e sucesso da prossecução da função, enquanto a socialização individualizada pode reduzir essas restrições. Contudo, a título de exemplo, para os recém-chegados sem experiência laboral a ausência de estrutura e orientação sobre a execução das tarefas pode resultar num desempenho inferior. Por outro lado, para organizações que prezem por personalidades

únicas que desafiem o *status quo* organizacional, as táticas de investidura podem prejudicar o desempenho de novos membros (Ashforth & Saks, 1996).

Posto isto, melhorar a socialização dos colaboradores, encontrando um equilíbrio entre as experiências de trabalho anteriores dos recém-chegados e a formação formal que recebem no início do processo de socialização, é um investimento importante (Saks et al., 2007). Desta forma, para além do que outrora foi mencionado, torna-se relevante notar a importância da adoção de uma abordagem diferenciada com base nas necessidades de aprendizagem dos recém-chegados (Klein & Heuser, 2008). Cada prática deve ter um propósito sobre aquilo que pretende que o recém-chegado aprenda, sendo que todas as práticas devem ser planeadas com base nos *timings* em que as necessidades de aprendizagem são mais salientes durante processo de socialização. Tal significa que a mesma prática poderá estar repartida por vários períodos, de forma que seja possível tirar melhor proveito dos recursos e tempo utilizados desde o processo de recrutamento até aos primeiros meses de trabalho do novo colaborador (Klein et al., 2015).

As organizações podem utilizar uma combinação de táticas individualizadas e institucionalizadas de forma a adequar o programa de socialização ao seu contexto organizacional e necessidades dos indivíduos, obtendo os resultados e benefícios específicos dessas táticas. A título de exemplo, os recém-licenciados, de forma geral, alcançarão mais benefícios através de um programa bem estruturado, detalhado e com muita orientação, uma vez que não apresentam experiência profissional, portanto, as táticas de socialização institucionalizadas poderão ser mais adequadas. No entanto, com recém-chegados mais experientes, pode não ser necessário ou útil empregar táticas institucionalizadas na mesma medida (Saks et al., 2007).

Adicionalmente, é de salientar que o processo de *onboarding* deve refletir um ambiente organizacional que encoraja os trabalhadores a inovar, que fomenta a liberdade de expressar as suas identidades, a justiça e a igualdade de oportunidades. Medidas que assegurem uma liderança inclusiva e que permitam a atribuição de mentores fortalecem o *engagement*, a motivação intrínseca e a retenção do talento, o que culmina numa maior produtividade e, conseqüentemente, melhores resultados para a empresa (Grillo & Kim, 2015). Ainda, ajudar os novos colaboradores a perceber quais as suas principais forças e de que forma é que estas podem ser aplicadas ao seu posto de trabalho são aspetos que também devem ser considerados no processo de socialização (Cable *et al.*, 2013). Posto isto, o *turnover* e o *stress* poderão também reduzir significativamente, visto que, se constrói uma

ligação entre a organização e o colaborador. Note-se que, no caso de colaboradores internacionais, é aconselhado consultar a cultura e as condições de trabalho do seu país para que o acolhimento e socialização possam ser igualmente eficazes e justos (Grillo & Kim, 2015).

Outro ponto chave para o sucesso dos programas é desenhar a sua estratégia considerando as principais partes da organização (agentes de socialização) que contribuem para o sucesso do negócio, sendo que estes devem perceber qual a sua importância, papel e tarefas a desempenhar nas diferentes fases do processo. O material a utilizar (por exemplo, *checklists* das atividades chave, Google Forms) não deve limitar a escolha das tarefas, mas sim, facilitar o alinhamento entre as fases do processo e os *stakeholders* (Hamilton, 2008; Grillo & Kim, 2015).

Por fim, segundo Grillo & Kim (2015), para que o processo de socialização seja bem-sucedido é fundamental aplicar questionários e/ou entrevistas de *follow-up* aos novos colaboradores durante a sua experiência, de forma a monitorizar e medir a eficácia do programa. A estrutura e os instrumentos dos questionários devem ser definidos de acordo com os objetivos das práticas de socialização (por exemplo, o sucesso do programa ou retenção de talento), desenvolvendo métricas (por exemplo, taxa de satisfação) e estratégias que reflitam os indicadores mais adequados para o efeito. De forma a obter resultados fidedignos será essencial aplicar questionários ou realizar entrevistas em diferentes fases do processo.

6. Turnover

O *turnover* corresponde à saída formal de um colaborador de uma organização (Hancock et al., 2013), isto é, numa perspetiva mais aprofundada, o *turnover* pode ser definido como a rotação de trabalhadores, tanto no mercado de trabalho, como entre empresas, funções e entre emprego e desemprego (Rego et al., 2015). Além disso, importa referir que o *turnover* é influenciado pela dimensão da organização, localização, indústria em que se insere e pelo tipo de trabalho desenvolvido na mesma. Deste modo, existem duas principais formas de *turnover*: voluntário e involuntário (Hancock et al., 2013). Relativamente ao *turnover* voluntário este indica que a decisão de saída da organização foi tomada por vontade do colaborador, por exemplo, demissão (Dess & Shaw, 2001). No que toca ao *turnover* involuntário, este diz respeito à saída do colaborador sem que esta decisão tenha partido do mesmo, isto é, a saída surge quando a *performance* do colaborador não

corresponde ao esperado. Portanto, funcionários com elevado potencial, que sejam mais difíceis de substituir, serão menos suscetíveis de sair involuntariamente (Hancock et al., 2013).

Como mencionado anteriormente, a decisão de saída de um colaborador é reconhecida como muito cara, tanto para o indivíduo como para a organização. De forma geral, o custo total do *turnover* de colaboradores engloba os custos da separação, custos de substituição e os custos de formação (Wright & Bonett, 2007).

As principais razões que influenciam as intenções de *turnover* dos colaboradores podem estar relacionadas com fatores externos (taxas de desemprego, situação económica do país), com o posto de trabalho e a organização (tipo de indústria, dimensão da empresa, desempenho, relevância das tarefas, satisfação no trabalho, chefias) e pessoais (género, cultura, educação) (Alkahtani, 2015; Cotton & Tuttle 1986).

Em primeiro lugar, é relevante abordar a satisfação no trabalho, pois este é um fator crucial que influencia significativamente os valores de *turnover* verificados nas empresas. Por um lado, quando a satisfação no trabalho é baixa, os colaboradores iniciarão a procura de outro emprego. Por outro lado, quando a satisfação no trabalho é alta, os indivíduos serão mais propensos a permanecer no seu posto de trabalho (Wright & Bonett, 2007). A título de exemplo, a aprendizagem é um dos principais motivos para os colaboradores optarem por permanecer numa organização, visto que, medidas de desenvolvimento profissional refletem as suas oportunidades de carreira, apresentando, assim, um grande peso na sua satisfação no trabalho (Hay, 2002).

De seguida, o compromisso organizacional é um conceito que pressupõe uma forte confiança e recetividade dos colaboradores aos objetivos e valores da organização, pelo que emerge de experiências de trabalho positivas. Posto isto, entende-se que será mais provável que funcionários comprometidos permaneçam na organização e demonstrem contribuições significativas. Desta forma, um forte compromisso organizacional poderá resultar em níveis de *turnover* mais baixos, visto que, os conceitos se encontram negativamente correlacionados (Cotton & Tuttle 1986).

Além disso, salienta-se o suporte organizacional percebido como um fator importante no que toca às intenções de *turnover*, pois este reflete a crença dos indivíduos de que a sua organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar. A demonstração de suporte por parte das organizações e das chefias poderá criar sentimentos positivos, fortalecendo o vínculo entre empregador e empregado, o que, por sua vez,

poderá aumentar a disposição dos colaboradores para contribuir positivamente para os objetivos da empresa. Práticas como, inclusão na tomada de decisão, desenvolvimento de competências, promoções, segurança no trabalho, comunicação aberta e reconhecimento estão associadas ao suporte organizacional percebido. Assim, assume-se que o suporte organizacional percebido está positivamente relacionado o compromisso organizacional e negativamente relacionado com as intenções de *turnover* (Alkahtani, 2015).

Visando dar resposta ao *turnover*, na literatura são recomendadas algumas práticas de GRH, tais como o investimento em formação, suporte por parte da organização, procedimentos de recrutamento e seleção inovadores, melhores oportunidades de carreira para os colaboradores e estratégias eficazes que melhorem a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Alkahtani, 2015).

Perante a informação descrita, no diagnóstico ao processo de socialização da ACF, apenas serão tratados os valores de *turnover* voluntário, uma vez que os colaboradores que saem por iniciativa própria, por norma, são os que mais *know-how* detêm, logo o seu abandono acarreta uma perda significativa de produtividade e do investimento no recrutamento, seleção e aprendizagem do novo colaborador. Assim, a importância do ajustamento e envolvimento do novo colaborador na função e na organização, que deve ser considerado desde o processo de recrutamento e seleção, é fundamental para a retenção dos novos colaboradores e para obter menores valores de *turnover* voluntário (Rego et al., 2015).

PARTE II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO

1. Descrição dos procedimentos de socialização implementados na empresa

O processo de socialização da ACF tem como objetivo facilitar a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente organizacional através da disseminação da cultura, missão e valores da empresa e demonstração dos procedimentos e tarefas de todos os departamentos. Neste relatório apenas serão descritas e analisadas as práticas implementadas na socialização de recém-admitidos das funções de suporte e dos colaboradores das unidades de vendas, de forma a aprofundar e melhorar de maneira mais detalhada o processo de socialização formal e mais complexo existente na empresa. Aquando do início do estágio (2022), as práticas de acolhimento e socialização dos novos colaboradores analisam-se, de acordo com a teoria de Jones (1986), como institucionalizadas e estavam divididas nas seguintes fases:

1. Pré-entrada:

- a. Envio de um *email*, após a aceitação da proposta de trabalho, com convite para a semana de acolhimento;
- b. Chamada telefónica (boas-vindas, informação sobre horário de trabalho, funcionamento da cantina, semana de acolhimento e lugar de estacionamento) no dia útil anterior à entrada do novo colaborador; esta prática é apenas aplicada aos colaboradores que integram as instalações portuguesas;
- c. Envio de uma nota de entrada para toda a organização no dia útil anterior à chegada do novo colaborador, onde se descreve o *background* do indivíduo e o posto de trabalho que irá assumir.

2. Encontro (Acolhimento):

- a. Dinamização de uma semana de acolhimento que segue um plano de sessões pré-definido consoante a categoria da função que o novo colaborador irá desempenhar. Esta prática é, normalmente, desenvolvida uma vez por mês, contando com um grupo de recém-admitidos, sendo que as datas são definidas consoante os dias de entrada dos novos membros (procura de um equilíbrio). Este plano encontra-se dividido em três categorias, diferindo em algumas sessões de formação que os novos membros têm:

- i. Colaboradores das operações (operadores de produção e técnicos de manutenção);
 - ii. Funções de suporte (marketing, financeiro, RH, entre outras);
 - iii. Colaboradores estrangeiros das unidades de vendas (*sales e country managers*) que, aquando da sua entrada, viajam até Portugal para um acolhimento geral sobre a empresa.
- b. No caso das funções de suporte e colaboradores das unidades de vendas, as semanas de acolhimento, normalmente misturam novos colaboradores de ambas as funções, pela semelhança das sessões de formação que estes devem frequentar. Ao longo dessa semana a dinamizam-se várias sessões sobre o negócio da ACF, tendo momentos com todas as áreas da empresa (marketing, financeiro, RH, SST, produto, mercados, qualidade, I&D), visitando as instalações e o processo produtivo das duas unidades industriais da empresa (Oleiros e Lourosa) e outras unidades de negócio do grupo Amorim (Amorim Cork Composites e Amorim Cork) – Anexo II;
- c. O planeamento da semana de acolhimento é da total responsabilidade dos RH, sendo que o departamento deve agendar todas as formações, entregar o plano da semana de acolhimento aos recém-admitidos, garantir a entrega do equipamento informático e acompanhá-los durante essa semana;
- d. Além disso, uma vez que a semana inclui *newcomers* de diferentes funções, também são dinamizados momentos de socialização, tais como, um *coffee break* e um almoço com o departamento de RH, dando a oportunidade de os novos membros se conhecerem melhor.

Na empresa em análise não existe nenhum acompanhamento formal por parte dos RH após a semana de acolhimento. Os novos membros são enviados para as suas equipas e, a partir daí, cada chefia desenvolve a socialização do novo membro da forma que considere mais pertinente. Importa notar que a ausência de normas, de organização e de acompanhamento por parte de algumas chefias, despoletou sensações de incerteza e insatisfação nos colaboradores. Assim, de acordo com, Van Maanen e Schein (1979), pode-se concluir que as táticas de socialização predominantes são as informais, variáveis e aleatórias.

2. Análise das taxas de *turnover* voluntário da empresa

Na empresa em estudo são calculados dois indicadores de *turnover* voluntário mensais, sendo que os mesmos seguem a seguinte fórmula: $\frac{\text{Saídas Voluntárias}}{\text{Nº Total de trabalhadores no ano}} * 100$.

Os valores de *turnover* voluntário relativos às instalações portuguesas obtêm-se recolhendo o número de saídas voluntárias e o número de trabalhadores existente nas instalações portuguesas (Figura 1). Para determinar o *turnover* voluntário das unidades de vendas do estrangeiro, reúne-se o número de saídas voluntárias e o número de trabalhadores que integram essas unidades de vendas (Figura 2).

Analisando as Figuras 1 e 2 e os Gráficos 1 e 2, pode verificar-se que as taxas de *turnover* voluntário entre 2020 e 2022, quer nas instalações portuguesas quer nas unidades de vendas, encontraram-se acima dos objetivos estratégicos da organização (3% e 10% respetivamente) em todos os anos, exceto em 2021, no qual o *turnover* voluntário nas unidades de vendas correspondeu a 4,4%.

No que toca aos valores verificados em Portugal, apesar de se ter constatado uma diminuição das taxas de *turnover* entre 2020 e 2021, no ano seguinte (2022) deu-se um aumento significativo da taxa, de 3,8% para 5,6%. Esta oscilação pode ser justificada pelo aumento do número de saídas voluntárias face a 2021 e a contínua redução do número de trabalhadores observada ao longo dos três anos (objetivo estipulado pela empresa).

PORTUGAL					
Objetivo: 3%					
	Nº trabalhadores	Nº saídas voluntárias acumuladas			Turnover voluntário
2020	386	20		2020	5,2%
2021	367	14		2021	3,8%
2022	356	20		2022	5,6%

Figura 2: Cálculo das taxas de *turnover* voluntário entre 2020-2022 (colaboradores em Portugal)

Fonte: Informação retirada de documentos internos da Empresa.

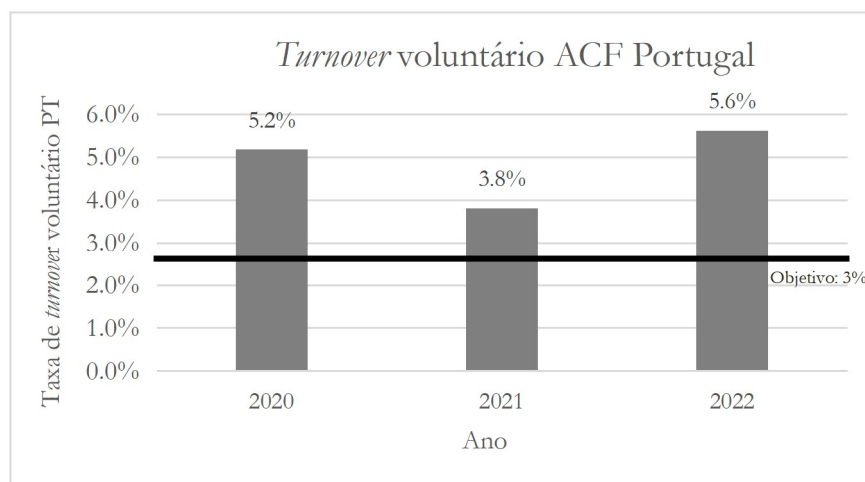


Gráfico 1: *Turnover* voluntário entre 2020-2022 (colaboradores em Portugal)

Fonte: Informação retirada de documentos internos da Empresa.

No que toca aos valores demonstrados nas unidades de vendas do estrangeiro, apesar de se ter observado uma diminuição de aproximadamente 10 pontos percentuais nas taxas de *turnover* voluntário entre 2020 e 2021 (de 14,7% para 4,4%), em 2022 constatou-se um aumento significativo do valor, isto é, de 4,4% para o mesmo valor verificado em 2020 (14,7%). Esta oscilação pode ser justificada pelo aumento do número de saídas voluntárias (de seis para dezassete saídas) e pela redução do número de trabalhadores face a 2021, a qual igualou o valor de 2020, num total de 116 colaboradores.

SALES UNITS					
Objetivo: 10%					
	Nº trabalhadores	Nº saídas voluntárias acumuladas			Turnover voluntário
2020	116	17	2020		14,7%
2021	135	6	2021		4,4%
2022	116	17	2022		14,7%

Figura 3: Cálculo das taxas de *turnover* voluntário entre 2020-2022 (colaboradores das unidades de vendas)

Fonte: Informação retirada de documentos internos da Empresa.

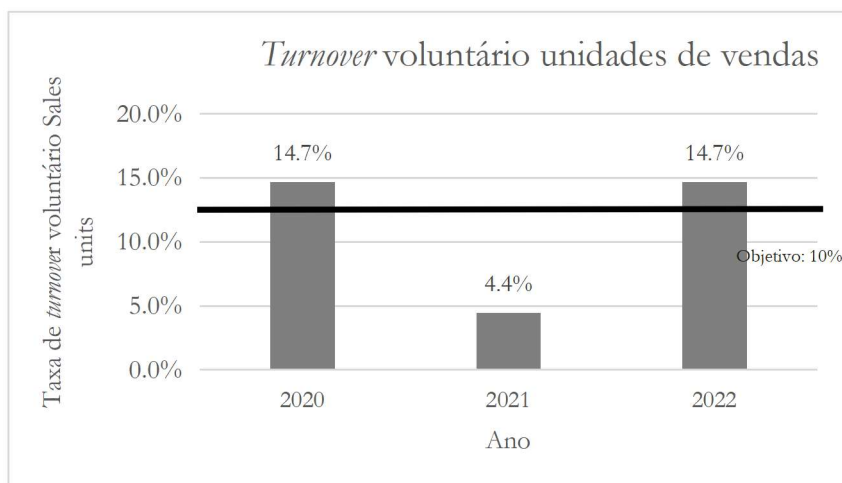


Gráfico 2: *Turnover* voluntário entre 2020-2022 (colaboradores das unidades de vendas)

Fonte: Informação retirada de documentos internos da Empresa.

A pandemia de COVID-19 marcou o ano de 2020. Esta época caracterizou-se pela elevada incerteza do futuro e levou a grandes oscilações no mercado de trabalho tendo em conta os desafios que as empresas viveram. Neste sentido, a pandemia pode também justificar a diminuição dos valores verificados entre 2020 e 2021 nas instalações portuguesas e nas unidades de vendas.

Por outro lado, foi possível perceber a partir das entrevistas de saída de alguns colaboradores que, de forma geral, as principais razões que os levaram a abandonar a empresa foram as condições de trabalho (salários pouco competitivos em relação à experiência detida), a impossibilidade de trabalho híbrido e a relação com chefias (acompanhamento insuficiente e ausência de discussão da progressão da carreira).

Dados os valores obtidos, torna-se relevante avaliar e analisar se, de facto, a socialização dos indivíduos é um dos fatores que também impacta as suas taxas de *turnover* voluntário.

3. Benchmarking

Para a análise das práticas que são desenvolvidas em organizações do mesmo setor foi elaborada uma pesquisa em duas vertentes: recolha dos métodos mais populares partilhados pelas empresas no LinkedIn e levantamento do processo de socialização utilizado em duas empresas semelhantes à Amorim Cork Flooring: pertencem ao setor da indústria transformadora, estão localizadas na região norte do país e a sua dimensão é idêntica. No caso das empresas, irá manter-se o anonimato das mesmas, contudo, no decorrer do relatório estas irão ser denominadas como empresa A e empresa B.

3.1. LinkedIn

De forma geral, através da plataforma digital, verificou-se a utilização de práticas como, a entrega de um *welcome kit*; um guia de acolhimento geral, que incorpora informação-chave sobre a empresa e o seu funcionamento; um programa de formação inicial estruturado e adaptado à função; a atribuição de um mentor que compreenda a importância deste papel; sistema de recolha *feedback*. A nível social, são muitas vezes promovidas dinâmicas de interação informais com os colegas de equipa e com os colaboradores que integram a empresa no mesmo momento durante o acolhimento inicial (por exemplo, quebra-gelo, *coffee break* com atividades que incentivem o conhecimento interpessoal, momentos de debate e partilha conjunta sobre o acolhimento) (Cakir, 2023; Forbes Coaches Council, 2022; Half, 2023; DZ Connex, n.d).

A entrega de *welcome kit* com produtos da empresa e a organização de um programa de acolhimento personalizado com base no papel e na função do indivíduo, claro e conciso é crucial. Com programas estruturados e exclusivos, os departamentos de RH conseguem gerir mais facilmente as novas contratações, fazendo com que o programa de acolhimento se torne mais relevante para cada colaborador, em vez de existir um modelo geral para toda a organização. Além disso, não só é importante garantir a disponibilização das ferramentas de trabalho antes da chegada do colaborador (portátil, telefone, material de escritório e acessos às plataformas internas), dando instruções claras sobre o seu funcionamento, como também, esclarecer o indivíduo sobre a empresa (atividade, valores, missão) e o papel que o colaborador irá ter. Esta clarificação durante a fase de pré-entrada é fundamental para que se estabeleça uma conexão com o novo membro, a qual pode ser alcançada através do agendamento de um momento com a chefia e envio de informações sobre a empresa (Cakir, 2023; Forbes Coaches Council, 2022; Half, 2023; DZ Connex, n.d).

Importa salientar a criação de relações interpessoais e pontos de contacto na organização, tendo como objetivo envolver os recém-admitidos, dando-lhes a conhecer as suas responsabilidades e a importância do seu papel no contexto empresarial. É necessário incentivar os membros das equipas a serem recetivos, garantindo que os seus novos colaboradores se sentem familiarizados e envolvidos com a equipa e ambiente de trabalho. A dinamização de uma reunião ou momento de equipa aquando da entrada do novo membro, por exemplo, um café/almoço de receção, poderá ser um ponto de partida. Os recém-chegados devem também ter a oportunidade de conhecer os colegas de trabalho e estabelecer relações através de atividades de formação entre equipa, almoços e outros

eventos sociais. Adicionalmente, um programa de mentoria é outra prática muito utilizada, uma vez que assegura um processo contínuo e gradual de transmissão dos valores, da forma de trabalhar e dos procedimentos, tendo como objetivo facilitar a socialização dos recém-trabalhadores nas respetivas funções sem os colocar em lugar de destaque. De referir que, responsabilizar e envolver as chefias, colegas de equipa e pessoas em cargos de direção no planeamento e execução do processo de socialização, confrontando a ideia de que este processo é meramente da responsabilidade dos RH é uma medida cada vez mais recorrente nas empresas (Cakir, 2023; Forbes Coaches Council, 2022; Half, 2023; DZ Connex, n.d).

Por fim, as empresas devem pedir *feedback* aos novos funcionários para determinar o que está a funcionar e o que pode ser melhorado no seu processo de socialização. Assim, é fundamental demonstrar interesse na recolha de *feedback*, fazendo com que os novos colaboradores se sintam valorizados e estimulando-os a expressar a sua opinião sobre como se estão a sentir, dúvidas, necessidades, pontos fortes e pontos a melhorar do seu processo de acolhimento e socialização. Tal pode criar a perceção de um ambiente organizacional recetivo e acessível. Neste sentido, a implementação de um questionário *online* e a criação de momentos de *follow-up* com a chefia e RH são práticas comuns (Cakir, 2023; Forbes Coaches Council, 2022; Half, 2023; DZ Connex, n.d).

Desta forma, torna-se pertinente referir ainda outras práticas que devem ser implementadas nas diferentes fases do processo de socialização de um novo colaborador. Na fase de pré-entrada pode iniciar-se o processo assim que a oferta de emprego é aceite, por exemplo, através do envio de um *e-mail* de boas-vindas, o fornecimento de informações gerais sobre a empresa e a organização de uma reunião com a equipa do colaborador. Na fase da integração inicial (acolhimento) é essencial formar e disponibilizar informação sobre a cultura, os valores e a missão, as políticas e os procedimentos da empresa, os benefícios e os recursos disponíveis para os colaboradores (*softwares* de trabalho, equipamento e processos), recebendo a formação necessária para desempenharem as suas funções com sucesso. Durante a fase de socialização reforça-se a importância da recolha de *feedback* e elaboração de *check-ins* regulares para garantir que os novos colaboradores se estão a adaptar às suas novas funções e à cultura da empresa. Assim, o acolhimento não deve terminar após as primeiras semanas. As empresas devem fornecer apoio contínuo e oportunidades de desenvolvimento para ajudar os novos funcionários a ter sucesso (Cakir, 2023; Forbes Coaches Council, 2022; Half, 2023; DZ Connex, n.d).

3.2. Indústria Transformadora

Relativamente ao *benchmarking* recolhido da indústria transformadora foi solicitada a descrição detalhada do processo de socialização utilizado em duas empresas semelhantes à Amorim Cork Flooring (empresa A e empresa B). A informação foi reunida através de quatro questões enviadas para o correio eletrónico profissional de uma *HR Business Partner* para cada empresa (Anexo III).

Ambas as empresas acreditam que os colaboradores devem sentir-se motivados, confortáveis e felizes na organização desde o primeiro dia. Assim, para atingir esse objetivo é essencial fornecer aos novos membros as ferramentas e o conhecimento necessários para que sejam eficientes, autónomos e estejam satisfeitos com o desempenho das suas funções.

Relativamente à primeira fase do processo de socialização (pré-entrada), a empresa A não mencionou medidas que estejam implementadas antes do primeiro dia de trabalho dos seus novos colaboradores, embora exista uma preparação prévia da organização para receber o membro. No caso da empresa B, a chefia do novo colaborador tem como responsabilidade enviar um *email* com os detalhes do primeiro dia para o novo elemento da sua equipa (horário de trabalho, funcionamento da empresa, *dress code*), construir o seu plano de acolhimento (que posteriormente será revisto) e relembrar os restantes membros da sua chegada.

No dia da admissão foram referidas práticas como a entrega de um manual de acolhimento, com informação como: história, princípios e valores, contexto empresarial, produtos, comunicação interna, contactos e informação relativa à gestão de recursos humanos (o que fazer no primeiro dia, o que esperar, horários de trabalho, comunicação de ausências, período de processamento, medicina e segurança no trabalho). Além disso, enviar uma comunicação de entrada para toda a organização também foi uma prática indicada. Estas medidas são acompanhadas de um programa de formação de acolhimento, com módulos como, segurança e saúde no trabalho, recursos humanos, qualidade, visita às instalações, sendo que a formação em sala é combinada com visitas às áreas produtivas, de forma a facilitar a familiarização e conhecimento dos departamentos. Durante o primeiro dia, os novos colaboradores têm uma reunião com a sua chefia, a qual visa apresentar o novo colaborador à equipa; explicar o papel e o propósito do departamento no contexto da empresa; explicar as responsabilidades da função; responder a perguntas que o novo colaborador possa ter. Ambas as empresas procuram ter sempre o local de trabalho preparado aquando da chegada do colaborador com todo o material necessário para o

início de exercício das suas funções (computador, monitor, telemóvel, *welcome kit*, material de escritório).

Na primeira semana do colaborador, em ambas as empresas, as chefias diretas definem metas e responsabilidades e apresentam a função a ser desenvolvida, esclarecendo e detalhando as atividades que este irá desempenhar. Nos dois casos, os processos de socialização têm uma duração expectável de cerca de seis meses, sendo que, neste sentido, é entregue ao novo colaborador um plano de acolhimento com várias atividades ao longo dos meses, nomeadamente, reuniões com os responsáveis dos departamentos. No caso da empresa A, opta-se que o agendamento das mesmas seja da responsabilidade do novo colaborador, com o objetivo de conhecer as responsabilidades de cada departamento e de ter a formação necessária para a sua função (prática individualizada). Em contraste, a empresa B elabora um plano de acolhimento específico para cada função e este é da responsabilidade da chefia do novo colaborador, o qual deve garantir a sua execução e seguimento com suporte do departamento de RH, detalhando objetivos individuais para o primeiro semestre. Este plano inclui todo o acompanhamento desde o primeiro dia (visita às instalações, apresentação dos departamentos, almoço de equipa) e é dividido em duas partes: integração na organização e integração na função. Adicionalmente, a empresa B dinamiza uma semana de formação nas linhas de produção para todas as funções, com o objetivo de os novos colaboradores terem uma melhor visão do negócio e perceberem como funciona a organização.

Por fim, na empresa A, seis meses após a admissão, o departamento de RH dinamiza uma sessão de *follow-up* com o novo membro. Por outro lado, a empresa B, similarmente, promove duas sessões distintas. Nos primeiros três meses a sessão é organizada pelos RH e visa perceber como o novo membro se está a integrar, se existe algum ponto a ser melhorado e se a sua experiência está a ir ao encontro das suas expectativas, sendo uma altura pertinente para conversar sobre o plano de desenvolvimento de carreira. Nos seis meses após a admissão do novo membro, a chefia tem a responsabilidade de fechar o processo de acolhimento do novo colaborador, elaborando uma revisão dos meses que passaram.

Para concluir, ambas as empresas salientaram que as práticas que têm um maior impacto na socialização dos recém-chegados são o acolhimento com orientação para o colaborador aquando da sua entrada; *welcome kit* e plano de formação adequado a cada função; a preparação e organização do seu posto de trabalho; a disponibilização dos

materiais e ferramentas de trabalho desde o primeiro momento; e as reuniões de *follow-up*, disponibilizando acompanhamento e *feedback* constantes.

Porém, foi salientado pelas empresas que na indústria existe uma enorme dificuldade com a adesão das chefias à chegada dos novos colaboradores, sendo necessário existir uma adaptação aos tempos mais recentes, de forma a facilitar a integração inicial e socialização dos novos membros. Torna-se cada vez mais difícil competir com algumas empresas de serviços com processos de socialização mais originais e capazes de atrair melhor talento.

Ao proporcionar uma experiência de integração abrangente, personalizada e contínua, as organizações conseguem promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, uma vez que se trata de um processo crítico que tem como objetivo maximizar o potencial das novas contratações e criar uma força de trabalho robusta e alinhada (Cakir, 2023).

Em suma, uma integração eficaz requer um planejamento e execução detalhados, com o objetivo de criar uma experiência positiva e uma rede de apoio aos novos colaboradores. Desta forma, ao investir em práticas de integração eficazes, as organizações podem criar uma cultura de crescimento, preparando-se para o sucesso a longo prazo (Cakir, 2023).

PARTE III – ABORDAGEM METODOLÓGICA E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

1. Metodologia

A metodologia escolhida para desenvolver o projeto foi a investigação-ação (IA). Esta metodologia pode ser definida como um processo que engloba investigação, ação e aprendizagem numa organização, com o objetivo de resolver problemas, alcançando melhorias na *performance* a nível individual, da equipa e organizacional, numa perspetiva de melhoria contínua (Perry & Zuber-Skerritt, 1992). A IA não tem uma definição única, contudo, é importante notar que o objetivo principal desta metodologia é ultrapassar a dualidade entre a teoria e a prática (Castro, 2012). Kurt Lewin (1946) foi o impulsionador do termo IA definindo-o como uma “espiral de ciclos”, como podemos ver na figura abaixo:

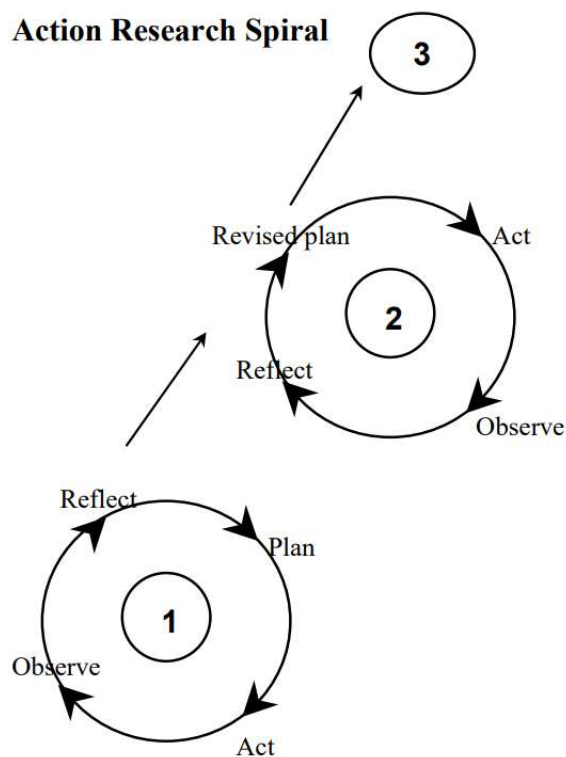


Figura 4: Ciclos da Investigação-Ação
Fonte: Zuber-Skerritt (2001, p.20).

Desta forma, podem ser identificadas quatro fases gerais em cada ciclo: a estruturação da intervenção, ação, observação e reflexão sobre os resultados. A primeira

fase consiste em identificar o problema, desenvolver uma pesquisa académica e prática sobre o tema e estruturar a intervenção. Seguidamente, a fase da ação consiste em refletir sobre as práticas existentes na organização e planear melhorias; a fase da observação diz respeito à descrição dos processos utilizados e análise dos resultados à luz da revisão de literatura elaborada. Por último, a reflexão crítica refere-se às conclusões e resultados retirados da investigação, limitações e sugestões para o futuro, para ingressar num novo ciclo de IA (Perry & Zuber-Skerritt, 1992).

Considera-se esta metodologia a mais adequada para a execução deste relatório, visto que, esta abordagem, segundo, Perry e Zuber-Skerritt (1992) e Zuber-Skerritt e Perry (2002), é mais apropriada para estudantes das Ciências Sociais e Humanas (CSH) que procuram realizar uma investigação com aplicação prática em contextos organizacionais. Assim, o objetivo do investigador será retratar, interpretar e investigar as práticas organizacionais em estudo, em simultâneo com a modificação e melhoria das mesmas (McNiff & Whitehead, 2010).

Este projeto de investigação desenvolveu-se ao longo de um ciclo de investigação que, após a observação (avaliação) e reflexão, culmina na apresentação de sugestões de melhoria concretas para o processo de socialização de novos colaboradores da Amorim Cork Flooring. A estruturação da investigação em apenas um ciclo teve como objetivo facilitar e sistematizar a compreensão dos procedimentos e *timings* realizados ao longo do estágio. Apesar da intenção do investigador se alinhar com o cumprimento de todas as fases da metodologia, o foco deste relatório irá incidir essencialmente sobre a fase de diagnóstico e observação do único ciclo de investigação realizado. Não obstante assume-se que a metodologia IA será a mais adequada para elaborar o relatório de estágio, pois, o investigador considera que a avaliação dos resultados, as *guidelines* da intervenção e as sugestões de melhoria poderão vir a ser implementadas e analisadas pela organização, posteriormente.

Neste sentido, este ciclo de investigação incluiu diversas frentes:

- Planeamento e estruturação da intervenção: identificação do problema (análise das taxas de *turnover* voluntário nos últimos três anos (2020 e 2022), pesquisa académica/prática (*benchmarking*) e justificação da metodologia;

- Ação:
 - o Reflexão e descrição das medidas existentes nas três fases de socialização, entre 2020-2022 através de observação direta (participação no processo de acolhimento; realização de entrevistas exploratórias aos colaboradores que integraram a empresa nos últimos três anos) e consulta de documentos de RH;
 - o Planeamento e implementação de pequenas melhorias na fase de encontro (acolhimento) aos novos colaboradores que integraram a empresa em 2023;
- Observação: descrição dos métodos utilizados para análise e avaliação dos resultados da ação à luz da revisão da literatura; para isso foram concretizados dois inquéritos por questionário distintos a serem aplicados a dois públicos diferentes: colaboradores que integraram a empresa entre 2020 e 2023 e respetivas chefias.
- Reflexão crítica no relatório: análise das reflexões feitas pelos intervenientes nos questionários e pelo investigador; conclusões da investigação, limitações e sugestões de melhoria para o futuro.

2. Instrumentos de recolha de dados

Nesta investigação optou-se por utilizar instrumentos qualitativos e quantitativos, acima mencionados, que contribuíram para o conhecimento e melhoria do processo. Os dados trabalhados no relatório são primários, visto que, foram recolhidos através de questionários, entrevistas (observação indireta) e a observação de experiências em primeira mão (observação direta) pelo investigador, por exemplo, reuniões com chefias intermédias e conversas informais com os novos colaboradores (Silva & Campos, 2019).

Primeiramente, destaca-se a recolha e análise de literatura sobre o tema e as melhores práticas do mercado (vertente bibliográfica). Além disso, foi reunida informação numa vertente prática (*benchmarking*), através de ferramentas como o LinkedIn e o levantamento de ações que estão em curso em duas organizações com uma realidade próxima à da empresa em estudo⁶. De seguida, foi elaborada uma recolha de informação

⁶ Essa semelhança foi definida através de fatores como, o setor no qual as empresas operam, geografia, dimensão da organização e número de trabalhadores.

documental sobre o funcionamento da empresa, nomeadamente, as taxas de *turnover* voluntário verificadas nos últimos três anos (2020-2022) e as medidas em vigor na empresa nas três fases de socialização (procedimento do plano de integração, planos de acolhimento anteriores).

Em terceiro lugar, realizaram-se entrevistas exploratórias semiestruturadas, com o objetivo de revelar e compreender as percepções e experiência dos colaboradores sobre o processo de socialização na empresa. Este instrumento foi concretizado, individualmente, a uma amostra da população alvo de investigação (indivíduos que integraram a empresa entre os anos de 2020-2022), visando complementar o relatório com fatores que o investigador não considera espontaneamente. Este instrumento tornou-se pertinente como parte do processo de diagnóstico, pois, trouxe diferentes reflexões sobre a situação organizacional, revelando ligações não discutidas previamente. Assim, esta pesquisa exploratória visou alargar o conhecimento da realidade social da organização, através da compreensão da sua envolvente a nível cultural e social e das várias perspetivas que cada indivíduo possa ter (Reiter, 2017). As entrevistas foram construídas com base na bibliografia analisada, no ambiente e práticas organizacionais existentes (Anexo IV e V). Assim, a amostragem exploratória representa 15% dos colaboradores das funções de suporte que trabalham nas instalações portuguesas e nas unidades de vendas espalhadas pelo mundo. Esta amostra teve a correspondência de um total de treze indivíduos.

Por fim, tendo como ponto de partida as entrevistas exploratórias (indivíduos que integraram a empresa entre os anos de 2020-2022), foram desenvolvidos dois inquéritos distintos respondidos através da plataforma Microsoft Forms. O primeiro foi aplicado aos colaboradores alvo de investigação (colaboradores que integraram a ACF entre 2020 e 2023), tendo sido implementado em três línguas: português, inglês e alemão, visando obter o máximo de respostas possível (Anexos VII, VIII e IX, respetivamente). O segundo foi aplicado às chefias desses colaboradores, por forma a reunir resultados claros e precisos sobre as ações prioritárias a melhorar em cada fase do processo de socialização. Este inquérito foi desenvolvido em duas línguas: português e inglês (Anexos X e XI, respetivamente). Ambos os questionários tiveram como base a bibliografia analisada, o ambiente e práticas organizacionais existentes, as entrevistas exploratórias e um questionário disponibilizado pelo U.S. Office of Personnel Management (Anexo VI – “New Employee Survey”).

3. Caracterização da população alvo

Considerando a metodologia e os instrumentos de recolha de dados previamente mencionados, a população alvo desta investigação divide-se em duas partes:

- nos indivíduos que integraram a empresa entre 2020 e 2022, o que equivale a 107 colaboradores⁷;
- os indivíduos que integraram a empresa em 2023 (janeiro até março), o que equivale a 21 colaboradores⁸.

3.1 Caracterização da população alvo 2020-2022

A amostragem selecionada para a análise do processo de socialização entre 2020 e 2022, representa cerca de 81% da população, correspondendo a um total de 87 colaboradores. Este número inclui os colaboradores alvo de investigação, excluindo os diretores que pertencem à comissão executiva (total de dois indivíduos) e os colaboradores diretos (operadores - total de 18 indivíduos). De facto, as práticas utilizadas na socialização de indivíduos com funções executivas são frequentemente diferentes das práticas de socialização para cargos de nível inferior (Fondas & Wiersema, 1997). Optou-se, portanto, por remover estes colaboradores da população alvo devido ao carácter da sua função e ao nível organizacional onde estão inseridos, pois este impacta e difere no seu processo de socialização. Assim, os 20 colaboradores foram retirados da lista de amostragem, tendo sido apenas analisadas e comparadas as experiências dos 87 colaboradores (instalações portuguesas e unidades de vendas) cujas práticas de socialização existentes são semelhantes, dado o carácter das funções e nível organizacional (Anexo XII).

Para a realização das entrevistas exploratórias foi definida uma amostra estratificada proporcional desta lista de amostragem (87 colaboradores), uma vez que, uma amostra deve ser um conjunto representativo da população em análise, com seleção aleatória (Silva & Campos, 2019). Esta forma de amostragem consiste na divisão da população em subgrupos (por exemplo, idade, género) e na escolha aleatória de indivíduos proporcionalmente à dimensão que se verifica na população. Além disso, esta abordagem permite garantir a representação de todos os grupos da população na amostra e permite a comparação entre os subgrupos (Acharya et al., 2013; Neyman, 1992).

⁷ Valor extraído em dezembro de 2022.

⁸ Valor extraído no dia 1 de abril de 2023.

Posto isto, definiram-se os seguintes subgrupos:

- Departamento onde está inserido;
- Género (Feminino e Masculino);
- Idade (menor ou igual a 25 anos; entre 26 e 50 anos; 51 anos ou superior);
- Experiência profissional anterior (Sim ou não);
- Nacionalidade/cultura (portuguesa ou não portuguesa);
- Ano de entrada (2020, 2021, 2022).

Contudo, aquando da divulgação dos inquéritos por questionário⁹, na fase de observação, tinham-se registado 26 saídas acumuladas (Portugal e unidades de vendas), o que interferiu com o número total de colaboradores da amostra. Posto isto, apesar de as entrevistas exploratórias terem sido realizadas com base na lista de amostragem de 87 colaboradores, o inquérito por questionário foi apenas enviado a 61 colaboradores que integraram a empresa entre 2020 e 2022. Esta pode ser considerada uma das limitações deste relatório, dado que, afetou e comprometeu a coerência dos dados e consequente análise de resultados.

3.2 Caracterização da população alvo 2023

No que concerne à amostragem selecionada para a análise do processo de socialização dos colaboradores que integraram a empresa em 2023, esta representa cerca de 67% da população alvo 2023, o que corresponde a um total de 14 colaboradores. Este número inclui os colaboradores alvo de investigação, excluindo os colaboradores diretos (operadores - total de sete indivíduos).

Desta forma, na aplicação dos dois inquéritos por questionário, foram abordados 75 colaboradores (61 + 14) e 24 chefias, separadamente.

⁹ Enviado a 26 abril de 2023.

PARTE IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo detalhar as fases de ação e observação do ciclo de investigação a que o investigador se propôs, mencionadas no capítulo anterior. Assim, este capítulo encontra-se dividido em:

- Análise das respostas às entrevistas exploratórias e comparação com os procedimentos de acolhimento e socialização que estavam em vigor entre 2020 e 2022;
- Descrição das ações de melhoria implementadas no início de 2023;
- Observação dos resultados dos inquéritos por questionário e comparação dos mesmos entre os colaboradores que integraram a empresa entre 2020-2022 e os que integraram em 2023; Considerações das chefias;
- Discussão dos resultados.

1. Entrevistas exploratórias

1.1 Caracterização da amostra

Tal como referido anteriormente para a realização das entrevistas exploratórias foram abordados treze colaboradores, correspondentes a 15% da lista de amostragem de colaboradores que integraram a empresa entre 2020 e 2022. Assim, de acordo com a amostra estratificada proporcional, sete dos inquiridos têm nacionalidade portuguesa e os restantes seis têm nacionalidade estrangeira; oito são do género masculino e cinco do género feminino; dois têm idade igual ou inferior a 25 anos, oito têm idade entre os 26 e os 50 anos e três têm idade igual ou superior a 51 anos; três inquiridos entraram em 2020, quatro inquiridos entraram em 2021 e seis entraram em 2022; três entrevistados pertencem ao departamento de Operações e logística, um entrevistado pertence ao departamento financeiro, um entrevistado pertence ao departamento de RH e SST, dois entrevistados pertencem ao departamento de marketing e vendas e, por fim, seis entrevistados pertencem às unidades de vendas. Note-se que não foi possível obter previamente a informação relativa à experiência, uma vez que, não existe nenhuma base de dados na empresa que o indique. Porém, foram entrevistados 11 indivíduos com experiência profissional anterior e dois indivíduos cuja primeira experiência foi na Amorim Cork Flooring (Anexo XIII).

1.2 Análise das respostas às entrevistas exploratórias

No que concerne aos resultados referentes às entrevistas exploratórias, em primeiro lugar, cerca de 55% dos entrevistados com experiência profissional anterior (seis inquiridos), mencionaram ter tido experiências de socialização pouco extensas e com pouco acompanhamento, enquanto 45% dos entrevistados (cinco inquiridos, dos quais três pertencem às unidades de vendas) já tinham experienciado um processo de socialização mais intenso, completo e adequado à função que iriam desempenhar. Estas experiências impactam a perceção que o novo colaborador tem sobre as práticas de socialização implementadas na empresa, na medida em que, a título de exemplo, os recém-chegados com experiências positivas terão as expectativas mais altas (Saks et al., 2007).

De forma geral, as expectativas que os entrevistados apresentavam sobre a ACF, antes de iniciar a função, eram consideráveis. Estas foram construídas, principalmente, devido à reputação do Grupo Amorim no mercado de trabalho (tanto nas unidades de vendas como em Portugal) e foram, em 85% dos inquiridos (11 indivíduos), correspondidas. Apenas em dois casos (ambos nas unidades de vendas), se verificou que as expectativas não foram correspondidas devido à morosidade da entrega do equipamento e à ausência de orientação sobre o funcionamento das ferramentas de trabalho. O facto de estas expectativas não terem sido correspondidas podem estar relacionadas com o capital cultural incorporado e institucionalizado dos indivíduos (Bourdieu, 1986).

Relativamente à descrição das experiências no processo de socialização que os entrevistados viveram (2020 e 2022), o investigador sintetizou a informação na tabela abaixo (Tabela 1). Note-se que, apesar do processo de acolhimento ser semelhante para os colaboradores das instalações portuguesas e para os colaboradores das unidades de vendas, torna-se importante, na análise de resultados, distinguir os processos, na medida em que, a socialização após o acolhimento destes colaboradores é diferente, devido à estrutura organizacional.

De acordo com a tabela 1, entende-se que em 2020 a pandemia veio dificultar o processo de socialização dos novos colaboradores. Apesar disso, o *feedback* recolhido relativamente ao acompanhamento no posto de trabalho dos *newcomers*, tanto em Portugal como nas unidades de vendas foi positivo. Não obstante, em 2021, devido às mudanças nos sistemas internos e na equipa de RH que a organização atravessou, as experiências de socialização dos novos membros divergiram. No entanto, de forma geral, os entrevistados, em ambas as instalações, mencionaram atrasos na entrega dos equipamentos e ferramentas

de trabalho e ausência de formação específica e acompanhamento estruturado no posto de trabalho por parte dos colegas e chefia direta. Relativamente aos entrevistados que entraram em 2022, notou-se uma unanimidade nas experiências da semana de acolhimento: positiva, servindo de base para a aprendizagem. Contudo, em ambas as instalações, os atrasos na entrega dos equipamentos de trabalho mantiveram-se e o acompanhamento pós semana de acolhimento (colegas e chefia), a informação sobre os processos internos da empresa e formação específica no posto de trabalho não foram suficientes, criando sentimentos de incerteza nos recém-admitidos (Tabela 1).

Destaca-se ainda que, a maioria dos entrevistados se encontra, atualmente, confiante com as tarefas e responsabilidades do dia-a-dia, sendo que, quando surgem dúvidas, os mesmos, recorrem à chefia direta ou aos colegas de equipa, existindo disponibilidade e abertura. Importa referir que, a falta de acompanhamento pós semana de acolhimento foi salientada pelos colaboradores das unidades de vendas, devido à distância a que se encontram da sede, da chefia e dos colegas de equipa. Em contraste, todos os inquiridos mencionaram que, no presente, vivem um ambiente de trabalho equilibrado caracterizado pelo trabalho em equipa e boas relações com chefias e pares (Tabela 1 e anexo XIV).

No que toca à identificação dos valores da empresa, embora os entrevistados não tenham enunciado literalmente os valores do grupo, os mesmos mostraram-se satisfeitos, leais e orgulhosos por trabalhar na empresa, reconhecendo o potencial da mesma e a importância da sustentabilidade no negócio. Além disso, salientaram que os principais fatores que os tornam parte da empresa são o ambiente de cooperação e aprendizagem, as boas relações entre equipa e chefia e a identificação com a empresa e a sua cultura (Anexo XIV). Assim, depreende-se que os colaboradores assumem um papel na organização colaborante como um membro pleno da mesma (Louis, 1980).

Por último, os inquiridos destacam algumas prioridades que devem ser tidas em conta para a melhoria do processo de socialização de potenciais novos membros (Tabela 1 e anexo XIV):

- Esclarecimento e estabelecimento dos limites de cada função;
- Mitigação dos atrasos na disponibilização do equipamento de trabalho (computador e acessos informáticos);

- Envolvimento e responsabilização das chefias e equipas na socialização e acompanhamento dos novos membros (objetivos, processos, tarefas, formação);
- Construção de um plano de formação específico adaptado a cada função para dar continuidade à semana de acolhimento, por exemplo, estruturação da formação inicial dos *sales managers*, antes e após a semana de acolhimento;
- Sessões de *follow-up* nos primeiros meses de trabalho.

	2020	2021	2022
Instalações portuguesas	- Acolhimento <i>online</i> com várias lacunas, devido à pandemia; - Socialização muito demorada; - Dificuldade na apresentação dos departamentos, processos, produtos; - Bom acompanhamento <i>online</i> na formação de posto de trabalho.	- Experiências pouco unânimes entre os entrevistados: alguns tiveram uma semana de acolhimento muito completa e um acompanhamento muito positivo por parte das chefias e dos colegas de equipa, enquanto outros não tiveram essa oportunidade, sentindo falta de acompanhamento estruturado e formação específica no posto de trabalho; - Atrasos na entrega dos equipamentos de trabalho.	- Semana de acolhimento completa, servindo de mote para as semanas de trabalho seguintes, embora se tenha sentido falta de formação em algumas áreas; - Atrasos na entrega dos equipamentos de trabalho; - Acompanhamento pós semana de acolhimento insuficiente (necessidade de mais formação no posto de trabalho, sobre as responsabilidades, tarefas do dia-a-dia e sistemas de informação).

Unidades de Vendas	- Acolhimento e socialização <i>online</i>, devido à pandemia - Durante duas semanas foi possível conhecer todos os departamentos através de reuniões com os responsáveis e equipas dos departamentos; - Apoio por parte da chefia e colegas.	- Semana de acolhimento em Portugal pertinente, mas curta, não disponibilizando informação suficiente para os <i>sales managers</i>; - Socialização difícil; - Ausência dos equipamentos de trabalho aquando da entrada dos novos colaboradores; - Fraco acompanhamento por parte da chefia.	- Semana de acolhimento positiva, para conhecer o grupo Amorim, os produtos ACF e a cultura portuguesa; - Atrasos na entrega dos equipamentos de trabalho; - Formação sobre produto, procedimentos internos e ferramentas de trabalho insuficiente; ausência de suporte pós semana de acolhimento.
--------------------	---	---	--

Tabela 1: Descrição do processo de socialização dos colaboradores entrevistados

Fonte: Elaboração própria.

2. Descrição das ações de melhoria implementadas no início de 2023

A responsabilidade de acompanhar as semanas de acolhimento dos novos colaboradores inseriu-se sobre o investigador no decorrer do seu estágio. Assim este apercebeu-se que existiam algumas lacunas e desorganização nos procedimentos já implementados. Desta forma, em conjunto com a orientadora de estágio, e posteriormente à recolha de algum *feedback* dado pelos *newcomers* e pelas suas chefias, no início de 2023, as práticas já existentes foram complementadas com pequenos processos considerados fundamentais. Todas as práticas mencionadas abaixo, de acordo com a teoria de Jones (1986), analisam-se como institucionalizadas na empresa:

1. Na fase de encontro:

- Criação e uniformização de um *layout* específico para utilizar em todos os documentos relativos ao processo de socialização dos novos colaboradores, por exemplo, no cartão de boas-vindas e questionário de satisfação;
- Entrega de um *welcome kit* com um cartão de boas-vindas, material de escritório, um caderno, o cartão de colaborador, livro sobre cortiça, *flyer* com valores da organização, *flyer* de contactos importantes e o plano da semana de acolhimento;

- c. Entrega do material informático (computador, telemóvel, acessos) na primeira semana de trabalho, momento que deve estar incluído no plano de acolhimento;
- d. Elaboração de um guia de explicação do funcionamento do sistema de registo de presenças, justificação de faltas e marcação de férias;
- e. Inclusão de: uma *welcome session*, que visa marcar o início do acolhimento e permitir que os colaboradores se conheçam uns aos outros e à equipa de RH; uma *close session*, que tem como objetivo recolher *feedback* dos participantes sobre a sua experiência durante a semana de acolhimento (através de um questionário de avaliação da semana de acolhimento), informar o sobre os próximos passos da sua integração e mostrar algumas fotografias registadas ao longo da semana;
- f. Elaboração de um *e-book* com a apresentação dos novos colaboradores para ser enviado aos formadores antes da semana de integração;
- g. Estruturação e aprofundamento da formação durante e pós semana de acolhimento, para as funções de *sales managers* e supervisor de produção. Por exemplo, para além da semana de acolhimento geral, um supervisor deve ter formação de MES, SAP, Planeamento, Engenharia de Processo, Manutenção, entre outras. O levantamento desta necessidade e respetivo planeamento foi alcançado juntamente com as chefias.

3. Resultados dos inquéritos por questionário

3.1 Caracterização da amostra

Para a avaliação e análise dos resultados à luz da revisão bibliográfica e do *benchmarking* foram desenvolvidos dois inquéritos por questionário: um para os colaboradores que integraram a empresa entre 2020 e 2023 e outro para as respetivas chefias, com o objetivo de avaliar as práticas de socialização existentes e as implementadas em 2023 no decorrer do estágio. Na tabela abaixo (tabela 2) resume-se a população-alvo, a lista de amostragem e a taxa de resposta de ambos os questionários:

	População alvo	Lista de amostragem	Taxa de resposta
Inquérito aplicado aos colaboradores	129 indivíduos (107 + 21)	75 indivíduos (26 saídas acumuladas, 28 colaboradores diretos)	64% (48 respostas)
Inquérito aplicado às chefias	24 indivíduos	24 indivíduos	25% (6 respostas)

Tabela 2: População-alvo, lista de amostragem e taxa de resposta aos inquéritos por questionário

Fonte: Elaboração própria.

Segue-se a caracterização da amostra das respostas recolhidas no inquérito aplicado aos colaboradores. De acordo com o gráfico 4, verifica-se que o maior número de respostas obtidas se centra nos inquiridos do género masculino (54%), apesar da amostra se demonstrar relativamente equilibrada no que toca ao género (46% género feminino). Por outro lado, cerca de 69% da amostra centra-se no intervalo de idades entre os 26 e os 50 anos. O intervalo de idades com menor representação é o de maiores de 51 anos, com 8%.

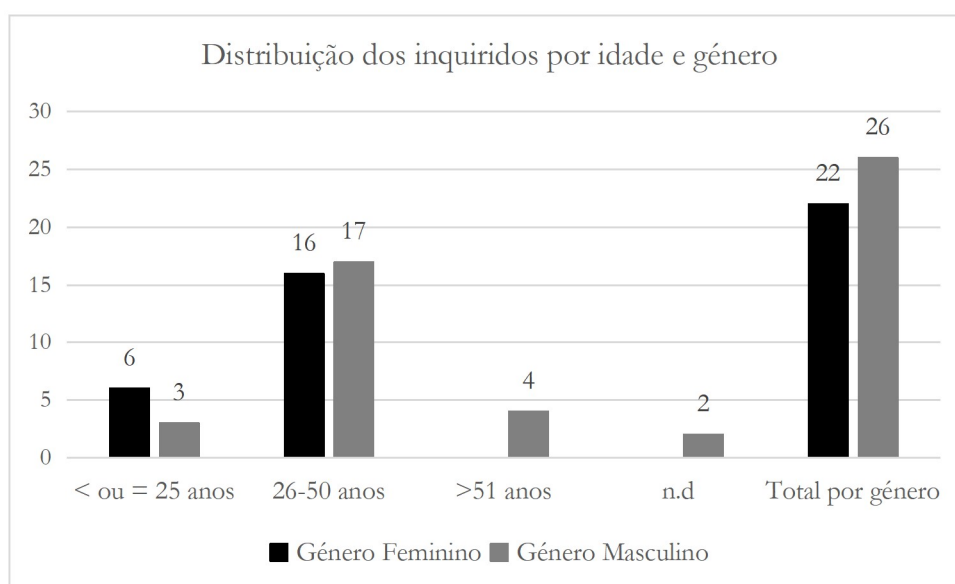


Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos por idade e género

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à distribuição dos inquiridos pelas instalações da empresa, segundo o gráfico 5, conclui-se que 35 respostas pertenceram às instalações portuguesas (73%), enquanto 13 respostas (27%) foram dadas pelos colaboradores das unidades de vendas. As mesmas estão distribuídas por ano de entrada, sendo que, obtiveram-se sete inquiridos que

entraram na organização em 2020; cinco inquiridos entraram na organização em 2021; 25 inquiridos entraram na organização em 2022 e onze inquiridos entraram na organização em 2023, o que constitui uma amostra representativa dos colaboradores que integraram a empresa em 2023 (gráfico 5). Além disso, para sete inquiridos este foi o seu primeiro emprego, sendo que para os restantes esta não foi a primeira experiência profissional. Todos os colaboradores inquiridos integraram a ACF entre 2020 e 2023 e este foi o seu primeiro acolhimento no Grupo Amorim.

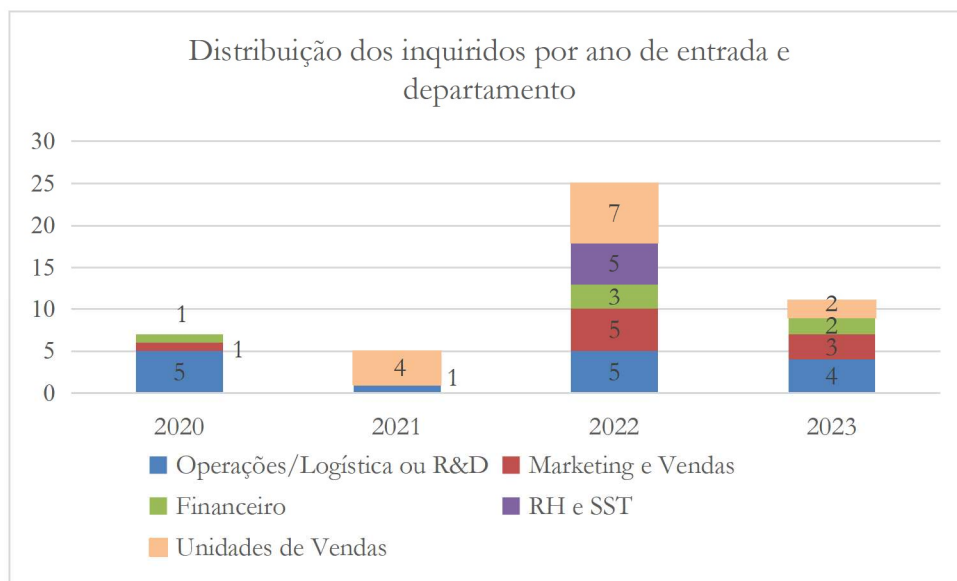


Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos por ano de entrada e departamento

Fonte: Elaboração própria.

Por último, percebeu-se que a candidatura numa plataforma de emprego e a abordagem feita por um membro da organização foram as principais formas como surgiram as oportunidades de emprego para os inquiridos das instalações portuguesas. No caso das unidades de vendas, as principais formas foram a abordagem por uma empresa de recrutamento e a candidatura numa plataforma de emprego (gráfico 6).

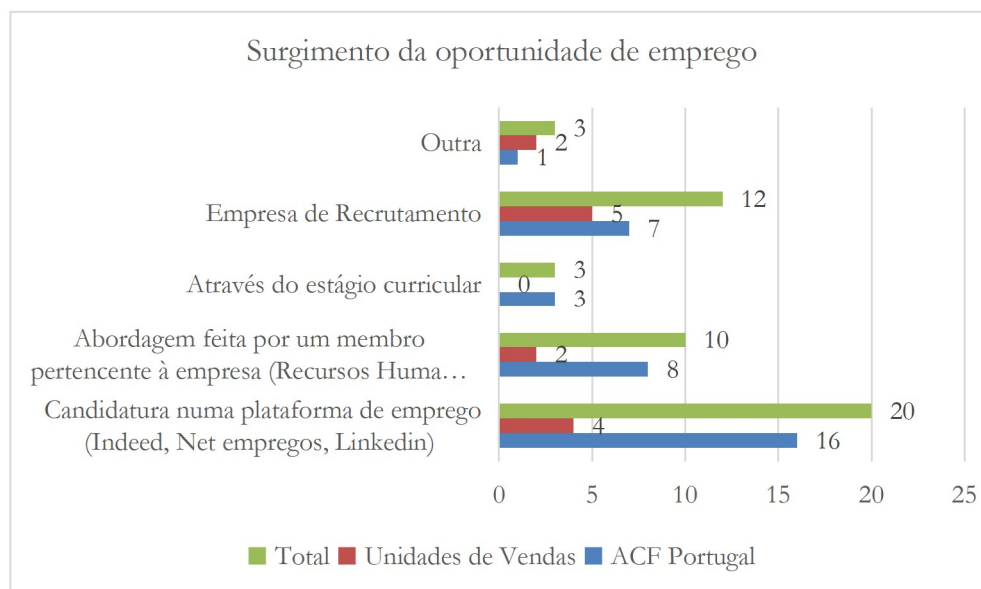


Gráfico 5: Surgimento da oportunidade de emprego nos inquiridos

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, descreve-se a caracterização da amostra das respostas recolhidas no inquérito aplicado às chefias. De acordo com o gráfico 7, verifica-se que número de inquiridos do género masculino é igual ao número de inquiridos do género feminino. Por outro lado, cerca de 83% da amostra centra-se no intervalo de idades entre os 26 e os 50 anos. Além disso, o número de respostas de chefias que pertencem às unidades de vendas (três) foi igual ao das chefias das instalações portuguesas, (um do departamento financeiro, um do departamento marketing e vendas e um do departamento de operações/logística e R&D). Por fim, as chefias inquiridas das unidades de vendas receberam colaboradores em 2020 e 2021 e as chefias inquiridas ACF Portugal receberam colaboradores em 2020, 2021 e 2022. Desta forma, apenas será possível comparar os respostas das chefias com as dos colaboradores nos anos e departamentos indicados, embora a taxa de resposta não seja significativa.

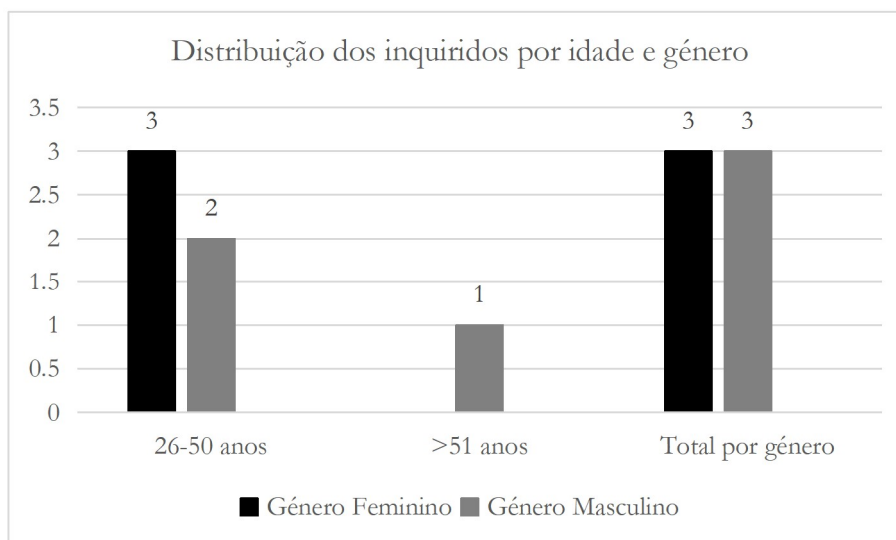


Gráfico 6: Distribuição dos inquiridos (chefias) por idade e género

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Apresentação dos resultados

Relativamente à obtenção de informação sobre o estado do processo de recrutamento quando a candidatura foi recebida, os resultados coincidem tanto nas unidades de vendas como nas instalações portuguesas, sendo que mais do que a maioria obteve essa informação (68% dos inquiridos responderam “Sim”). Contudo, nas instalações portuguesas, ao contrário das unidades de vendas, o número de inquiridos que não obteve informação sobre o estado do processo de recrutamento quando a empresa acedeu à sua candidatura foi significativo (46%), tendo sido mais notório nos anos de 2020 e 2022. Adicionalmente, 81% do total dos inquiridos confirmou que obteve informação sobre o estado do processo de recrutamento quando foi feita a oferta de emprego. Por fim, 67% do total dos inquiridos afirmou estar familiarizado com a empresa e a sua área de atuação, antes de se candidatar à função, logo 33% do total dos inquiridos não estavam esclarecidos sobre a empresa antes de se terem candidatado à função (Anexo XV). Neste sentido, as principais formas de aquisição de informação sobre a empresa antes do início de funções foram conseguidas através do *website* da empresa (73% dos inquiridos selecionou esta opção), do LinkedIn (50% dos inquiridos) e da entrevista de emprego (40% dos inquiridos) (Anexo XV).

Primeiramente, no que toca às questões relacionadas com a fase de pré-entrada, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com o processo de recrutamento e orientação antes de início de funções, sendo que 92% selecionaram a resposta “Concordo” ou “Concordo Totalmente”, apresentando uma média de 4,4 (Anexo XVI – pergunta 6 e 7). Nesta fase

salienta-se o profissionalismo e utilidade do contacto por parte dos RH e/ou empresa de recrutamento e a clarificação sobre o papel a desempenhar, tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho (Anexo XVI – perguntas 2 e 4). Por outro lado, cerca de 85% dos inquiridos revelaram satisfação com a informação e apoio recebidos antes do primeiro dia de trabalho, concordando que tiveram acesso a um ponto de contacto útil por parte organização para o esclarecimento de dúvidas (Anexo XVII – perguntas 1 e 3).

De seguida, relativamente às questões alusivas à semana de acolhimento, 96% dos inquiridos (46 indivíduos) foram recebidos por alguém dos RH no primeiro dia de trabalho (média 4,5) (Anexo XVII – pergunta 5). Porém, verificou-se alguma ambiguidade nas respostas sobre o recebimento de informação sobre como a posição do inquirido contribui para o alcance da missão da empresa: cerca de 40% dos inquiridos “discordou totalmente”, “discordou” ou “não concordou nem discordou”, o que reflete falta de clareza na importância do papel dos inquiridos na empresa (Anexo XVII – pergunta 7). A discórdia e ambiguidade expressada pelos colaboradores sobressaíram, principalmente, nos anos de 2020 e 2021, similarmente na ACF Portugal e nas unidades de vendas (Anexo XVIII – pergunta 7). Além disso, também se revelou alguma incerteza na disponibilização de informação sobre os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa (30% “discordou” ou “não concordou nem discordou”) (Anexo XVII – pergunta 8). Estas respostas concentraram-se no ano de 2021 e 2022 e nas unidades de vendas (oito em treze inquiridos das unidades de vendas discordaram ou não concordaram nem discordaram com esta afirmação) (Anexo XVIII – pergunta 8). Importa ainda notar que 58% dos inquiridos não reconhece que tenha recebido a formação específica necessária durante a semana de acolhimento, o que demonstra ambiguidade sobre o desempenho da sua função (28 respostas “Discordo Totalmente”, “Discordo” e “Não Concordo nem Discordo”) (Anexo XVII – pergunta 9). Estas respostas concentram-se no ano de 2022, estando similarmente distribuídas pelos colaboradores das instalações portuguesas (20 em 35, o que equivale a 57% dos inquiridos ACF Portugal) e pelos colaboradores das unidades de vendas (oito em treze, o que equivale a 61% dos inquiridos das unidades de vendas) (Anexo XVIII – pergunta 9). Esta pergunta foi a que obteve a média e mediana inferiores: 3,1 e 3, respetivamente (Anexo XVII – pergunta 9). Em contraste, 67% dos inquiridos afirmou ter recebido as informações completas e úteis sobre benefícios e políticas da empresa durante a primeira semana (Anexo XVII – pergunta 10).

De forma geral, durante a primeira semana de trabalho, a maioria dos inquiridos sabia onde e a quem se dirigir para obter esclarecimentos sobre questões pessoais, contratuais e benefícios; a informação que recebeu sobre ética e as políticas da empresa foi clara e útil e o seu espaço de trabalho estava organizado, limpo, funcional, pronto para ser ocupado (Anexo XVII – perguntas 11, 12 e 13). Não obstante, cerca de 48% dos inquiridos verificaram que os equipamentos informáticos de trabalho (computador, acessos e telefone) não estavam totalmente prontos para ser utilizados aquando da sua chegada (Anexo XVII – pergunta 14). Estes valores foram mais notórios em 2020 e 2022 (seis em sete inquiridos – 85% não tiveram os equipamentos prontos e 12 em 25 inquiridos – 48% não tiveram os equipamentos prontos, respetivamente), notando-se uma ligeira melhoria em 2023 (4 em 11 inquiridos - 36% não tiveram os equipamentos prontos), face aos anos anteriores, coincidindo com a insatisfação verificada nas entrevistas exploratórias relativamente a esta temática (Anexo XVIII – pergunta 14).

Em relação à fase pós semana de acolhimento, entre 80% a 85% dos inquiridos afirmaram que a sua chefia estava preparada para a sua chegada, tendo apresentando o colaborador à equipa, fornecendo uma explicação clara e concisa sobre o seu papel e expectativas do trabalho. Adicionalmente, os colaboradores sabiam, igualmente, onde se dirigir ou a quem recorrer quando tinham dúvidas sobre o seu trabalho e 96% dos mesmos “concordou” ou “concordou totalmente” que reúne regularmente com a sua chefia para responder a quaisquer perguntas que possa ter, obtendo *feedback* sobre o seu desempenho (Anexo XVII – perguntas 15-20). Esta opinião é transversal à organização como um todo. Ainda, em média, os 81% dos inquiridos concordaram que as expectativas de emprego são consistentes com o que estão atualmente a fazer (Anexo XVII – pergunta 20). Apenas sete inquiridos discordaram desta afirmação, três dos quais pertencem às unidades de vendas (Anexo XVIII – pergunta 20). Por outro lado, verificou-se também alguma ambiguidade nas respostas sobre o reforço da missão da empresa e o papel do inquirido no alcance da mesma: cerca de 31% dos inquiridos “não concordou nem discordou”, o que volta a refletir falta de clareza sobre a importância do papel dos inquiridos na empresa (Anexo XVII – pergunta 21). Neste caso, assinala-se uma diminuição da percentagem de inquiridos que sentiu incerteza relativamente a esta temática entre 2020 e 2023 (Anexo XVIII – pergunta 21).

Analisando e comparando os valores obtidos entre 2020-2022 e 2023, as diferenças não foram substanciais. Ainda assim, em 2023, de forma geral, as respostas dos 11

inquiridos encontram-se predominantemente distribuídas pelas opções “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”. Assim, apesar de as medidas implementadas em 2023 terem sido construídas numa perspetiva de melhoria da estrutura do processo, entende-se que as mesmas tiveram um impacto positivo no processo de socialização da empresa, equilibrando as perceções menos favoráveis e demonstrando mais organização e uniformização do processo (Anexo XIX). Para além disso, a ambiguidade que surge nestes indivíduos (por exemplo, no desempenho da função, nos processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa), pode resultar, também, destes ainda se encontrarem na organização há relativamente pouco tempo. Contudo, no que toca ao funcionamento do equipamento de trabalho no *timing* certo, em 2023, dois inquiridos discordaram que o seu estava pronto a ser utilizado, embora se tenha verificado uma diminuição na proporção de inquiridos com esta opinião (Anexo XVIII – pergunta 14). O mesmo se averiguou no tópico relativo à formação no posto de trabalho: a proporção de inquiridos que entraram em 2023 que discordaram sobre a obtenção de formação específica necessária para começar a desempenhar a função, foi menor do que em 2022 (um em 11 inquiridos e 11 em 25 inquiridos, respetivamente) (Anexo XVIII – pergunta 9). Desta forma, depreende-se que, ambos os tópicos do processo ainda necessitam de ser melhorados.

Por fim, torna-se importante analisar as diferenças entre as médias dos resultados dos colaboradores que integraram a empresa com experiência profissional anterior e os que integraram a empresa sem experiência profissional (Anexo XX). De forma geral, as perceções dos colaboradores com experiência profissional anterior não são tão positivas como as perceções dos colaboradores sem experiência anterior. Por exemplo, a média e mediana na questão relativa à informação sobre o papel do colaborador no alcance da missão da empresa e nos tópicos relacionados com a interação das chefias no processo de socialização (explicação clara e sobre a função; preparação para a chegada e fornecimento de *feedback*) foi superior nos indivíduos que ainda não tinham tido nenhuma experiência profissional (Anexo XX – perguntas 7, 15, 16 e 18). Assim, genericamente, os colaboradores sem experiência anterior mostraram-se mais satisfeitos com o seu acolhimento e integração na organização. Estes valores podem ter-se verificado também, visto que, 4 dos inquiridos sem experiência profissional anterior integraram a empresa em 2023 (após as alterações ao programa de acolhimento), influenciando positivamente as médias e medianas das questões.

Em suma, conclui-se que, em média (4,3), os inquiridos sentem-se integrados no seu posto de trabalho e estão satisfeitos com a integração que receberam (média - 4), sendo que, 94% “concordaram” ou “concordaram totalmente” com a afirmação (Anexo XVII – pergunta 23). Importa salientar que nenhum inquirido que integrou a empresa em 2023 se sentiu insatisfeito com o seu acolhimento e socialização (Anexo XVIII – pergunta 23).

Complementarmente, os inquéritos por questionário aplicados às chefias, apesar de a representação da amostra ser reduzida, corroboram, de forma geral, as respostas dadas pelos colaboradores inquiridos. Resumidamente, as chefias concordaram que o ambiente na equipa é positivo; estavam preparados para receber os novos membros, apresentando-os à equipa e mostrando-se disponíveis para dar suporte; esclareceram o papel, as responsabilidades e as tarefas diárias do colaborador; reuniram de forma regular com os recém-admitidos para responder a quaisquer perguntas ou necessidades que os mesmos pudessem ter. Posto isto, em média (5), as chefias amostradas consideram que os seus colaboradores foram bem integrados na organização, uma vez que, as expectativas criadas antes de iniciar a função foram correspondidas, a interação com os colegas da equipa foi incentivada e o suporte necessário foi disponibilizado. Porém, as perceções das chefias divergem das dos seus subordinados em alguns temas (Anexo XXI). Nomeadamente, nas unidades de vendas, as chefias consideram que o suporte dado pelos RH para preparar a chegada do novo membro não é suficiente (Anexo XXII – pergunta 2). Além disso, em contraste com as respostas dos colaboradores inquiridos, a maioria das chefias afirmaram que esclareceram quais os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da organização; e dinamizaram a formação específica necessária para o mesmo iniciar a sua função autonomamente. Contudo, no que toca à clarificação do papel da função do *newcomer* no alcance da missão da empresa verifica-se alguma ambiguidade também na resposta das chefias – média 3,7 (Anexo XXI).

Por último, as chefias indicaram que a clarificação das responsabilidades e o que é esperado; dar *feedback*; mostrar-se disponível para apoiar; garantir uma boa integração na equipa; promoção de um ambiente de partilha, de boa comunicação e atitude positiva são estratégias fundamentais para a socialização de um recém-chegado. No que toca aos principais desafios, as chefias referiram a conciliação das novas entradas com a multiplicidade de tarefas do seu dia-a-dia, a compreensão da forma de trabalhar do novo membro e fazê-lo sentir confiante e confortável na equipa e no seu trabalho desde o início.

De forma geral, os inquiridos mencionaram os seguintes fatores que consideraram como principais para terem aceitado a proposta de emprego, sendo estes muito semelhantes aos detalhados nas entrevistas exploratórias.

- Reputação da empresa pela estabilidade, equilíbrio trabalho-vida e presença no mercado a nível mundial;
- Proximidade da empresa da residência;
- Identificação com projeto/função propostos;
- Oportunidade de crescimento, aprendizagem e progressão de carreira no Grupo;
- Preocupação com a sustentabilidade e meio ambiente na transformação do produto.

Por fim, todos os inquiridos referiram as seguintes prioridades para melhorar o processo de acolhimento e socialização de novos colaboradores:

- Equipamentos de trabalho (computador, telemóvel e acessos) funcionais no momento de entrada do colaborador; (Nota: esta foi a principal prioridade apontada pelas chefias);
- Estabelecimento de sessões de formação durante o primeiro mês;
- Envolver a chefia e os colegas de equipa no acolhimento do colaborador;
- Detalhar e clarificar o papel do colaborador na empresa;
- Formação específica para o posto de trabalho, ajustando os planos de acolhimento a cada função;
- Melhor organização e consistência da semana e acolhimento;
- *Follow-up* frequente e contínuo ao longo do processo de socialização.

3. Discussão dos resultados

Nesta fase serão analisadas as práticas de socialização atuais (incluindo as mudanças de 2023) da Amorim Cork Flooring, à luz da revisão de literatura e principais estratégias utilizadas no mercado. Posto isto, optou-se por comparar as mesmas com as fases da socialização, as melhores práticas e dois modelos revistos no enquadramento teórico deste relatório (o modelo de Jones – táticas institucionalizadas *vs* individualizadas e táticas sociais,

de conteúdo e contexto - e modelo de Bauer). Por outro lado, serão, igualmente, discutidas as táticas de socialização recolhidas através do *benchmarking*.

Em primeiro lugar, considerando o modelo de Jones (1986), entende-se que as estratégias de socialização desenvolvidas na ACF são maioritariamente institucionalizadas. A título de exemplo, a chamada telefónica antes da entrada do colaborador com os detalhes do primeiro dia; a entrega de um *welcome kit* e o planeamento de uma semana de acolhimento formal, que visa dar a conhecer a cultura, valores, o produto e a estrutura da organização. As táticas de socialização institucionalizadas estão negativamente relacionadas com a ambiguidade da função, *stress* e as intenções de saída, relacionando-se positivamente com a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e a identificação com a organização. Estas relações estão de acordo com o propósito das táticas institucionalizadas, as quais pretendem que os recém-chegados se familiarizem com os objetivos e processos estabelecidos, mantendo o *status quo* organizacional (Ashforth & Saks, 1996; Saks et al., 2007).

Pelo contrário, o acompanhamento disponibilizado pós semana de acolhimento mostra-se ser uma tática individualizada, uma vez que esta segue uma socialização informal baseada numa aprendizagem autónoma por parte dos recém-chegados (Jones, 1986; Rego et al., 2015). Conforme a literatura, estas práticas podem despoletar resultados diferentes: aumentar a incerteza e a ansiedade na experiência de trabalho ou obrigar o recém-admitido a desenvolver a sua própria abordagem às suas funções (Ashforth & Saks, 1996; Jones, 1986; Saks et al., 2007). No caso da empresa em análise, perante as respostas obtidas relativamente às prioridades de melhoria do processo de socialização, concluiu-se que os inquiridos mostram preferência por práticas institucionalizadas até se sentirem parte integrante da organização.

Por outro lado, uma das prioridades salientadas nos inquéritos por questionário foi a formação específica no posto de trabalho, embora os inquiridos reconheçam o valor e importância da semana de acolhimento. A dificuldade em captar a informação sobre os processos internos, práticas de funcionamento da empresa e a importância do papel do *newcomer* também foram prioridades enfatizadas. Tal demonstra que as táticas de conteúdo utilizadas na empresa não são totalmente eficientes na preparação dos novos membros para os desafios da função, principalmente nas unidades de vendas. Relativamente às táticas sociais, de acordo com a análise de resultados, depreende-se que nem todos os inquiridos receberam a mentoria e orientação necessários ao desempenho da sua função (formação

específica) nos primeiros tempos, embora a relação com as chefias e pares seja classificada como positiva (Jones, 1986; Saks et al., 2007). De facto, os colegas e as chefias, funcionam como agentes de socialização dentro de uma organização, servindo como fontes de informação a partir das quais os recém-chegados adquirem conhecimento que facilita o seu ajustamento, adaptação à função e integração pessoal (Wang et.al, 2015). Segundo Saks et al. (2007), proporcionar aos recém-chegados oportunidades para socializarem e estabelecerem contactos com pessoas dentro da empresa, antes e depois da entrada, é uma componente fundamental para qualquer programa de socialização ser bem-sucedido, uma vez que, as táticas sociais são as que mais influenciam o ajustamento dos recém-chegados.

De seguida, analisando os resultados obtidos à luz do modelo de socialização de Bauer (n.d.), conclui-se que no nível *Compliance* ainda existe um caminho a percorrer. A ambiguidade demonstrada na obtenção de informação sobre as políticas e regras de funcionamento da empresa (Anexo XVII – pergunta 8) é um tópico que deve ser tratado com atenção, assim como a disponibilização do material, equipamentos e acessos necessários ao desempenho da função. Este é o ponto de partida para que o recém-admitido se sinta confiante e satisfeito na organização (Bauer, n.d). No nível *Clarification* entende-se que, em média, as expectativas de emprego dos inquiridos, descritas pelas chefias e no processo de recrutamento, correspondem ao que estão atualmente a fazer (81% dos inquiridos “Concordou” ou “Concordou Totalmente”) (Anexo XVII – pergunta 20). Em relação ao nível *Confidence*, uma vez que, em média (4,1), os inquiridos recebem *feedback* sobre o seu desempenho e as chefias mostram-se disponíveis para apoiar, assume-se que, esta prática acarreta sentimentos de autoconfiança (Anexo XVII – pergunta 18). Ainda, no nível *Culture*, constata-se que, durante a semana de acolhimento, são fornecidas noções claras formal e informalmente sobre a cultura organizacional (média 4,2) (Anexo XVII – pergunta 6). Não obstante, ainda existe margem de melhoria nos níveis *Connection* e *Checkbacks*, na medida em que podem ser dinamizados mais momentos de *networking* inter e intra equipas para estabelecimento de relações interpessoais e reforço dos momentos de *feedback* e *follow-up* para os recém-admitidos, tanto durante a semana de acolhimento como nas fases de socialização seguintes (Bauer, n.d). De facto, o modelo de Bauer foi analisado por Meyer e Bartels (2017) e concluiu-se que os colaboradores que experienciam o nível *Connection* compreendem de melhor forma a utilidade do programa de acolhimento e sentem maior apoio por parte da organização, sentido de compromisso organizacional e satisfação no trabalho. As práticas incluídas neste nível, proporcionam um

sentimento de aceitação social, o qual se revela fator chave para o sucesso da socialização dos recém-chegados.

Apesar de não existir um consenso na literatura sobre a duração da socialização de um recém-chegado, conforme os resultados obtidos, entende-se que a empresa em análise deve prolongar a estruturação do programa já existente, com práticas que garantam o apoio necessário para os *newcomers* nos primeiros meses. Posto isto, no que toca ao modelo das fases de socialização de Booz Allen Hamilton e de acordo com as três fases descritas na revisão da literatura (Feldman, 1981; Rego et al., 2015), embora a empresa avaliada desenvolva práticas cruciais, o processo demonstra ainda algumas lacunas.

Na fase de pré-entrada, é importante notar que os indivíduos se encontram com expectativas altas, devido à reputação do Grupo Amorim no mercado e à informação dada ao longo do processo de recrutamento sobre as responsabilidades e competências que a nova função acarreta (anúncio de emprego e entrevistas). Neste sentido, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com a informação disponibilizada nesta fase, o que culminou num *match* entre as expectativas iniciais e a experiência real no trabalho. Adicionalmente, e posteriormente à fase de seleção e aceitação da proposta, os novos colaboradores são informados sobre a semana de acolhimento da qual irão fazer parte e recebem orientações para o primeiro dia, como por exemplo, a escolha da ementa para a refeição. Neste caso, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com o acompanhamento que existe antes da chegada à organização (Anexos XVI e XVII).

Na fase do encontro, durante o primeiro dia, apresenta-se a organização com mais detalhe ao trabalhador, com visita às instalações e dinamização de algumas sessões de formação (RH, SST e Academia), que têm como objetivo dar a conhecer as normas, missão, valores e regras de funcionamento, procurando iniciar a familiarização com a cultura organizacional. Além disso, na primeira semana procede-se à entrega e configuração do equipamento de trabalho e o novo colaborador frequenta sessões de formação consoante a função que irá desempenhar. Estas sessões incluem momentos com o CEO da Amorim Cork Flooring e da Corticeira Amorim. Não obstante, durante esta semana, o envolvimento e interação dos novos membros com as chefias é praticamente nulo, não existindo, num primeiro encontro, comunicação sobre recursos necessários para a realização das tarefas, objetivos do trabalho e as expectativas de desempenho do *newcomer*. A formação específica no posto de trabalho nos primeiros meses também se revela ser uma prioridade de melhoria do processo de socialização, incluindo a aprendizagem e clareza das

tarefas, competências, sistemas subjacentes à função e interação com outros colegas de trabalho para além da equipa, de forma a facilitar o seu ajustamento (Bauer et al., 2007). De salientar que, embora os inquiridos estejam satisfeitos com a estabilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal que a empresa oferece, a posição do indivíduo no alcance da missão da mesma mostrou-se ambíguo para os novos membros durante a semana de acolhimento e nos meses seguintes, tornando-se essencial considerar esta avaliação.

Ainda nesta fase, é também fundamental reconhecer o impacto das experiências anteriores dos recém-chegados, descritas na apresentação dos resultados. A experiência de trabalho anterior é relevante, visto que, os indivíduos com mais experiência de trabalho são mais seguros sobre os seus valores e o tipo de organização onde desejam trabalhar (Kim et al., 2005). Portanto, é importante ter em consideração que estes indivíduos poderão ter uma história de socialização noutros contextos que pode inibir a sua nova assimilação (Becker & Bish, 2021). Desta forma, é fundamental que o processo de socialização seja projetado de forma a dar tempo aos recém-chegados para processarem os novos conhecimentos e comportamentos esperados. Não obstante, a socialização de colaboradores com experiência profissional anterior pode apresentar-se como uma maneira de adquirir *know-how* valioso para a organização, logo, torna-se igualmente pertinente que exista abertura por parte da empresa a ideias inovadoras. Assim, por um lado, a organização pode aplicar táticas sociais institucionalizadas para promover uma forte ligação à organização, mas por outro lado, pode optar por táticas individualizadas de conteúdo e contexto para promover uma orientação inovadora da função (Saks et al., 2007).

Nos primeiros meses, como mencionado, não está implementada nenhuma prática estruturada que vise acompanhar formalmente os recém-trabalhadores, por exemplo um programa de mentoria e/ou entrevistas de *follow-up*. Os mesmos são entregues às chefias após a semana de acolhimento e espera-se que cada uma delas monitorize a *performance* do colaborador e recolha *feedback* sobre a socialização do mesmo. Assim, de acordo com os inquiridos, a chefia reúne regularmente para responder a dúvidas e fornecer *feedback* sobre o seu desempenho. Aliás, em média, os recém-trabalhadores concordam que tiveram uma explicação clara sobre as suas funções por parte dos seus supervisores. Porém, a ausência de seguimento deste processo por parte da equipa de RH revela-se um ponto a melhorar no processo de socialização de novos colaboradores, principalmente nas unidades de vendas, onde a distância entre subordinado e chefia muitas vezes é um fator que despoleta incerteza nos comerciais. O acompanhamento por parte do RH poderá contribuir para o

levantamento de necessidades e recolha e transmissão de *feedback* sobre o desempenho do colaborador, o que se torna fundamental, dado que contribui para a satisfação, redução de incerteza, retenção e *engagement* dos novos membros (Hamilton, 2008). Por fim, relativamente à fase de metamorfose, entende-se que, atualmente, os inquiridos se encontram integrados e confiantes com o desempenho da sua função (média 4,3) (Anexo XVII – pergunta 22).

Posto isto, embora se reconheça a importância dos primeiros meses para a retenção dos colaboradores, percebe-se que a organização não está a dar o seguimento necessário aos recém-admitidos. Deste modo, com o objetivo de melhorar o processo de socialização, torna-se relevante unir esforços para que exista maior acompanhamento e oportunidades de formação e recolha de *feedback*, sendo possível responder às necessidades e dificuldades dos novos colaboradores, melhorando os seus níveis de satisfação no trabalho.

De referir que, embora a organização seja composta por trabalhadores com nacionalidades e culturas diferentes, o processo de socialização não é adaptado a essas diferenças. Os únicos ajustes feitos ao processo são a adaptação das sessões de formação considerando a função que o novo membro vai desempenhar e o idioma, o que não vai ao encontro daquilo que é mencionado na revisão da literatura. Como referido por Klein & Heuser (2008), é fundamental adequar os programas de acolhimento e socialização com base nas necessidades de aprendizagem dos recém-chegados.

Apesar da análise feita às fases de socialização, a média dos resultados obtidos demonstra que a sua aplicação nem sempre é eficiente e não alcança todos os colaboradores da forma pretendida. Tanto a entrega de equipamento, como a formação no posto de trabalho e a informação sobre o papel colaborador, processos internos, benefícios e políticas da empresa, demonstram ambiguidade nas respostas, com um número considerável de inquiridos com experiências diferentes.

Comparando as práticas existentes na empresa com o *benchmarking* recolhido, verifica-se que a ACF desenvolve algumas das medidas mais populares descritas pelas empresas, como por exemplo, o envio de um *e-mail* com convite para a semana de acolhimento, a entrega de um *welcome kit*, a clarificação do papel, tarefas e responsabilidades que o colaborador irá desempenhar na fase de pré-entrada e um programa de formação inicial estruturado (com sessões de formação) adaptado à função. Embora sejam entregues documentos com informação sobre os RH e os principais contactos da organização, ainda existe um caminho a percorrer no esclarecimento de processos, benefícios e políticas da

empresa, o que pode ser colmatado com o desenvolvimento de um manual/guia de acolhimento¹⁰. Além disso, apesar do programa de acolhimento ainda não ter sido alargado a todas as funções, a empresa tem essa intenção no futuro, visando tornar o acolhimento mais relevante para cada colaborador.

Adicionalmente, no final da semana de acolhimento (na sessão de fecho), é pedido *feedback* aos novos funcionários sobre a sua experiência, com o objetivo de criar a perceção de um ambiente organizacional aberto. Não obstante, momentos formais de acompanhamento e *follow-up* por parte dos RH e chefia nos primeiros meses (três e/ou seis meses) de socialização ainda são práticas que necessitam de ser desenvolvidas com mais profundidade, nomeadamente, devido à importância de conhecer as necessidades e expectativas dos *newcomers* e de traçar objetivos individuais desde cedo.

¹⁰ Note-se que em 2020 existia um manual de acolhimento, contudo nenhum dos inquiridos e entrevistados mencionou esta prática, considerando-se que deve ser feita uma atualização do mesmo, visando usufruir da sua utilidade.

PARTE V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Recomendações Finais

Tal como mencionado na revisão da literatura, os processos de socialização podem contribuir para um ambiente organizacional saudável, produtivo e de elevados níveis de *engagement* (Grillo & Kim, 2015). Porém, o acolhimento de um novo colaborador é demorado e exige recursos significativos de uma organização, tais como o tempo dos formadores, colegas de equipa, e o equipamento necessário e adequado às diferentes funções. As organizações precisam de equilibrar o tempo e os recursos gastos de forma a obter os benefícios que uma socialização eficaz proporciona (Cakir, 2023). Após a análise e discussão de resultados, compreende-se que para alcançar melhores resultados para a organização, a empresa deve aprofundar as suas estratégias de socialização, tornando-as mais eficazes (Becker & Bish, 2021). Para isto, e considerando igualmente as sugestões e prioridades referidas pelos inquiridos e entrevistados, sugere-se que a ACF implemente, de forma gradual, as seguintes práticas:

1. Programa de mentoria (inclusão e responsabilização das chefias e colegas de equipa no processo de socialização dos novos membros);
2. Aprofundamento e estruturação dos programas de acolhimento adaptados à função do colaborador, com ações de formação específica durante o primeiro mês;
3. Acompanhamento por parte da equipa de RH, com momentos formais de *follow-up* (três e seis meses);
4. Outras: definir datas de entrada realistas de forma a garantir que o equipamento informático é entregue no primeiro dia; implementação e entrega de manual de acolhimento (um para unidades de vendas e outro para ACF Portugal); incentivo e dinamização de momentos formais e informais com equipa de trabalho durante a semana de acolhimento.

Primeiramente, para a melhoria do processo de socialização de novos colaboradores na empresa, salienta-se a construção de um programa de mentoria. Esta sugestão tem como principal meta responsabilizar as chefias e colegas de equipa na entrada do novo membro, desconstruindo a ideia de que o acolhimento é uma obrigação meramente do departamento de RH. De facto, este é um pensamento ainda a ultrapassar na empresa, o qual passa pela sensibilização da importância desta inclusão e pelo trabalho

em equipa entre o departamento de RH e os restantes. Assim, torna-se fundamental transmitir que os novos membros têm mais probabilidade de interiorizar os valores da nova organização quando passam mais tempo com mentores organizacionais (Kim et al., 2005). Esta medida vai ao encontro dos resultados obtidos nos inquéritos por questionário e nas prioridades referidas pelos colaboradores, nomeadamente, a necessidade de acompanhamento inicial personalizado (objetivos, processos, sistemas e tarefas), contribuindo para a diminuição da incerteza, aumento da confiança e ajustamento dos recém-admitidos à cultura da empresa. Desta forma, também será possível evitar a sobrecarga de trabalho do dia-a-dia referido pelas chefias. Este programa deve ser adaptado às unidades de vendas, considerando que essa mentoria teria de ser feita, essencialmente, em formato digital, não só por um mentor *sales manager* como também por um mentor das instalações portuguesas. Nesta medida seria relevante definir quais os objetivos e as fases do programa e que tópicos serão necessários abordar em cada uma delas, numa perspetiva de disponibilizar também alguma orientação aos mentores.

De seguida, considera-se importante continuar o aprofundamento da estruturação dos planos de acolhimento, consoante a formação específica no posto de trabalho necessária em cada função. Este processo começou a ser elaborado durante o estágio, contudo, ainda existem lacunas a complementar. Para colmatar esses *gaps* é necessário estruturar juntamente com as chefias diretas quais as formações necessárias a frequentar, que colegas e áreas devem conhecer com mais detalhe (incluir reuniões com os responsáveis dos departamentos) e quais os *timings* mais oportunos para agendar as sessões.

Em terceiro lugar, torna-se fundamental criar um sistema de recolha de *feedback* e acompanhamento do desempenho do colaborador por parte da equipa de RH, com momentos formais de *follow-up* no fim dos primeiros três meses de socialização e no final do processo, por exemplo seis meses após a entrada do novo membro. Esta prática poderá ser implementada à semelhança daquilo que é realizado nas empresas utilizadas para *benchmarking*, reconhecendo a relevância de ir ao encontro das necessidades, expectativas e objetivos traçados para os recém-admitidos ao longo de todo o processo de socialização.

Tendo em conta o ambiente organizacional, sugere-se ainda a definição de datas de entrada mais realistas para ser possível realizar a preparação detalhada da chegada dos colaboradores e garantir a entrega do equipamento informático no primeiro dia. Existindo estruturação no programa de socialização, os níveis de ambiguidade e incerteza diminuirão e, conseqüentemente, aumentarão os sentimentos positivos e satisfação profissional,

formando membros da organização eficazes nas suas novas funções (Ashforth et al., 2007; Klein et al., 2015). Além disso, a entrega de um manual de acolhimento no primeiro dia poderá contribuir para esclarecer o papel do colaborador na missão da empresa, os benefícios, políticas e procedimentos internos. Este manual deve ser distinto nas unidades de vendas e nas instalações portuguesas, dado que alguns procedimentos internos e sistemas são diferentes. Nesta secção podem ser abrangidos tópicos como os valores, história e estrutura da empresa, contactos, informação sobre RH, procedimentos internos e processo produtivo. Propõe-se ainda a dinamização de momentos formais (reunião com a sua chefia no primeiro dia para explicar o papel e as responsabilidades da função) e informais (café ou almoço de receção) com equipa de trabalho durante a semana de acolhimento, apostando em momentos que incentivem a criação de relações interpessoais. De facto, o incentivo a uma comunicação eficaz é essencial entre os recém-chegados, os seus formadores, chefias e colegas de equipa, visto que uma comunicação deficitária pode resultar numa diminuição da produtividade (Cakir, 2023).

Por fim, para garantir a eficiência do processo, sugere-se que a empresa utilize questionários nas várias etapas do programa para monitorizar e melhorar as mesmas conforme as críticas e sugestões dos novos colaboradores.

2. Conclusão

A realização deste estágio e consequente relatório resultaram devido à motivação pessoal do investigador. Este procurava uma primeira experiência profissional num departamento de recursos humanos de uma empresa. Este estágio contribuiu positivamente para o desenvolvimento das práticas organizacionais através dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o segundo ciclo de estudos.

Assim, o presente relatório seguiu uma estrutura conduzida pelo princípio de que o processo de socialização de novos colaboradores numa organização tem uma enorme relevância e impacto no desempenho e retenção de talento dos recém-admitidos (Alkahtani, 2015; Stein & Christiansen, 2010). A socialização tem-se revelado um tema que não deve ser negligenciado pelas organizações, visto que este processo acarreta consequências positivas para as empresas: o aumento da produtividade e do *engagement* dos trabalhadores, a redução das intenções de saída e o aumento da reputação da entidade empregadora aos olhos de potenciais candidatos (Bauer et al., 2007; Stein & Christiansen, 2010). Contudo, quando negligenciado, pode levar a adoção de comportamentos negativos por parte dos

colaboradores, os quais representarão custos elevados para as organizações (Snell, 2006). Posto isto, surgiu a pertinência deste trabalho: avaliar o processo de socialização implementado na empresa em análise e identificar quais as lacunas que devem ser colmatadas, visando apresentar recomendações com base na literatura analisada e nas melhores práticas recolhidas.

A socialização de novos membros é um processo crítico que pode ter um impacto significativo no sucesso da nova contratação e da organização como um todo. Ao implementar as melhores práticas e incorporar os elementos-chave de um programa de socialização eficaz, as empresas conseguirão garantir que os novos colaboradores serão produtivos e comprometidos com a missão e os valores da organização (Cakir, 2023). Hodiernamente os programas de socialização preocupam-se em cativar os candidatos e em garantir que estes têm um bom primeiro contacto com a empresa, de forma a criar ligações desde o início (*engagement*) e assegurar a adaptação e produtividade dos recém-chegados no menor tempo possível (Becker & Bish, 2021). A aquisição de informação clara sobre a empresa tem igualmente uma influência positiva no ajustamento, dado que, a aprendizagem sobre o trabalho, a função, a equipa e a organização fornece conhecimentos úteis que contribuem para uma melhor *performance*, facilitando a identificação do indivíduo com a organização e reduzindo a incerteza no novo ambiente (Ashforth et al., 2007). De facto, o processo de socialização deve dotar os novos membros dos conhecimentos e competências necessários para desempenharem as suas funções de forma eficaz. Se o processo de integração for ineficiente, os mesmos podem ter dificuldade em desempenhar as suas funções e, consequentemente, necessitar de formação e recursos adicionais (Cakir, 2023).

Por outro lado, os agentes de socialização, em particular as chefias, devem facilitar a socialização de novos colaboradores fornecendo-lhes orientações e informação sobre as expectativas em relação ao trabalho, como funcionam os processos internos e garantindo a disponibilização das ferramentas necessárias à realização das tarefas. Além disso, os colegas de trabalho também se revelaram uma fonte de informação fundamental na socialização dos recém-chegados por facilitarem a sua integração na equipa, comunicarem valores, normas e expectativas/perspetivas organizacionais, que nem sempre as chefias têm (Wang et.al, 2015). É fundamental que a socialização nas empresas apresente várias fases, não terminando após os primeiros dias. A socialização deve iniciar antes da entrada do novo membro e prolongar-se ao longo de pelo menos seis meses, prosseguindo com atividades de acolhimento, orientação e formação (Rego et al., 2015).

Com base nas entrevistas realizadas e nos inquéritos implementados na organização, conseguiu-se entender como é que o processo de socialização é visto pelos colaboradores que integraram a empresa entre 2020 e 2023. Desta forma, compararam-se os resultados obtidos com os modelos de socialização e melhores práticas descritas na revisão da literatura e na indústria transformadora. Aferiu-se, então, que, apesar do mérito reconhecido nas medidas já implementadas na empresa em análise, de facto, ainda há um caminho a percorrer na melhoria do seu processo de socialização, quando equiparado a outras empresas da mesma indústria.

A realização deste estudo possibilitou o aprofundamento dos conhecimentos relativos ao tema eleito, não só no que diz respeito à literatura existente sobre o processo de socialização, mas também na aplicação dos conceitos na organização estudada. Portanto, espera-se que o presente relatório proporcione à empresa um melhor entendimento sobre o processo de socialização de novos membros e as suas fases, incentivando-a a adotar as práticas recomendadas neste capítulo.

3. Limitações

A concretização desta avaliação deparou-se com algumas dificuldades e limitações que se necessitaram de um maior esforço por parte do investigador e se traduziram na menor eficácia dos resultados obtidos. Todas as limitações experienciadas foram perspectivadas como oportunidades de melhoria do processo de socialização da empresa.

A primeira dificuldade enfrentada relaciona-se com a metodologia IA, devido ao constante conflito entre a ação e teoria, o que exigiu a reformulação dos instrumentos de recolha de dados e a sua adaptação. Além disso, a contínua pressão de conciliar as exigências deste projeto com as tarefas diárias suplementares propostas ao longo do estágio curricular, obrigaram o investigador a optar por se restringir a realizar apenas um ciclo da IA.

Outra das limitações a salientar é que o questionário utilizado foi adaptado ao contexto organizacional e traduzido pelo investigador, não tendo sido previamente validado antes da sua implementação. Embora as respostas obtidas representem cerca de 65% da lista de amostragem, o questionário não atingiu todos os colaboradores alvo de investigação, dado que um número significativo já tinha abandonado a empresa aquando da divulgação do mesmo. A amostra constituiu-se, portanto, pouco representativa, principalmente nas unidades de vendas, o que se torna uma limitação deste estudo, por não

traduzir consistentemente as experiências destes colaboradores. Ainda, o facto da seleção e adaptação das questões avaliadas no questionário terem sido definidas pelo investigador, acentua a possibilidade de enviesamento dos resultados obtidos.

A dificuldade inicial em começar a avaliação das práticas de socialização desenvolvidas na empresa dificultou a implementação dos questionários, tendo atrasado e, consequentemente, comprometido a concretização da metodologia seleccionada para este estudo. Como complemento a esta, a baixa adesão das chefias na resposta ao questionário solicitado, revelou-se também uma limitação na avaliação do processo de socialização da empresa.

Uma vez que não foram recolhidos dados acerca dos países de residência dos inquiridos das unidades de vendas, não foi possível elaborar uma análise e comparação das diferenças culturais à luz da teoria das dimensões culturais de Hofstede. Este teria sido um tópico relevante a analisar, logo, constitui outra limitação do estudo, mas um mote para investigações futuras. Por fim, também para estudos futuros considera-se relevante a recolha de informação sobre o contexto e clima organizacional e qual a sua relação com o processo de socialização de novos membros. Um clima organizacional que fomente a partilha de conhecimentos, incentive a inovação e eficiência e ajude a eliminar o sentimento de incerteza, encoraja os novos colaboradores a questionar ativamente sobre a função, o grupo de trabalho e organização (Wang et al., 2015).

Referências Bibliográficas

- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it. *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152.
- Amorim Cork Flooring. (2023). *Sobre Nós*. <https://www.amorimcorkflooring.pt/empresa>, acessado a 10 janeiro 2023.
- Amorim. (2023). *Negócio*. <https://www.amorim.com/pt/negocio/overview/>, acessado a 10 janeiro de 2023.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-37.
- Bauer, T. N. (n.d). *The 6C's Of Employee Onboarding – A Framework For HR And People Operations*. Preppio. <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>, acessado a 15 novembro 2022.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In (Vol. 3, pp. 51-64). <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bourdieu, P. (1986) 'The Forms of Capital', in J.G. Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, pp. 241–59. New York: Greenwordpress.
- Britto, R., Smite, D., Damm, L. O., & Börstler, J. (2020). Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects. *Journal of Systems and Software*, 169, 110699. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110699>
- Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23-28.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2021). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Castro, C. (2012). *Características e finalidades da Investigação-Ação*. CEPE – Alemanha. <https://cepealemanha.files.wordpress.com/2010/12/ia-descric3a7c3a3o-processual-catarina-castro.pdf>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730–743.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78. <https://doi.org/10.1080/13594320344000246>

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dess, G. C., & Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fondas, N., & Wiersema, M. (1997). Changing of the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, 34(4), 561-584.
- Grillo, M. & Kim, H. K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. *Cornell University, ILR School*.
- GRIT, International (n.d.). Effective Onboarding Models. GRIT International. <https://www.grit-international.com/>, acedido a 1 novembro 2022.
- Hamilton, A. B. (2008). Getting On Board: Model for Integrating and Engagement New Employees. *Partnership for Public Service*. Booz Allen Hamilton.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of management*, 39(3), 573-603.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-hill.
- Jones GR. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 279-336). Emerald Group Publishing Limited.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 267–287). New York: Oxford University Press.
- 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.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 No. 2, pp. 225-251.
- McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: Socialization and culture. *Personnel Review*.
- McNiff, J. (2016). *You and your action research project*. Routledge.

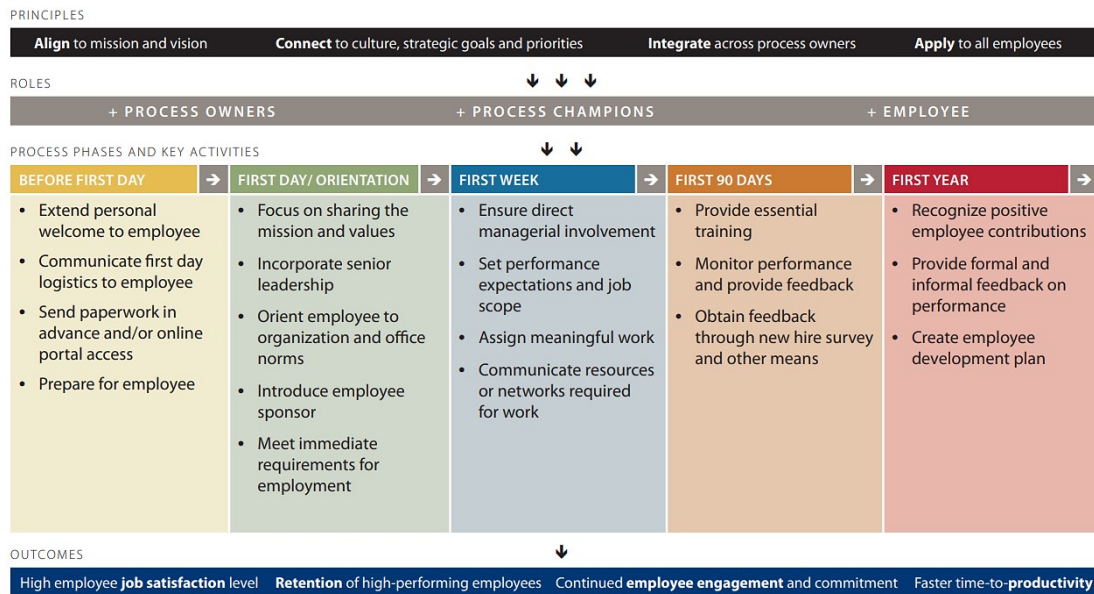
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10–27.
- Neyman, J. (1992). On the two different aspects of the representative method: the method of stratified sampling and the method of purposive selection. In *Breakthroughs in statistics* (pp. 123-150). Springer, New York, NY.
- Peretti, Jean Marie. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Perry, C., & Zuber-Skerritt, O. (1992). Action research in graduate management research programs. *Higher Education*, 23(2), 195–208. <https://doi.org/10.1007/BF00143646>
- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of applied psychology*, 70(4), 706.
- Proença, M. T. (2022). “Diagnóstico e Avaliação em GRH”, *slides no âmbito da unidade curricular de Gestão de Recursos Humanos II, Faculdade de Economia do Porto*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo.
- Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5(4), 129-150.
- Richard, O. and Grimes, D. (1996), Bicultural interrole conflict: an organizational perspective, *Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 32 No. 3, pp. 155-70.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446.
- 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>
- Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book*. Routledge.

- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding: a strategy to unlock hidden value within your organization*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Throsby, D. (1995). Culture, Economics and Sustainability. *Journal of Cultural Economics*, 19, 199–206.
- Throsby, D. (1999). Cultural capital. *Journal of cultural economics*, 23, 3-12.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209 –264.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25.
- Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of applied psychology*, 61(1), 22.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Watkins, M.D. (2016), *Summary of the First 90 Days*, Instaread, Sarnia.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Zuber-Skerritt, O. (2001). Action learning and action research: paradigm, praxis, and programs. In S. Sanka, B., Dick, & Passfield (Eds), *Effective change management through action research and action learning: Concepts, perspectives, processes, and applications* (pp.1-20). Southern Cross University Press.
- Zuber-Skerritt, O., & Perry, C. (2002). Action research within organizations and university thesis writing. *The Learning Organization*. 9(4), 171-179.
<https://doi.org/10.1108/09696470210428895>

ANEXOS

Anexo I - Modelo de acolhimento e socialização de Booz Allen Hamilton

ONBOARDING MODEL



Anexo II - Exemplo plano de acolhimento Amorim Cork Flooring

Dia Data	SEGUNDA-FEIRA 19.09.2022	TERÇA-FEIRA 20.09.2022	QUARTA-FEIRA 21.09.2022	QUINTA-FEIRA 22.09.2022	SEXTA-FEIRA 23.09.2022
08:00					
08:30		Corticeira Amorim Holding (8h15-9h15)			Qualidade
09:00			Recursos Humanos	Operações (9h-9h45)	
09:30				Direção Geral (10h-10h45)	CRM & Business Intelligence
10:00			Financeiro		
10:30			Controlo de Gestão	Coffee Break	
11:00			Contabilidade		Pausa
11:30			Business Partners/Treasurers	Visita Amorim Cork	Gestão do Produto
12:00	Corticeira Amorim Holding		Investigação & Desenvolvimento		Mercados & Projetos
12:30					
13:00					
13:30	Pausa		Pausa	Pausa	
14:00		Almoço Restaurante	Marketing & Vendas		Customer Service
14:30			Marketing		
15:00		Logística	Marketing Digital	Visita Amorim Cork Composites	
15:30	Academia	Operações - Lousora	Design, POS, Materials		
16:00					
16:30		Armazéns ARL			
17:00					
17:30					

Anexo III - Questionário implementado às empresas para levantamento de práticas de *benchmarking*

O presente questionário está inserido na elaboração do relatório de estágio, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este projeto tem como objetivo avaliar o processo de socialização dos novos/as colaboradores/as Amorim Cork Flooring, visando melhorar o mesmo. A informação recolhida é confidencial e anónima, sendo que será utilizada para fins académicos, bem como para ações de melhoria no processo de socialização atual da empresa. Desta forma, solicito que responda às questões que se seguem, pretendendo obter informação sobre as práticas de socialização utilizadas na sua empresa, numa perspetiva de utilizar as mesmas como benchmarking do setor industrial.

Agradeço, desde já, a vossa colaboração. Encontro-me disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida através do e-mail up201804656@up.pt ou email profissional ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa).

1. Descreva detalhadamente o processo de integração que é dinamizado na sua empresa para receber novos colaboradores? (desde os procedimentos antes da entrada, caso existam, até os primeiros meses).
2. Quais as fases subjacentes a este processo e qual a duração do processo de integração?
3. Quais as práticas que considera mais eficazes e que têm melhor impacto nos novos colaboradores?
4. Quais os principais desafios da indústria nesta área e porquê?

Anexo IV - Guião entrevista exploratória semiestruturada (português)

‘Bom dia, eu sou estudante do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e esta entrevista está inserida no meu Projeto de Dissertação para a conclusão do Mestrado. O tema do projeto incide sobre o processo de socialização dos colaboradores que entraram na empresa nos últimos três anos, numa perspetiva de melhorar o mesmo. De referir também que o trabalho será utilizado meramente para fins académicos, sendo que não será divulgada a identificação de nenhum interveniente, nem o nome da empresa.

1. Descreva o seu percurso profissional anterior;
2. (Caso tenha estado empregado noutra empresa). Descreva a(s) sua(s) experiência(s) de acolhimento/integração anterior(es);
3. Quais as motivações/fatores que o levaram a aceitar/candidatar a esta função/posição? Quais eram as suas expectativas antes de integrar a empresa?
4. Como descreve/caracteriza o seu acolhimento na empresa? (Desde as primeiras semanas até os primeiros meses - socialização).
5. Qual a função e tarefas que desempenha atualmente?
 - Principais tarefas e responsabilidades;
 - Dia-a-dia;
 - Existem tarefas/responsabilidades que não se sinta tão confortável a desempenhar? Quais as razões para essa sensação? (falta de conhecimento sobre a empresa/produto; falta de conhecimento sobre o funcionamento da empresa?) A quem recorre quando isso acontece (chefia, colegas do departamento, outros colegas...)?
6. Se tivesse de descrever a empresa e os seus valores a um amigo, como a descreveria? Que valores é que enunciaria? Consegue dar exemplos em que viva esses valores no seu dia a dia?
7. Como caracteriza o seu ambiente de trabalho? Entre pares e chefia?
8. Quais os principais fatores que o fazem sentir integrado numa empresa?
9. Qual considera que deva ser a nossa principal prioridade para melhorar nosso processo de recrutamento, contratação e orientação?
10. Sugestões: O que mudaria (acrescentar/melhorar) no processo de integração que experienciou na empresa?
 - Na semana de integração inicial (acolhimento);
 - Durante os primeiros meses de trabalho (após início da função).

Anexo V - Guião entrevista exploratória semiestruturada (inglês)

“Good morning, I am a master’s student in Economics and Human Resources Management at the FEP and this interview is included in my Dissertation Project for the completion of my master’s degree. The theme of the project focuses on the integration process of employees who joined the company in the last three years, aiming to improve it. I want to thank you for your availability, and I want to add that the information given will be used purely for academic purposes. The identity of the intervenient will not be disclosed and all the information is confidential.

1. Describe your previous professional experiences;
2. Describe your previous reception/integration experience(s);
3. What were the motivations/factors that led you to accept/apply for this function/position? What were your expectations before joining the company?
4. How would you describe/characterize your integration at the company? (From the first weeks to the first months)
5. What role and tasks do you currently perform?
 - Main tasks and responsibilities;
 - Are there tasks/responsibilities that you are not as comfortable with? What are the reasons for this feeling? (lack of knowledge about the company/product; lack of knowledge about how the company works?)
 - Who do you turn to when you have questions regarding your daily job tasks?
6. If you had to describe the company and its values to a friend, how would you describe it? What values would you enunciate?
7. How would you characterize your work environment? Between peers and bosses?
8. What are the main factors that make you feel part of the company?
9. What do you think should be our top priority for improving our recruiting, hiring and mentoring process?
10. Suggestions: What would you change (add/improve) in the integration process that you experienced in the company?
 - In the initial integration week (onboarding);
 - During the first months of work (after starting the function)

Anexo VI - U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT: “New Employee Survey”

NEW EMPLOYEE SURVEY

Overview

The new employee survey template was designed through a joint effort between OPM and the CHCOC Subcommittee for Hiring and Succession Planning. The template was designed for agencies who currently do not issue a new employee survey. The template was designed to help agencies capture the metrics needed for the End-To-End Hiring measures that are required in an agency’s annual HCMR. In addition to the four metrics that are required for the E2E measures associated with a new employee survey a number of other potential questions were developed.

The other questions were developed through collaboration and research of new employee surveys commonly used in the private sector and the public sector. These additional questions were intended to help an agency gain additional insight into the new employee’s first 90 days on the job. By understanding employee engagement in this critical time an agency can determine if current processes are effective or if changes may need to be implemented to better acculturate a new employee into the organization.

Survey Implementation

The E2E new hire survey questions are required to be implemented by all agencies. This can either be a revision to any current new hire survey or a new procedure. Agencies are responsible for the implementation and collection of the four E2E metrics associated with a new employee survey.

The four required questions are outline below. The first two questions are yes/no questions. The last two questions we suggest using the following scale:

Strongly agree (5)

Agree (4)

Neither Agree/or Disagree (3)

Disagree (2)

Strongly Disagree (1)

1. I was attracted to this position by a federal recruitment effort (drop down menu for career fair, agency recruiter, agency flyer, employee, etc). NOTE: Please do not check yes if USJOBS was the only way that you heard about this position.
Yes/No
2. I was able to get information about the status of my application at each of the 4 notification points throughout the hiring process. You must have received or been able to get information regarding your application at each of the following points:
 - a. Application/resume was received **Yes/No**
 - b. Application/Resume was assessed **Yes/No**
 - c. Application/resume was referred **Yes/No**
 - d. Tentative job offer was made **Yes/No**
3. Overall, I was satisfied with the hiring process.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5
4. I am satisfied with the overall orientation that I have received.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

Below is the complete new hire template that was developed for agencies to use at their discretion.

New Employee Survey Template

Now that you have been with the Agency for a while, we would appreciate any feedback you can provide regarding how helpful you found your overall hiring and orientation process. This information will be used to further enhance and improve our talent management program

Please rate the following questions using the following scale unless other wise noted:

Strongly agree (5)

Agree (4)

Neither Agree/or Disagree (3)

Disagree (2)

Strongly Disagree (1)

HIRING PROCESS

1. The job/vacancy announcement was clear and understandable. **Yes/No**
2. I was attracted to this position by a federal recruitment effort (drop down menu for career fair, agency recruiter, agency flyer, employee, etc). NOTE: Please do not check yes if USJOBS was the only way that you heard about this position. **Yes/No**
3. I was able to get information about the status of my application at each of the 4 notification points throughout the hiring process. You must have received or been able to get information regarding your application at each of the following points:
 - a. Application/resume was received **Yes/No**
 - b. Application/resume was assessed **Yes/No**
 - c. Application/resume was referred **Yes/No**
 - d. Tentative job offer was made **Yes/No**
4. Agency interviewers were professional and knowledgeable about the agency.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5
5. The agency's human resources contact was professional, knowledgeable, and helpful in the hiring process.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5
6. The length of time between when I submitted my application and when I first heard from the agency was reasonable.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5
7. The length of time between submission of my application and when I received a job offer was reasonable.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5
8. Overall, I was satisfied with the hiring process.
1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

BRANDING

9. Before I applied for this job, I was familiar with this agency and its work.
- 1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
- 1 2 3 4 5

AGENCY WEB-SITE

10. I found the agency's web-site to be easy to use and informative.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

AFTER YOU ACCEPTED BUT BEFORE YOUR FIRST DAY ON THE JOB

11. I was satisfied with the support and information I received before my first day on the job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

12. The information sent to me before my first day helped me know what to expect, where to go, and other key information needed on the day I reported to work.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

13. Someone from my work unit contacted me in advance of my first day and made me feel welcome.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

14. I had a helpful, knowledgeable point of contact for my questions before I reported to work.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

YOUR FIRST DAY ON THE JOB

15. In the orientation session, clear information was provided about:

- a. agency mission Y/N
- b. the role the agency plays in the Federal government Y/N
- c. agency organizational structure Y/N
- d. how I contribute to accomplishment of the agency's mission. Y/N

16. The information I received on benefits and policies the on first day of the job was helpful and complete.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

17. The information I received on ethics and key personnel policies (e.g., equal opportunity, sexual harassment, etc.) was clear and helpful.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

18. I knew where to go to get additional assistance on personnel matters, benefits, and paperwork following my first day on the job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

19. Security was prepared for my arrival and I received appropriate credentials for building access on the first day of my job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

YOUR FIRST DAY AT YOUR DESK OR WORKSPACE

20. I was welcomed by my buddy/mentor.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

21. On my first day, my workspace was organized and I had everything that I needed to start working (or knew where to get it).

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

22. My workspace was clean, functional, and ready for occupancy.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

23. My IT equipment (computer, email access) was ready for use.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

24. Telecommunications (including phone and voicemail set-up) were ready for use.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

25. My manager/supervisor was prepared for my arrival

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

26. I was welcomed to my office and introduced to the people on my work team.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

YOUR FIRST WEEK ON THE JOB

27. I was assigned meaningful work/training during my first week on the job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

28. I knew where to go to get questions about my work answered.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

29. My supervisor provided me with a clear and concise explanation of my duties and job expectations.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

YOUR FIRST MONTH ON THE JOB

30. My supervisor quickly integrated me into the team.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

31. The performance management system was clearly explained to me.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

32. I received initial training to help me understand internal systems, general operating practices, and other information needed to perform my job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

YOUR FIRST 90-DAYS ON THE JOB

33. I received additional training to help me understand internal systems, general operating practices, and other information needed to perform my job.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

34. My supervisor has provided on-going feedback about my performance.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

35. My supervisor checks with me regularly to answer any questions I may have.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

36. The job expectations as described in the job posting and interview process are consistent with what I am currently doing.

1= Strongly Disagree 5=Strongly Agree
1 2 3 4 5

37. I am held accountable for my performance.

- | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|------------------|
| 1= Strongly Disagree | 1 | 2 | 3 | 4 | 5=Strongly Agree |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
38. The agency's mission and my role in achieving mission accomplishment have been reinforced throughout the orientation process.
- | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|------------------|
| 1= Strongly Disagree | 1 | 2 | 3 | 4 | 5=Strongly Agree |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
39. I am satisfied with the overall orientation that I have received.
- | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|------------------|
| 1= Strongly Disagree | 1 | 2 | 3 | 4 | 5=Strongly Agree |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OPEN ENDED QUESTIONS

40. What was your motivation for choosing or accepting this position?
41. What should be our top priority for improving our recruitment, hiring, and orientation process?
42. Please share any additional feedback or recommendations you may have to improve the agency's hiring and orientation processes.

Anexo VII - Questionário implementado aos colaboradores (português)

O presente questionário está inserido na elaboração do relatório de estágio, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este projeto tem como objetivo avaliar o processo de socialização dos/as novos/as colaboradores/as na empresa em análise, visando melhorar o mesmo. A informação recolhida é confidencial e anónima, sendo que será utilizada para fins académicos, bem como para ações de melhoria no processo de socialização atual da empresa.

Desta forma, solicito que responda às questões que se seguem com a máxima transparência, pretendendo obter informação sobre a sua experiência pessoal. A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos.

Agradeço, desde já, a vossa colaboração. Encontro-me disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida através do e-mail up201804656@up.pt ou email profissional ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa).

1ª Secção:

Note-se que a desistência do preenchimento deste questionário não acarreta qualquer prejuízo pessoal ou profissional para o/a respondente.

1. Li e compreendi a informação fornecida e concordo voluntariamente em participar neste estudo. Aceito participar:
 - a. Sim
 - b. Não

2ª secção: Dados Sociodemográficos e profissionais

1. Género: Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não dizer
2. Idade
3. Experiência profissional anterior:
 - a. Sim
 - b. Não
4. Onde se encontra a trabalhar:
 - a. ACF Portugal
 - b. Sales Units
5. Ano entrada:
 - a. 2020
 - b. 2021
 - c. 2022
 - d. 2023

6. Departamento:
 - a. Operações/Logística ou R&D;
 - b. Financeiro;
 - c. Marketing & Sales;
 - d. RH e SST.
7. Integração:
 - a. Trabalhei noutra empresa do grupo, portanto não tive semana de integração.
 - b. Tive integração na ACF, mas comecei por trabalhar noutra empresa do grupo.
 - c. Integrei a empresa entre 2020 e 2023 e foi a minha primeira integração no grupo.
 - d. Outra:

3ª Secção:

1. Como surgiu a oportunidade de emprego:
 - a. Abordagem feita por um membro pertencente à empresa (Recursos Humanos ou Country Manager)
 - b. Candidatura numa plataforma de trabalho (Indeed, Net empregos, LinkedIn)
 - c. Empresa de Recrutamento
 - d. Outro:
2. Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando a candidatura/currículo foi recebida.
 - a. Sim/Não
3. Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando acederam à candidatura/currículo.
 - a. Sim/Não
4. Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando foi feita a oferta de emprego.
 - a. Sim/Não
5. Antes de me candidatar a esta função, estava familiarizado/a com a empresa e a sua área de atuação.
 - a. Sim/Não

6. Adquiri informações sobre a empresa através de:

- a. Website
- b. LinkedIn
- c. Empresa de Recrutamento
- d. Recursos Humanos
- e. Jornal ou Televisão
- f. Redes sociais
- g. Entrevista de emprego

4ª Secção – Processo de Recrutamento:

Por favor, leia cada afirmação atentamente e indique em que medida discorda ou concorda com cada uma delas, tendo em conta aquilo que foi a sua experiência de integração. (Se estiver a responder através do telemóvel, para facilitar a visualização de todas as opções de resposta, coloque por favor o telemóvel na horizontal).

Avalie as seguintes questões utilizando a escala 1-5, com os seguintes significados:

(1) - Discordo Totalmente; (2) – Discordo; (3) - Não Concordo nem Discordo; (4) – Concordo; (5) - Concordo totalmente.

- 7. O anúncio de emprego sobre o posto de trabalho era claro e compreensível.
- 8. A informação dada pelos Recursos Humanos (RH) e chefias nas entrevistas sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho foram claras e compreensíveis. O período de tempo entre a submissão da minha candidatura e a primeira vez que fui contactado/a por alguém da empresa foi razoável.
- 9. O período entre o momento em que enviei minha candidatura e o primeiro contato com por parte da empresa foi razoável.
- 10. O contacto por parte dos RH/empresa de recrutamento foi profissional e útil no processo de recrutamento.
- 11. O período entre a primeira abordagem dos RH e o recebimento da oferta de emprego foi razoável.
- 12. Estou satisfeito/a com a orientação que recebi.
- 13. No geral, estou satisfeito/a com o processo de recrutamento.

5ª Secção – Processo de socialização:

Por favor, leia cada afirmação atentamente e indique em que medida discorda ou concorda com cada uma delas, tendo em conta aquilo que foi a sua experiência de integração. (Se

estiver a responder através do telemóvel, para facilitar a visualização de todas as opções de resposta, coloque por favor o telemóvel na horizontal).

Avalie as seguintes questões utilizando a escala 1-5, com os seguintes significados:

(1) - Discordo Totalmente; (2) – Discordo; (3) - Não Concordo nem Discordo; (4) – Concordo; (5) - Concordo totalmente.

1. Fiquei satisfeito/a com o apoio e informação recebidas antes do meu primeiro dia de trabalho.
2. A informação que me foi enviada/dada antes do meu primeiro dia ajudaram-me a saber o que esperar, para onde ir, e outras informações importantes para o primeiro dia de trabalho.
3. Tive um ponto de contacto útil e disponível para as minhas perguntas antes do primeiro dia de trabalho.
4. A portaria tinha conhecimento da minha chegada e recebi informação apropriada para o acesso às instalações no primeiro dia do meu trabalho.
5. Fui recebido/a por alguém dos Recursos Humanos.
6. Durante a semana de integração, foi-me fornecida informação clara sobre a missão, visão, valores e estrutura organizacional da empresa.
7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.
8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.
9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.
10. Durante a primeira semana, as informações que recebi sobre benefícios e políticas da empresa foram úteis e completas.
11. Durante a primeira semana de trabalho, sabia onde e a quem me dirigir para obter assistência adicional sobre questões pessoais, contratuais e benefícios.
12. Durante a primeira semana de trabalho, a informação que recebi sobre ética e as políticas da empresa (por exemplo, privacidade, não discriminação, etc.) foi clara e útil.
13. No meu primeiro dia de trabalho, o meu espaço de trabalho estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado.

14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.
15. A minha chefia estava preparada para a minha chegada e apresentou-me à equipa.
16. A minha chefia forneceu-me uma explicação clara e concisa sobre o meu papel, função e expectativas do trabalho.
17. Sabia onde me dirigir ou a quem recorrer para obter respostas a perguntas sobre o meu trabalho.
18. A minha chefia dá-me feedback contínuo sobre o meu desempenho.
19. A minha chefia reúne comigo regularmente para responder a quaisquer perguntas que eu possa ter.
20. As expectativas de emprego, tal como descritas no anúncio de emprego e no processo de recrutamento, são consistentes com o que estou atualmente a fazer.
21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.
22. Sinto-me totalmente integrado/a no meu posto de trabalho.
23. De forma geral, estou satisfeito/a com a integração que recebi.

6ª Secção – Apreciação Global:

1. Quais considera serem os 3 principais fatores/motivações que o levaram a aceitar a proposta de emprego?
2. Qual deve ser a principal prioridade da empresa relativamente à melhoria do processo de integração de novos/as colaboradores/as?

7ª Secção:

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo VIII - Questionário implementado aos colaboradores (inglês)

This survey is part of the development of my internship report, as part of the Master in Economics and Human Resource Management, in Faculdade de Economia do Porto, University of Porto. This project aims to evaluate the process of socialization of new employees in the company, aiming to improve it. The information collected is confidential and anonymous, and will be used for academic purposes, as well as for improvement actions in the current socialization process of the company. Thus, I ask you to answer the following questions with maximum transparency, to obtain information about your personal experience.

The response to the questionnaire takes about 7 minutes.

Thank you in advance for your cooperation. I am available to clarify any questions that you might have by the e-mail up201804656@up.pt or by my professional e-mail ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa).

1st section:

Please note that not completing this survey does not cause any personal or professional loss to the respondent.

1. I have read and understood the information provided and voluntarily agree to participate in this study. I agree to participate:
 - a. Yes
 - b. No

2nd Section: Sociodemographic and professional data

1. Gender: Male; Female; Other; Prefer not to say
2. Age
3. Previous work experience:
 - a. Yes
 - b. No
4. In which unit are you working:
 - a. ACF Portugal
 - b. Sales Units
5. Year of integration:
 - a. 2020
 - b. 2021
 - c. 2022
 - d. 2023
6. Department:

- a. Operations/Logistics and R&D;
- b. Finance;
- c. Marketing & Sales;
- d. HR and Health & Safety.

7. Integration:

- a. I worked in another company of the group so I didn't have an induction week;
- b. I had an induction week in Amorim Cork Flooring, but I started to work in another company of the group;
- c. I integrated the company between 2020 and 2023 and it was my first integration in the group.
- d. Other:

3rd Section:

1. How did the job opportunity came out:
 - a. Approach by a member of the company (Human Resources or Country manager)
 - b. Application on a job platform (Indeed, Net empregos, LinkedIn)
 - c. Recruitment agency
 - d. Other:
2. I received or was able to get information when my application/resume was received.
 - a. Yes/No
3. I received or was able to get information when my application/Resume was assessed:
 - a. Yes/No
4. I received or was able to get information when the tentative job offer was made.
 - a. Yes/No
5. Before I applied for this job, I was familiar with this company and its work.
 - a. Yes/No
6. I got information about the company by:
 - a. Website
 - b. LinkedIn
 - c. Recruitment agency

- d. HR
- e. Newspaper or TV
- f. Social media
- g. Job interview

4th Section – Recruitment Process:

Please read each statement carefully and indicate on what extent you disagree or agree with each statement, considering what your integration experience has been. (If you are answering via cell phone, to make it easier to see all the answer options, please place the phone horizontally).

Please rate the following questions using the following scale unless otherwise noted:

(1) – Strongly Disagree; (2) – Disagree; (3) - Neither Agree/or Disagree; (4) – Agree; (5) - Strongly agree.

7. The job announcement given about the job position was clear and understandable.
8. The information given on the interviews by HR and managers about the job position, the role, daily tasks and job requirements was clear and understandable.
9. The length of time between when I submitted my application and when I first heard from the agency was reasonable.
10. Human resources/recruitment agency contact was professional, knowledgeable, and helpful in the hiring process.
11. The length of time between the first approach of HR and when I received a job offer was reasonable.
12. I am satisfied with the overall orientation that I have received.
13. Overall, I was satisfied with the hiring process.

5th Section – Socialization Process:

Please read each statement carefully and indicate on what extent you disagree or agree with each statement, considering what your integration experience has been. (If you are answering via cell phone, to make it easier to see all the answer options, please place the phone horizontally).

Please rate the following questions using the following scale unless otherwise noted:

(1) – Strongly Disagree; (2) – Disagree; (3) - Neither Agree/or Disagree; (4) – Agree; (5) - Strongly agree.

1. I was satisfied with the support and information I received before my first day on the job.
2. The information sent to me before my first day helped me know what to expect, where to go, and other key information needed on the day I started working.
3. I had a helpful, knowledgeable point of contact for my questions before I started to work.
4. Taxi driver/hotel/ACF doorman arrangements were prepared for my arrival.
5. I was welcomed by someone from the Human Resources (HR).
6. During the Induction week, clear information was provided about the company's mission, vision, values, and organizational structure.
7. During the Induction week, I received clear information about how my position contributes to accomplishment the company's mission.
8. During the Induction week, I received training to help me understand internal systems, general operating practices.
9. During the Induction week, I received the specific training needed to start to perform my job in the next weeks.
10. During the first week, the information I received on benefits and policies was helpful and complete.
11. During the first week of work, I knew who to ask and where to go to get additional assistance on personnel matters, benefits, and paperwork.
12. During the first week of work, the information I received on ethics and key personnel policies (e.g., privacy, non-discrimination, etc.) was clear and helpful.
13. On my first day of work, my workspace was organized, clean, functional, and ready for occupancy.
14. My IT equipment (computer, email access, telephone) was ready for use.
15. My manager was prepared for my arrival and introduced me into the team.
16. My manager provided me with a clear and concise explanation of my duties and job expectations.
17. I knew where to go to or who to ask to get questions about my work answered.
18. My manager has provided on-going feedback about my performance.
19. My manager checks with me regularly to answer any questions I may have.
20. The job expectations as described in the job posting and recruitment process are consistent with what I am currently doing.

21. The company's mission and my role in achieving mission accomplishment have been reinforced throughout the orientation process.

22. I am totally integrated in my role.

23. I am satisfied with the overall orientation that I have received.

6th Section – Global Appreciation:

1. Tell me the main 3 motivations/factors for accepting this position?
2. What should be our top priority for improving our integration process?

7th Section:

Thank you for your collaboration!

Anexo IX - Questionário implementado aos colaboradores (alemão)

Diese Umfrage ist Teil der Entwicklung meines Praktikumsberichts im Rahmen des Masters in Wirtschaftswissenschaften und Personalmanagement an der Faculdade de Economia do Porto, Universität Porto. Dieses Projekt zielt darauf ab, den Prozess der Sozialisierung neuer Mitarbeiter im Unternehmen zu bewerten, um ihn zu verbessern. Die gesammelten Informationen sind vertraulich und anonym und werden für akademische Zwecke sowie für Verbesserungsmaßnahmen im laufenden Sozialisierungsprozess des Unternehmens verwendet. Daher bitte ich Sie, die folgenden Fragen möglichst transparent zu beantworten, um Informationen über Ihre persönlichen Erfahrungen zu erhalten.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert etwa 7 Minuten.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Mitarbeit. Zur Klärung Ihrer Fragen stehe ich Ihnen unter der E-Mail-Adresse up201804656@up.pt oder unter meiner beruflichen E-Mail-Adresse ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa) zur Verfügung.

1. Abschnitt:

Bitte beachten Sie, dass das Nichtausfüllen dieser Umfrage für den Befragten keinen persönlichen oder beruflichen Verlust bedeutet.

1. Ich habe die bereitgestellten Informationen gelesen und verstanden und erkläre mich freiwillig bereit, an dieser Studie teilzunehmen. Ich stimme der Teilnahme zu:
 - a. Ja
 - b. Nein

2. Abschnitt: Soziodemografische und berufliche Daten

1. Geschlecht: Männlich; Weiblich; Andere; Mache lieber keine Angabe
2. Alter
3. Bisherige Berufserfahrung:
 - a. Ja
 - b. Nein
4. In welcher Einheit arbeiten Sie:
 - a. ACF Portugal
 - b. Verkaufseinheiten
5. Jahr der Integration:
 - a. 2020
 - b. 2021

- c. 2022
 - d. 2023
- 6. Abteilung
 - a. Betrieb/Logistik und F&E
 - b. Finanzen
 - c. Marketing und Vertrieb
 - d. Personalabteilung und Gesundheit & Sicherheit
- 7. Integration:
 - a. Ich habe in einem anderen Unternehmen der Gruppe gearbeitet, aus diesem Grund hatte ich keine Einführungswoche;
 - b. Ich hatte eine Einführungswoche bei Amorim Cork Flooring, aber ich fing an, in einem anderen Unternehmen der Gruppe zu arbeiten;
 - c. Ich habe das Unternehmen zwischen 2020 und 2023 integriert und es war meine erste Integration in die Gruppe.
 - d. Ander

3. Abschnitt

1. Wie kam das Stellenangebot zustande:
 - a. Kontaktaufnahme durch einen Mitarbeiter des Unternehmens (Personal Abteilung oder Außendienst)
 - b. Bewerbung auf einer Jobplattform (Indeed, Net empregos, LinkedIn)
 - c. Personalagentur
2. Ich habe bei Eingang der Bewerbung/des Lebenslaufs Informationen über den Stand des Einstellungsverfahrens erhalten bzw. erhalten können.
 - a. Ja
 - b. Nein
3. Beim Aufruf der Bewerbung/Lebenslauf habe ich Informationen über den Stand des Einstellungsverfahrens erhalten bzw. erhalten können.
 - a. Ja
 - b. Nein
4. Ich habe bei der Stellenausschreibung Informationen über den Stand des Einstellungsverfahrens erhalten bzw. erhalten können.
 - a. Ja
 - b. Nein

5. Bevor ich mich für diese Stelle beworben habe, war ich mit dem Unternehmen und seinem Fachgebiet vertraut
 - a. Ja
 - b. Nein
6. Ich habe Informationen über das Unternehmen erhalten durch:
 - a. Webseite
 - b. LinkedIn
 - c. Personalagentur
 - d. Personalabteilung
 - e. Zeitung oder Fernsehen
 - f. Sozialen Medien
 - g. Vorstellungsgespräch

4. Abschnitt – Rekrutierungsprozess:

Bitte lesen Sie jede Aussage sorgfältig durch und geben Sie an, inwieweit Sie jeder Aussage nicht zustimmen oder zustimmen, und berücksichtigen Sie dabei Ihre Integrationserfahrung.

(Wenn Sie über das Handy antworten, legen Sie das Telefon bitte horizontal, um alle Antwortoptionen besser sehen zu können).

Bitte bewerten Sie die folgenden Fragen anhand der folgenden Skala, sofern nicht anders angegeben:

(1) – Stimme überhaupt nicht zu; (2) – Stimme nicht zu; (3) - Weder zustimmen/oder nicht zustimmen; (4) – Zustimmung; (5) - Stimme voll und ganz zu.

7. Die Stellenausschreibung zur Stellenausschreibung war klar und verständlich.
8. Die in den Interviews von Personalabteilung und Managern gegebenen Informationen über die Stelle, die Rolle, die täglichen Aufgaben und die Stellenanforderungen waren klar und verständlich.
9. Die Zeitspanne zwischen dem Einreichen meines Antrags und meiner ersten Nachricht von der Agentur war angemessen.
10. Der Kontakt zwischen der Personalabteilung und der Personalagentur war professionell, sachkundig und hilfreich im Einstellungsprozess.
11. Die Zeitspanne zwischen der ersten Ansprache der Personalabteilung und dem Erhalt eines Stellenangebots war angemessen.
12. Ich bin mit der insgesamt erhaltenen Orientierung zufrieden.

13. Insgesamt war ich mit dem Einstellungsprozess zufrieden.

5. Abschnitt – Sozialisationsprozess:

Bitte lesen Sie jede Aussage sorgfältig durch und geben Sie an, inwieweit Sie jeder Aussage nicht zustimmen oder zustimmen, und berücksichtigen Sie dabei Ihre Integrationserfahrung.

(Wenn Sie über das Handy antworten, legen Sie das Telefon bitte horizontal, um alle Antwortoptionen besser sehen zu können).

Bitte bewerten Sie die folgenden Fragen anhand der folgenden Skala, sofern nicht anders angegeben:

(1) – Stimme überhaupt nicht zu; (2) – Stimme nicht zu; (3) - Weder zustimmen/oder nicht zustimmen; (4) – Zustimmung; (5) - Stimme voll und ganz zu.

1. Ich war zufrieden mit der Unterstützung und den Informationen, die ich vor meinem ersten Arbeitstag erhalten habe.
2. Die Informationen, die ich vor meinem ersten Arbeitstag erhalten habe, halfen mir, zu wissen, was mich erwartet, wohin ich gehen muss, und andere wichtige Informationen, die ich am Tag meines Arbeitsbeginns benötigte.
3. Ich hatte vor Arbeitsbeginn einen hilfreichen, sachkundigen Ansprechpartner für meine Fragen.
4. Taxifahrer/Hotelarrangements wurden für meine Ankunft vorbereitet.
5. Ich wurde von jemandem aus der Personalabteilung begrüßt.
6. Während der Einführungswoche wurden klare Informationen über die Mission, Vision, Werte und Organisationsstruktur des Unternehmens bereitgestellt.
7. Während der Einführungswoche erhielt ich klare Informationen darüber, wie meine Position zur Erfüllung der Mission des Unternehmens beiträgt.
8. Während der Einführungswoche wurde ich geschult, um interne Systeme und allgemeine Betriebspraktiken zu verstehen.
9. Während der Einführungswoche habe ich die spezifische Schulung erhalten, die erforderlich ist, um in den nächsten Wochen mit der Ausübung meiner Tätigkeit beginnen zu können.
10. In der ersten Woche waren die Informationen, die ich über Leistungen und Richtlinien erhalten habe, hilfreich und vollständig.

11. In der ersten Arbeitswoche wusste ich, wen ich fragen und wohin ich gehen musste, um zusätzliche Unterstützung in Personalangelegenheiten, Sozialleistungen und Papierkram zu erhalten.
12. Während der ersten Arbeitswoche waren die Informationen, die ich zu Ethik und wichtigen Personalrichtlinien (z. B. Datenschutz, Nichtdiskriminierung usw.) erhalten habe, klar und hilfreich.
13. An meinem ersten Arbeitstag war mein Arbeitsplatz organisiert, sauber, funktional und bezugsfertig.
14. Meine IT-Ausstattung (Computer, E-Mail-Zugang, Telefon) war einsatzbereit.
15. Mein Vorgesetzter bereitete mich auf meine Ankunft vor und stellte mich dem Team vor.
16. Mein Vorgesetzter hat mir meine Pflichten und Berufserwartungen klar und präzise erklärt.
17. Ich wusste, wohin ich gehen oder wen ich fragen musste, um Antworten auf Fragen zu meiner Arbeit zu erhalten.
18. Mein Vorgesetzter hat laufend Feedback zu meiner Leistung gegeben.
19. Mein Vorgesetzter überprüft mich regelmäßig, um alle meine Fragen zu beantworten.
20. Die im Stellenausschreibungs- und Rekrutierungsprozess beschriebenen Jobexpectations stimmen mit dem überein, was ich derzeit tue.
21. Die Mission des Unternehmens und meine Rolle bei der Erfüllung der Mission wurden während des gesamten Orientierungsprozesses bekräftigt.
22. Ich bin vollständig in meine Rolle integriert.
23. Ich bin mit der allgemeinen Orientierung, die ich erhalten habe, zufrieden.

6. Abschnitt – Gesamtbewertung:

1. Nennen Sie mir die 3 wichtigsten Beweggründe/Faktoren für die Annahme dieser Position?
2. Was sollte unsere oberste Priorität sein, um unseren Integrationsprozess zu verbessern?

7. Abschnitt:

Danke für Ihre Zusammenarbeit!

Anexo X - Questionário implementado às chefias intermédias (português)

O presente questionário está inserido na elaboração do relatório de estágio, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Este projeto tem como objetivo avaliar o processo de socialização dos novos/as colaboradores/as na empresa em análise, visando melhorar o mesmo. A informação recolhida é confidencial e anónima, sendo que será utilizada para fins académicos, bem como para ações de melhoria no processo de socialização atual da empresa. Desta forma, solicito que responda às questões que se seguem com a máxima transparência, pretendendo obter informação sobre a sua experiência pessoal.

A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos.

Agradeço, desde já, a vossa colaboração. Encontro-me disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida através do e-mail up201804656@up.pt ou email profissional ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa).

1ª Secção:

Note-se que a desistência do preenchimento deste questionário não acarreta qualquer prejuízo pessoa ou profissional para o/a respondente.

1. Li e compreendi a informação fornecida e concordo voluntariamente em participar neste estudo. Aceito participar:
 - a. Sim
 - b. Não

2ª secção: Dados Sociodemográficos e profissionais

1. Género:
 - a. Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não dizer
2. Idade
3. Experiência profissional anterior:
 - a. Sim
 - b. Não
4. Onde se encontra a trabalhar:
 - a. ACF Portugal
 - b. Sales Units
5. Recebi colaboradores na minha equipa nos seguintes anos (selecione o número de opções que se adequar à realidade da sua equipa):
 - a. 2020
 - b. 2021
 - c. 2022

d. 2023

6. Departamento:

- a. Operações/Logística ou R&D;
- b. Financeiro;
- c. Marketing & Sales;
- d. RH e SST.

3ª Secção:

Por favor, leia cada afirmação atentamente e indique em que medida discorda ou concorda com cada uma delas, tendo em conta aquilo que foi a sua experiência.

(Se estiver a responder através do telemóvel, para facilitar a visualização de todas as opções de resposta, coloque por favor o telemóvel na horizontal).

Avalie as seguintes questões utilizando a escala 1-5, com os seguintes significados:

(1) - Discordo Totalmente; (2) – Discordo; (3) - Não Concordo nem Discordo; (4) – Concordo; (5) - Concordo totalmente

1. Durante as entrevistas, o candidato/a mostrou-se esclarecido sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho.
2. O departamento de recursos humanos disponibilizou o suporte necessário para preparar a chegada e a integração do/a novo/a colaborador/a na minha equipa.
3. No primeiro dia de trabalho, o espaço de trabalho do/a novo/a colaborador/a estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado.
4. O equipamento informático do/a novo/a colaborador/a (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.
5. Eu estava preparado/a para a chegada do/a novo/a colaborador/a e apresentei-o/a à equipa.
6. Eu forneci uma explicação clara e concisa sobre o papel do/a novo/a colaborador/a, a função, as responsabilidades e as expectativas do trabalho.
7. Durante a primeira semana, forneci informação clara sobre como a função do novo membro da minha equipa contribui para o alcance da missão da empresa.
8. Durante a primeira semana, forneci a informação necessária ao/à novo/a colaborador/a sobre os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.

9. Durante a primeira semana, disponibilizei formação específica necessária para o/a novo/a colaborador/a começar a desempenhar algumas tarefas subjacentes à sua função nas próximas semanas.
10. Mostrei-me disponível para responder a perguntas e dar suporte sobre as tarefas e procedimentos ao/à novo/a colaborador/a.
11. Ao longo dos primeiros meses forneci feedback contínuo (formal e informal) sobre o desempenho dos novos membros da minha equipa.
12. Ao longo dos primeiros meses reúno regularmente com os/as novos/as colaboradores/as para responder a quaisquer perguntas ou necessidades que os mesmos possam ter.
13. O/A novo/a colaborador/a está integrado/a, uma vez que incentivei a interação com os colegas da equipa.
14. O/A novo/a colaborador/a está integrado/a, uma vez que as expectativas da função corresponderam ao que foi descrito na entrevista.
15. Ao longo do processo de integração reforcei a missão da empresa e o papel do/a colaborador/a no alcance da mesma.
16. De forma geral, considero que organizei formação para os/as novos/as colaboradores/as da minha equipa, de forma a garantir uma boa integração.
17. De forma geral, considero que dei o suporte necessário aos/às novos/as colaboradores/as da minha equipa, de forma a garantir uma boa integração.

4ª Secção:

1. Como caracteriza o ambiente na sua equipa?
2. Quais as principais práticas/estratégias que considera fundamentais para uma boa integração dos/as novo/as colaboradores/as da sua equipa?
3. Quais foram as práticas/estratégias que utilizou nas últimas integrações que teve? Por favor, dê três exemplos.
4. Qual o seu principal desafio quando integra novos/as colaboradores/as na sua equipa?
5. Que sugestão daria para melhorar o processo de integração dos/as novos/as colaboradores/as na empresa?

5ª Secção:

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo XI - Questionário implementado às chefias intermédias (inglês)

This survey is part of the development of my internship report, as part of the Master in Economics and Human Resource Management, in Faculdade de Economia do Porto, University of Porto. This project aims to evaluate the process of socialization of new employees in the company, aiming to improve it. The information collected is confidential and anonymous, and will be used for academic purposes, as well as for improvement actions in the current socialization process of the company. Thus, I ask you to answer the following questions with maximum transparency, to obtain information about your personal experience.

The response to the questionnaire takes about X minutes.

Thank you in advance for your cooperation. I am available to clarify any questions that you might have by the e-mail up201804656@up.pt or by my professional e-mail ana.luisa@amorim.com (Ana Luísa).

1st section:

Please note that not completing this survey does not cause any personal or professional loss to the respondent.

1. I have read and understood the information provided and voluntarily agree to participate in this study. I agree to participate:
 - a. Yes
 - b. No

2nd Section: Sociodemographic and professional data

1. Gender: Male; Female; Other; Prefer not to say
2. Age:
3. Previous work experience:
 - a. Yes
 - b. No
4. In which unit are you working:
 - a. ACF Portugal
 - b. Sales Units
5. I have received employees in my team in the following years (select the number of options that fits your team's reality):
 - a. 2020
 - b. 2021
 - c. 2022
 - d. 2023

6. Department:
- a. Operations/Logistics and R&D;
 - b. Finance;
 - c. Marketing & Sales;
 - d. HR and Health & Safety.

3rd section – Integration Process:

Please read each statement carefully and indicate on what extent you disagree or agree with each statement, considering what your integration experience has been.

(If you are answering via cell phone, to make it easier to see all the answer options, please place the phone horizontally).

Please rate the following questions using the following scale unless otherwise noted:

(1) – Strongly Disagree; (2) – Disagree; (3) - Neither Agree/or Disagree; (4) – Agree; (5) - Strongly agree.

1. During the interviews, the candidate came out clear about the role to be performed, the daily tasks, and the job requirements.
2. The human resources department provided the necessary support to prepare the arrival and integration of the newcomer in my team.
3. On the first day of work, the newcomer's workspace was organized, clean, functional, and ready for occupancy.
4. The newcomer's IT equipment (computer, email access, phone) was ready for use.
5. I was prepared for the newcomer's arrival, and I introduced him/her into the team.
6. I provided a clear and concise explanation of the newcomer's role, function, duties and job expectations.
7. During the first week, I provided clear information about how the newcomer's position contributes to accomplishment of the company's mission.
8. During the first week, I provided the necessary information about the company's internal systems and general operating practices to the newcomer.
9. During the first week, I provided specific training to the newcomer start to perform some of the tasks underlying his/her job in the next weeks.
10. I was available to answer questions and provide support to the newcomer on tasks and procedures.

11. During the first months, I provided on-going feedback (formal and informal) about newcomer's performance.
12. During the first months, I meet regularly with newcomers to answer any questions or needs they may have.
13. The newcomer is integrated since I encouraged interaction with teammates.
14. The newcomer is integrated since the job expectations were consistent with what was described in the interview.
15. Throughout the integration process, I reinforced the company's mission and the newcomer's role in achieving it.
16. In general, I consider that I organized the training needed to ensure the best integration for the new members of my team.
17. In general, I consider that I provided the necessary support to the newcomers of my team, to ensure their best integration.

4th Section:

1. How do you characterize your team environment?
2. What are the main practices/strategies that you consider fundamental for a good integration of the newcomers of your team?
3. What were the practices/strategies you used in the last integrations? Please give three examples.
4. What is your main challenge when integrating newcomers in your team?
5. What suggestions would you give to improve the integrating process in the company?

5th Section:

Thank you for your collaboration!

Anexo XII - Lista de amostragem

	Total de colaboradores	472 colaboradores		
	População em estudo	Todos os colaboradores com menos de 3 anos de antiguidade (2020-2022): 107 colaboradores (dos quais 18 são diretos)		
	Lista de amostragem	105 colaboradores = 107, exceto membros da comissão executiva (dos quais 18 são colaboradores diretos)		
		(87 indivíduos)		
	Departamentos	nº colaboradores	% da população total	nº para a amostra (13)
Portugal	Operações	20	23,0%	3
	Financeiro	9	10,3%	1
	Marketing	12	13,8%	2
	RH e SST	6	6,9%	1
	Unidades de vendas	40	46,0%	6
		87	100,00%	13
	Amostra = 13 colaboradores = 15% da lista de amostragem			

Anexo XIII - Representação dos entrevistados (amostra estratificada proporcional)

Representação - Entrevistas exploratórias			
Fatores de contingência	Nº	% sobre a população total	13 entrevistas
Masculino	53	61%	8
Feminino	34	39%	5
Idade			
< ou igual a 25 (completos em 2022)	12	14%	2
entre 26 a 50	58	67%	9
51 ou +	17	20%	3
Experiência profissional anterior			
NÃO			
SIM			
Nacionalidade/Cultura			
Portuguesa	47	54%	7
Diferente	40	46%	6
Ano entrada			
2020	21	24%	3
2021	28	32%	4
2022	38	44%	6

Anexo XIV - Respostas às entrevistas exploratórias semiestruturadas

1. Descreva o seu percurso profissional anterior;
 - 85% dos colaboradores (equivalente a 11 entrevistados) tinha experiência profissional anterior;
 - 15% dos colaboradores (equivalente a 2 entrevistados) não tinha experiência profissional anterior, portanto, a Amorim Cork Flooring foi o seu primeiro emprego até ao momento.
2. (Caso tenha estado empregado noutra empresa). Descreva a(s) sua(s) experiência(s) de acolhimento/integração anterior(es);
 - 6 dos entrevistados com experiência anterior tinham tido experiências pouco extensas, apenas com uma apresentação geral da empresa (1 dia); com pouco acompanhamento; falhas de informação e pressa na socialização e adaptação do novo membro;
 - 5 dos entrevistados com experiência anterior (dos quais 3 pertencem às unidades de vendas no estrangeiro) já tinham tido um processo de acolhimento mais estruturado, intensivo em produto/serviço, completo e adequado à função que iriam desempenhar
3. Quais as motivações/fatores que o levaram a aceitar/candidatar a esta função/posição? Quais eram as suas expectativas antes de integrar a empresa?

De forma geral e unânime, os entrevistados mencionaram as seguintes motivações:

- Insatisfação no emprego anterior; procura pela mudança, novos desafios e crescimento profissional, interesse pelo projeto proposto no processo de recrutamento;
- Reputação do Grupo Amorim no mercado (estabilidade; sustentabilidade; preocupação ambiental; interesse pela matéria-prima);
- Ambição de fazer crescer o negócio;
- Proximidade do local de residência.

De forma geral, os entrevistados tinham as expectativas altas, e, estas foram correspondidas. Em 2 casos, nas instalações portuguesas, as expectativas não foram correspondidas, nomeadamente, no que toca ao desenvolvimento tecnológico da empresa e à cultura de segurança da empresa. Apenas 2 casos nas unidades de vendas, as expectativas

não foram correspondidas devido à lentidão na entrega do equipamento e ferramentas de trabalho, acessos informáticos, e orientação sobre os procedimentos a adotar.

4. Como descreve/caracteriza o seu acolhimento na empresa? (Desde as primeiras semanas até os primeiros meses - socialização).

- 2020:

1. Portugal: acolhimento *online* com várias lacunas, devido à pandemia; falta de profundidade no acolhimento relativamente aos processos, produto e conhecimento dos departamentos da empresa; dificuldade na apresentação dos novos membros aos colegas e dificuldade na interação entre os mesmos; desconhecimento dos responsáveis de cada departamento, o que poderia ter facilitado, por vezes, a procura de ajuda; socialização muito demorada, pouco a pouco; bom acompanhamento *online* relativamente à formação de posto de trabalho sobre as tarefas do dia a dia
2. Unidades de Vendas: integração completamente *online* devido à pandemia; primeira boa impressão uma vez que todos os colegas falavam inglês; durante duas semanas foi possível conhecer todos os departamentos através de reuniões com os responsáveis e equipas dos departamentos; apesar do ano atípico, o *feedback* do acolhimento foi bom, tendo existido o apoio necessário por parte da chefia e dos colegas (na unidade de vendas e nas instalações portuguesas); introdução às ferramentas, equipamentos de trabalho e acessos todos a tempo;

- 2021:

1. Portugal: fase de mudança e novos projetos na organização o que acabou deixar para segundo plano o apoio e orientação dos novos membros; notaram-se algumas diferenças nas respostas dos entrevistados, na medida em que alguns tiveram uma semana de acolhimento muito completa e um acompanhamento muito positivo por parte das chefias e dos colegas de equipa, enquanto outros não tiveram essa

oportunidade e sentiram falta de acompanhamento e formação específica no posto de trabalho durante o seu acolhimento e socialização; falta das ferramentas necessárias para o desempenho da função no dia-a-dia;

2. Unidades de Vendas: integração difícil; ausência dos equipamentos de trabalho aquando da entrada dos novos colaboradores; acompanhamento por parte da chefia fraco; semana de acolhimento em Portugal boa, contudo foi curta, não disponibilizando informação suficiente para os comerciais; pouco apoio e formação por parte das instalações portuguesas (sede) relativamente às mudanças dos sistemas;

- 2022:

1. Portugal: semana de acolhimento bastante completa, apesar de se sentir falta de formação nas linhas de produção e visitas ao processo produtivo; semana de acolhimento serviu de mote e base para as semanas de trabalho seguintes e foi uma boa oportunidade de interação com outros colegas novos, contribuindo para a criação de relações; em alguns casos, os equipamentos de trabalho não estavam prontos aquando da chegada do novo colaborador; o acompanhamento pós semana de acolhimento não foi algo unânime em todos os entrevistados que integraram a empresa em 2022. De facto, maioria revelou a necessidade de existir mais formação no posto de trabalho, nomeadamente, sobre as responsabilidades, tarefas do dia-a-dia, sistemas de informação, a quem recorrer. Por outro lado, um dos entrevistados referiu o apoio da chefia como fundamental para a sua socialização, uma vez que a chefia deu a conhecer quais os principais departamentos de interação na sua função e com que pessoas deveria falar dependendo dos assuntos;
2. Unidades de vendas: a semana de acolhimento foi muito positiva, na medida em que se conhece o grupo Amorim, os produtos ACF e a cultura portuguesa; lentidão na entrega dos

equipamentos de trabalho (computador, acessos e telemóvel), resultando em tempo desperdiçado; após a semana de acolhimento, os entrevistados sentiram-se mais integrados e com uma melhor percepção sobre o negócio e empresa, contudo a formação sobre produto, reclamações, procedimentos internos e as ferramentas de trabalho do dia-a-dia não foi suficiente; ausência de suporte pós semana de acolhimento com material de consulta e na utilização das ferramentas de trabalho;

5. Existem tarefas/responsabilidades que não se sinta tão confortável a desempenhar? Quais as razões para essa sensação? A quem recorre quando isso acontece?

- Entrevistados do departamento financeiro: confiantes com as tarefas e responsabilidade do dia a dia de forma geral; sentimento de ausência de formação sobre normas legais de cada país e nas mudanças de *softwares*; no caso de surgimento de dúvidas os entrevistados recorrem aos colegas da equipa ou chefia uma vez que a disponibilidade para resposta é fácil, correspondendo às expectativas;
- Entrevistados do departamento Marketing e Vendas: de forma geral existe à vontade com tarefas e processos; entre 2020 e 2022 a empresa sofreu algumas mudanças, pelo que os entrevistados do departamento de Marketing e Vendas referiram o *stress* como um sentimento que vivem com alguma frequência, uma vez que, necessitam de tempo para interiorizar as novas mudanças e nem sempre existe essa compreensão por parte da direção; no caso de surgimento de dúvidas os entrevistados recorrem à chefia direta, uma vez que existe sempre disponibilidade e abertura;
- Entrevistados do departamento RH e SST: de forma geral existe à vontade com tarefas e processos; no caso de surgimento de dúvidas os entrevistados recorrem à chefia direta ou colegas de trabalho com mais anos na empresa, uma vez que a equipa é toda recente;
- Entrevistados do departamento de Operações: de forma geral existe confiança no desempenho das tarefas, mesmo nos colaboradores que

integraram a empresa em 2022; no caso de surgimento de dúvidas os entrevistados recorrem à chefia pela proximidade ou aos colegas da equipa;

- Entrevistados das unidades de vendas: os colaboradores que integraram a empresa em 2020 e 2021 sentem-se à vontade com o desempenho das suas tarefas e responsabilidade diárias, sabendo a quem devem recorrer quando surgem dúvidas. Independentemente dessa ajuda ser pedida à chefia ou a algum colega das instalações portuguesas, de forma geral, as pessoas mostram-se disponíveis e acessíveis; no caso dos entrevistados que integraram a empresa em 2022, apesar de sentirem abertura para o esclarecimento de dúvidas, ainda não se sentem totalmente à vontade com as tarefas diárias, devido à falta de formação inicial *one-to-one* no posto de trabalho (ferramentas de trabalho, compreensão dos processos internos da unidade de vendas e das instalações portuguesas) e sobrecarga de trabalho da sua chefia (“*country manager*”).

Note-se que, entre 2020 e 2022, no departamento de operações, aconteceram algumas saídas de colaboradores com cargos importantes, surgindo, assim, o sentimento de que o conhecimento vai embora com essas pessoas que trabalharam na ACF durante muitos anos, tornando-se difícil reter todo conhecimento transmitido num curto espaço de tempo; A necessidade de existir uma transmissão formal do conhecimento das pessoas com mais anos na empresa para os novos colaboradores é transversal a todos os departamentos.

6. Se tivesse de descrever a empresa e os seus valores a um amigo, como a descreveria? Que valores é que enunciaria? Consegue dar exemplos em que viva esses valores no seu dia a dia?

De forma geral, os entrevistados descreveram a empresa e mencionaram os valores da seguinte forma:

- Felicidade; união; resiliência; espírito de equipa; lealdade
- Confiança; estabilidade; flexibilidade;
- Sobriedade; orgulho; aprendizagem; desafio; sustentável;
- Pessoas acessíveis, com espírito de cooperação e ajuda
- Aproveitamento do potencial da empresa insuficiente; resistência à mudança; alguma desmotivação; empresa com um produto único, mas com um longo caminho até se tornar totalmente profissional

- Gosto e entusiasmo por fazer para da Amorim Cork Flooring;
- Negócio de família com espírito empreendedor.

7. Como caracteriza o seu ambiente de trabalho? Entre pares e chefia?

- Ambiente de trabalho muito positivo e equilibrado caracterizado pelo trabalho em equipa e entreajuda; boas relações com chefias e pares, tanto nas unidades de vendas (apesar da distância existente entre colegas), como nas instalações portuguesas;

Note-se que, decorrente das entrevistas exploratórias, percebeu-se que no departamento de Marketing e Vendas, existem alguns atritos entre colegas de equipa, mas não com a chefia;

8. Quais os principais fatores que o fazem sentir integrado numa empresa?

- Bom ambiente de equipa e relação com chefia;
- Identificação com a empresa, com a sua cultura e com as tarefas/responsabilidades que desempenham;
- Cooperação, aprendizagem e crescimento;

9. Qual considera que deva ser a nossa principal prioridade para melhorar nosso processo de recrutamento, contratação e orientação?

- Instalações portuguesas: Esclarecimento e estabelecimento dos limites de cada função; mitigar os atrasos na disponibilização do equipamento de trabalho (computador e acessos); responsabilização e envolvimento dos colaboradores na formação e acompanhamento dos novos membros; apelo à compreensão do tempo que um *newcomer* necessita para se sentir socializado na empresa e confortável com os processos internos e as suas tarefas diárias; construção de um plano de formação específico adaptado a cada função para dar continuidade à semana de acolhimento;
- Unidades de vendas: maior estruturação da formação inicial dos *sales managers*, antes e após a semana de acolhimento (vídeos, cursos online, manual de acolhimento, informação disponível sobre o produto, reclamações, certificações); garantir a entrega do equipamento de trabalho no primeiro dia.

10. Sugestões: O que mudaria (acrescentar/melhorar) no processo de integração que experienciou na empresa?

- Na semana de acolhimento:
 1. Instalações portuguesas: implementação de dinâmicas de interação com a equipa do novo colaborador durante a primeira semana (almoço, café de receção); mais contacto com o processo produtivo; implementação de um questionário de avaliação da semana de acolhimento;
 2. Unidades de vendas: 1ª semana de trabalho deve iniciar-se nas instalações portuguesas, antes do novo colaborador começar a formação no posto de trabalho e a exercer funções na unidade de vendas; garantir que os acessos às ferramentas de trabalho estão disponíveis antes de começar o trabalho no terreno; formação de produto mais específica e aprofundada; disponibilização de informação detalhada e útil sobre *performance* do Grupo Amorim, da ACF e o produto, que promova o sentimento de orgulho e dotem os *sales managers* para vender o produto; mais formação específica sobre as ferramentas de trabalho (sistemas, produtos, aplicações, documentos principais a utilizar);
- Durante os primeiros meses de trabalho (após início de função):
 1. Instalações portuguesas: implementação de atividades de *team building*; acompanhamento diário, mais próximo ao novo membro, responsabilizando os colegas de equipa e chefias por isso (*buddy*); conversa com a chefia sobre os procedimentos, ferramentas de trabalho, objetivos a atingir e responsabilidades da função após a semana de acolhimento, dando seguimento através de sessões de *follow-up* nos primeiros 3 e 6 meses (com chefia e RH);
 2. Unidades de vendas: implementação de atividades de *team building*; disponibilização de mais material sobre o produto e procedimentos internos ACF para poder ser consultado e estudado durante os primeiros meses.

Anexo XV - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores (3ª secção)

Contagem de Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando a candidatura/currículo foi recebido.		Contagem de Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando acederam à candidatura/currículo.	
Rótulos de Lin		Rótulos de Li	
ACF Portugal	35	ACF Portugal	35
Não	13	Não	16
2020	4	2020	5
2022	6	2021	1
2023	3	2022	8
Sim	22	2023	2
2020	3	Sim	19
2021	1	2020	2
2022	12	2022	10
2023	6	2023	7
Sales Units	13	Sales Units	13
Não	2	Não	1
2022	1	2022	1
2023	1	Sim	12
Sim	11	2021	4
2021	4	2022	6
2022	6	2023	2
2023	1	Total Geral	48
Total Geral	48		
Contagem de Recebi ou consegui obter informações sobre o estado do processo de recrutamento quando foi feita a oferta de emprego.		Contagem de Antes de me candidatar a esta função, estava familiarizado/a com a empresa e a sua área de atuação.	
Rótulos de Lin		Rótulos de Li	
ACF Portugal	35	ACF Portugal	35
Não	8	Não	12
2020	3	2020	2
2022	4	2022	6
2023	1	2023	4
Sim	27	Sim	23
2020	4	2020	5
2021	1	2021	1
2022	14	2022	12
2023	8	2023	5
Sales Units	13	Sales Units	13
Não	1	Não	4
2023	1	2021	1
Sim	12	2022	2
2021	4	2023	1
2022	7	Sim	9
2023	1	2021	3
Total Geral	48	2022	5
		2023	1
		Total Geral	48

Adquirir informações sobre a empresa através de: Nº de respostas		Percentagem de inquiridos que selecionou esta opção
Empresa de Recrutamento	7	15%
Website da empresa	35	73%
Redes sociais	15	31%
Linkedin	24	50%
Entrevista de emprego	19	40%
Pessoas que trabalham na empresa	2	4%
Recursos Humanos	7	15%
Jornal ou Televisão	5	10%
Universidade	1	2%
Total de inquiridos	48	

Anexo XVI - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado aos colaboradores (4ª secção)

Perguntas 4ª Secção	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo Totalmente	Média	Mediana
1. O anúncio de emprego sobre o posto de trabalho era claro e compreensível.	0	2	5	29	12	4,1	4,00
2. A informação dada pelos Recursos Humanos (RH) e chefias nas entrevistas sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho foram claras e compreensíveis.	0	0	6	27	15	4,2	4,00
3. O período de tempo entre o momento em que enviei minha candidatura e o primeiro contato com por parte da empresa foi razoável.	0	2	6	21	19	4,2	4,00
4. O contacto por parte dos RH/empresa de recrutamento foi profissional e útil no processo de recrutamento	0	0	1	21	26	4,5	5,00
5. O período entre a primeira abordagem dos RH e o recebimento da oferta de emprego foi razoável.	0	2	5	23	18	4,2	4,00
6. Estou satisfeito/a com a orientação que recebi	0	2	5	23	18	4,2	4,00
7. No geral, estou satisfeito/a com o processo de recrutamento	0	0	4	23	21	4,4	4,00

Anexo XVII - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado aos colaboradores (5ª secção)

Perguntas 5ª Secção	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo Totalmente	Média	Mediana
1. Fiquei satisfeito/a com o apoio e informação recebidas antes do meu primeiro dia de trabalho.	0	1	6	25	16	4,2	4
2. A informação que me foi enviada/dada antes do meu primeiro dia ajudaram-me a saber o que esperar, para onde ir, e outras informações importantes para o primeiro dia de trabalho.	0	2	6	25	15	4,1	4
3. Tive um ponto de contacto útil e disponível para as minhas perguntas antes do primeiro dia de trabalho.	0	3	5	21	19	4,2	4
4. A portaria tinha conhecimento da minha chegada e recebi informação apropriada para o acesso às instalações no primeiro dia do meu trabalho.	0	1	6	20	21	4,3	4
5. Fui recebido/a por alguém dos Recursos Humanos.	0	1	1	20	26	4,5	5
6. Durante a semana de integração, foi-me fornecida informação clara sobre a missão, visão, valores e estrutura organizacional da empresa.	0	3	7	17	21	4,2	4
7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.	1	4	14	15	14	3,8	4
8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.	1	7	7	24	9	3,7	4
9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.	4	13	11	12	8	3,1	3
10. Durante a primeira semana, as informações que recebi sobre benefícios e políticas da empresa foram úteis e completas.	0	3	13	21	11	3,8	4
11. Durante a primeira semana de trabalho, sabia onde e a quem me dirigir para obter assistência adicional sobre questões pessoais, contratuais e benefícios.	1	3	6	19	19	4,1	4
12. Durante a primeira semana de trabalho, a informação que recebi sobre ética e as políticas da empresa (por exemplo, privacidade, não discriminação, etc.) foi clara e útil.	1	2	7	20	18	4,1	4
13. No meu primeiro dia de trabalho, o meu espaço de trabalho estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado	1	4	8	16	19	4,0	4
14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.	5	11	7	12	13	3,4	4
15. A minha chefia estava preparada para a minha chegada e apresentou-me à equipa.	0	4	4	19	21	4,2	4
16. A minha chefia forneceu-me uma explicação clara e concisa sobre o meu papel, função e expectativas do trabalho.	0	2	6	20	20	4,2	4
17. Sabia onde me dirigir ou a quem recorrer para obter respostas a perguntas sobre o meu trabalho.	1	1	7	22	17	4,1	4
18. A minha chefia dá-me feedback contínuo sobre o meu desempenho.	0	1	9	23	15	4,1	4
19. A minha chefia reúne comigo regularmente para responder a quaisquer perguntas que eu possa ter.	0	1	1	23	23	4,4	4
20. As expectativas de emprego, tal como descritas no anúncio de emprego e no processo de recrutamento, são consistentes com o que estou atualmente a fazer.	1	6	2	23	16	4,0	4
21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.	0	2	15	24	7	3,8	4
22. Sinto-me totalmente integrado/a no meu posto de trabalho.	0	1	2	28	17	4,3	4
23. De forma geral, estou satisfeito/a com a integração que recebi.	0	4	3	31	10	4,0	4

Anexo XVIII - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as respostas 2020-2022 vs 2023 e ACF Portugal vs Unidades de Vendas (perguntas 7, 8, 9, 14 e 21)

Contagem de 7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.						Contagem de 7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.				
	Rótulos de Coluna						Rótulos de C			
Rótulos de Linha	2020	2021	2022	2023	Total Geral	Rótulos de Linha	ACF Portugal	Sales	Units	Total Geral
(1) Discordo Totalmente	1				1	(1) Discordo Totalmente	1			1
(2) Discordo			1	3	4	(2) Discordo	3		1	4
(3) Não concordo nem discordo	4	2	6	2	14	(3) Não concordo nem discordo	9		5	14
(4) Concordo	1	2	10	2	15	(4) Concordo	8		7	15
(5) Concordo Totalmente	1		6	7	14	(5) Concordo Totalmente	14			14
Total Geral	7	5	25	11	48	Total Geral	35	13		48

Contagem de 8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.						Contagem de 8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.				
	Rótulos de Coluna						Rótulos de C			
Rótulos de Linha	2020	2021	2022	2023	Total Geral	Rótulos de Linha	ACF Portugal	Sales	Units	Total Geral
(1) Discordo Totalmente	1				1	(1) Discordo Totalmente	1			1
(2) Discordo	1	1	5		7	(2) Discordo	3		4	7
(3) Não concordo nem discordo		2	3	2	7	(3) Não concordo nem discordo	3		4	7
(4) Concordo	5	2	13	4	24	(4) Concordo	19		5	24
(5) Concordo Totalmente			4	5	9	(5) Concordo Totalmente	9			9
Total Geral	7	5	25	11	48	Total Geral	35	13		48

Contagem de 9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.						Contagem de 9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.				
	Rótulos de Coluna						Rótulos de C			
Rótulos de Linha	2020	2021	2022	2023	Total Geral	Rótulos de Linha	ACF Portugal	Sales	Units	Total Geral
(1) Discordo Totalmente	2		2		4	(1) Discordo Totalmente	4			4
(2) Discordo	1	2	9	1	13	(2) Discordo	8		5	13
(3) Não concordo nem discordo		1	5	5	11	(3) Não concordo nem discordo	8		3	11
(4) Concordo	4	2	5	1	12	(4) Concordo	7		5	12
(5) Concordo Totalmente			4	4	8	(5) Concordo Totalmente	8			8
Total Geral	7	5	25	11	48	Total Geral	35	13		48

Contagem de 14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.						Contagem de 14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.				
	Rótulos de Coluna						Rótulos de C			
Rótulos de Linha	2020	2021	2022	2023	Total Geral	Rótulos de Linha	ACF Portugal	Sales	Units	Total Geral
(1) Discordo Totalmente	1		3	1	5	(1) Discordo Totalmente	4		1	5
(2) Discordo	4	1	5	1	11	(2) Discordo	5		6	11
(3) Não concordo nem discordo	1		4	2	7	(3) Não concordo nem discordo	6		1	7
(4) Concordo		2	9	1	12	(4) Concordo	8		4	12
(5) Concordo Totalmente	1	2	4	6	13	(5) Concordo Totalmente	12		1	13
Total Geral	7	5	25	11	48	Total Geral	35	13		48

Contagem de 21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.						Contagem de 21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.				
	Rótulos de Coluna						Rótulos de C			
Rótulos de Linha	2020	2021	2022	2023	Total Geral	Rótulos de Linha	ACF Portugal	Sales	Units	Total Geral
(2) Discordo			1	1	2	(2) Discordo	1		1	2
(3) Não concordo nem discordo	4	2	8	1	15	(3) Não concordo nem discordo	9		6	15
(4) Concordo	3	2	13	6	24	(4) Concordo	18		6	24
(5) Concordo Totalmente			3	4	7	(5) Concordo Totalmente	7			7
Total Geral	7	5	25	11	48	Total Geral	35	13		48

Anexo XIX - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as médias das respostas dos inquiridos que integraram a empresa entre 2020-2022 vs os que integraram a empresa em 2023

Perguntas 4ª Secção	Média (2023)	Mediana (2023)	Média (2020-2022)	Mediana (2020-2022)
1. O anúncio de emprego sobre o posto de trabalho era claro e compreensível.	4,0	4	4,1	4
2. A informação dada pelos Recursos Humanos (RH) e chefias nas entrevistas sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho foram claras e compreensíveis.	4,2	4	4,2	4
3. O período de tempo entre o momento em que enviei minha candidatura e o primeiro contato com por parte da empresa foi razoável.	4,1	4	4,2	4
4. O contacto por parte dos RH/empresa de recrutamento foi profissional e útil no processo de recrutamento	4,5	5	4,5	5
5. O período entre a primeira abordagem dos RH e o recebimento da oferta de emprego foi razoável.	4,2	4	4,2	4
6. Estou satisfeito/a com a orientação que recebi	4,3	4	4,2	4
7. No geral, estou satisfeito/a com o processo de recrutamento	4,3	4	4,4	4

Perguntas 5ª Secção	Média (2023)	Mediana (2023)	Média (2020-2022)	Mediana (2020-2022)
1. Fiquei satisfeito/a com o apoio e informação recebidas antes do meu primeiro dia de trabalho.	4,2	4	4,2	4
2. A informação que me foi enviada/dada antes do meu primeiro dia ajudaram-me a saber o que esperar, para onde ir, e outras informações importantes para o primeiro dia de trabalho.	4,1	4	4,1	4
3. Tive um ponto de contacto útil e disponível para as minhas perguntas antes do primeiro dia de trabalho.	4,1	4	4,2	4
4. A portaria tinha conhecimento da minha chegada e recebi informação apropriada para o acesso às instalações no primeiro dia do meu trabalho.	4,2	4	4,3	4
5. Fui recebido/a por alguém dos Recursos Humanos.	4,4	5	4,5	5
6. Durante a semana de integração, foi-me fornecida informação clara sobre a missão, visão, valores e estrutura organizacional da empresa.	4,1	4	4,2	4
7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.	3,7	4	3,8	4
8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.	3,6	4	3,7	4
9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.	3,1	3	3,1	3
10. Durante a primeira semana, as informações que recebi sobre benefícios e políticas da empresa foram úteis e completas.	3,7	4	3,8	4
11. Durante a primeira semana de trabalho, sabia onde e a quem me dirigir para obter assistência adicional sobre questões pessoais, contratuais e benefícios.	4,1	4	4,1	4
12. Durante a primeira semana de trabalho, a informação que recebi sobre ética e as políticas da empresa (por exemplo, privacidade, não discriminação, etc.) foi clara e útil.	4,1	4	4,1	4
13. No meu primeiro dia de trabalho, o meu espaço de trabalho estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado	3,8	4	4,0	4
14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.	3,2	3	3,4	4
15. A minha chefia estava preparada para a minha chegada e apresentou-me à equipa.	4,1	4	4,2	4
16. A minha chefia forneceu-me uma explicação clara e concisa sobre o meu papel, função e expectativas do trabalho.	4,1	4	4,2	4
17. Sabia onde me dirigir ou a quem recorrer para obter respostas a perguntas sobre o meu trabalho.	4,1	4	4,1	4
18. A minha chefia dá-me feedback contínuo sobre o meu desempenho.	4,0	4	4,1	4
19. A minha chefia reúne comigo regularmente para responder a quaisquer perguntas que eu possa ter.	4,3	4	4,4	4
20. As expectativas de emprego, tal como descritas no anúncio de emprego e no processo de recrutamento, são consistentes com o que estou atualmente a fazer.	4,1	4	4,0	4
21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.	3,7	4	3,8	4
22. Sinto-me totalmente integrado/a no meu posto de trabalho.	4,2	4	4,3	4
23. De forma geral, estou satisfeito/a com a integração que recebi.	4,0	4	4,0	4

Anexo XX - Respostas ao questionário implementado aos colaboradores - comparação entre as médias das respostas dos inquiridos com experiência profissional anterior vs os inquiridos sem experiência profissional anterior

Perguntas 4ª Secção	Média (com experiência)	Mediana (com experiência)	Média (sem experiência)	Mediana (sem experiência)
1. O anúncio de emprego sobre o posto de trabalho era claro e compreensível.	4,1	4	4,0	4
2. A informação dada pelos Recursos Humanos (RH) e chefias nas entrevistas sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho foram claras e compreensíveis.	4,2	4	4,1	4
3. O período de tempo entre o momento em que enviei minha candidatura e o primeiro contato com por parte da empresa foi razoável.	4,2	4	4,3	4
4. O contacto por parte dos RH/empresa de recrutamento foi profissional e útil no processo de recrutamento	4,6	5	4,3	4
5. O período entre a primeira abordagem dos RH e o recebimento da oferta de emprego foi razoável.	4,2	4	4,3	4
6. Estou satisfeito/a com a orientação que recebi	4,2	4	4,0	5
7. No geral, estou satisfeito/a com o processo de recrutamento	4,4	4	4,3	5

Perguntas 5ª Secção	Média (com experiência)	Mediana (com experiência)	Média (sem experiência)	Mediana (sem experiência)
1. Fiquei satisfeito/a com o apoio e informação recebidas antes do meu primeiro dia de trabalho.	4,2	4	4,0	4
2. A informação que me foi enviada/dada antes do meu primeiro dia ajudaram-me a saber o que esperar, para onde ir, e outras informações importantes para o primeiro dia de trabalho.	4,1	4	4,0	5
3. Tive um ponto de contacto útil e disponível para as minhas perguntas antes do primeiro dia de trabalho.	4,1	4	4,3	5
4. A portaria tinha conhecimento da minha chegada e recebi informação apropriada para o acesso às instalações no primeiro dia do meu trabalho.	4,2	4	4,7	5
5. Fui recebido/a por alguém dos Recursos Humanos.	4,4	5	4,7	5
6. Durante a semana de integração, foi-me fornecida informação clara sobre a missão, visão, valores e estrutura organizacional da empresa.	4,1	4	4,7	5
7. Durante a semana de integração, recebi informação clara sobre como a minha posição contribui para o alcance da missão da empresa.	3,7	4	4,1	5
8. Durante a semana de integração, recebi formação que me ajudou a compreender os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.	3,6	4	4,1	4
9. Durante a semana de integração, recebi a formação específica necessária para começar a desempenhar a minha função nas semanas seguintes.	3,1	3	3,3	3
10. Durante a primeira semana, as informações que recebi sobre benefícios e políticas da empresa foram úteis e completas.	3,8	4	4,1	4
11. Durante a primeira semana de trabalho, sabia onde e a quem me dirigir para obter assistência adicional sobre questões pessoais, contratuais e benefícios.	4,1	4	3,9	4
12. Durante a primeira semana de trabalho, a informação que recebi sobre ética e as políticas da empresa (por exemplo, privacidade, não discriminação, etc.) foi clara e útil.	4,1	4	4,1	4
13. No meu primeiro dia de trabalho, o meu espaço de trabalho estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado	3,9	4	4,7	5
14. O meu equipamento informático (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.	3,3	4	3,6	4
15. A minha chefia estava preparada para a minha chegada e apresentou-me à equipa.	4,1	4	4,6	5
16. A minha chefia forneceu-me uma explicação clara e concisa sobre o meu papel, função e expectativas do trabalho.	4,1	4	4,6	5
17. Sabia onde me dirigir ou a quem recorrer para obter respostas a perguntas sobre o meu trabalho.	4,1	4	4,0	5
18. A minha chefia dá-me feedback contínuo sobre o meu desempenho.	4,0	4	4,4	5
19. A minha chefia reúne comigo regularmente para responder a quaisquer perguntas que eu possa ter.	4,4	4	4,7	5
20. As expectativas de emprego, tal como descritas no anúncio de emprego e no processo de recrutamento, são consistentes com o que estou atualmente a fazer.	4,0	4	3,7	4
21. A missão da empresa e o meu papel no alcance da mesma foram reforçados ao longo do processo de integração.	3,7	4	3,9	4
22. Sinto-me totalmente integrado/a no meu posto de trabalho.	4,2	4	4,6	5
23. De forma geral, estou satisfeito/a com a integração que recebi.	4,0	4	4,0	5

Anexo XXI - Médias e Medianas das respostas ao questionário implementado às chefias intermédias (3ª secção)

Perguntas 3ª Secção	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo Totalmente	Média	Mediana
1. Durante as entrevistas, o candidato/a mostrou-se esclarecido sobre o papel a desempenhar, as tarefas diárias e as exigências do posto de trabalho	0	0	1	2	3	4,3	4,5
2. O departamento de recursos humanos disponibilizou o suporte necessário para preparar a chegada e a integração do/a novo/a colaborador/a na minha equipa	0	1	1	3	1	3,7	4
3. No primeiro dia de trabalho, o espaço de trabalho do/a novo/a colaborador/a estava organizado, limpo, funcional, e pronto para ser ocupado.	0	0	0	4	2	4,3	4
4. O equipamento informático do/a novo/a colaborador/a (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava	1	0	1	2	2	3,7	4
5. Eu estava preparado/a para a chegada do/a novo/a colaborador/a e apresentei-o/a à equipa.	0	0	0	1	5	4,8	5
6. Eu forneci uma explicação clara e concisa sobre o papel do/a novo/a colaborador/a, a função, as responsabilidades e as expectativas do trabalho.	0	0	0	2	4	4,7	5
7. Durante a primeira semana, forneci informação clara sobre como a função do novo membro da minha equipa contribui para o alcance da missão da empresa.	0	0	0	5	1	4,2	4
8. Durante a primeira semana, forneci a informação necessária ao/a novo/a colaborador/a sobre os processos internos e as práticas gerais de funcionamento da empresa.	0	0	1	4	1	4,0	4
9. Durante a primeira semana, disponibilizei formação específica necessária para o/a novo/a colaborador/a começar a desempenhar algumas tarefas subjacentes à sua	0	0	1	3	2	4,2	4
10. Mostrei-me disponível para responder a perguntas e dar suporte sobre as tarefas e procedimentos ao/a novo/a	0	0	0	3	3	4,5	4,5
11. Ao longo dos primeiros meses forneci feedback contínuo (formal e informal) sobre o desempenho dos	0	0	0	6	0	4,0	4
12. Ao longo dos primeiros meses reúno regularmente com os/as novos/as colaboradores/as para responder a quaisquer perguntas ou necessidades que os mesmos	0	0	0	4	2	4,3	4
13. O/A novo/a colaborador/a está integrado/a, uma vez que incentivei a interação com os colegas da equipa.	0	0	0	2	4	4,7	5
14. O/A novo/a colaborador/a está integrado/a, uma vez que as expectativas da função corresponderam ao que foi	0	0	0	6	0	4,0	4
15. Ao longo do processo de integração reforcei a missão da empresa e o papel do/a colaborador/a no alcance da	0	0	2	4	0	3,7	4
16. De forma geral, considero que organizei formação para os/as novos/as colaboradores/as da minha equipa, de forma a garantir uma boa integração.	0	0	1	5	0	3,8	4
17. De forma geral, considero que dei o suporte necessário aos/às novos/as colaboradores/as da minha equipa, de forma a garantir uma boa integração.	0	0	0	6	0	4,0	4

Anexo XXII - Respostas ao questionário implementado às chefias intermédias - comparação entre as respostas dos inquiridos da ACF Portugal vs Unidades de Vendas (pergunta 2 e 4)

Contagem de 2. O departamento de recursos humanos disponibilizou o suporte necessário para preparar a chegada e a integração do/a novo/a colaborador/a na minha equipa

Rótulos de Linha	Rótulos de Coluna	ACF Portugal	Sales Units	Total Geral
(2) Discordo			1	1
(3) Não concordo nem discordo			1	1
(4) Concordo		2		2
(5) Concordo Totalmente		1		1
Total Geral		3	2	5

Contagem de 4. O equipamento informático do/a novo/a colaborador/a (computador, acesso ao correio eletrónico, telefone) estava pronto para ser utilizado.

Rótulos de Linha	Rótulos de Coluna	ACF Portugal	Sales Units	Total Geral
(1) Discordo totalmente			1	1
(3) Não concordo nem discordo		1		1
(4) Concordo		1		1
(5) Concordo Totalmente		1	1	2
Total Geral		3	2	5