



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES
NA RESTFLIGHT LISBOA**

**CAROLINA MARIA FRUTUOSO DE FIGUEIREDO BEJA
MADALENO**

JUNHO - 2017

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES
NA RESTFLIGHT LISBOA

CAROLINA MARIA FRUTUOSO DE FIGUEIREDO BEJA
MADALENO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
DOUTOR MIGUEL CARDOSO

JUNHO – 2017

AGRADECIMENTOS

A realização deste Relatório de Estágio significa o fim de mais uma importante etapa da minha vida. Como tal, considero importante agradecer a algumas pessoas, que tiveram bastante impacto, por me terem ajudado ao longo deste percurso.

Ao professor Jorge Gomes, pela disponibilidade imediata em responder a todas as minhas dúvidas, bem como pela orientação dada desde o primeiro dia, que permitiu com que seguisse um caminho mais claro e simplificado na concretização do Relatório.

À Restflight Lisboa, entidade pertencente ao grupo Newrest, que proporcionou a minha primeira experiência profissionalizante na área dos Recursos Humanos.

À minha equipa de trabalho. Ao Dr. Miguel Cardoso, Diretor de Recursos Humanos da Restflight Lisboa, por todo o acompanhamento e pelo espírito colaborativo demonstrado, ao autorizar-me a concretizar os vários projetos que levei para o estágio, e à minha colega Daniela, pela paciência e dedicação em ensinar-me tantas coisas novas e por todos os momentos de descontração. Fico a dever-lhes um enorme sorriso por cada vez que os voltar a ver, pelas vivências únicas que me proporcionaram.

À minha família. Em especial à minha mãe, pelo apoio fundamental que me deu. Esteve sempre disposta a ajudar-me em todos os momentos, mesmo quando precisei de mais força e motivação. Ao meu pai, que, embora estando fora do país, se preocupou sempre em saber como as coisas estavam a correr e tentou ajudar na medida do possível.

Por fim, aos meus amigos, que procuraram levar-me a divertir, em especial ao final de cada dia de estágio, tornando todo este processo de escrita mais leve e criativo.

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado é o resultado da realização de um estágio curricular na Restflight Lisboa, uma das empresas portuguesas pertencentes ao grupo Newrest.

A hipótese de estagiar surgiu pela necessidade em consolidar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da componente curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Tratou-se de uma experiência bastante interessante e enriquecedora, uma vez que as atividades desenvolvidas – em especial nas áreas de Acolhimento e Integração – permitiram adquirir conhecimentos práticos e realísticos sobre os procedimentos e o modo de realizar determinadas tarefas em contexto empresarial.

Relativamente à estrutura do relatório, o primeiro momento destina-se ao enquadramento teórico, que aborda as temáticas relativas à Socialização Organizacional e ao Acolhimento e à Integração Organizacional.

Seguidamente, é contextualizado o grupo Newrest, bem como as suas empresas subsidiárias a atuar em Portugal, com especial destaque para a Restflight Lisboa; de igual modo, são descritas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

Por fim, é apresentada uma reflexão global sobre o contributo do estágio para o desenvolvimento pessoal e profissional, de forma crítica.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Socialização Organizacional; Acolhimento e Integração; Novos Colaboradores.

ABSTRACT

The current Final Master's Dissertation reports the internship carried out in Restflight Lisboa, one of the Portuguese companies belonging to the Newrest group.

The opportunity to do the internship in Restflight Lisboa emerged from the need to consolidate and apply the knowledge acquired in the curricular component of the Master's Degree in Human Resource Management. It has been an interesting and enriching experience, which allowed me to acquire practical and realistic knowledge in a business context.

Regarding the structure of this Report, in a first moment it is exposed a theoretical framework of Organizational Socialization, as well as Organizational Hosting and Integration. The Newrest Group is next presented, and also its companies operating in Portugal, with emphasis on Restflight Lisboa. Similarly, the activities developed during the internship period are described.

Finally, a global reflection of the internship's contribution to personal and professional development is presented.

Key-words: Human Resource Management; Organizational Socialization; Hosting and Integration; Newcomers; Membership Dynamics; Welcoming Employees.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1. A Socialização Organizacional.....	2
2.1.1. Concetualização.....	2
2.1.2. Fases da Socialização Organizacional.....	3
2.1.3. Práticas de Socialização Organizacional	6
2.2. O Acolhimento e a Integração Organizacional.....	8
3. Caraterização da Empresa de Acolhimento.....	10
3.1. O Grupo Newrest e as Empresas Que Atuam em Portugal.....	10
3.2. Missão, Visão e Valores	11
3.3. Estrutura Organizacional	12
3.4. Políticas de Recursos Humanos da Empresa de Acolhimento	12
3.4.1. Recrutamento e Desenvolvimento.....	13
3.4.2. Gestão Administrativa e Contratual	13
3.4.3. Gestão dos Riscos Laborais.....	13
3.4.4. Compensações e Benefícios	13
3.4.5. Responsabilidade Social	14
4. Descrição das Atividades Desenvolvidas	14
4.1. Socialização na Restflight Lisboa.....	14
4.1.1. Programa de Acolhimento e Integração	15
4.1.2. Promoção da Cultura Organizacional.....	20
4.2. Outras Atividades	21
4.2.1. Processamento Salarial dos Trabalhadores em Regime de Trabalho Temporário	21
4.2.2. Recrutamento e Seleção.....	22
4.2.3. Análise e Descritivo de Funções	23
5. Contributo do Estágio para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional.....	25
6. Conclusão	29
7. Referências	31
8. Anexos.....	35
8.1. Anexo 1 – Análise de Manuais de Acolhimento de Algumas Organizações	35

8.2. Anexo 2 – Guião de Entrevista Sobre Necessidades de Acolhimento e Integração	37
8.3. Anexo 3 – Parte Inicial do Manual de Acolhimento e Integração.....	37
8.4. Anexo 4 – Procedimentos do 1º Dia Newrest	38
8.5. Anexo 5 – Novo Organograma Restflight Lisboa	39
8.6. Anexo 6 – Antigo Organograma Restflight Lisboa.....	40
8.7. Anexo 7 – Template da Avaliação do Acolhimento e Integração do Colaborador, a Preencher pelo Colaborador.	40
8.8. Anexo 8 – Template da Avaliação do Acolhimento e Integração do Colaborador, a Preencher pelo Mentor.....	41
8.9. Anexo 9 – Template do “Concurso Porta De Natal”	42
8.10. Anexo 10 – Algumas das Portas de Natal	43
8.11. Anexo 11 – Mural dos Elogios e Agradecimentos	43
8.12. Anexo 12 – Template do Papel a Preencher no Mural dos Elogios e Agradecimentos	44
8.13. Anexo 13 - Template de Folha de Horas	44
8.14. Anexo 14 - Template de Avaliação Preliminar de Candidatos	45
8.15. Anexo 15 – Template de Análise e Descritivo de Funções.....	46

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, o presente Relatório apresenta o resumo do estágio curricular realizado na Restflight Lisboa, uma das unidades portuguesas pertencentes ao grupo Newrest. O estágio teve a durabilidade de 408 horas, compreendidas entre 5 de dezembro de 2016 e 8 de março de 2017. Neste estágio atuei, sobretudo, na implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos relativas ao Acolhimento e à Integração de colaboradores, sob a orientação académica do Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes e, ainda, sob a alçada do Dr. Miguel Cardoso, Diretor de Recursos Humanos da empresa em Portugal.

A concretização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado decorreu da necessidade em solidificar e aplicar os conhecimentos obtidos ao longo da componente curricular do Mestrado, pelo que o programa do estágio pôde considerar-se interessante e bastante pertinente neste contexto, em especial porque as atividades a desenvolver – nomeadamente nas áreas de Acolhimento e Integração– permitiram adquirir conhecimentos teórico-práticos sobre os procedimentos e o modo de efetuar determinadas tarefas em contexto empresarial.

O presente documento apresenta, numa primeira parte, um enquadramento teórico, constituído por revisão bibliográfica acerca da Socialização Organizacional e do Acolhimento e da Integração Organizacional, que são as áreas predominantemente exploradas e desenvolvidas ao longo do estágio. Seguidamente, é caracterizado o grupo Newrest no mundo e em Portugal; a Missão, a Visão e os Valores; a Estrutura Organizacional; as Atividades e Áreas de Responsabilidade do grupo e, finalmente, as Políticas de Recursos Humanos da Restflight Lisboa, a empresa que me acolheu. Por conseguinte, são apresentadas, de forma descritiva, as atividades concretizadas no decorrer do estágio. Num quarto momento, é explanado o contributo do estágio para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como é feita uma análise crítica das atividades desenvolvidas, à luz do enquadramento teórico. Em conclusão, são apresentadas limitações e sugestões para estudos futuros.

2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1.1. Concetualização

Atualmente, num mundo de negócios em que prima a competitividade e a concorrência entre empresas, e em que as exigências por parte dos consumidores são crescentes, as organizações sentem a necessidade de se destacar, pelo que começam a apostar fortemente nos seus Recursos Humanos, isto é, nos seus colaboradores, que podem e devem ser a chave para criar valor e fonte de vantagem competitiva.

Visto que a capacidade que cada organização tem em atrair, acolher, manter e desenvolver pessoas pode ser considerada determinante para o seu sucesso, os processos de Integração e Socialização de novos colaboradores são assuntos que se têm vindo a tornar presentes e relevantes em inúmeras organizações (Borges et al., 2010). Esta tendência tem vindo a tornar-se notável desde a década de 70 – época em que ocorreram diversas transformações sociais, económicas e tecnológicas, demarcadas pelo fenómeno da globalização, e em que surgiu a necessidade de profissionalizar a gestão dos Recursos Humanos nas organizações (Filho, 2000). Este decénio coincidiu com parte integrante do intervalo temporal em que foram escritos, de forma notória, relevante e expressiva, um conjunto de documentos sobre a temática da Socialização Organizacional (Feldman, 1976).

Contextualizando, ainda que genericamente, a Socialização é um processo que acontece ao longo da vida de cada um, caracterizado pelo dinamismo, pela interatividade e pela permanente integração social, ou seja, pelo assimilar dos modos de pensar e de agir, face a cada grupo do qual um indivíduo faz parte (Monteiro e Santos, 1999).

Segundo Berger e Luckmann (1985), a Socialização é composta por dois estágios distintos: (1) a socialização primária, que ocorre no seio familiar, através dos afetos e do respeito, com o objetivo de que se interiorizem normas e valores, emoções e respeito; e (2) a socialização secundária, que decorre das relações estabelecidas com os vários grupos sociais nos quais cada indivíduo se integra ao longo da sua vida - nomeadamente no momento em que estes são introduzidos numa organização -, com recurso a técnicas de aprendizagem e de comunicação.

Por conseguinte, Gibson et al., (1988) referem que a Socialização Organizacional é um tipo de socialização secundária, na qual os novos colaboradores de uma organização

são inseridos ao longo das suas carreiras. Por outras palavras, a Socialização Organizacional é, considerando as perspetivas de Louis et al., (1983), e de Silva e Fossa (2013), um processo que visa a apreciação de valores, de atitudes esperadas e de conhecimento social, por parte dos novos colaboradores, para que estes possam demonstrar uma participação ativa e um papel organizacional determinante. Feldman e Cavalli-Sforza (1981) completam esta ótica, argumentando que a Socialização Organizacional implica a adaptação às normas e aos valores de uma organização, a aquisição de conduta e procedimentos, e o progresso de capacidades e de aptidões relacionadas com o trabalho ou com a função que cada um exerce. Finalmente, Oliveira et al., (2008) referem que o processo de Socialização em organizações deve ser recíproco e bidirecional, na medida em que cada parte exerce atuação sobre a outra, para que se verifique uma mútua adaptação, e o alcance da união entre a organização e o colaborador.

2.1.2. Fases da Socialização Organizacional

De acordo com Feldman (1976), a Socialização Organizacional é composta por três fases distintas - a socialização antecipatória, a socialização de adaptação e a socialização de metamorfose:

A socialização antecipatória, ou de pré-ingresso (Cunha et al., 2012), dá-se antes de um indivíduo entrar na organização, ainda durante o processo de recrutamento e seleção, momento em que lhe são facultadas diversas informações sobre a) a organização e a imagem que esta transmite, em especial realçando aspetos positivos e vantagens, b) a função que irá desempenhar, c) as perspetivas de carreira e, ainda, d) as características do departamento e do grupo de trabalho que irá integrar (Feldman, 1976; Mosquera, 2007). Para além destas informações, cada indivíduo consegue moldar uma imagem pessoal da organização através de notícias presentes em revistas, jornais, relatórios e outros meios de comunicação social, assim como pelo contacto estabelecido com outros membros que da organização façam ou tenham feito parte (Greenberg e Baron, 1995; Cunha et al., 2012). Greenberg e Baron (1995) sublinham que estas informações podem ser alvo de distorção, por motivos vários, tais como opiniões, interesses ou experiências. As considerações e expectativas construídas a partir destas fontes de informação podem ser críticas, na medida em que muitas vezes moldam a forma como os indivíduos agem e se comportam face à organização e aos seus elementos, caso nela ingressem (Cunha et al., 2012). Embora o processo de acolhimento de colaboradores seja independente da seleção

dos mesmos, este deve permitir estabelecer interligações de forma contínua, integradora e facilitadora (Sousa et al., 2006; Machado e Portugal, 2013).

Por sua vez, a socialização de adaptação, ou de encontro, ocorre a partir do momento em que o colaborador entra na organização, até ao final do seu período experimental, normalmente compreendido entre num período de um a dois anos (Cunha et al., 2012; Mosquera, 2007). Nesta fase, o colaborador deve ser bem acolhido e estimulado a estabelecer convivências com os seus colegas e/ou superiores hierárquicos que se encontrem há mais tempo na organização, que deverão prestar auxílio para uma mais rápida adaptação às normas, aos valores e aos procedimentos da organização e da função (Feldman, 1976; Hofstede, 1991; Saks et al., 2006). Kaye (1999) refere que as organizações que criam uma visão alargada e pensada face às suas atividades organizacionais - tais como promover uma relação duradoura entre subordinados e chefias -, tendem a reter colaboradores que procuram programas de socialização estruturados, no curto prazo, como, por exemplo, formação no ambiente de trabalho. Para Feldman (1989), os programas de formação inicial têm vindo a tornar-se um elemento pertencente ao processo de Socialização de novos colaboradores, na medida em que permitem com que os indivíduos adquiram sentimento de pertença e ajuste à nova função e à organização. Estes programas devem promover o desenvolvimento dos colaboradores, através da divulgação de informações essenciais à sua inclusão.

Para evitar o designado Choque de Socialização, ou Choque de Contrato Psicológico, isto é, disparidades entre as expectativas criadas e a real imagem da organização (Young e Lundberg, 1996) - acontecimento muito frequente no dia em que um novo colaborador entra numa organização -, podem ser tomadas diversas iniciativas de adaptação, simplificadas ao máximo, tais como a entrega de um manual de acolhimento, ou a aplicação de programas de orientação, de ações formativas e de tutorias (Cunha et al., 2012). Esta simplificação é essencial para minimizar comportamentos e pensamentos negativos, para procurar suprimir o abandono da organização pelos novos elementos, (Cooper-Thomas e Anderson, 2006 in Cunha et al., 2012) isto é, para que estes não saiam e/ou evitem transmitir uma imagem desfavorável da empresa, que possa pôr em causa a sua credibilidade e capacidade de atrair talentos e/ou clientes (Cunha et al., 2012), ou para evitar a insatisfação, a desmotivação, a disfuncionalidade organizacional e o *turnover* (Mosquera, 2007; Saks et al., 2006).

Um processo de Socialização Organizacional bem-sucedido pode facilitar, sem dúvida, o procedimento de ajuste à organização e à função, bem como o alcance de níveis de desempenho superiores e o empenho normativo e afetivo (Chao et al., 1994; Cooper-Thomas e Anderson, 2006 in Cunha et al., 2012). Ashford e Black (1996) sugerem que um processo de socialização ativo pode ser gerador de 1) imagens positivas, ou seja, sentido positivo face ao ambiente de trabalho, da 2) construção de realidade organizacional, isto é, criação de significado com base na procura de informação e feedback, e do 3) estabelecimento de relações, baseadas na criação de uma rede social.

Para Câmara (2012) e Van Maanen (1989), a Socialização Organizacional é essencial e de maior importância no momento em que um indivíduo entra numa organização ou, então, perante mudanças de cargos, funções, papéis e/ou *status*. A necessidade deste tipo de Socialização (de adaptação) surge, entre os demais motivos, pela premência em tornar a gestão de pessoas nas organizações mais profissional e humanizada (Borges et al., 2010). Visto que a adaptação de uma pessoa a um ambiente laboral pode ser considerada fonte de nervosismo, ansiedade e insegurança, em especial no primeiro dia em que entra na organização (Young e Lundberg, 1996), a Socialização no contexto organizacional deve proporcionar um mais fácil e ponderado ajuste laboral (Silva e Fossa, 2013), que auxilie na interação entre os vários elementos da equipa, e que ajude a criar sentimento de pertença e de identificação com o ambiente de trabalho e com a função em si (Louis, 1980, in Kim et al., 2005).

Por fim, a socialização de metamorfose sucede-se após um ou dois anos de permanência do colaborador na organização, em que são determinados vínculos entre o agente e o alvo, ou seja, entre a empresa e/ou a pessoa designada a acolher, e o colaborador que foi socializado (Silva e Fossa, 2013). Deste vínculo decorre um resultado, alcançado através da reflexão pessoal e dos resultados da avaliação de desempenho, que ajudarão a determinar a permanência ou cessação de contrato com a entidade (Feldman, 1976).

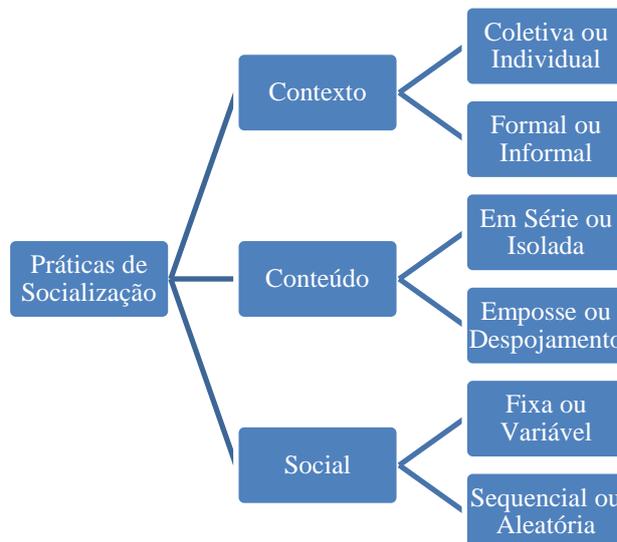
Feldman (1976) e Morrison (1993) propõem um conjunto de tarefas primárias inerentes ao processo de Socialização, entre elas, a gestão da tarefa, em que o *feedback* é essencial; a clarificação de papéis, isto é, qual a função a desempenhar e o que esperar do colaborador; a integração social, num grupo de trabalho e com os restantes membros da

organização e, ainda, a aculturação, que consiste no entendimento da cultura da organização.

2.1.3. Práticas de Socialização Organizacional

Visto os novos colaboradores ingressarem frequentemente nas organizações com alguma desorientação e choque de realidade, gera-se a necessidade de criar sentido de pertença no novo ambiente de trabalho (Allen, 2006). Para um melhor entendimento sobre esta temática, Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) determinam que as Práticas ou Estratégias de Socialização podem ser agrupadas em três categorias distintas – 1) de contexto, 2) de conteúdo e 3) sociais. Por conseguinte, os autores referem que estas se subdividem em seis subsecções, apresentadas seguidamente:

Figura 1- Práticas ou Estratégias de Socialização



Fonte: Adaptado de Van Maanen e Schein (1979).

O 1) contexto, que diz respeito à forma de prestar informação (Jones, 1986), divide-se em 1.1.) dimensão coletiva, isto é, socialização em grupo, normalmente relacionada à partilha de ideias em experiências de aprendizagem idênticas (Van Maanen e Schein, 1979), bastante valorizadas pelos novos colaboradores (Ostroff e Kozlowski, 1992) e geralmente associadas à transmissão de uma mensagem comum sobre a organização e os seus papéis (Allen, 2006); ou 1.2.) dimensão individual, feita de forma unipessoal e isolada; e em 1.3.) dimensão formal, que alude a programas pensados e elaborados com o propósito de acolher e integrar novos colaboradores, tais como ações

de formação (Allen, 2006), usualmente articuladas à partilha de valores e redução de incerteza (Cable e Parsons, 2001) ou 1.4.) dimensão informal, em que o colaborador é acolhido no seu futuro ambiente de trabalho, recebendo meramente a informação associada ao desempenho da sua função e praticando *on-the-job*, de forma progressiva e não-estruturada, à medida que surgem dúvidas (Van Maanen e Schein, 1979).

O 2) conteúdo, que se refere ao que está inserido na informação que é transmitida (Jones, 1986), pode ser concretizado através da 2.1.) dimensão em série, em que o novo colaborador é preparado sobre a assunção de papéis na organização, tendo por base um elemento com maior antiguidade na empresa, normalmente um mentor designado para tal, ou da 2.2.) dimensão isolada ou disjuntiva, em que o referido colaborador não tem qualquer tipo de preparação ou o auxílio de um elemento que possa seguir, sendo convidado a aprender de forma autodidata; e da 2.3.) dimensão de emposse ou de investidura, isto é, o incentivo dado pelos superiores hierárquicos, no sentido de reforçar as características individuais e a identidade de cada indivíduo socializado, essenciais para o sucesso organizacional, ou da 2.4.) dimensão de despojamento ou de desinvestidura, em que se procura eliminar delicadamente o conhecimento, os traços e os comportamentos que o colaborador traz consigo, para uma mais fácil adaptação e aceitação dos valores comuns à organização (Van Maanen e Schein, 1979). Chao et al., (1994) sublinham que o conteúdo da informação pode pertencer a seis áreas distintas de informação: a) competências de desempenho, ou seja, como realizar as tarefas a desempenhar na função; b) “pessoas”, isto é, informação sobre o nível de aceitação do colaborador na unidade de trabalho; c) política, que diz respeito a estruturas de poder formais e informais da organização; d) linguagem, que se refere à linguagem técnica utilizada em cada função, e) valores e objetivos organizacionais, que providenciam informações sobre o conhecimento dos princípios e das regras que mantêm a integridade organizacional, e f) história, ou seja, conhecimento acerca da história da organização e respetivas unidades de trabalho.

As 3) práticas sociais, por sua vez, são alusivas à 3.1.) dimensão fixa, em que se verifica planeamento temporal, bem como comunicação prévia da informação sobre todo o processo de Socialização, ou à 3.2.) dimensão variável, em que se verifica uma ausência do planeamento, na medida em que o processo de Socialização depende da evolução do colaborador; à 3.3.) dimensão sequencial, que é composta por diversos estágios de

formação até que o colaborador alcance uma determinada função ou estatuto, ou à 3.4.) dimensão aleatória ou não sequencial, na medida em que não é seguido nenhum programa de formação para alcançar uma nova função ou estatuto (Van Maanen e Schein, 1979; Jones, 1986).

As práticas supracitadas podem permitir Socialização a dois níveis: a) institucionalizada, ou seja, coletiva, em que existe um conjunto de experiências iniciais comuns aos colaboradores, e que vão ao encontro das práticas de socialização coletivas, formais, seriais, de investidura, fixas e sequenciais; ou b) individualizada, em que apenas existe um momento de aprendizagem, facultado a cada colaborador isoladamente e, normalmente, associado a práticas de socialização individuais, informais, isoladas, de desinvestidura, variáveis e aleatórias (Kim et al., 2005). De acordo com Mosquera (2007), não existem práticas melhores que outras, pois a escolha destas deverá depender das necessidades específicas de cada organização, sendo que se podem combinar práticas institucionalizadas com práticas individualizadas, sem que isso comprometa o sucesso do Processo de Socialização.

2.2. O ACOLHIMENTO E A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Acolhimento e a Integração Organizacional são exemplos concretos de programas que podem ser aplicados durante a fase de socialização de adaptação. Sublinha-se que, inúmeras vezes, as organizações falham ao dar atenção aos seus futuros colaboradores, pois não dedicam tempo suficiente para planear e concretizar planos de acolhimento e integração (Machado e Portugal, 2013).

Pretende-se, assim, com o processo de acolhimento organizacional, uma adaptação progressiva do novo colaborador ao seu local de trabalho (Machado et al., 2014). Para tal, o acolhimento organizacional deve proporcionar programas de socialização que permitam levar o recém-chegado a conhecer a organização, a sua missão, os seus valores, as suas normas e os procedimentos, as suas áreas de atuação e estratégias, bem como os objetivos da sua futura função, entre outras informações que possam ser importantes na ótica do colaborador (Peretti, 2001; Machado et al., 2014). Também poderá ser entregue, neste contexto, um *dossier* com informações sobre a empresa, um manual de acolhimento, apelativo e equilibrado no que diz respeito à informação nele presente, bem como será interessante a lecionação de uma formação inicial (Cunha et al.,

2012). O manual de acolhimento, enquanto instrumento facilitador de aquisição de conhecimento organizacional, deverá conter, ainda que a título exemplificativo, alguns dos seguintes aspetos: a) introdução; b) história da organização; c) objetivos das várias áreas funcionais da organização; d) burocracias relacionadas com a admissão de novos colaboradores; e) relações de trabalho, tais como direitos e deveres, marcação de férias e faltas, f) sistema de remunerações, regalias e assistência médica e, findando, g) planos de formação e desenvolvimento profissional existentes (Sousa et al., 2006).

Em termos de acolhimento no local de trabalho, sugere-se que seja feita uma apresentação do colaborador ao sítio onde irá exercer as suas funções, bem como à sua futura equipa de trabalho e às pessoas com as quais venha a estabelecer contacto contínuo; recomenda-se ainda facultar-lhe informação relevante para o desempenho da função, como contactos e funcionamento dos serviços de apoio da organização (Lacombe, 2009; Peretti, 2001). Tal como referido, estes programas podem possuir mais ou menos formalismos, podendo considerar-se, para tal, o grau de conhecimento que o novo colaborador deverá ter sobre a organização e sobre o seu cargo (Mosquera, 2007). Para assegurar que o dia de acolhimento seja finalizado com sucesso, existem alguns aspetos a cumprir, nomeadamente a) nunca abandonar o novo colaborador imediatamente após a sua integração, b) jamais entregar a pessoa diretamente ao seu superior hierárquico e ao seu local de trabalho, c) evitar simplificar ou complexificar demasiado as tarefas iniciais, e d) reduzir a informação a transmitir e assimilar (Mosquera, 2007).

Posteriormente, a Integração organizacional trata-se do processo que ocorre após o acolhimento, devendo ser preparada com mais cuidado e de forma mais completa, sendo que a duração desta deve ser de, aproximadamente, três a doze meses (Machado et al., 2014). O principal propósito da Integração Organizacional é o de envolver o colaborador na sua função, de forma personalizada, pelo que a melhor forma de o fazer é, por exemplo, através da atribuição de um tutor ou de um mentor, que deverá auxiliar em todos os momentos, em especial no que diz respeito a resolver questões práticas e/ou psicológicas que possam surgir; pela realização de entrevistas de acompanhamento e/ou de avaliação de desempenho – que permitam medir, sobretudo, a adaptabilidade - e, finalmente, através da concretização de dinâmicas de união organizacional, tais como almoços, festas ou desafios (Peretti, 2001; Machado et al., 2014).

Existem dois modelos de acolhimento e integração, apresentados por Boog e Boog (2008), e comumente aplicados nas organizações: o Programa de Integração Geral, implementado por elementos dos Recursos Humanos e destinado a todos os colaboradores, que permite a obtenção de uma visão mais generalista sobre a empresa; e o Programa de Integração para Gestores, que se destina a colaboradores que detenham funções de importância estratégica, e que pretende apresentar particularidades das áreas de atuação laboral de cada um. Embora estes programas de acolhimento e integração impliquem o consumo de tempo e de recursos, Taylor (2002) considera que são essenciais para um bom funcionamento organizacional e para uma melhor adaptação do indivíduo, pois permitem um primeiro momento de encontro realístico, que pode promover o contentamento, o desempenho organizacional, a motivação e a orientação para alcançar resultados. Tung e An (2003) sublinham que a aprendizagem inicial de um novo colaborador se prende, sobretudo, com aspetos relacionados com a função em si, pelo que seguir procedimentos de atuação estandardizados pode ser uma boa forma de reduzir ou encurtar o tempo despendido para aprender a concretizar uma tarefa.

No sentido de completar os modelos de acolhimento e integração apresentados por Boog e Boog (2008), Machado e Portugal (2013) sugerem que a integração no local de trabalho deve englobar 1) uma preparação do espaço de trabalho do novo colaborador, assim como dos seus futuros equipamentos e materiais de trabalho; 2) uma visita programada ao departamento de Recursos Humanos, para que o colaborador possa preencher os papéis de admissão e receber documentação inerente à prática da sua função; 3) uma reunião que tenha o propósito de transmitir as regras e o funcionamento da organização; 4) uma reunião, mais ou menos formal, com os elementos da equipa a integrar; 5) uma visita aos vários departamentos da organização, e 6) uma ação de formação que permita apresentar aspetos gerais e específicos da organização, bem como quais os direitos, os deveres e as responsabilidades do colaborador.

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO

3.1. O GRUPO NEWREST E AS EMPRESAS QUE ATUAM EM PORTUGAL

O Grupo Newrest, presente no setor de *Catering*, foi fundado em 2005, após ter sido comprado pelo grupo Catair (Newrest, 2017). Atualmente está em 50 países, localizados na América, na Europa, na África do Norte e do Sul, no Médio Oriente e na

Ásia. Domina, em termos mundiais, em 5 sectores distintos: *Inflight*, *Rail*, *Catering*, *Remote Site* e *Retail*, contando com mais de 28.000 colaboradores (Newrest, 2017).

Em Portugal, a Newrest atua, desde 2005 e 2013, respetivamente, nas áreas de (1) *Inflight* e (2) *Rail* (Restflight, 2016). Relativamente ao setor (1) *Inflight*, operado pela Restflight, este caracteriza-se pela elaboração de refeições personalizadas para companhias aéreas - tais como Easyjet, Ryanair, Orbest, KLM, Air Algerie e Força Aérea Portuguesa, entre outras -, bem como pelo serviço de montagem do *catering* das referidas refeições; pela preparação de serviços pagos a bordo, tais como *duty-free* e *snacks*, pelo cumprimento das normas de qualidade, higiene e segurança alimentar, e pela execução dos requisitos dos clientes, tendo por base a religião, a cultura ou motivos de saúde (Restflight, 2016). Esta área de atuação possui três empresas estabelecidas em Portugal, sempre localizadas nos perímetros aeroportuários: A Restflight Lisboa, a Restflight Faro e a Restflight Madeira, sendo que o estágio se desenvolveu na unidade de Lisboa. Por conseguinte, face ao setor (2) *Rail*, a Newrest atua através da sua subsidiária Servirail - sediada em Lisboa, no Cais de Santa Apolónia -, tanto em comboios nacionais como internacionais, através da prestação de serviços a bordo, tais como bar, restaurante e *catering*; da garantia de segurança e de conforto dos passageiros, do acompanhamento de clientes com necessidades específicas e, ainda, na compra e gestão de *stocks* do material utilizado a bordo dos vários comboios (Restflight, 2016).

3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Grupo Newrest apresenta a Visão e os Valores de forma a que possam ser aplicáveis a todas as empresas no mundo e às suas respetivas áreas de atuação. Quanto à Visão, a Newrest é um grupo especialista em *Catering*, líder mundial no setor (Restflight, 2016), sendo a única empresa ativa em todos os segmentos de restauração e hotelaria, que pretende inovar e expandir o ramo de atuação, numa base de segurança e saúde (Newrest, 2017).

Por conseguinte, defende valores que definem a sua identidade, que devem inspirar todas as ações, entre eles: (1) foco no cliente, através da promoção de uma cultura centrada no cliente, que enfatiza a prestação dum serviço excepcional; (2) empreendedorismo, assegurando uma demonstração de excelência em todas as esferas do negócio, bem como em todas as interações com clientes, acionistas, fornecedores,

parceiros e comunidades, nas quais devem prevalecer o profissionalismo e o rigor; (3) prestação de contas, pois a transparência de contas é um compromisso, no qual se deve promover a confiança dos acionistas e parceiros financeiros, bem como ter consciência do tempo e dos custos, (4) criação de valor para os acionistas de forma sustentável, através da utilização de produtos lucrativos, e (5) cooperação e transparência, pela implementação de integridade e de comportamentos éticos em tudo aquilo que se faz, respeitando todos os stakeholders e alcançando a confiança dos mesmos (Newrest, 2017).

3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Newrest Portugal é composta por quatro unidades operacionais: Restflight Lisboa, Restflight Faro, Restflight Madeira e Servirail Lisboa. Em termos de estrutura organizacional, cada unidade operacional dispõe de um Diretor de Unidade, sendo que, no caso específico da Servirail Lisboa, o Diretor é responsável pelos vários serviços efetuados a bordo dos comboios (Restflight, 2016).

Por sua vez, a Restflight Lisboa é composta por uma estrutura organizacional relativamente equilibrada, em que 41% das colaboradoras são do sexo feminino e 59% dos colaboradores são do sexo masculino (Restflight, 2015). Estes têm uma idade média de 43 anos e habilitações ao nível do 3º ciclo do ensino básico (Restflight, 2015). Em termos de organograma organizacional, este é dividido em sete grandes grupos: (1) Áreas de Suporte Central, que tratam dos assuntos gerais relativos a todas as unidades da Restflight em Portugal, e que são compostas pelos departamentos de Recursos Humanos, de Finanças, Comercial, de IT – *Information and Technologies* e de *QHSE – Quality, Hygiene, Security and Environment*, reportando ao (2) Diretor Geral; seguidamente, o (3) Diretor de Unidade de Lisboa é o responsável pela coordenação das áreas de (4) Produção, dividida entre cozinha quente e cozinha fria; (5) Compras, composta pela despensa, (6) Equipamento e Copa, e (7) Operações, constituídas pelos Bares, Motoristas e Supervisores de voos e gestão operacional (Restflight, 2016).

3.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO

A Restflight apresenta, tal como referido no tópico anterior, um departamento alusivo à Gestão dos Recursos Humanos, no qual são abordados inúmeros assuntos, que são agrupados por tópicos e se traduzem na construção de diversas políticas, expostas de seguida.

3.4.1. Recrutamento e Desenvolvimento

As atividades de Recrutamento dizem respeito ao recrutamento e à seleção de novos colaboradores (Restflight, 2017), sendo que a fonte que retém um maior número de candidatos é o recrutamento externo – sobretudo através da colocação de anúncios em portais de emprego e do estabelecimento de parcerias com universidades. Por sua vez, o Desenvolvimento dos colaboradores é visto como uma preocupação estratégica da empresa, pelo que, para esse fim, é feita uma forte aposta em diversas formações, tais como Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos; Fatores Humanos e Segurança na Aviação Civil, entre outros (Restflight, 2017).

3.4.2. Gestão Administrativa e Contratual

Esta prática abrange os aspetos que se relacionam com (1) o processamento salarial; (2) o cumprimento de obrigações legais no âmbito dos Recursos Humano; (3) a gestão da marcação e do gozo de férias; (4) a gestão dos cadastros do pessoal, (5) a gestão dos seguros de acidentes de trabalho e, ainda, (6) a gestão contratual, seja de contratos a termo, como de contratos em regime de Trabalho Temporário (Restflight, 2017).

3.4.3. Gestão dos Riscos Laborais

As atividades inerentes a esta política são referentes à gestão da medicina no trabalho, isto é, à marcação de exames e consultas médicas (de admissão, periódicas e ocasionais), bem como à gestão de acidentes de trabalho; à gestão da higiene e segurança no trabalho e, ainda às questões de qualidade, relativas ao cumprimento da ISO 9001 (Restflight, 2017).

3.4.4. Compensações e Benefícios

Perante o Acordo de Empresa vigente na Restflight, existe, por si só, um sistema de compensações presente nas tabelas de remunerações a respeitar. No entanto, a Newrest aplica uma política de atribuição de bónus, que podem ser (1) locais, ou seja, consoante os lucros financeiros da empresa e os objetivos cumpridos no ano em curso, ou (2) de longo termo, aplicado aos quadros diretivos, em que se atribuem os bónus com base no cumprimento de metas financeiras e pessoais, sendo que estas podem ser atribuídos em dinheiro e/ou ações (Restflight, 2017).

3.4.5. Responsabilidade Social

A Newrest defende o compromisso que tem em termos de responsabilidade social, sendo que, nos países em que intervém, tenta criar elos de ligação com as comunidades locais circundantes, levando a que os colaboradores intervenham em ações destinadas a melhorar o dia-a-dia dessas comunidades (Newrest, 2017). No caso específico da Restflight, esta já estabeleceu parcerias com a Assistência Médica Internacional e, mais recentemente, com a Easyjet, proporcionando um voo solidário a crianças carenciadas (Restflight, 2017).

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4.1. SOCIALIZAÇÃO NA RESTFLIGHT LISBOA

O meu plano de estágio recaiu, sobretudo, na implementação de iniciativas relacionadas com a Socialização Organizacional, em especial em torno do acolhimento e da integração de novos colaboradores. Tendo em conta que esta área de atuação estava, até à data, pouco definida, foram várias as ações que levei a cabo e nas quais participei, com o intuito de criar alguma dinâmica empresarial. A maior parte destas ações surgiram de ideias por mim foram apresentadas, sendo que os principais intuítos destas foram, nomeadamente, 1) criar um processo de acolhimento e integração sólido, aplicável a todos os departamentos; 2) assegurar uma correta introdução de novos colaboradores na empresa; 3) avaliar, no longo prazo, se o processo de acolhimento e integração se traduziu em melhores níveis de desempenho e de produtividade, 4) criar sentimento de pertença na organização e, finalmente, 5) melhorar as relações laborais e o clima organizacional.

O quadro que se segue sumariza, de um modo geral, o método de organização e de implementação do Programa de Acolhimento e Integração:

Figura 2 – Fases do Programa de Acolhimento e Integração

		Fases			
		1) Diagnóstico de Necessidades de Acolhimento e Integração	2) Desenho do Programa de Acolhimento e Integração	3) Implementação do Programa de Acolhimento e Integração	4) Avaliação do Programa de Acolhimento e Integração
I M P L E M E N T A Ç Ã O	O Manual de Acolhimento e Integração é incompleto e apresenta várias lacunas		Criação de um Manual de Acolhimento e Integração	1º Momento de Implementação: fase experimental, isto é, <i>roleplay</i>	Com base no template criado na fase 2), fazer a avaliação do Acolhimento e Integração
	Ausência de um processo de introdução de novos colaboradores na empresa		Criação dos " Procedimentos 1º Dia Newrest"	2º Momento de Implementação: à medida que chegam novos colaboradores	Proceder aos ajustes e mudanças que forem necessários
	inexistência de dinâmicas de integração e de socialização organizacional		Criação do Organograma Visual Restflight Lisboa;		
			Elaboração do template " Avaliação do Acolhimento e Integração Restflight Lisboa"		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1. Programa de Acolhimento e Integração

No âmbito das dinâmicas de Socialização Organizacional, em especial no decorrer do novo Programa de Acolhimento e Integração, o primeiro passo a desenvolver foi o de compreender e analisar quais as necessidades existentes em torno da temática em questão. Desta análise constatei que, após uma leitura atenta do manual de acolhimento e integração existente na empresa, este era incompleto, com algumas lacunas ao nível dos procedimentos da empresa. Também houve oportunidade de dialogar com os restantes membros do departamento de Recursos Humanos, sendo que deste diálogo resultou que havia ausência de um processo claro de introdução de novos colaboradores na empresa, assim como de dinâmicas de Integração e de Socialização Organizacional.

Para colmatar uma das necessidades existentes, desenvolvi o “**Manual de Acolhimento e Integração Restflight Lisboa**”, desenhado de raiz.

Numa primeira fase, dada a dificuldade em encontrar um modelo-base para a realização de manuais de acolhimento e integração, optei por realizar pesquisa documental, sobretudo de manuais de acolhimento e integração vigentes em organizações de vários setores, para perceber o que é que realmente importa expor num documento a entregar no momento em que se acolhe e integra um novo colaborador. Desta pesquisa, que ocupou cerca de dezasseis horas de trabalho, e que constou na análise e interpretação de manuais de acolhimento e integração de 20 empresas, resultou que é comum, na grande maioria destes, a presença dos seguintes tópicos: 1) nota de boas-vindas, 2) índice, 3)

introdução, na qual é explicitada o porquê do manual de acolhimento e integração; 4) apresentação da organização, quer em termos da sua evolução histórico-temporal, como das principais áreas de atuação, missão, visão e valores; 5) estrutura organizacional; 6) deontologia e ética profissional; 7) normas e procedimentos; 8) contactos úteis e, por fim, 9) direitos e deveres (anexo 1).

Para além da pesquisa documental, efetuei entrevistas a cinco chefes de departamentos da Restflight Lisboa, com a duração aproximada de dez minutos por entrevistado, para perceber quais as necessidades de acolhimento e integração específicas dos vários locais de trabalho e para entender o funcionamento das relações estabelecidas entre colaboradores e chefias, e vice-versa. As entrevistas a estas pessoas justificaram-se pela sua familiaridade e contacto com os subordinados, e com o conhecimento das suas necessidades. Além do mais, a participação dos chefes nas entrevistas contribuiu para o envolvimento no acolhimento dos colaboradores. A integração, no Manual, das ideias expostas nas entrevistas, foi vista como um elemento de ligação e de melhoria na comunicação intra e interdepartamental. As entrevistas podem ser lidas mediante pedido de consulta, sendo que o guião nelas utilizado se encontra na parte final deste documento (anexo 2).

De seguida, no momento respeitante à segunda fase do Programa, elaborei o Manual em si, que também poderá ser disponibilizado na íntegra mediante pedido de consulta (anexo 3). Este projeto foi o mais duradouro e completo, tendo sido elaborado ao longo dos quatro meses de estágio, sempre intercalado com outras atividades inerentes ao departamento de Recursos Humanos. Para além dos tópicos que apresentaram maior representatividade nos resultados da pesquisa documental efetuada (anexo 1), optei por acrescentar outros tópicos que considere relevantes, considerando o contributo de Sousa et al., (2006) descrito no enquadramento teórico, sobre o que deve constar num manual de acolhimento. Assim, o “**Manual de Acolhimento e Integração Restflight Lisboa**” encontra-se dividido em duas partes (anexo 3): Parte I, referente ao acolhimento de colaboradores, e Parte II, relativa à integração dos mesmos.

Na Parte I, constam informações gerais do grupo e da empresa em si. No que diz respeito à Parte II, esta aborda aspetos específicos da Restflight Lisboa e possui bastantes linhas orientadoras, sobre as quais todos os novos colaboradores devem ter conhecimento.

Ainda no âmbito do acolhimento e da integração de novos colaboradores, criei um documento designado “**Procedimentos 1º Dia Newrest**” (anexo 4), a ser sempre entregue à pessoa que vai ficar responsável por acolher e integrar o novo colaborador no primeiro dia em que este chegue à empresa. Este documento, que dispõe de uma *checklist* com as opções de escolha entre “feito” e “por fazer”, deverá ser assinado e datado pelo responsável do acompanhamento pelo novo colaborador, sendo posteriormente entregue aos Recursos Humanos, para que estes possam controlar e assegurar o cumprimento das várias dinâmicas inerentes ao processo de acolhimento e integração.

Neste sentido, e tendo por base as medidas destacadas por Machado e Portugal (2013) elencadas no enquadramento teórico, este documento, cuja pesquisa, execução, revisão e aprovação durou, aproximadamente, quatro dias de trabalho, foi elaborado com uma divisão em duas partes:

Num primeiro momento, a) tratam-se de procedimentos a cumprir antes da chegada do novo elemento, tais como, a.1.) preparar o ambiente de trabalho; a.2.) rever o descritivo de funções e futuras tarefas, a.3.) efetuar uma chamada na véspera ao novo colaborador, a.4.) assinar um cartão de boas-vindas, para entregar no dia em que o colaborador chegar, juntamente com a caixa de boas-vindas, composta pelo manual de acolhimento, por um bloco de notas e por uma caneta e, finalmente, a.5.) nomear um mentor, que irá acompanhar o novo colaborador durante um período de 3 meses e deverá aceitar um termo de responsabilidade.

No segundo momento, b) são expostos os aspetos a executar no dia em que chega o novo elemento: b.1.) avisar o segurança que irá chegar um novo elemento à empresa; b.2.) quando o referido elemento chegar, ir buscá-lo à portaria; b.3.) levá-lo aos Recursos Humanos, para preencher a documentação necessária à admissão e receber a pasta de boas-vindas, em que está incluído o Manual de Acolhimento; b.4.) dar a conhecer o mentor ou tutor ao elemento; b.5.) conduzir uma viagem pelas instalações da empresa, apresentando o novo elemento a todos os departamentos e à sua futura equipa de trabalho; b.6.) levá-lo à sua área de trabalho e, por fim, b.7.) realizar um almoço de boas-vindas com a sua futura equipa de trabalho.

A terceira atividade inerente à segunda fase do Processo de Acolhimento e Integração constou na elaboração do “**Organograma Restflight Lisboa**”. Embora existisse um organograma da empresa num *dossier*, achei interessante criar algo diferente,

out of the box, que pudesse ser acessível a todos e que fosse de maior visibilidade – trata-se de um organograma visual, em formato tela, com os nomes, funções e fotografias de todos os elementos da Restflight Lisboa. O resultado do novo organograma da empresa encontra-se em anexo (anexo 5), podendo ser comparado com o anterior organograma existente na empresa (anexo 6). Os fins específicos da elaboração deste organograma foram os de criar uma melhor perceção da forma como são organizados os vários departamentos da empresa, tentar com que os seus membros se sintam mais pertencentes a esta e, por último, mas não menos importante, para agilizar o reconhecimento dos 52 elementos da Restflight Lisboa, particularmente útil para os novos colaboradores que chegam e que, ao verem o organograma visual, ficam a saber *quem é quem* e onde se dirigir para falar com cada pessoa. Sublinha-se a capacidade de associação que as pessoas podem desenvolver ao relacionar uma imagem a um texto (Marsh e White, 2003) – neste caso, uma imagem a um nome e a uma função.

Esta atividade requereu uma dedicação que correspondeu a, aproximadamente, 25% do meu período de estágio, ao longo de um mês, tendo-se dividido em quatro momentos distintos: 1) desenho do formato e da disposição do organograma; 2) recolha das assinaturas de todos os colaboradores, para assegurar a autorização dos mesmos à exposição de uma imagem sua em termos organizacionais; 3) fotografia de cada elemento da organização, procedendo, posteriormente, à edição destas e, em último lugar, 4) impressão e montagem do organograma. O segundo e o terceiro momento foram os mais exigentes, demorados e difíceis de concretizar, pois, por inúmeras vezes, os colaboradores não se encontravam na empresa durante o período em que eu exercia as minhas funções.

No sentido de avaliar, à *posteriori*, o Programa de Acolhimento e Integração a implementar, desenhei um documento designado “**Avaliação do Acolhimento e Integração do Colaborador**” (anexos 7 e 8), que demorou, aproximadamente, três dias de trabalho a ser finalizado. Este deverá ser preenchido pelo colaborador e pelo seu mentor ou chefe, após o primeiro, o terceiro e o nono ou décimo segundo mês de permanência na Restflight Lisboa, consoante o tipo de contrato efetuado. A elaboração do documento tem como objetivo avaliar, de forma imparcial e justa, pelo colaborador e pelo seu mentor, se o acolhimento permitiu aprender matéria relativa a informações gerais, normas, regras e procedimentos da empresa. Para além do mais, decorrente deste propósito, pretende-se estimar se houve integração na equipa; estabelecimento de boas

relações interpessoais; adaptação ao posto de trabalho; empenho e motivação; interesse e compromisso; produtividade; evolução da aprendizagem; assiduidade e pontualidade e, finalmente, postura e boa apresentação, aspetos extremamente importantes num negócio de *Catering*. As referidas variáveis foram escolhidas após um *brainstorm* e posterior discussão, com os restantes elementos do departamento de Recursos Humanos, sobre quais os aspetos a ser avaliados após o acolhimento e integração de novos colaboradores.

No que diz respeito à terceira fase do Programa de Acolhimento e Integração -, por questões de restrição temporal e pelo processo de Recrutamento e Seleção que estava em vigor para a Restflight Lisboa se ter prolongado, apenas tive a possibilidade de participar no primeiro momento de implementação do Programa, correspondente à fase experimental. Esta fase teve como finalidades fazer uma pré-implementação do Programa de Acolhimento e Integração, assegurando que todos os passos descritos no documento “**Procedimentos 1º Dia Newrest**” eram cumpridos. A pré-implementação constou num *role play*, que pode ser definido como uma atividade de aprendizagem na qual os participantes atuam ou desempenham um conjunto de papéis ou posições, com o objetivo de adquirir uma experiência que permita analisar situações de várias perspetivas (Sogunros, 2004). Esta fase experimental, que ocupou uma manhã, permite assegurar que, no dia em que chegar um novo colaborador, as eventuais falhas ou erros de implementação serão menos prováveis de acontecer.

Quanto ao segundo momento respeitante à terceira fase, este tem como meta proceder à implementação do Programa de Acolhimento e Integração em si, à medida que forem sendo contratadas novas pessoas para trabalhar na Restflight Lisboa. Para que se certifique o sucesso desta dinâmica, é crucial cumprir os “**Procedimentos 1º Dia Newrest**” e que haja comunicação efetiva entre departamentos, em especial na véspera e no dia em que chegar o novo colaborador, para evitar que o acolhimento deste fique esquecido.

Finalmente, a última fase do Programa de Acolhimento e Integração tenciona avaliar o que foi implementado à *priori* e, se necessário, proceder aos ajustes e às mudanças ou alterações essenciais. Embora não tenha tido a oportunidade de vivenciar este momento, pelos motivos anteriormente referidos, a aplicação do documento “**Avaliação do Acolhimento e Integração do Colaborador**”, descrito na segunda fase, tem como intenção a realização de uma correta avaliação, que se traduza na apresentação

de resultados claros, aptos a serem aperfeiçoados posteriormente, quer pela organização – no sentido em que esta pode apostar em alterações e melhoramentos contínuos do seu processo de Acolhimento e Integração -, quer pelo colaborador, que só assim saberá em que é que errou, ou em que é que poderá investir, futuramente, para uma progressão constante (IFDH, 2007).

4.1.2. Promoção da Cultura Organizacional

Considerando que a Cultura Organizacional pode incrementar a integração dos colaboradores com base nos valores e nos princípios de cada organização, através da implementação de dinâmicas estratégicas que aperfeiçoam a socialização dos mesmos (Dias, 2014), achei que poderia ser interessante a promoção e a estimulação de dinâmicas de Cultura Organizacional na Restflight Lisboa.

Para tal, apresentei uma ideia à minha equipa de trabalho designada “**Concurso A Porta de Natal**”, que foi aceite e implementada, tendo ocupado diversos momentos, ao longo de vinte dias do estágio. Esta dinâmica, pensada com o intuito de dar significação a datas especiais na empresa - tais como a quadra natalícia -, pretendeu incrementar o *team building* e o trabalho em equipa, assim como uma competição saudável entre departamentos. Assim, cada departamento foi convidado a participar no concurso e a construir a sua Porta de Natal (anexo 9). Posteriormente, cada uma das Portas de Natal foi a votações, sendo que houve um prémio simbólico para o vencedor, bem como diplomas de participação para todos. O resultado desta dinâmica foi bastante positivo, com criações bastante criativas, originais e divertidas (anexo 10), e com um elevado nível de adesão - em especial por parte dos departamentos que, normalmente, demonstram maior resistência a atividades que não se relacionem diretamente com a função a exercer, o que, para mim, foi visto como uma conquista de aceitação e um quebrar de barreiras.

Ainda no seguimento de dinâmicas associadas a datas e comemorações especiais, foi celebrado o **Dia da Mulher**. Por norma, todos os anos são entregues flores às colaboradoras da empresa. No entanto, este ano, o Dia da Mulher foi pensado com outro significado. Foi-me solicitado que pensasse em ideias para celebrar esta data, para além da habitual entrega de flores, que resultaram nas seguintes sugestões: 1) realizar um lanche ou um *coffee break*; 2) entregar postais com frases, inventadas ou não, pelos chefes do sexo masculino dos vários departamentos e 3) fazer uma sessão fotográfica com adereços decorativos. Todas as ideias foram bem-aceites pelo diretor de unidade e pelo

diretor geral, sendo posteriormente aplicadas. Deste breve evento decorreu um resultado final interessante: as colaboradoras que estavam em horário de trabalho participaram com todo o gosto na dinâmica. Isto foi visível pelos seus sorrisos, pelo espírito participativo demonstrado e pela ânsia em tirar várias fotografias.

Finalmente, para promover uma Cultura Organizacional participativa e positiva, sugeri que se criasse o “**Mural dos Elogios e dos Agradecimentos**”. Na Restflight, o sucesso do negócio decorre, numa parte significativa, do bom desempenho tido pelos departamentos que estão localizados naquela que é a zona de produção de empresa – onde se cria o produto que irá ser distribuído ao consumidor final. Apesar das pessoas que trabalham na Restflight terem conhecimento do facto supracitado, nem sempre é dado o devido valor a estes colaboradores. Embora já existisse uma caixa de reclamações e sugestões, e no sentido de criar algum espírito positivo e motivador, que fizesse as pessoas sentirem-se agradecidas pelo seu trabalho, desenhei o Mural dos Elogios e Agradecimentos (anexo 11). Este foi concebido ao longo de dois dias, e colocado numa tela - sita no refeitório, espaço comum a todas as pessoas da empresa -, na qual cada uma pode preencher os papéis disponíveis (anexo 12) e agradecer a alguém por uma atitude, por um comportamento ou por algo positivo que tenha feito. Para além destes elogios ou agradecimentos enaltecerem o trabalho feito por alguém, são pequenos gestos face aos quais todos ficam a ter conhecimento, que podem despertar o interesse em observar com maior atenção e detalhe o trabalho executado por cada um, no seu dia-a-dia, bem como melhorar a falta de comunicação, muitas vezes evidente na organização.

4.2. OUTRAS ATIVIDADES

Embora o meu Plano de Estágio tenha incidido, sobretudo, nas áreas descritas ao longo do tópico 4.1., também tive a oportunidade de participar noutras áreas de atuação dentro da Gestão de Recursos Humanos.

4.2.1. Processamento Salarial dos Trabalhadores em Regime de Trabalho Temporário

Durante todo o período de estágio foi-me atribuída a responsabilidade de efetuar a introdução mensal das variáveis relativas ao processamento salarial dos trabalhadores que exercem funções na Restflight de Lisboa e de Faro, bem como na Servirail, em regime de Trabalho Temporário – visto o departamento de Recursos Humanos ser considerado

uma área de apoio central a todas as empresas do grupo. Neste sentido, foi-me facultada uma folha Excel, na qual tive de colocar, com base nos registos das folhas de horas (anexo 13), 1) as horas noturnas efetuadas por cada trabalhador, remuneradas a 25% ou 50%, consoante o horário laboral; 2) as horas extra realizadas, 3) os feriados trabalhados, e 4) as horas de trabalho efetuadas em dias de folga, sendo que os elementos das três últimas alíneas são todos remunerados a 100%. O processamento salarial foi um processo de bastante autonomia e responsabilidade, concentração, precisão e detalhe, para evitar erros de contabilização, em especial por haver pequenos detalhes específicos de cada empresa. Destaco uma das diferenças existentes: na Restflight Faro, caso se trate, por exemplo, do processamento salarial de Janeiro, consideram-se as variáveis face ao mês de Dezembro, contabilizadas entre os dias 1 e 31, período correspondente ao registo diário de folhas de horas, enquanto na Restflight Lisboa ou na Servirail são consideradas, para o processamento salarial do mês de Janeiro, as variáveis registadas entre os dias 22 de Novembro e 21 de Dezembro, pois cada mês de trabalho começa ao dia 22 e termina ao dia 21 do mês a seguir.

4.2.2. Recrutamento e Seleção

Em termos de Recrutamento e Seleção foi-me possibilitada a oportunidade de ficar responsável - durante todo o período que compreendeu o estágio – por diversas sub-funções. Quanto à a) inserção e manutenção de anúncios em plataformas de emprego, esta foi uma tarefa realizada quase diariamente durante os quatro meses em que trabalhei na Restflight Lisboa, dada a importância de atualizar constantemente os anúncios, para que estes se pudessem encontrar sempre nas primeiras páginas de ofertas e, por conseguinte, reter o maior número de candidatos possíveis. Com o intuito de abranger mais candidatos das áreas para as quais se pretendeu recrutar e selecionar durante o meu período de estágio – produção alimentar e compras -, tomei a iniciativa de registar a empresa nos portais de emprego de 5 universidades – Instituto Superior de Economia e Gestão, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Nova e Lusófona, bem como em portais de emprego de áreas específicas de trabalho, tais como o Turijobs, cujas ofertas estão diretamente relacionadas com Turismo, Hotelaria e Restauração.

Relativamente à b) triagem curricular, esta foi feita tendo por base o perfil e os requisitos pretendidos para as funções em aberto. Analisei mais de 450 currículos, de

diversas áreas. De forma a facilitar a organização da triagem curricular, visto os currículos recebidos chegarem por *email*, criei pastas destinadas a cada uma das áreas ou dos departamentos. Após a triagem curricular por mim elaborada, os currículos selecionados foram sempre alvo de análise por parte do meu orientador de estágio, que validava ou não, face ao seu parecer, a marcação de uma entrevista telefónica.

Posteriormente à validação curricular, realizei c) entrevistas telefónicas – aproximadamente 70 ao longo do período de estágio. Após as entrevistas realizadas, concretizei d) as avaliações preliminares dos candidatos, através de um *template* já existente (anexo 14), que procura avaliar o conhecimento, a experiência, a educação, entre outros. Todas as avaliações elaboradas foram entregues ao meu orientador de estágio, que voltou a validar os candidatos. No caso destes responderem ao perfil pretendido, era-me delegada a responsabilidade de e) marcar entrevistas presenciais, seguindo o procedimento para este fim: ligar à pessoa a agradecer o interesse demonstrado pela Newrest; congratulá-la por passar à fase seguinte; perguntar se a pessoa teria disponibilidade para marcar uma entrevista presencial num determinado dia e, em caso afirmativo, validar a marcação da mesma por email, lembrando qual a hora, o dia, o nome do responsável pela entrevista, e a morada da Restflight Lisboa, através da anexação de um mapa com a localização e a forma de chegar às instalações da mesma.

4.2.3. Análise e Descritivo de Funções

Finalmente, no sentido de preparar a auditoria a decorrer futuramente nas instalações da Restflight Faro, para a obtenção da ISO 9001, propus responsabilizar-me pela elaboração da análise e do descritivo de funções, um dos requisitos pretendidos.

Numa primeira fase, revi alguns dos descritivos de funções já existentes – executados anteriormente por outro colaborador-, bem com o *template* a eles associado, que sofreu pequenas alterações de conteúdo (anexo 15). Estas alterações seguem algumas das sugestões apresentadas por Sousa et al., (2006) no que diz respeito ao tipo de informação a recolher sobre as diversas funções.

Posteriormente, li com atenção o Acordo de Empresa da Restflight, para completar, de forma correta e coerente, a função de cada um. Para complementar as descrições existentes no Acordo de Empresa, assim como para preencher determinadas funções que nele não se encontravam relatadas, optei por contactar telefonicamente, ao longo de cinco dias, os colaboradores de Faro, no sentido de perceber quais as funções

que estes exerciam num dia normal de trabalho. Após recolher as informações por estes concedidas, descrevi as funções não existentes no Acordo de Empresa e comparei as já existentes com a informação facultada, completando com o maior rigor e detalhe possível.

Concluindo, após a redação das vinte descrições de funções, estas foram entregues ao meu orientador de estágio, que ficou responsável de as rever juntamente com as chefias, para redigir uma versão final, oficial.

5. CONTRIBUTO DO ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

O presente capítulo apresenta o balanço final do estágio desenvolvido na Restflight Lisboa, dada a pertinência da experiência obtida ao longo de quatro meses de dedicação, empenho e envolvimento organizacional. Também são expostas algumas possíveis sugestões de melhoria.

A aceitação de um estágio na área de Acolhimento e Integração foi enfrentada, desde o primeiro dia, como um desafio. Em primeiro lugar, implementei o Programa de Acolhimento e Integração de forma autónoma. Este era inexistente, até à data, na Restflight. Em seguida, a principal temática em análise – Socialização Organizacional - apresenta resenha bibliográfica pouco atualizada, na medida em que as principais referências de renome datam às décadas de 80 e 90 e são de difícil acesso. De igual modo, o tema relativo ao Acolhimento e à Integração Organizacional, essencialmente sobre a sua aplicação em contexto prático, também foi alvo de escassez bibliográfica, por esta ainda se encontrar pouco explorada.

Estes fatores, ainda que preeminentes, não me levaram a desistir da concretização do estágio. Pelo contrário, estimularam-me, desde o primeiro dia, a querer procurar e saber mais, e a aplicar os meus dotes criativos para conseguir criar o Programa de Acolhimento e Integração com o maior rigor e precisão possível.

De um modo geral, penso que os quatro meses de estágio foram bastante produtivos e, principalmente, enriquecedores, quer em termos profissionais como pessoais. Visto que gosto de desafios, de inovação, de viver experiências e de trabalhar com pessoas e para pessoas, este foi o estágio ideal, porque acrescentou bastantes conhecimentos e mais-valias pessoais. Desde o primeiro momento que fui bem-recebida por todos os membros da Restflight Lisboa. A simpatia dos meus colegas de trabalho para tirar todas as dúvidas também auxiliou o meu processo de integração. Ter evoluído e aprendido com alguma facilidade deixou-me feliz e motivada, com desejo de ir trabalhar todos os dias, para poder dar o meu melhor contributo para o sucesso da empresa. De um modo geral, as expectativas corresponderam positivamente, em especial pelo espírito de equipa e colaborativo do meu departamento, fatores determinantes para a realização de todas as dinâmicas e atividades que propus.

Relativamente aos processos de trabalho desenvolvidos ao longo do estágio, embora tenham sido várias as dinâmicas e as atividades concretizadas, não foi fácil estabelecer um confronto com a evidência teórica no que diz respeito às principais atividades do meu plano de estágio - Acolhimento e Integração de Colaboradores. Ainda assim, com a criação do **Programa de Acolhimento e Integração**, procurei seguir as diretrizes teóricas existentes, que foram uma importante ajuda para a concretização do mesmo. A Tabela 3 permite uma melhor perceção das ligações estabelecidas entre a evidência teórica e a aplicação prática:

Tabela 3 – Confronto teórico-prático sobre Socialização Organizacional

Evidência teórica	Aplicação Prática
A socialização organizacional implica a adaptação às normas, valores, conduta e procedimentos (Feldman e Cavalli-Sferzer, 1981).	Com a criação do Manual de Acolhimento e Integração, foram expostas a Missão, Visão e Valores, bem como os Procedimentos da empresa.
A socialização antecipatória, que ocorre antes de um indivíduo entrar na organização, faculta informação sobre a organização e a sua imagem (Feldman, 1986).	Este procedimento não acontece na Restflight. No entanto, no sentido de colmatar esta falha, criei os procedimentos 1º Dia Newrest - Antes da Chegada do Novo Colaborador
Na socialização de adaptação, o colaborador deve ser bem acolhido e estimulado a estabelecer convívios com os seus colegas ou superiores hierárquicos (Saks et al. 2006).	O Programa de Acolhimento e Integração, para além dos seus principais objetivos, foi criado no sentido de promover melhor comunicação e adaptação à equipa e ao ambiente de trabalho.
As organizações muitas vezes falham pois não dedicam tempo suficiente para planear e concretizar planos de acolhimento e integração (Machado e Portugal, 2013).	O plano de estágio foi proposto, precisamente, com o intuito de planear um Programa de Acolhimento e Formação - inexistente até à data pela falta de tempo dedicado a esta temática.
As organizações que criam uma visão, a longo prazo, das suas atividades organizacionais, tendem a reter colaboradores que procuram programas de socialização estruturados (Kaye, 1999).	Não foi possível comprovar, pela curta duração do período de estágio.
Um processo de socialização organizacional bem-sucedido pode facilitar, sem dúvida, o procedimento de ajuste à organização e à função (Cooper-Thomas e Anderson, 2006 apud Cunha et al., 2012); pretende-se, com o processo de acolhimento organizacional, uma adaptação progressiva do novo colaborador ao seu local de trabalho (Machado et al. 2014).	Não foi possível comprovar, pelo adiamento do processo de Recrutamento e Seleção do novo colaborador da Restflight Lisboa, que só começou a exercer funções depois do estágio ter sido terminado.
Para Feldman (1989), os programas de formação inicial têm vindo a tornar-se um elemento pertencente ao processo de socialização de novos colaboradores.	Embora não tenha feito parte do Plano de Estágio a criação de uma ação de formação inicial, esta foi pensada e vai ser criada futuramente, com base na informação contida no Manual de Acolhimento e Integração e na matéria relativa a HACCP, facultada pelo departamento de QHSE.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda no que diz respeito à Socialização Organizacional, procurei aplicar práticas que seguissem as três categorias supracitadas no tópico 2.1.3. Assim, quanto ao contexto, o Programa de Acolhimento e Integração tanto pode ser implementado coletivamente como individualmente, dependendo do número de pessoas a serem admitidas à empresa para um determinado período. Visto que o Programa de Acolhimento e Integração foi ponderado e planeado, pode dizer-se que se trata de prática uma socialização formal. Sublinho que, para evitar a dimensão informal, isto é, que o colaborador seja acolhido apenas no seu futuro ambiente de trabalho sem qualquer preparação prévia, o Departamento de Recursos Humanos deve ter, numa fase inicial de implementação, um papel preponderante. Seguidamente, quanto ao conteúdo, o Programa de Acolhimento e Integração segue a dimensão em série e de emposse, pois os futuros novos colaboradores vão ser acompanhados por um mentor e convidados a reforçar as suas características e identidade, sempre que possível. Finalmente, quanto às práticas sociais, verifica-se uma interligação entre a dimensão fixa e sequencial, pois, embora passe a haver planeamento face à Socialização, esta não segue nenhum plano de formação, que permita o colaborador vir a alcançar um novo estatuto.

Face às restantes atividades realizadas, penso que a implementação das dinâmicas de **Cultura Organizacional** tem vindo a integrar os colaboradores com base nos valores e nos princípios da Newrest, e poderão continuar a conseguir fazê-lo, se mantidas e aplicadas com alguma regularidade. Numa empresa como a Restflight, é essencial manter este tipo de iniciativas, para que os colaboradores sintam que o local de trabalho é uma segunda casa, onde podem partilhar experiências e vivências, e não apenas exercer funções.

Referindo, novamente, o limite temporal do estágio, não foi possível avaliar se todas as iniciativas executadas tiveram sucesso. No entanto, as pessoas aderiram de forma bastante positiva ao “**Concurso A Porta de Natal**” e ao evento do **Dia da Mulher**, demonstrando interesse e participação de forma saudável e ativa. Relativamente ao “**Mural dos Elogios e dos Agradecimentos**”, visto este ter sido implementado no meu último dia de estágio, foi impossível verificar qual o seu impacto. No entanto, após entrar em contacto com a Restflight Lisboa, foi-me informado que já existem alguns elogios e agradecimentos no Mural. Para mim é um objetivo cumprido, pois espero, com a implementação desta estratégia de comunicação, que as pessoas se tornem mais

comunicativas, e reconheçam e agradeçam mais pelas coisas boas que acontecem.

Realizando um balanço global do estágio, destaco, enquanto aspetos positivos, a possibilidade de ter obtido uma experiência profissional fantástica, que permitiu colocar à prova as minhas capacidades criativas, que tanto gosto de explorar; a concretização dos objetivos estabelecidos no Plano de Estágio na sua totalidade, sempre de forma bastante autónoma, magnífica forma de aprender; o espírito colaborativo existente na equipa e a possibilidade de haver espaço para criar e implementar ideias fora do contexto administrativo dos Recursos Humanos; o acompanhamento e o *feedback* adquirido frequentemente sobre o contributo do meu trabalho e a partilha de um ambiente de trabalho saudável, que proporcionou a criação de trabalho com significação e contributivo para o desenvolvimento da Restflight Lisboa.

Sobre aspetos a melhorar, sugiro que os futuros colaboradores passem a ter acesso à Rede e à Intranet da Restflight, de forma a poderem inteirar-se e participar com menos morosidade noutros assuntos da Gestão de Recursos Humanos, face aos quais, sem acesso a esta, estão impossibilitados. Volto a sublinhar a importância de existir uma formação inicial, crucial para uma boa integração inicial. Da mesma maneira, dinâmicas promotoras da Cultura organizacional devem ser mantidas, para que o bom-ambiente laboral passe a possuir um registo mais descontraído, que esconda as hierarquias rígidas existentes.

Face a limitações, a curta duração do estágio é evidente. Caso este se tivesse prolongado por mais tempo, teria sido mais fácil acompanhar a implementação do Programa de Acolhimento e Integração de novos colaboradores em contexto real, e não apenas num *roleplay*. Ao acompanhar por mais tempo, talvez tivesse conseguido obter resultados, ainda que no curto prazo, do projeto executado, o que poderia ter sido uma mais-valia em termos pessoais, ainda que para verificar se o trabalho por mim executado tinha sido bem-sucedido. Na realização do presente Trabalho Final de Mestrados também senti algumas dificuldades, em especial no que concerne à revisão bibliográfica – sublinho, de novo, que esta, para além de pouco atual, encontra-se bastante repetida nos vários livros e artigos que li.

Ainda assim, apesar desta limitação, a realização do estágio despoletou em mim a vontade de dar continuidade a este trabalho e de aprofundar e explorar a temática da Socialização Organizacional, pois, aos meus olhos, pode ser a chave para o sucesso organizacional.

6. CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo resumir as atividades desenvolvidas durante o meu estágio curricular, realizado na Restflight Lisboa. Este estágio, para além de uma primeira experiência com o mundo empresarial dos Recursos Humanos, permitiu adquirir bastantes conhecimentos, de cariz essencialmente prático, complementando a fonte primária da qual adquiri mais conhecimento - a componente curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

As diversas e abrangentes atividades e dinâmicas que concretizei permitiram aplicar as componentes teóricas adquiridas, percebendo que, na prática, as coisas muitas vezes são diferentes. Sinto que este estágio me fez evoluir pessoal e profissionalmente. Não só adquiri novos conhecimentos, como também ganhei mais confiança nas minhas capacidades e qualidades. Tornei-me numa pessoa mais expansiva e sociável, características essenciais para a elaboração do “Organograma Restflight Lisboa”, para a realização de entrevistas telefónicas e para inquirir os colaboradores relativamente às suas funções, no âmbito da Análise e do Descritivo de Funções. Este conjunto de mudanças tornou-se proveitoso, pois melhorei os meus *skills* comunicacionais. Como tal, considero que este estágio foi um verdadeiro momento de preparação para ingressar, futuramente, no mercado de trabalho.

O Plano de Estágio permitiu a passagem por diversas áreas de atuação dentro da Gestão de Recursos Humanos, o que foi verdadeiramente vantajoso. Criou um conjunto de aprendizagens e saberes que, possivelmente, de outra forma, não teriam sido alcançados. A autonomia facultada, acompanhada de *feedback* regular, levou a assumir bastantes responsabilidades.

Quanto ao enquadramento teórico, saliento a importância que acolher e integrar candidatos de forma planeada pode ter, em prol de uma boa adaptação à função e à equipa, e de forma a promover elevados níveis de desempenho e de motivação. Visto que cada organização é um caso específico, as táticas de Socialização a aplicar podem e devem ser das mais diversas naturezas.

Finalizando, e tendo em conta a limitação bibliográfica existente, penso que seria interessante desenvolver novos estudos em torno da Socialização Organizacional e do Acolhimento e da Integração de Colaboradores. Sugiro, a título de exemplo, que se elabore um estudo transversal a várias organizações, de diversos setores, no sentido de

perceber quais as tendências gerais que se verificam em termos de práticas de Socialização e de Acolhimento e Integração Organizacional utilizadas, para que possa ser criado um *template* com guias de orientação para este tipo de práticas, que penso não existir, pelo menos tendo por base a vasta pesquisa bibliográfica que efetuei. Outra sugestão para estudos futuros é a de avaliar quais as consequências – quer positivas, quer negativas - em que as táticas de Socialização, de Acolhimento e de Integração se podem traduzir, para comparar essas mesmas consequências com indicadores laborais, nomeadamente, a título exemplificativo, a satisfação, a motivação, a produtividade ou o *turnover*.

Pequenas ou grandes empresas, grandes são as pequenas práticas.

7. REFERÊNCIAS

- Allen, D.G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management* 32 (2), 237-256.
- Ashford, S.J. & Black, S.J. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology* 81, 149-178.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Boog, G.G. e Boog, M.T. (2008). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processo e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Borges, L.O., Silva, V.C., Henrique, F., Melo, S.L., Oliveira, A.S. (2010). Reconstrução e Validação de um Inventário de Socialização Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie* 11 (4), 4-37.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology* 54, 1-23.
- Câmara, A.A. (2012). O Papel da Cultura Organizacional na Integração e Socialização dos Membros da Organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* 6 (4), 80-97.
- Chao, G.T., O'Leary-Keally, A.M., Wolf, I.J.K. & Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 79, 730-743.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Feldman, D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly* 21 (3), 433-452.
- Feldman, D.C. (1989). Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda. In. Goldstein, I.L. (Ed.), *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feldman, M.W. & Cavalli-Sforza, L.L. (1981). *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*. New Jersey: Princeton University Press.
- Filho, J. (2000). *Gerenciando Conhecimento: Como a Empresa Pode Usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios*. Rio de Janeiro: SENAC.

- Gibson, J., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1988). *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*. São Paulo: Atlas.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, 5a Ed. Prentice Hall International.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Holton, E.F. III (1996). New Employee Development: A Review and Reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly* 6, 59-78.
- IFDH - Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano (2007). *Gestão e Avaliação do Desempenho* [Em linha]. Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49894/mod_resource/content/0/implementacao_Manual_do_formador_.pdf [Acesso em: 2017/03/22].
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal* 2, 262-279.
- Kaye, L. (1999). Strategic Human Resources Management in Australia: The Human Cost. *International Journal of Manpower* 20, 577-587.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. & Kim, S.P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *The Journal of Applied Psychology* 90 (2), 232-241.
- Lacombe, F.J.M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*, 2ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology* 36, 857-866.
- Machado, A.R. & Portugal, M.N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, A.R., Machado, D.M.R. & Portugal, N.M. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marsh, E.E. & White, M. D. (2003). A Taxonomy of Relationships Between Images and Text. *Journal of Documentation* 59 (6), 647-672.
- Monteiro, M., & Santos, M. R. (1999). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology* 78, 173-183.

- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In: Caetano, A. & Vala, J. (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: RH Editora.
- Newrest (2017). *Who are We?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.newrest.eu/en/who-we-are/> [Acesso em: 2017/01/15].
- IFDH - Instituto de Formação para o Desenvolvimento Humano (2007). *Gestão e Avaliação do Desempenho* [Em linha]. Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49894/mod_resource/content/0/implementacao_Manual_do_formador_.pdf [Acesso em: 2017/03/22].
- Oliveira, A.A.R.; Rodrigues, C.M.C.; Honório, J.B., Zagi, C.C. & Gallon, S. (2008) A Prática da Responsabilidade Social Através da Socialização Organizacional. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção*, 1-14.
- Peretti, J-M. (2001). *Recursos Humanos*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Restflight (2015). *Dados Estatísticos Restflight Lisboa*. Documento não publicado.
- Restflight (2016). *Apresentação da Restflight – Newrest*. Documento não publicado.
- Restflight (2017). *Políticas de Gestão de Recursos Humanos da Restflight*. Documento não publicado.
- Saks, A.M., Krista, L.U. & Neil, E.F. (2006). Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model. *Journal of Vocational Behaviour* 70 (2007), 413-446.
- Silva, A. H. & Fossa, M.I.T. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Editorial Reuna* 18 (4), 5-20.
- Sousa, M.J.; Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Tayler, S. (2002). *People Resourcing*, 2ª Ed. Londres; CIPD.
- Tung, L.H. & An, T.H. (2003). Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management* 32 (4), 579-589.
- Van Maanen, J. (1989). Processando as Pessoas: Estratégias de Socialização organizacional. In: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. (Eds.) *Cultura e Poder nas Organizações*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Towards a Theory of Organizational Socialization. In: Staw, B.M. (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.

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

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1 – Análise de Manuais de Acolhimento de Algumas Organizações

Organização / Tópicos	Nota de Boas Vindas	Declaração de Leitura do Manual	Índice	Introdução	O que fazer no dia de acolhimento	Apresentação da Organização	Estrutura Organizacional	Informações Gerais	Deontologia e Ética Profissional
EPAL	x	x				x	x		x
ARSLVT	x			x		x	x	x	x
IPG	x		x	x		x	x	x	x
EPAMG	x		x			x	x		
Direção Geral da Saúde	x			x	x	x	x	x	x
IST			x	x	x	x	x		x
Câmara Municipal de Caldas da Rainha			x	x	x	x	x		x
INESC TEC	x		x		x	x	x	x	
Grupo MAVE	x	x	x	x		x	x		
DVM Group	x					x	x		x
Centro Social da Divina Providência			x	x		x			
CBE						x	x		x
Central Lobão	x			x		x			x
Centro Social Paroquial da Atalaia	x		x			x			x
EDP	x		x			x	x	x	x
CIG	x		x			x	x		
IPVC			x	x	x		x		x
Slurp!	x	x		x		x	x	x	x
Número de Ocorrências	13	3	11	10	5	17	15	6	13

Organização / Tópicos	Normas e Procedimentos	Avaliação de Desempenho	Protocolos e Acordos com Empresas	Serviços Oferecidos e Benefícios	Formação Profissional	Legislação Útil	Contactos Úteis	Direitos e Deveres	Questões Frequentes
EPAL	x						x	x	
ARSLVT				x		x	x		
IPG	x								
EPAMG	x	x						x	x
Direção Geral da Saúde				x			x		
IST	x		x	x	x	x	x		
Câmara Municipal de Caldas da Rainha	x		x		x	x			
INESC TEC	x						x	x	
Grupo MAVE	x			x				x	
DVM Group	x				x			x	
Centro Social da Divina Providência	x	x			x			x	
CBE	x							x	
Central Lobão							x		
Centro Social Paroquial da Atalaia	x	x		x				x	
EDP	x		x	x			x		
CIG	x					x	x	x	
IPVC	x			x			x		
Slurp!	x	x							
Número de Ocorrências	15	4	3	7	4	4	9	9	1

8.2. Anexo 2 – Guião de Entrevista sobre Necessidades de Acolhimento e Integração

GUIÃO DE APOIO À ENTREVISTA SOBRE NECESSIDADES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO
1. Nome e Data
2. Departamento
3. Qual o processo de acolhimento e integração existente atualmente no seu departamento ?
4. Que tipo de acolhimento faria ao seu colaborador no 1º dia em que este chegasse, para este se sentir mais integrado?
5. Acha que os colaboradores estão satisfeitos com o acolhimento feito atualmente? (Consoante a resposta dada, caso estejam insatisfeitos, procurar saber as razões; caso satisfeitos, saber o que leva à satisfação).
6. Acha que os colaboradores vêem como importante a existência de um manual de acolhimento e integração? E porquê?
7. Para si, o que é que deve ser incluído no manual de acolhimento e integração?
8. Existe uma boa relação entre colegas de trabalho? E com as chefias?
9. O que é que pode ser feito para melhorar essa relação?

8.3. Anexo 3 – Parte Inicial do Manual de Acolhimento e Integração



		
Índice		
<p>PARTE I – Acolhimento de Colaboradores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nota de boas-vindas 2. O Porquê deste Manual 3. A Newrest – Apresentação do Grupo no Mundo <ul style="list-style-type: none"> - Conselho Executivo - Missão, Visão e Valores - Compromissos 4. A Newrest em Portugal 5. A atuação da Restflight 6. Contactos Úteis, Localização e Como Chegar 	<p>PARTE II – Integração de Colaboradores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fui contratado! O que devo fazer no 1º dia de trabalho? 2. Procedimentos da Empresa <ul style="list-style-type: none"> - Portaria - Cartão de Identificação e Pessoas Estranhas na Empresa - Caixa de Sugestões e de Reclamações - Higiene e Segurança no Trabalho - Balneários - Fardamento - Higiene das Mãos - Quebra de Vidros - Trabalho Suplementar, Férias e Ausências - Recibos de Vencimento - Medicina no Trabalho - Intranet - Fumar nas Instalações - Em Caso de Acidente de Trabalho 3. Direitos e Deveres 4. Serviços de Apoio 	    

8.4. Anexo 4 – Procedimentos do 1º Dia Newrest

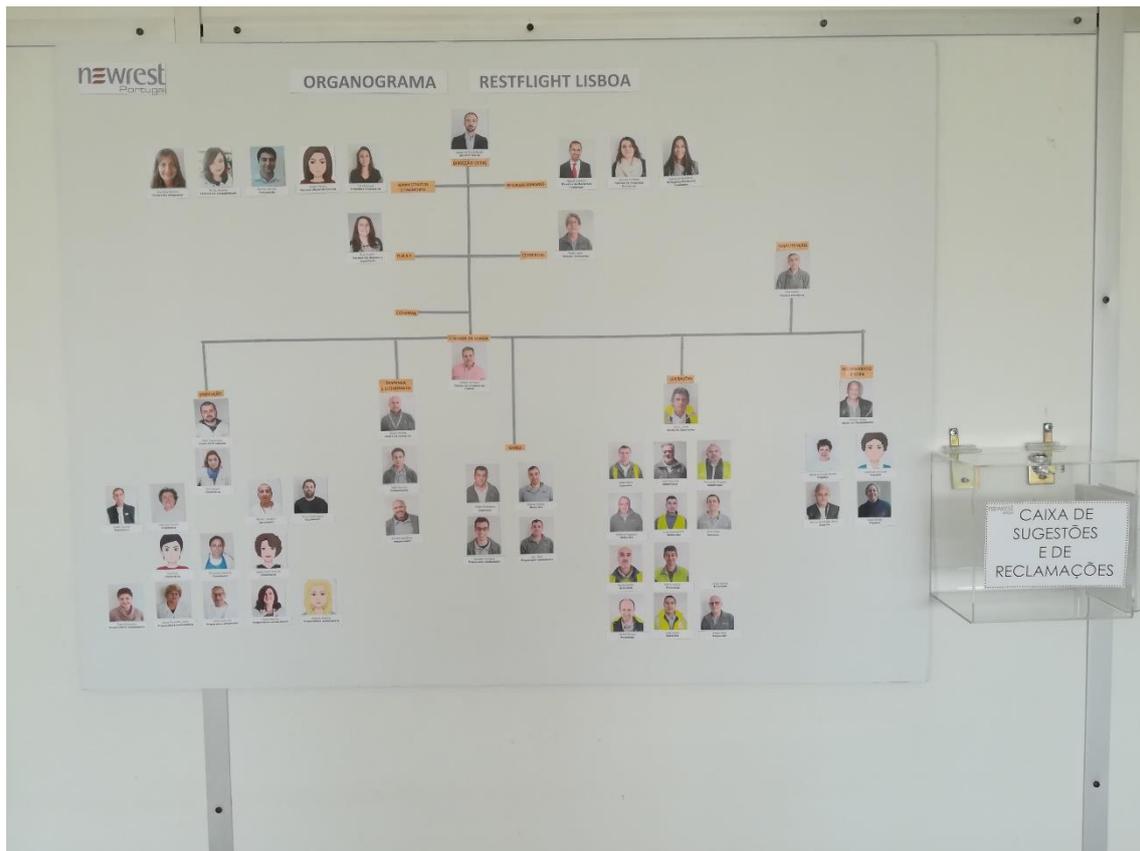


PROCEDIMENTOS 1º DIA NEWREST

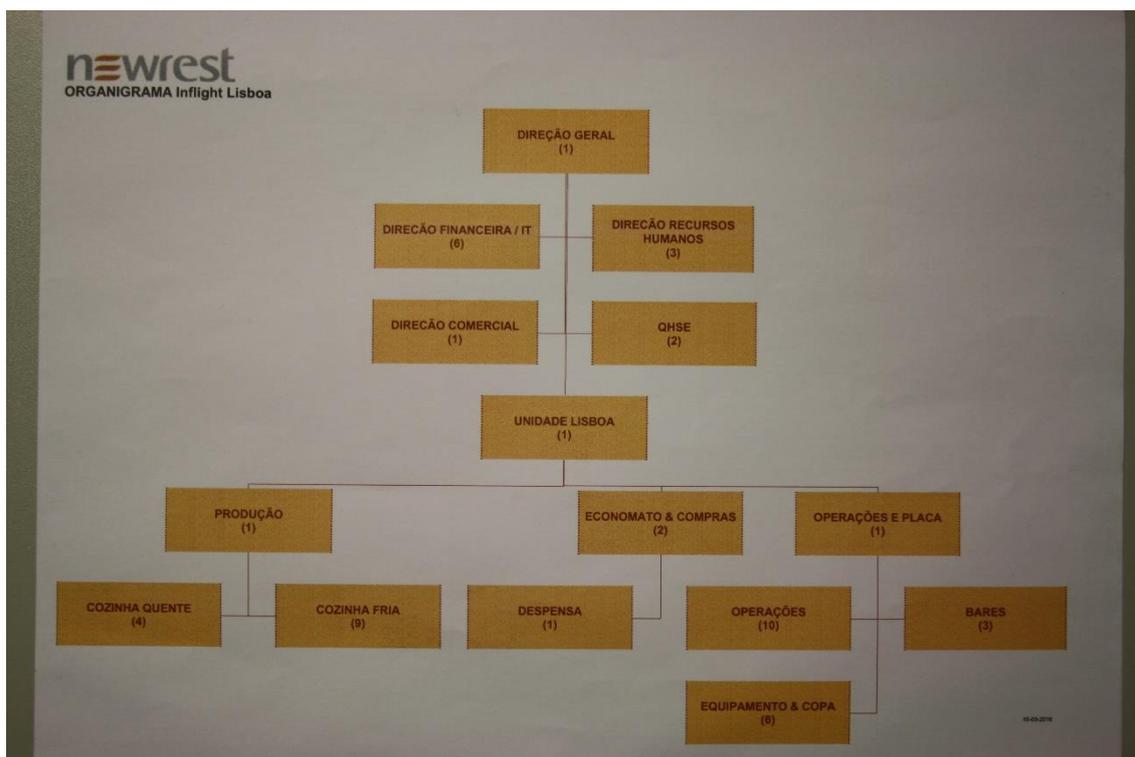
Antes da chegada do novo colaborador		Feito	Não Feito
	Preparar/assegurar o ambiente de trabalho do futuro colaborador, com tudo o que é necessário ao desempenho das suas funções.		
	Rever o Descritivo de Funções e as futuras tarefas do novo colaborador, para explicar.		
	O chefe do departamento do novo colaborador poderá ligar-lhe na véspera para desejar boa sorte e para perceber se existem dúvidas.		
	Assinar um diploma de boas-vindas para entregar no dia a seguir ao colaborador.		
	Nomear um mentor para o novo colaborador e entregar o Termo de Responsabilidade		
No dia da chegada do novo colaborador		Feito	Não Feito
	Avisar o segurança que naquele dia vai chegar um novo colaborador.		
	Designar um trabalhador interno para ir ao encontro do novo colaborador.		
	Levar o colaborador aos RH para preencher a documentação de admissão e receber a pasta de Boas-Vindas.		
	Os RH ficam responsáveis por dar formação inicial ao colaborador e entregar o Manual de Acolhimento e Integração.		
	Apresentação do Mentor nomeado ao novo colaborador.		

	Fazer visita guiada às instalações, apresentando o novo colaborador a todos os departamentos.		
	Levar o colaborador à sua área de trabalho, explicar quais os propósitos, estrutura e objetivos da sua função. Apresentação do horário de trabalho.		
	Almoço de boas-vindas com a equipa de trabalho.		

8.5. Anexo 5 – Novo Organograma Restflight Lisboa



8.6. Anexo 6 – Antigo Organograma Restflight Lisboa



8.7. Anexo 7 – Template da Avaliação do Acolhimento e Integração do Colaborador, a preencher pelo colaborador.

					
AVALIAÇÃO DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR A preencher pelo colaborador após integração					
	Inexistente	Fraco(a)	Médio(a)	Bom(boa)	Excelente
Acolhimento feito pela equipa					
Satisfação com o acolhimento					
Avaliação geral	Fraco(a)	Médio(a)	Bom(boa)	Excelente	
Integração na equipa					
Relações Interpessoais					
Adaptação ao trabalho					
Aplicação das normas da empresa					
Empenho e motivação					
Interesse e compromisso					
Evolução da aprendizagem					
Assiduidade e pontualidade					
Postura e/ou apresentação					
Duração do acolhimento e da integração					
O meu tutor/chefe mostrou-se disponível para ajudar					
A minha equipa coopera comigo					
Satisfação geral com o programa de acolhimento e de integração					
Aspetos positivos do acolhimento e da integração:					
Aspetos negativos e sugestões do/para acolhimento e da integração:					
Data: _____					
Assinatura do colaborador: _____					
Assinatura dos Recursos Humanos: _____					

8.9. Anexo 9 – *Template* do “Concurso Porta de Natal”.



CONCURSO A PORTA DE NATAL



Convidam-se os membros de **todos** os departamentos a participar numa atividade de Natal, cujo objetivo é fazer uma decoração natalícia na porta do respetivo departamento.

O **vencedor** da Porta de Natal mais criativa será anunciado **dia 27/12!**

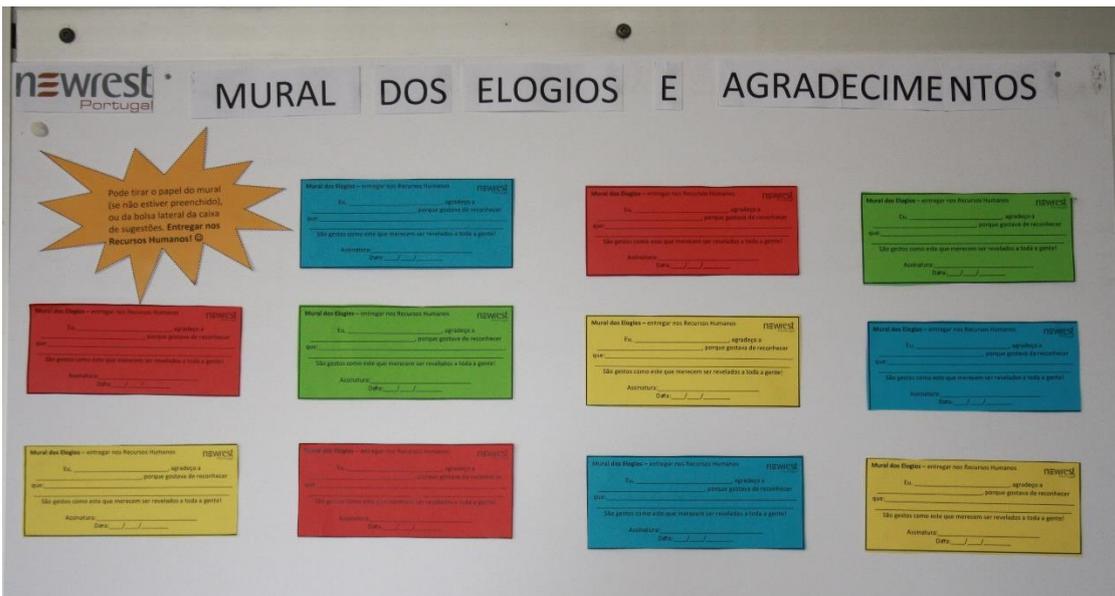
Regulamento:

1. Cada departamento atribui (com a participação de todos os elementos) 3 pontos às duas portas que considera mais criativas, sendo que 2 deles são para a mesma porta.
2. Nenhum departamento pode votar na sua própria porta.
3. A decoração deve ser feita até ao dia 16/12.
4. Dia 19 será afixada, no quadro dos Recursos Humanos, uma fotografia com todas as portas.
5. As votações serão entre o dia 19 e 23/12, devendo dirigir-se ao Departamento de Recursos Humanos para tal.

8.10. Anexo 10 – Algumas das Portas de Natal



8.11. Anexo 11 – Mural dos Elogios e Agradecimentos



8.12. Anexo 12 – *Template* do Papel a Preencher no Mural dos Elogios e Agradecimentos

Mural dos Elogios – entregar nos Recursos Humanos **newrest**

Eu, _____, agradeço a
 _____, porque gostava de reconhecer
 que: _____

São gestos como este que merecem ser revelados a toda a gente!

Assinatura: _____
 Data: ____/____/____

8.13. Anexo 13 - *Template* de Folha de Horas

FOLHA DE HORAS

Ref. nº: 000000015901/0000478354/0000251394/01052017 17-05-2017

COLABORADOR		MÊS
NOME :		Maio
B.I. :		
LOCALIDADE :		
AGÊNCIA :		
DATA :	17-05-2017	HORÁRIO : 40 horas semanais, num total de 8h dia , por turnos rotativos
EMPRESA :	RESTFLIGHT - SERVIÇOS DE CATERING UNIPESSOAL, LDA	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Horas Normais Teóricas		8.0	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0			8.0	8.0
Horas Normais																
Hora Nocturna 25% (VH)																
Hora Extra 50%																
Hora Extra 75%																
Hora Extra 25%																

	17	18	19	20	21	TOTAIS										
Horas Normais Teóricas	8.0	8.0	8.0													
Horas Normais																
Hora Nocturna 25% (VH)																
Hora Extra 50%																
Hora Extra 75%																
Hora Extra 25%																

8.14. Anexo 14 - Template de Avaliação Preliminar de Candidatos



Avaliação do candidato

Informações gerais

Candidato: _____ Data: _____
 Posição a que se candidata: _____ Departamento: _____
 Entrevistador: _____

Recomendação de contratação

Contratar

Não contratar

Avaliação do candidato

Fraco Reservas Razoável Bom Excelente

Conhecimento de técnicas específicas do posto	<input type="checkbox"/>				
Experiência em trabalhos relacionados	<input type="checkbox"/>				
Educação ou formação relacionada	<input type="checkbox"/>				
Iniciativa	<input type="checkbox"/>				
Capacidades de comunicação/compreensão	<input type="checkbox"/>				
Atitude	<input type="checkbox"/>				
Interesse na empresa/posição	<input type="checkbox"/>				

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Comentários adicionais:

QUESTÕES ADICIONAIS

Disponibilidade Imediata	
Disponibilidade Horária	
Disponibilidade para viajar	
Disponibilidade Estágio	

A S S INATURA

8.15. Anexo 15 – Template de Análise e Descritivo de Funções

	<h2>Descritivo de Funções</h2>	TD-HR-01.1-PT INFLIGHT <input checked="" type="checkbox"/> CPU <input checked="" type="checkbox"/> B&I <input checked="" type="checkbox"/>
		Rev nº1 data: 10/02/2017 Página: 1/1
<i>A actualização e distribuição de cópias impressas não está controlada</i>		
Função:		
1. Resumo da Função		
2. Descrição das Actividades		Observações:
3. Formação/Perfil Ideal		
4. Máquinas e Equipamentos		
4. Dependência Hierárquica		
4. Delegação de Funções		
Rediçado por: Recursos Humanos Data: 10/02/2017	Verificado por: QHSE Data: 10/02/2017	Aprovado por: Direção Geral Data: 10/02/2017