



## Universidades Lusíada

Pinto, Euridiney de Assunção, 1985-

### **Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**

<http://hdl.handle.net/11067/1070>

#### **Metadados**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Data de Publicação</b> | 2014-07-28  |
| <b>Resumo</b>             | O presente trabalho de investigação, cujo título é “Integração e Socialização de Novos Colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe”, tem como objetivo analisar a importância do programa de integração e socialização na ótica dos colaboradores e dos gestores dos recursos humanos do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. Hoje em dia o êxito e ... |
| <b>Palavras Chave</b>     | Bancários - São Tomé e Príncipe, Bancos - Aspectos sociais - São Tomé e Príncipe, Cultura de empresa - São Tomé e Príncipe  |
| <b>Tipo</b>               | masterThesis  |
| <b>Revisão de Pares</b>   | Não   |
| <b>Coleções</b>           | [ULL-FCEE] Dissertações   |

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T07:42:28Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

## **Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**

**Realizado por:**  
Euridiney de Assunção Pinto

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

### **Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
Arguente: Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

Dissertação aprovada em: 24 de Julho de 2014

Lisboa

2014



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

Integração e socialização dos novos colaboradores  
nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe

Euridiney de Assunção Pinto

Lisboa

Junho 2014



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

**Integração e socialização dos novos colaboradores  
nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**

**Euridiney de Assunção Pinto**

Lisboa

Junho 2014

Euridiney de Assunção Pinto

## Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de  
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins  
Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Junho 2014

## Ficha Técnica

**Autor** Euridiney de Assunção Pinto  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
**Título** Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2014

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

PINTO, Euridiney de Assunção, 1985-

Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe / Euridiney de Assunção Pinto ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2014. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Bancários - São Tomé e Príncipe
2. Bancos - Aspectos sociais - São Tomé e Príncipe
3. Cultura de empresa - São Tomé e Príncipe
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Bank employees - Sao Tome and Principe
2. Banks and banking - Social aspects - Sao Tome and Principe
3. Corporate culture - Sao Tome and Principe
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HG1615.5.P56 2014

## **DEDICATÓRIA**

À toda a minha família, especialmente os meus pais.

Aos meus amigos, professores e colegas deste curso.



## **AGRADECIMENTOS**

Eu agradeço a todas as pessoas que estiveram envolvidas na realização deste trabalho de investigação científica, tanto de forma direta como indireta.

Um agradecimento muito especial da minha parte para a Professora Doutora Maria Manuela Sarmiento Coelho pela sua orientação científica incansável e consistente, pela forma extraordinária como me orientou, e, sobretudo, pelas suas preciosas sugestões ao longo da feitura deste trabalho de investigação.

Eu quero também agradecer a todos os colaboradores da Universidade Lusíada de Lisboa que me têm ajudado muito desde o início do meu curso de mestrado. Eu agradeço, principalmente, os colaboradores do gabinete de Pós-graduações e da Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa pelo apoio, humildade e disponibilidade por parte dos mesmos.

O meu agradecimento vai também para os cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe, por me terem permitido inquirir os seus colaboradores e entrevistar os gestores dos recursos humanos.

Em seguida, eu agradeço a minha família, em especial os meus pais, os meus amigos e os meus colegas pela motivação e apoio precioso ao longo destes anos.

Por fim, um agradecimento a todos que não mencionei, pelo apoio incansável e assíduo.



## RESUMO

O presente trabalho de investigação, cujo título é “Integração e Socialização de Novos Colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe”, tem como objetivo analisar a importância do programa de integração e socialização na ótica dos colaboradores e dos gestores dos recursos humanos do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. Hoje em dia o êxito e o fracasso individual nas organizações dependem principalmente das interações sociais que cada pessoa estabelece na organização aquando da sua entrada na mesma. O processo de socialização tem vindo a ter uma importância crescente devido ao seu papel de facilitador na integração e acolhimento do novo colaborador. Ao ingressar na organização o novo membro leva consigo uma panóplia de conhecimentos, aptidões, valores, motivações, e expectativas relativamente a organização e aos indivíduos que trabalham na mesma. Os indivíduos que fazem parte da organização possuem diferentes valores, motivações e expectativas face à organização, que poderão ser diferentes das expectativas dos novos membros. A organização deve fornecer ao recém-chegado as melhores condições para a sua integração para que ele/ela se sinta membro da organização o mais rapidamente possível. O presente estudo de investigação é um estudo exploratório que numa primeira fase foi realizada a revisão da literatura para analisar o que a literatura avança sobre a integração e socialização dos novos membros na organização. Na parte empírica deste trabalho, 41 colaboradores dos cinco bancos comerciais supracitados foram inquiridos aleatoriamente Os gestores dos recursos humanos foram entrevistados com o objetivo de aferir o grau de importância do programa de integração para estas instituições bancárias.

**Palavras-chave:** Socialização, Cultura Organizacional, Organização, Integração.



## ABSTRACT

This research study entitled "Integration and Socialization of New Employees in Commercial Banks of Sao Tome and Principe", aims to analyze the importance of the program of integration and socialization in perspective of employees and managers of human resources of the Banco Internacional de Sao Tome e Principe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank of Sao Tome and Principe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) and Afriland First Bank Sao Tome and Principe. Nowadays individual success and failure in organizations rely mainly on social interactions that every person establishes in the organization when he or she joins it. The socialization process has become increasingly important due to its role as facilitator in the integration and acceptance of the new employee. When joining organization the new member carries a range of knowledge, skills, values, motivations, and expectations regarding the organization and the individuals working in it. Individuals who are part of the organization have different values, motivations and expectations about the organization that may be different from the expectations of new members Organization must provide the newcomer with the best conditions for his/her integration so that he/she feels himself/herself a member of the organization as soon as possible. This research study is an exploratory study that initially was conducted literature review to examine what literature advances on integration and socialization of new members in the organization. In the empirical part of this study, 41 employees of the five aforementioned commercial banks were randomly surveyed. Human resource managers were interviewed in order to assess the degree of importance of the integration program for these banks.

**Keywords:** Socialization, Organizational Culture, Organization, Integration.



## ÍNDICE GERAL

|   |          |
|---|----------|
| DEDICATÓRIA.....  | i        |
| AGRADECIMENTOS .....  | iii      |
| RESUMO .....  | v        |
| ABSTRACT .....  | vii      |
| ÍNDICE GERAL .....  | ix       |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | xiii     |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....  | xv       |
| ÍNDICE DE QUADROS .....   | xvii     |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....  | xix      |
| LISTA DE SIGLAS .....   | xxi      |
| <br>  |          |
| <b>CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>      | <b>1</b> |
| 1.1 INTRODUÇÃO.....   | 1        |
| 1.2 ENQUADRAMENTO.....  | 2        |
| 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....  | 3        |
| 1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA<br>INVESTIGAÇÃO..... | 3        |
| 1.5 OBJETIVOS .....   | 4        |
| 1.6 HIPÓTESES .....   | 4        |
| 1.7 METODOLOGIA .....   | 5        |
| 1.8 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....                          | 5        |
| 1.9 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....                                       | 6        |

## **PARTE I - TEÓRICA**

|   |          |
|---|----------|
| <b>CAPÍTULO 2: INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>                    | <b>9</b> |
| 2.1 INTRODUÇÃO .....  | 9        |
| 2.2 NOÇÃO DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL .....                          | 11       |
| 2.3 IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL .....                    | 13       |
| 2.4 FASES DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL .....              | 16       |
| 2.5 O PAPEL DO ORIENTADOR NA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR .....     | 18       |
| 2.6 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR ..... | 21       |
| 2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                      | 24       |
| 2.8 SÍNTESE .....   | 26       |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO 3: SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>              | <b>29</b> |
| 3.1 INTRODUÇÃO .....  | 29        |
| 3.2 NOÇÃO E IMPORTÂNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....       | 30        |
| 3.3 ESTRATÉGIAS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....              | 33        |
| 3.4 FASES DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....         | 37        |
| 3.4.1 SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA.....                             | 39        |
| 3.4.2 ENCONTRO .....  | 41        |
| 3.4.2.1 Programas de Acolhimento.....                             | 44        |
| 3.4.2.2 Manual de Acolhimento.....                                | 46        |
| 3.4.2.3 Cursos de Acolhimento.....                                | 49        |
| 3.4.3 METAMORFOSE .....   | 51        |
| 3.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL ..... | 52        |
| 3.6 SÍNTESE .....   | 55        |

## **PARTE II – PRÁTICA**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....</b> | <b>57</b> |
| 4.1 INTRODUÇÃO .....                                    | 57        |
| 4.2 INQUÉRITOS .....                                    | 58        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.2.1   | GÉNERO.....  | 59         |
| 4.2.2   | IDADE .....  | 60         |
| 4.2.3   | HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....                        | 61         |
| 4.2.4   | CARGO/FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....                     | 62         |
| 4.2.5   | TEMPO NA ORGANIZAÇÃO.....                            | 63         |
| 4.2.6   | PERFIL DAS MÉDIAS DO PLANO DE INTEGRAÇÃO .....       | 68         |
| 4.3   | ENTREVISTA.....                                      | 69         |
| 4.3.1   | GÉNERO.....  | 70         |
| 4.3.2.  | IDADE .....  | 70         |
| 4.3.3   | HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....                        | 71         |
| 4.3.4   | TEMPO NA ORGANIZAÇÃO.....                            | 72         |
| 4.4   | ANÁLISE DE CONTEÚDO .....                            | 72         |
| 4.5   | CONCLUSÕES .....                                     | 87         |
| <b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b> |  | <b>91</b>  |
| 5.1   | INTRODUÇÃO .....                                     | 91         |
| 5.2   | VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....                      | 91         |
| 5.3   | RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DE INVESTIGAÇÃO..... | 94         |
| 5.4   | RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.....                  | 96         |
| 5.5   | CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....                       | 96         |
| 5.6   | REFLEXÕES FINAIS .....                               | 97         |
| 5.7   | LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....                      | 98         |
| 5.8   | INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....                           | 99         |
| 5.9   | FECHO .....  | 100        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                           |  | <b>101</b> |
| <b>APÊNDICE A: INQUÉRITO.....</b>                   |  | <b>105</b> |
| <b>APÊNDICE B: ENTREVISTA .....</b>                 |  | <b>109</b> |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |   |
|--|---|
| Figura 1: Esquema da dissertação ..... | 7 |
|--|---|



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Género dos inquiridos .....   | 59 |
| Gráfico 2: Nível etário dos inquiridos .....   | 60 |
| Gráfico 3: Habilitações literárias dos inquiridos .....                              | 61 |
| Gráfico 4: Cargo/ funções desempenhadas .....  | 62 |
| Gráfico 5: Tempo na organização .....  | 63 |
| Gráfico 6: Perfil das médias do plano de integração nas organizações inquiridas..... | 68 |
| Gráfico 7: Género dos entrevistados .....  | 70 |
| Gráfico 8: Idade dos entrevistados .....   | 70 |
| Gráfico 9: Habilitação literária dos entrevistados .....                             | 71 |
| Gráfico 10: Tempo na organização .....   | 72 |



## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Caracterização das fases da tutoria.....                                   | 20 |
| Quadro 2: Etapas do processo de formação .....                                       | 23 |
| Quadro 3: Reações individuais-tipo face à socialização organizacional.....           | 32 |
| Quadro 4: Estratégias de socialização .....  | 34 |
| Quadro 5: Táticas de reforço na socialização organizacional.....                     | 43 |
| Quadro 6: Fases de acolhimento .....   | 45 |
| Quadro 7: Estrutura de um manual de acolhimento .....                                | 46 |
| Quadro 8: Requisitos da fase de aquisição e mudança.....                             | 52 |
| Quadro 9: Resultados possíveis do processo de socialização .....                     | 55 |
| Quadro 10: Valores da média, DP, moda, min e max.....                                | 64 |
| Quadro 11: Percentagem das respostas dos inquiridos .....                            | 65 |
| Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6 ..... | 73 |
| Quadro 13: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista .....                | 74 |
| Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7 ..... | 76 |
| Quadro 15: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista .....                | 77 |
| Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8 ..... | 79 |
| Quadro 17: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista .....                | 80 |
| Quadro 18: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9 ..... | 81 |
| Quadro 19: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista .....                | 82 |
| Quadro 20: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10..... | 83 |
| Quadro 21: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista .....               | 84 |
| Quadro 22: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11..... | 85 |
| Quadro 23: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista .....               | 86 |



## LISTA DE ABREVIATURAS

et al. (et alia): ..... e outros (para pessoas)

e.g. (exempli gratia): ..... (por exemplo)

Etc. (et cetera): ..... e outros (para coisas)

Max. (Máximo) ..... valor máximo

Min. (Mínimo) ..... valor mínimo



## **LISTA DE SIGLAS**

BISTP: Banco Internacional de São Tomé e Príncipe

COBSTP: Commercial Bank São Tomé e Príncipe

DP: Desvio Padrão

EST: Ecobank São Tomé

GRH: Gestão de Recursos Humanos

STP: São Tomé e Príncipe



*“A persistência é o caminho do êxito.”*

Charles Chaplin



# **CAPÍTULO 1**

## **APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho de investigação é intitulado “Integração e Socialização dos Novos Colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe”. Atualmente, a integração e socialização dos novos colaboradores têm ganhado grande interesse por parte de diversas organizações e empresas.

As diversas transformações que vêm ocorrendo durante as últimas décadas no seio das organizações vieram tornar bem visível o papel crucial dos recursos humanos no desenvolvimento destas mesmas organizações e uma garantia de competitividade e qualidade sólida na prossecução dos objetivos das organizações num mundo cada vez mais competitivo e globalizado onde a afirmação das organizações no mercado torna-se cada vez mais difícil.

As transformações que vieram ocorrendo ao longo das últimas décadas fizeram com que as organizações adotassem novas medidas para fazer face à uma economia cada vez mais globalizada onde as exigências dos consumidores têm se tornado cada vez maiores. Entretanto, as organizações passaram a dar uma maior atenção aos recursos humanos que delas fazem parte, tendo em conta que os mesmos são o mais relevante fator de competitividade nas organizações. Com esta nova visão sobre a forma como tratar e capacitar os recursos humanos, eis que surgem as diversas práticas de gestão de recursos humanos que hoje são imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações e empresas.

Dentre as práticas de gestão de recursos humanos de maior relevância na atualidade, destaca-se a integração de um novo membro na organização. Esta prática tem vindo a

ganhar interesse por parte das organizações devido a sua importância no que toca a estratégia das organizações e aos custos que os mesmos acarretam para as organizações.

O presente estudo pretende analisar o acolhimento e integração de novos membros numa determinada organização ou empresa, ou seja, a integração e socialização dos novos membros nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

Este trabalho de investigação está composto por cinco capítulos. Pode-se também considerar que está dividido em duas grandes partes, sendo a primeira parte relacionada com a revisão da literatura, que é composta pelos Capítulos I, II e III. A segunda parte deste estudo de investigação científica é dedicada particularmente ao estudo empírico, que é composta pelos restantes Capítulos deste trabalho de investigação, IV e V.

Neste Capítulo apresentam-se o enquadramento deste trabalho de investigação científica, a justificação do tema, o problema da investigação, que se incide sobre a importância do programa de integração na perceção dos colaboradores e dos gestores, e questões da investigação.

Também se referem aos objetivos, as hipóteses, a metodologia e ao modelo metodológico da investigação e as suas características. A última secção deste primeiro Capítulo faz uma síntese de todos os capítulos deste trabalho de investigação.

## **1.2 ENQUADRAMENTO**

A socialização de novos membros de uma determinada organização ou empresa é uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância. Esta prática tem-se revelado de extrema importância para as empresas que atuam num mundo globalizado onde a competitividade entre as empresas tem sido cada vez maior e a afirmação no mercado tornou-se num dos principais objetivos das mesmas. No decorrer da realização deste trabalho vai ser analisado o processo de integração dos novos membros dos principais bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. Com o crescimento do setor bancário em São Tomé e Príncipe, muitos bancos comerciais têm admitido novos colaboradores e alterado nos últimos anos os seus programas de acolhimento e integração de novos membros.

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha deste tema deve-se ao facto de a socialização de novos colaboradores ser, hoje em dia, uma das principais ferramentas para os gestores de recursos humanos. Atualmente, as empresas e organizações têm como um dos principais objetivos selecionar e recrutar a pessoa certa para o lugar certo, isto porque o processo de recrutamento e seleção acarreta elevados custos para as mesmas. Portanto, se a empresa selecionar e recrutar o candidato certo para o lugar certo, isso implicará menos custos para a empresa, maior produtividade e menor *turnover*, ou seja, menor entrada e saída dos funcionários. Entretanto, após o recrutamento e seleção do novo membro, cabe agora ao departamento de recursos humanos ou o gestor de recursos humanos ter um programa de acolhimento e integração para o novo colaborador a fim do mesmo sentir-se parte da organização o mais rapidamente possível.

Dentre os oito bancos comerciais que estão a operar em São Tomé e Príncipe, a escolha recaiu sobre aqueles que têm registado um maior crescimento e afirmação no país. Estas instituições financeiras têm recrutado e selecionado novos colaboradores nos últimos anos para fazer face ao seu rápido crescimento em São Tomé e Príncipe e a crescente necessidade de mão de obra, sobretudo qualificada.

### 1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

A pergunta de partida da investigação é:

**Qual é a importância do programa de integração do trabalhador na empresa, no âmbito da perceção dos colaboradores e dos gestores?**

Em primeiro lugar, será analisada a eficácia do atual programa de integração, através das opiniões dos colaboradores e gestores e dos efeitos produzidos e esperados por esse mesmo programa de integração de novos colaboradores em vigor. Em segundo lugar, será analisado e apresentado o impacto do programa de integração na produtividade das organizações bancárias.

As perguntas derivadas deste estudo de investigação são as seguintes:

- **Qual é a importância do programa de integração?**

- **Qual é a eficácia do atual modelo na socialização de novos colaboradores?**
- **Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores antigos no processo de integração dos colaboradores recém-chegados?**
- **Qual é o impacto deste programa de integração na produtividade?**

## **1.5 OBJETIVOS**

No que toca aos objetivos deste estudo de investigação, os objetivos traçados são os que se apresentam a seguir:

- Analisar a crescente importância da integração e socialização organizacional em relação a outras práticas de gestão de recursos humanos.
- Analisar o benefício que o modelo tem trazido para os bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.
- Avaliar a apreciação dos colaboradores sobre o modelo de integração de novos colaboradores.
- Saber quem são as pessoas que estão por detrás do atual modelo de integração de novos membros.

## **1.6 HIPÓTESES**

O presente trabalho de investigação científica tem as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** O plano de integração é eficaz na integração de novos colaboradores.

**Hipótese 2:** O plano de integração tem sido eficaz na socialização de novos colaboradores?

**Hipótese 3:** A integração e socialização organizacional são das práticas de GRH mais importantes atualmente.

**Hipótese 4:** Os colaboradores concordam com o programa de integração.

**Hipótese 5:** Os colaboradores mais antigos têm desempenhado um papel fundamental na integração e socialização de novos membros.

## **1.7 METODOLOGIA**

Para a elaboração deste trabalho foi feita, em primeiro lugar, uma pesquisa extensa em relação ao tema que norteou o mesmo. Primeiramente, foi feita uma procura por obras literárias relacionadas com socialização organizacional. Durante esta fase do trabalho foi possível recolher dados e informações para a materialização do mesmo. Também foi feita pesquisa na internet durante este processo de revisão da literatura. Trabalhos e artigos científicos encontrados na internet revelaram-se escassos. Contudo, adotou-se um inquérito de terceiros no presente trabalho de investigação. A pesquisa sobre o tema deste trabalho de investigação foi baseada na busca de informação sobre a socialização organizacional e a sua importância para as organizações atuais.

No tocante à parte prática do trabalho, que visava a realização de entrevista e a elaboração de questionários a pessoas relacionadas com o tema em questão, foram inquiridos os colaboradores de cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe, com o intuito de colher as suas opiniões sobre o programa de integração e socialização de novos membros. Também foram entrevistados os responsáveis desses cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe que estão diretamente ligados a elaboração do programa de integração de novos membros. No que respeita às entrevistas, as mesmas foram realizadas presencialmente, tendo em conta que foi possível a deslocação aos bancos comerciais supracitados e entrevistar os responsáveis pelo departamento dos recursos humanos.

## **1.8 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO**

O presente trabalho, dadas as suas características, assenta em alguns modelos metodológicos como o método sistemático, que visa a interpretação dos acontecimentos,

no presente caso a importância e a eficácia do programa de integração; na ótica dos colaboradores e gestores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe; no método inquisitivo uma vez que requeria entrevistas e inquéritos aos gestores e colaboradores dos bancos comerciais mencionados na temática do trabalho e, por último, no método histórico, uma vez que foi realizada uma análise ao programa de acolhimento e integração de novos membros desde a institucionalização desses bancos comerciais em São Tomé e Príncipe.

## **1.9 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

O primeiro Capítulo tem como propósito introduzir o tema a ser investigado. No Capítulo I apresentam-se o enquadramento deste trabalho de investigação científica, a justificação do tema, o problema da investigação, que se incide sobre a importância do programa de integração na perceção dos colaboradores e dos gestores, e questões da investigação.

O Capítulo II é dedicado a revisão da literatura, isto é, busca-se através das investigações o que a literatura atual avança sobre a integração organizacional e a cada vez maior importância que esta vem tendo nas organizações e, sobretudo, como uma das práticas imprescindíveis da gestão de recursos humanos. Foi igualmente feita uma revisão sobre a importância e a eficácia desta prática de gestão de recursos humanos nas organizações atualmente.

O Capítulo III fala sobre a socialização organizacional. Após serem acolhidos e integrados os colaboradores precisam ser socializados com os seus novos colegas para que possam ambientar-se ao seu novo ambiente de trabalho o mais depressa possível. Investigou-se um pouco sobre quais as práticas, atividades e ações que as empresas e organizações realizam para socializar os novos colaboradores com os colaboradores mais antigos e não só.

O Capítulo IV está relacionado com os estudos empíricos. Para a consecução desta parte de trabalho de investigação realizou-se entrevistas e inquéritos no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. No que

respeita ao questionário sobre a integração e socialização organizacional, foi utilizado uma parte do questionário utilizado por Bruno *in* Carla Ascensão (2007).

O último Capítulo deste estudo, Capítulo V, consiste na análise e discussão dos resultados obtidos através da realização do inquérito e da entrevista bem como as conclusões advindas da investigação realizada e sugestões deixadas para as investigações futuras.

Na Figura 1 apresenta-se o esquema da dissertação.

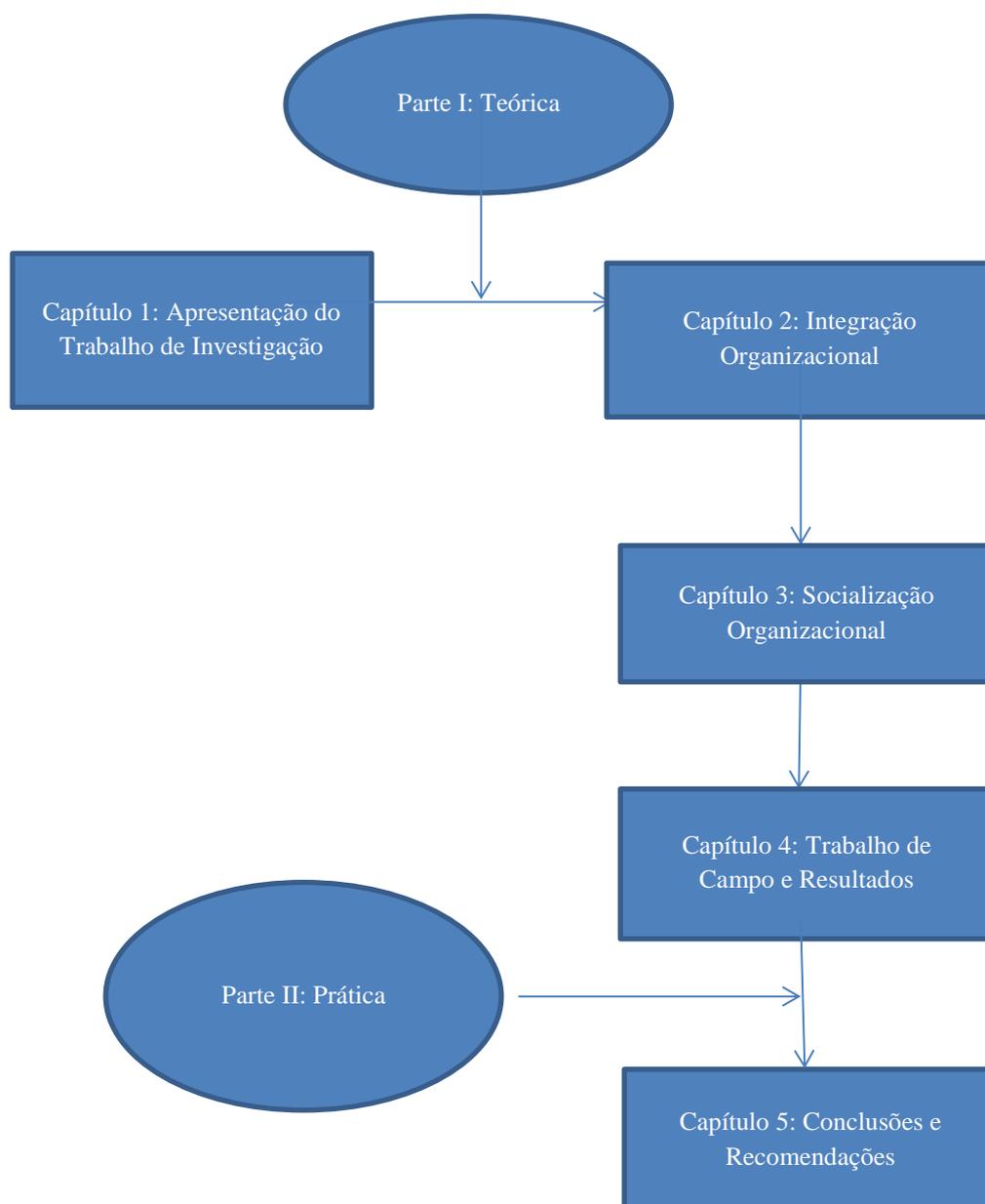


Fig. 1: Esquema da dissertação.



## **PARTE I - TEÓRICA**

### **CAPÍTULO 2**

### **INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

Após terem sido selecionados e aquando do seu ingresso, os membros organizacionais já trazem consigo expectativas e imagens acerca da organização – que foram formando mediante o contacto com diversa informação/conhecimento, informação e conhecimento designadamente a colhida durante o processo de recrutamento e seleção. Por conseguinte, a sua inserção não é feita num quadro vazio – mas antes já moldada por expectativas, premissas e leituras acerca da organização, do grupo e do papel que nela lhes caberá exercer. Estas considerações auxiliam na compreensão de, pelo menos, dois aspetos fundamentais:

1. Como é importante a organização ser exigente em todas as ações e omissões que podem influenciar a sua imagem externa.
2. Como é fundamental não transmitir, durante o processo de recrutamento/seleção, expectativas irrealistas aos candidatos – sob pena de estes, aquando do ingresso, se sentirem defraudados e experimentarem sentimentos e atitudes menos favoráveis para com a organização (Gomes et al., 2008)

Caetano e Vala (2002) enfatizaram que durante o processo de seleção, as competências profissionais de cada candidato são amplamente testadas, quer ao nível dos seus conhecimentos técnicos, quer das suas características pessoais. No entanto durante esse processo não é possível avaliar as suas aptidões para interagir no contexto organizacional específico, onde inúmeras variáveis psicossociológicas atuam. As competências

profissionais, tradicionalmente avaliadas, embora constituindo importantes fatores de seleção, têm provado ser insuficientes enquanto preditivas da futura carreira profissional dos indivíduos no seio das organizações. Caetano e Vala também reconheceram que atualmente, tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada individuo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão. Esta teoria tem vindo a ser corroborada pelos resultados e estudos sobre o *turnover*, que apontam para um *turnover* inicial significativamente superior ao *turnover* em fases mais tardias. Daí a crescente importância atribuída ao processo de socialização organizacional, enquanto facilitador da integração do novo membro. Reconhece-se, ainda, que as experiências de socialização organizacional se iniciam antes da admissão do indivíduo no seio da organização, no decurso do processo de recrutamento e seleção, na medida em que lhe é fornecido um conjunto de informações sobre a organização e a função a que concorre.

Para se entender convenientemente o processo de socialização, torna-se necessário reconhecer, antes de mais, que as organizações produtivas oferecem aos seus colaboradores muito mais que um trabalho. Na verdade, a partir do momento em que se tornam membros de uma organização, os indivíduos adquirem e vinculam-se a um conjunto de comportamentos, práticas, relações, que se diferenciam daquelas que o mesmo indivíduo exibía antes de pertencer à organização. O importante é notar que a pertença a uma organização, seja ela qual for, nunca deixa a pessoa “incólume” a essa pertença organizacional (Instituto Superior de Gestão Bancária [ISGB] 2002).

Porque o capital humano é determinante para agilizar a estratégia que a organização estabelece, crê-se que o primeiro contacto entre colaboradores/futuros colegas e o trabalho em si seja extremamente importante.

Por isso, a entrada de novas pessoas numa organização deve ser objeto de uma atenção especial por parte da gestão dos departamentos de recursos humanos, porque implica custos associados à adaptação do novo colaborador e repercussões financeiras, logísticas e humanas para ambos os lados (organização e novos colaboradores) (Reis, 2010).

## **2.2 NOÇÃO DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Reis (2010) define a integração como o planeamento de conjunto de ações que vão permitir tornar o novo colaborador autónomo no seu posto de trabalho. É a partir deste momento que se podem começar a gerir as suas competências.

É por meio de um programa de integração do individuo na organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. A ideia principal é a persuasão das pessoas para adoptarem determinadas atitudes e crenças, por meio de exemplos e pressões sociais, além de reforço positivo sobre comportamentos adequados ou, até mesmo, reforço negativo sobre comportamentos impróprios.

A integração implica um programa específico de gestão de recursos humanos:

- Fornecer formação no posto de trabalho;
- Rotatividade eventual noutros postos de trabalhos, muitas vezes para aumentar a polivalência dos colaboradores e também para que eles possam conhecer a organização, ao mesmo tempo que vai aumentando competências, percebendo certas dificuldades e analisando determinados elementos relevantes;
- Acompanhamentos mais personalizados com a ajuda de um trabalhador com alguma experiência no posto de trabalho e que seja capaz de ensinar novas coisas ao colaborador sobre a sua função;
- Entrevistas de reavaliação da evolução das competências que, devidamente sujeitas a um cronograma, servem para modificar o próprio programa de integração;
- Calendarização, em permanente reformulação, para ajustar o programa de integração, sempre que for necessário.

A integração de um novo membro deverá ser uma das primordiais preocupações dos departamentos de recursos humanos das organizações.

A existência de um pré-processo integrativo possibilita ao candidato uma apresentação direta e objetiva, expondo as suas competências e potencialidades, visão e valores destinados ao correto e eficaz desempenho das funções para as quais se candidata.

Este procedimento deve levar o tempo necessário para que o novo membro tome plena consciência das suas funções, bem como das técnicas necessárias à sua realização.

Portanto, quanto melhor e mais rápida for a integração, mais se otimiza e acelera o contributo dos colaboradores, melhor se confere reconhecimento ao seu desempenho e mais rapidamente o novo membro se integra na organização.

Os processos de integração podem assumir diversas formas:

- Distribuição do manual de acolhimento, de procedimentos e de qualidade, facilitando informações sobre o modo como funciona a organização, beneficiando de uma adequada integração;
- *Turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio, ficando o colaborador a conhecer as suas distintas áreas funcionais;
- Formação de acolhimento e integração do novo colaborador.

O processo de integração é frequentemente identificado com um processo de aprendizagem, competindo à empresa desenvolver todo este processo tentando moldar os comportamentos individuais às suas necessidades, cultura e valores.

Porter classificara, em três tipos, as reações individuais às práticas de integração adotadas pelas organizações: rebeldia, individualismo criativo e conformismo.

Os programas de integração duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, e incluem depois um acompanhamento, a médio prazo, do novo colaborador pelo tutor, que se responsabiliza pela avaliação do seu desempenho. Nos casos em que o novo membro ocupa posição de destaque, em níveis de direção, o programa de integração pode durar meses, com um tutor permanente para as diversas áreas da organização e com tutor específico para cada área envolvida.

Os erros mais comuns que as empresas cometem no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores são:

- Tratam o acolhimento como uma tarefa burocrática sem dar o devido valor às suas implicações humanas;
- Dirigem o recém-admitido para o seu superior hierárquico, logo após uma breve mensagem de boas-vindas dada pelo diretor de recursos humanos;
- Delegam a tarefa a pessoas que não têm qualificação ou formação para tal;
- Sem qualquer critério, pedem para um colaborador integrar e ensinar as tarefas ao novo membro;

- Atribuem tarefas iniciais demasiado complexas e fornecem, logo no primeiro dia de trabalho, grande quantidade de informação;
- Alguns trabalhadores, descontentes com a organização, transmitem ao novo colaborador as suas críticas à empresa.

Enquanto a segunda fase do processo de socialização lidava, fundamentalmente, com o ajustamento às características do grupo e do trabalho, a terceira fase assume um leque mais englobante de conteúdos e ocorre numa altura em que o sujeito é já um membro integrado na organização.

Nesta altura, ele gere o seu papel organizacional, sendo do interesse da empresa que o papel do indivíduo concorra para o alcance dos objetivos da organização.

Nem sempre, todavia, isso é possível. Porque, por exemplo, o tempo investido no trabalho é reclamado pela família, ou vice-versa. Ou ainda porque, à medida que a carreira profissional se desenvolve, o sujeito pode ser confrontado com exigências diversas de diferentes grupos, as quais nem sempre são fáceis de conciliar. Em tais situações, o indivíduo procura, uma vez mais, resolver os problemas de um modo aceitável para os seus objetivos e para os objetivos da organização (ISGB, 2002).

### **2.3 IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A admissão de um novo colaborador na empresa ou organização é muito importante, tanto para a empresa ou organização como para o colaborador. O processo de integração do novo colaborador deve ser conduzido de uma forma correta, clara e objetiva para que a empresa possa ter um desempenho satisfatório do recém-admitido. Se o processo de integração do novo colaborador for bem conduzido, a empresa e o novo colaborador serão os maiores beneficiários dessa boa integração.

Um programa de integração bem definido e implementado deve ter, obrigatoriamente, um programa de boas vindas aos novos colaboradores para que os mesmos se sintam parte do grupo desde o primeiro dia de trabalho. Depois segue-se outro conjunto de ações e atividades que as empresas ou organizações devem levar a cabo para uma efetiva integração dos novos colaboradores. Dentre essas ações e atividades deve-se salientar dizer

aos novos colaboradores quais serão as suas responsabilidades, direitos, deveres e obrigações, o que se espera deles, se irão trabalhar em grupo ou de forma individual, as expectativas em relação a si e ao grupo no qual acabou de estar inserido, informações sobre a empresa, isto é, como a mesma funciona, quais são os seus princípios, a sua missão e os seus objetivos, os valores da empresa, a sua cultura organizacional e a sua atitude perante o mercado.

Durante o período inicial de integração organizacional, a empresa ou organização deve deixar bem claro para os recém-admitidos quais são os seus direitos, deveres e obrigações para que ambas as partes não venham a ter problemas mais tarde no que toca ao cumprimento de normas organizacionais uma vez que os recém-admitidos podem desenvolver hábitos, crenças, comportamentos e atitudes adquiridos aquando da experiência em outras organizações.

O programa de integração deve ser concebido de acordo com as características das funções, bem como dos colaboradores que as vão desempenhar. Tudo deve ser tratado de forma mais cuidadosa possível para receber os novos colaboradores. O conteúdo do programa de integração deve estar de acordo com as características das funções, deve conter uma linguagem clara, precisa e objetiva para o bom entendimento dos novos membros.

Ao sentirem-se bem acolhidos e integrados, os novos colaboradores terão, certamente, um nível de produtividade bastante elevado. Essa rápida integração irá incrementar a motivação dos novos colaboradores, o que traduzir-se-á num aumento de produtividade por parte dos mesmo e um bom relacionamento dentro da empresa ou organização, tanto com a chefia como com os colaboradores mais diretos.

Durante o período de integração, a empresa ou organização deve realizar formação específica de acordo com a função ou cargo que o novo membro irá desempenhar ou ocupar. Deve-se levar a cabo uma formação inicial que irá focar a cultura organizacional da empresa ou organização, o tipo de gestão dominante na empresa ou organização, tipos de políticas implementadas pelo departamento dos recursos humanos, informações sobre o cargo que irá ocupar, ou funções que irá desempenhar, o plano de carreira, o salário que irá auferir, historial da empresa, a sua importância na empresa e a sua missão.

A formação vai prover o recém-admitido de capacidades e condições que irão facilitar o seu processo de aprendizagem e a integração efetiva na empresa ou organização. Esta

formação vai também prover o novo membro de um conjunto de capacidades, habilidades e aptidões físicas ou mentais que irão ajudá-lo a executar as tarefas da melhor maneira possível e estar à altura das exigências futuras que poderão advir na organização.

O envolvimento dos colaboradores mais antigos na integração dos novos colegas é muito importante. Todos devem colaborar na integração dos novos colegas, não só o departamento dos recursos humanos, mas sim todos os colaboradores em geral. Só assim o processo de socialização dos novos colaboradores será bem conduzido.

O programa de integração comporta diferentes aspetos relativamente às necessidades e aspirações do novo colaborador, as suas motivações, barreiras e obstáculos. O novo colaborador pode sentir-se por si só motivado ao saber que terá um programa de integração que irá permitir a sua melhor colocação possível, e que os colaboradores mais antigos estão empenhados na sua integração dentro da empresa ou organização. Quanto maior for o envolvimento e o empenhamento dos colaboradores mais antigos e da chefia na integração do recém-chegado, mais fácil será a sua socialização dentro da empresa ou organização.

É nestes aspetos fundamentais que se pode realçar a importância do programa de integração do novo colaborador. Um programa de integração bem definido e executado pode diminuir o tempo de adaptação do novo membro na empresa ou organização. O programa de integração também é importante porque vai definir as diretrizes e orientações que o novo colaborador deve seguir, isto é, o que deve fazer, como o deve fazer, quem o vai ajudar a fazer, se será uma tarefa individual ou coletiva, tempo disponível para a executar e porquê a deve executar.

O facto de ter um programa de integração já mostra que a empresa ou organização quer o melhor para os seus colaboradores, e isso pode muito bem fazer com que os novos colaboradores tenham uma boa impressão da organização para a qual vão trabalhar desde o primeiro dia de trabalho. Ter um programa de integração já mostra que os recém-admitidos não serão jogados à sua sorte nos primeiros dias de trabalho. O rápido acolhimento, integração e socialização dos novos membros vai, em grande parte, depender do programa de integração, isto é, da forma como o mesmo for delimitado e executado, e, sobretudo, do grau de envolvimento dos colaboradores mais antigos na sua efetiva implementação.

## 2.4 FASES DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de integração visa, entre outros objetivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização.

Este processo, de resto à semelhança de todos os outros, é uma série complexa de acontecimentos, com dimensões racionais, explícitas e formais e tácitas, não-conscientes e informais. Os estímulos dados aos novos colaboradores, funcionando como reforços ou não de predisposições do grupo, acontecem, quer por via de uma procedimentação rigorosa e formal quer por via de contactos casuísticos e informais.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo colaborador poderá incluir:

- A preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio;
- A preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas;
- O fornecimento, à equipa de trabalho do novo colaborador, de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

Os processos de integração de novos membros nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares:

- a) Distribuição de um Manual de Acolhimento ou de outros documentos apropriados (por exemplo, Manual de Procedimentos ou Manual de Qualidade, etc.);
- b) *Turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização;
- c) Formação de Acolhimento e Integração do novo colaborador (Sousa et al., 2006).

Usando uma analogia militar, o pré-ingresso corresponde, *grosso modo*, à fase em que um mancebo se apresenta para inspeção militar. A fase do encontro corresponde ao momento do ingresso no serviço militar. A metamorfose enceta-se quando o mancebo se torna membro da organização (Gomes et al., 2008).

O processo de socialização passa por três etapas:

- 1.<sup>a</sup> etapa – Nesta etapa, o novo colaborador tem o primeiro contacto com a organização, trazendo consigo um conjunto de valores, atitudes e expectativas respeitantes tanto ao trabalho a ser feito quanto à organização;
- 2.<sup>a</sup> etapa – Nesta segunda etapa, o novo colaborador vê-se perante a diferença entre as suas expectativas e a realidade. Assim, este deve passar por uma socialização que vai desligá-lo das suas pressuposições anteriores, substituindo-as pelos padrões e normas da organização;
- 3.<sup>a</sup> etapa: O novo colaborador absorve as normas da organização e dos seus colegas de trabalho, sentindo-se assim aceite pelos colegas e supera os problemas que surgiram durante a etapa anterior, ocasionando algumas mudanças (Reis, 2010).

Na instituição militar, procura-se, através da socialização organizacional, criar e manter mecanismos capazes de reproduzirem as características do sistema, sendo, para tal, desenvolvido um conjunto de regras que claramente explicitam aquilo que é permitido e aquilo que não o é no novo papel social do indivíduo.

Em alguns Bancos, os recém-admitidos realizam estágios em diferentes departamentos, no sentido de obter uma visão global da organização, sendo assim cumprido o processo de socialização.

Com a socialização profissional, procura-se, em suma, levar os indivíduos a interiorizar as normas estipuladas pela organização com vista ao alcance dos seus objetivos.

O processo de socialização pode iniciar-se logo no momento da seleção, no qual a organização procura um candidato capaz de corresponder aos objetivos do lugar a que se candidata. É preciso ressaltar, porém, que as capacidades técnicas não são suficientes para assegurarem a correspondência desejável entre o indivíduo e o seu lugar na organização.

Com efeito, para lá das capacidades, dos conhecimentos e de outras aptidões e características que podem ser avaliadas no processo de seleção, ao novo trabalhador são pedidas capacidades que escapam ao domínio técnico e entram já no domínio social (ISGB, 2002).

Cardoso (2005) acrescentou que a integração de um desconhecido origina, naturalmente, instintos de defesa, ou, pelo menos, atitudes de desconfiança, no seio da equipa em que será integrado, decorrentes, não só, dos receios respeitantes às mudanças que sempre

acontecem, mas também, porque quando interferir ou condicionar as expectativas profissionais de outros elementos. É, pois, lógico que se questionem: quem é este estranho que aqui aparece? De onde vem? Que quer fazer? Que pode trazer consigo?, e tendam a dificultar-lhe a “vida”, mostrando antipatia, menor colaboração, sonegando informações, enfim, armadilhando o terreno.

Este fenómeno leva a que muitos não ultrapassem os primeiros meses de ligação à empresa e outros tantos não vão além de 1 a 2 anos, com os consequentes custos, mesmo financeiros, decorrentes não só das despesas efetuadas em recrutamento e seleção, mas, também, com indemnizações.

## **2.5 O PAPEL DO ORIENTADOR NA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR**

O papel que o orientador desempenha na integração do novo colaborador é muito importante. Esta importância deve-se ao facto de a integração do novo membro depender grandemente do papel que o seu orientador irá desempenhar no decorrer de todo esse processo de integração e acolhimento. Posto isto, pode-se afirmar que o orientador será o grande responsável pelo acolhimento do recém-admitido na empresa ou organização.

No entanto, o novo colaborador também é responsável pela sua integração e socialização na empresa ou organização uma vez que o seu acolhimento e integração efetivo irão depender largamente da sua capacidade, comportamento, atitude, entrega, ambição, crença e motivação para agarrar as suas novas funções. As ações e atividades levadas a cabo pelo orientador durante o período de integração do novo membro devem simplificar e ajudar a sua integração e acolhimento no seu mais recente grupo de trabalho e na organização no seu todo.

O novo colaborador deve ter ao seu dispor um conjunto de informações sobre a empresa ou organização, e, principalmente, sobre o cargo ou função que irá ocupar para acostumar-se com o seu novo ambiente de trabalho e familiarizar-se com os seus novos colegas de trabalho o mais rapidamente possível. É da inteira responsabilidade do orientador do novo colaborador saber se o seu orientando possui todas as informações necessárias e demais

ferramentas importantes para o seu processo de integração e socialização dentro da empresa ou organização.

O orientador tem a incumbência de dar todo o apoio possível ao seu orientando durante a fase de integração para que o mesmo possa executar as suas tarefas da melhor maneira possível. O orientador tem, também, a obrigação de manter o seu orientando informado sobre todas as atividades desenvolvidas na empresa ou organização que estão direta ou indirectamente ligadas ao cargo ou função que o novo colaborador irá desempenhar.

O orientador deve deixar bem claro para o novo colaborador tudo que deve fazer relativamente ao cargo que irá ocupar para que este último não venha a ter dificuldades em executar determinadas tarefas depois da fase de orientação. Durante a fase de orientação, o novo membro deve sentir-se muito à vontade na execução de determinadas tarefas, mas sentir dificuldades em realizá-las após a fase de orientação, tendo em conta que já não terá o orientador perto de si para lhe ajudar ou orientar na execução de tais tarefas.

O orientador deve aconselhar o novo colaborador sobre os comportamentos, atitudes e procedimentos aceitáveis dentro da empresa ou organização, e os procedimentos que este não deve de maneira alguma vir a ter dentro da mesma. É nesta fase que o orientador deve informar o novo membro sobre as normas, regras, preceitos e regulamentos que estão em vigor na empresa ou organização. Depois de dizer ao orientando quais os procedimentos a adotar e comportamentos a evitar, o orientado deve fazer o bom uso dessas informações para vir a ser bem-sucedido no desempenho das suas tarefas futuras, e cumprir, desta feita, os seus objetivos individuais, bem como os coletivos e organizacionais.

Se o novo colaborador trazer hábitos e comportamentos de outras empresas ou organizações para as quais já trabalhou outrora, cabe ao orientador dizer-lhe ou voltar a reforçar quais são os procedimentos adequados que ele deve adotar de forma a não comprometer os objetivos da empresa ou organização, e os seus próprios objetivos, bem como os objetivos do próprio orientador. Isto porque o trabalho realizado pelo orientador durante a fase de integração será alvo de uma análise e avaliação para que a empresa ou organização saiba se, efetivamente, foram cumpridos todos os pontos do programa de integração ou se ficaram aquém das expectativas.

As empresas e organizações têm dado cada vez mais importância a orientação dos novos colaboradores. Elas têm desenvolvido programas e ações para proporcionar aos novos

membros uma boa integração e acolhimento. Para que a integração seja eficaz e efetiva tem que haver um orientador para o recém-admitido. Neste caso as empresas e organizações têm um orientador para guiar, instruir e orientar o recém-chegado durante os seus primeiros dias de trabalho para que o mesmo não seja jogado à sua sorte, e comprometa os objetivos da empresa no que toca a integração do seu mais recente membro e não só.

O Quadro 1 apresenta a caracterização das fases da tutoria.

**Quadro 1: Caracterização das Fases da Tutoria.**

| Fases                  | Caracterização  |
|------------------------|---|
| <b>Iniciação</b>       | A relação entre tutor e <i>protégé</i> começa a dar os primeiros passos e a ganhar importância.   |
| <b>Desenvolvimento</b> | A relação evolui e aprofundam-se os laços entre tutor e <i>protégé</i> , o qual vai construindo o seu projeto profissional com a supervisão constante do seu tutor.   |
| <b>Separação</b>       | O <i>protégé</i> afasta-se do tutor seguindo o seu próprio caminho. Adquire a sua autonomia profissional quebrando a relação de dependência que o unia ao tutor. Fase difícil para ambas as partes que podem sentir-se abandonadas.                               |
| <b>Redefinição</b>     | O tutor e o <i>protégé</i> assumem um relacionamento diferente – de igual para igual. Fortes laços de amizade poderão ser, então, desenvolvidos. O tutor poderá então fruir e sentir-se orgulhoso com os êxitos profissionais atingidos pelo seu <i>protégé</i> . |

Fonte: Caetano e Vala (2002, p. 321).

A duração de cada uma destas fases é muito variável, dependendo do contexto em que se desenvolvem. No meio académico, uma relação orientador-orientando pode durar vários anos. Numa empresa industrial, os objetivos da tutoria e o grau de complexidade da função do *protégé* são muito diferentes, sendo a tutoria um processo muito mais rápido. Neste meio utiliza-se, com maior frequência, a tutoria para cargos de elevada complexidade técnica, geralmente em funções de chefia ou de grande responsabilidade.

Tratando-se, sobretudo, de relações mais duradouras, é fundamental que exista empatia entre tutor e *protégé*. Esta será mais fácil se entre eles não existirem grandes diferenças. No entanto, é possível que o êxito da relação dependa mais da perceção que cada um tem do outro, em função dos seus valores e estereótipos, do que das diferenças propriamente ditas (Caetano e Vala, 2002).

## **2.6 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR**

A formação vai permitir aos novos colaboradores adquirirem conhecimentos, capacidades, atitudes, comportamentos e modos que lhes serão úteis para exercerem os cargos e funções para os quais foram selecionados.

A formação tem como um dos objetivos, a aquisição de capacidades e competências profissionais por parte dos recém-admitidos para fazerem face as exigências e desafios que as suas novas funções trarão no futuro, bem como as demais exigências que advirão no próprio contexto organizacional no qual estão inseridos.

Hoje em dia, as empresas e organizações não veem a formação dos seus colaboradores como custo, mas sim como investimento. Atualmente, as empresas e organizações têm investido muito na formação profissional dos seus colaboradores.

Estas formações patrocinadas pelas empresas e organizações, e não só, devem-se ao facto de as mesmas precisarem de ter colaboradores qualificados que possam enfrentar os prováveis desafios e adversidades que possam vir a surgir futuramente no contexto organizacional.

Outro dos motivos da aposta na formação por parte das empresas e organizações é o facto de as empresas e organizações terem chegado a conclusão que só com uma mão de obra qualificada elas poderão competir num mercado cada vez mais global, competitivo, exigente e diversificado. Só com uma aposta bem forte e eficaz na formação, as empresas e organizações poderão atender as exigências e preferências dos consumidores num mercado com cada vez mais ofertas de bens e serviços de alta qualidade.

A formação também desempenha um papel fundamental na flexibilidade dos colaboradores. As empresas e organizações do século XXI apostam fortemente na flexibilidade dos seus colaboradores. A flexibilidade dos colaboradores só é possível se as empresas e organizações terem um plano de formação bem definido e implementado, e que esse plano seja um plano de formação contínuo, e que seja sempre atualizado de acordo com as mudanças e exigências do mercado e da própria empresa ou organização.

As empresas e organizações podem valorizar a imagem dos seus colaboradores e, também, da própria empresa ou organização através do curso de formação profissional para elevar e

qualificar ainda mais as competências, capacidades, habilitações e aptidões dos seus colaboradores.

As empresas e organizações que pretendem ser mais competitivas, auferir lucros avultados, ter maior quota de mercado e ter um desenvolvimento sustentável com base em custos reduzidos têm que, obrigatoriamente, proporcionar formação profissional e contínua aos seus colaboradores. Só desta forma as empresas e organizações poderão sonhar em ter um futuro risonho e brilhante, e esse investimento na formação profissional dos seus colaboradores pode muito bem vir a tornar-se numa mais-valia para as empresas e organizações.

Quando as empresas e organizações apostam na formação profissional de uma forma eficaz e eficiente, a probabilidade de elas conseguirem melhores resultados é maior, quer ao nível da qualificação dos seus colaboradores quer ao nível da produtividade.

Entretanto, não é de estranhar que ultimamente, as empresas e organizações têm levado a cabo práticas e ações com o intuito de maximizar o conhecimento e qualificação dos seus colaboradores com vista a um crescimento cada vez maior, tanto da empresa, no que toca à produtividade, bem como por parte dos colaboradores, flexibilidade da mão de obra e a sua qualificação.

Para Reis (2010) as organizações, ao proporcionarem formação aos seus ativos, estão a fazer, de certo, o investimento mais rentável, porque aumentam a capacidade produtiva dos seus recursos fundamentais, que são os recursos humanos.

A formação profissional tem como objetivo adaptar o formando ao exercício de determinada função, consistindo assim na aplicação de um conjunto de atividades técnicas, provenientes da psicologia e pedagogia, com o objetivo da aprendizagem de novas respostas a situações específicas.

A escolha da formação a empreender implica a selecção de diversos fatores ligados à análise da empresa, das suas atividades e recursos humanos e também requer a identificação do comportamento dos formandos, apreciação do seu nível de conhecimento, identificação dos recursos disponíveis para realização de uma formação, associação de cada atividade ao tipo de comportamento correto e por fim definição de quais as áreas necessárias a uma determinada formação.

No Quadro 2 apresenta-se as etapas do processo de formação.

**Quadro 2: Etapas do processo de formação**

---

|   |   |
|---|---|
| <b>Determinar a necessidade da formação dos funcionários.</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar as necessidades específicas dos cargos por forma a melhorar o nível de desempenho, especificar os objetivos da formação, adequar o programa de formação às experiências dos colaboradores.</li></ul>  |
| <b>Planeamento do programa de formação.</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nesta etapa devem organizar-se todos os materiais a utilizar, como vídeos e materiais didáticos, de forma que sejam adequados ao objetivo da formação.</li></ul>  |
| <b>Implementação do programa de formação.</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do programa recorrendo a diversas técnicas:</li><li>• Técnicas audiovisuais, como sessões de filmes ou de videoconferência;</li><li>• Ensino à distância, que permite ao colaborador aprender ao seu próprio ritmo;</li><li>• Formação no trabalho, que permite ao colaborador adquirir o máximo de informações num certo período de tempo;</li><li>• Formação por simulação, que é uma técnica de formação a efetuar fora da empresa, na qual os colaboradores aprendem nos equipamentos que utilizarão na empresa ou nos equipamentos simulados.</li></ul> |
| <b>Avaliação de programa de formação.</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Consiste na avaliação do que os colaboradores realmente aprenderam e aplicaram no seu trabalho, por forma a determinar o que deverá ser melhorado numa posterior formação.</li></ul>  |

---

Fonte: Reis (2010, p. 123).

A formação tem sido um dos vetores privilegiados na estratégia de gestão de recursos humanos de muitas empresas.

Os programas formativos de componente técnica, comportamental e de liderança devem ir ao encontro das necessidades individuais e de grupo, por forma a garantir a evolução e a *performance* dos colaboradores. Devem também ir ao encontro dos objetivos e planos estratégicos da empresa, pois apenas desta forma poderão potenciar a sua capacidade interventiva (Reis, 2010).

Muitos gestores e departamentos dos recursos humanos de várias empresas e organizações têm dado uma atenção especial a formação no que diz respeito ao plano de integração dos novos colaboradores.

As empresas e organizações estudam ao pormenor a definição e implementação do plano de integração e as formações a serem realizadas para os novos colaboradores bem como para os colaboradores mais antigos, uma vez que a formação deve ser contínua para o próprio bem da empresa ou organização.

## 2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com o ponto de vista de gestão, a cultura pode ser considerada como uma forma de pensar, sentir e reagir que se baseia nas ideias tradicionais e valores que diferenciam um grupo de indivíduos de outro grupo (Hofstede, 1980, *apud* Bhanu, 2011, p. 115).

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de práticas, hábitos, comportamentos, crenças, valores, tanto éticos como morais, bem como princípios, costumes e atitudes existente numa empresa ou organização, ou num clima organizacional. Esse conjunto de hábitos, práticas, comportamentos, crenças e valores desenvolvidos pelas organizações vai influenciar a ação e postura dos seus colaboradores dentro da organização e a forma como esses colaboradores enfrentam os problemas internos e externos da sua organização. Estas práticas e comportamentos vão também desempenhar um papel fundamental na forma como a empresa se posiciona no mercado, e influencia grandemente o seu funcionamento no mercado.

A cultura organizacional é fundamental para as organizações uma vez que ela vai definir a forma como as organizações lidam umas com as outras no mercado, influenciando a produtividade das organizações, bem como as compras e vendas. Dependendo do tipo da cultura organizacional de cada organização tem, ela pode ser benéfica ou não benéfica para as organizações uma vez que esse conjunto de atitudes, práticas, crenças e comportamentos podem alterar significativamente o andamento das empresas ou organizações no mercado, quer seja de uma forma positiva ou negativa.

Estilos e tipos de liderança, regulamentos, normas, costumes, tradições, tipos e estilos de políticas administrativas e de gestão, estrutura hierárquica das organizações, bem como o carácter dos colaboradores são os pilares básicos fundamentais da cultura organizacional. A forma como as organizações e empresas definem, gerem e implementam estas componentes vai ditar o seu sucesso ou insucesso organizacional.

A cultura organizacional, quando bem implementada, pode exercer múltiplas funções numa determinada organização, como por exemplo fazer com que os colaboradores se identifiquem com a empresa ou organização para a qual trabalham, determina os marcos, a harmonia e a coesão nas ações e atitudes dos colaboradores, aumenta a motivação dos colaboradores e o comprometimento com os interesses coletivos, e definindo a forma como as tarefas devem ser rigorosamente realizadas.

Uma empresa ou organização é formada por diferentes tipos de pessoas. Esses diferentes tipos de pessoas têm os seus princípios, crenças, valores, hábitos, comportamentos e formas de pensar diferente um do outro. Estando essas pessoas unidas a trabalhar na mesma empresa ou organização vai fazer com que as suas ideias e pensamentos sejam engrossados, culminando numa única cultura para todos os colaboradores e a empresa ou organização.

O líder deve ser a primeira pessoa a promover, fomentar, incrementar e desenvolver a cultura organizacional na empresa ou organização uma vez que é ele responsável pela transmissão das normas, regras, valores, crenças e atitudes da empresa ou organização tanto para os colaboradores da empresa bem como para os clientes, acionistas, investidores e demais empresas ou organizações.

As empresas e organizações têm diferentes culturas organizacionais. Elas formam culturas organizacionais que vão de acordo com as suas necessidades, objetivos e aspirações. No entanto, a cultura organizacional deve ser formada de forma clara e objetiva para que a mesma permita o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa ou organização, caso contrário ela pode tornar-se num entrave para o crescimento da empresa e dos colaboradores.

A cultura organizacional engloba toda a estrutura empresarial por meio de valores, normas e costumes institucionalizados como corretos. Assim, a cultura e os símbolos tornam-se uma prática interessante para auxiliar no controlo e no desempenho organizacional, na medida em que contribui para a legitimação da forma de pensar e de agir dos membros organizacionais (Câmara, 2012).

A socialização organizacional é, frequentemente, vista como o principal processo de aculturação dos novos elementos das organizações. A forma como este processo é configurado pode dar lugar a formas mais ou menos conformistas de incorporação dos valores das organizações. Não são, apenas, as organizações e os grupos que influenciam os seus novos elementos.

Os indivíduos exercem também alguma influência sobre os grupos que os acolhem, podendo constituir vias de mudança da cultura. Mas a socialização não ocorre, apenas, no interior de uma determinada organização; ela pode ter lugar em contextos que atravessam uma organização concreta, gerando modos de pensar e de agir típicos de determinados agrupamentos ocupacionais (Caetano & Vala, 2007).

“A cultura organizacional tem emergido como um dos conceitos cruciais e importantes no campo do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos no passado recente.

Os esforços no sentido de determinar os fatores responsáveis pelas várias variáveis de resultado organizacional – o comprometimento dos colaboradores, satisfação no trabalho, rotatividade, absenteísmo, etc. – têm sido quase ofuscadas pela recente tendência de estudiosos para a compreensão das culturas de organizações e a sua força para moldar o comportamento dos membros organizacionais” (Calori & Sarnin, 1974; Denison & Mishra, 1995; Gordon & DiTomaso, 1992; Kanungo & Mendonca, 1994; Koene, 1996; O’ Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Pathak, Rickards & Pestonjee, 1996; Sheridan, 1992; Wilderom & Van den Berg, 1998; *apud* Nazir, 2005, p. 40).

“O processo de adaptação do indivíduo a uma nova realidade organizacional ou a um novo posto de trabalho constitui um evento gerador de estresse, à medida que tais transições são normalmente acompanhadas de elevadas expectativas e sentimentos de incerteza, as quais podem resultar em consequências indesejáveis para os indivíduos e para as organizações” (Maanen; Schein, 1979; Feldman; Brett, 1983; Nelson, 1987; Saks, 1994 *apud* Carvalho, Borges & Vikan, 2012, p. 348).

“Ao entrarem numa organização, os recém-admitidos enfrentam a tarefa de ajustar à sua nova organização, para alcançarem resultados de bem-estar individual, as atitudes positivas de trabalho e desempenho” (Cooper-Thomas, Van Vianen, & Anderson, 2004; Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011; Saks, 1995, *apud* Cooper-Thomas & Wilson, 2011, p. 389).

“Entrando em novos postos de trabalho e organizações, os novos colaboradores tipicamente experimentam algum grau de surpresa e incerteza na medida em que eles enfrentam ambientes não familiares” (Louis *apud* Hsiung & Hsieh, 2003, p. 579).

## 2.8 SÍNTESE

Este Capítulo possibilita ter um maior conhecimento sobre a integração organizacional. Neste Capítulo aborda-se o que a literatura e alguns autores pensam sobre a integração organizacional. É também possível analisar as medidas e decisões tomadas pelas empresas e organizações no que toca à integração dos novos membros. Pode-se também verificar os métodos e procedimentos mais utilizados pelas empresas e organizações aquando da

integração e acolhimento de um novo membro. Fala-se também sobre a noção e importância da integração organizacional para as empresas e organizações.

Neste Capítulo II, fala-se também das fases do processo de integração organizacional, do papel do orientador na integração do novo colaborador, e da importância da formação na integração do novo colaborador.

Na última secção deste Capítulo II apresenta-se as ideias e os pontos de vista de alguns autores relativamente à cultura organizacional e o papel que a mesma desempenha na integração e socialização de novos membros na organização ou empresa.



## CAPÍTULO 3

# SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 3.1 INTRODUÇÃO

As políticas de recursos humanos constituem um dos vetores mais relevantes na obtenção de vantagem competitiva, sendo por isso recorrente afirmar que as pessoas que trabalham numa organização são o seu ativo mais marcante.

Deste modo, a gestão dos recursos humanos deverá definir ações que visam facilitar a adaptação à organização e ao posto de trabalho, o que passa, certamente, pela qualidade dos processos de acolhimento e integração (Reis, 2010).

Antes de fazer parte da organização, o candidato passa por algumas fases relativas ao processo de seleção, sendo a primeira delas o recrutamento definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor & Collins, 2000, p. 306 *apud* Gomes et al., 2008, p. 194).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) realçaram que acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhes as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. Porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recurso à sua preparação e planeamento. Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

O Instituto Superior de Gestão Bancária [ISGB] (2002) enfatiza que uma vez admitido numa organização, o indivíduo deverá ser socializado, ou seja, deverá ser alvo de um processo de socialização, a partir de um conjunto de atividades levadas a cabo pela organização no sentido de proceder a integração do sujeito nos fins ou propósitos organizacionais.

Neste capítulo fala-se sobre a integração e socialização de novos colaboradores na organização ou empresa. Apresenta-se também a noção e importância da socialização organizacional, dando conta também da noção e relevância do programa de integração no processo de integração organizacional. Indica-se as estratégias da socialização organizacional adotadas pelas empresas e organizações no seu processo de integração de novos membros e descreve-se as fases do processo de integração e socialização organizacional. No final deste capítulo, é apresentado a avaliação dos resultados da integração e socialização organizacional e a cultura organizacional.

### **3.2 NOÇÃO E IMPORTÂNCIA DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A socialização pode ser definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e particular como membro pleno da organização” (Louis, 1980, pp. 229-230 *apud* Gomes et al., 2008, p. 324).

Enunciando de outro modo: “é o processo através do qual um novo empregado passa de *outsider* a membro interno, seja quando se insere numa nova organização ou, dentro da mesma organização, numa diferente função ou hierarquia.

Incorpora aspetos relacionados com a aprendizagem da cultura organizacional (aculturação), das matérias específicas relacionadas com as funções a exercer, da arena política da organização e da linguagem típica do cargo e/ou da organização. Implica mudanças nas competências, no conhecimento, nas capacidades, nas atitudes, nos valores e nos relacionamentos, e está associada a mudanças de quadros mentais que permitem aos indivíduos formar sentido da envolvente e da sua relação com a mesma” (Cooper-Thomas & Anderson, 2006 *apud* Gomes et al., 2008, p. 324).

O Instituto Superior de Gestão Bancária [ISGB] (2001) define a socialização organizacional como o processo pelo qual o indivíduo adquire as capacidades e os conhecimentos sociais necessários para assumir um determinado papel organizacional.

O processo de socialização é, frequentemente, identificado com um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico. Assim, “a socialização organizacional, ou "processamento de pessoas", refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações, são estruturadas por outras pessoas dentro da organização” (Van Maanen, 1989, p. 45 *apud* Caetano & Vala, 2002, p. 305).

Reis (2010) definiu a socialização como um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores que o ajudam no desenvolvimento da sua personalidade e na integração no seu grupo, tornando-o sociável.

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa em vários grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa adquira as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai interiorizando crenças e valores, construindo padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo.

Tais valores vão-se consolidando e determinando as suas escolhas, entre elas as profissionais. Ao entrar num novo grupo, o colaborador precisa de ser apresentado aos valores normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização, que lhe permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração que possibilitem a realização coletiva.

As organizações precisam de promover a socialização dos seus novos membros e integrá-los adequadamente na sua forma de trabalho. A socialização visa criar um ambiente de trabalho favorável e recetivo durante a fase inicial do trabalho.

O seu objetivo é estabelecer uma base de atitudes, atos e valores que favoreçam a cooperação, a integração e a comunicação entre os funcionários da organização e os novos membros.

Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento, a longo prazo, entre o indivíduo e a organização.

No Quadro 3 apresenta-se as reações individuais-tipo face à socialização organizacional.

Quadro 3: Reações individuais-tipo face à socialização organizacional.

| Reações Individuais            | Caracterização   | Consequências possíveis  |
|--------------------------------|--|--|
| <b>Rebeldia</b>                | O indivíduo rejeita todos os valores e normas da organização   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consegue mudar profundamente a organização</li> <li>• É demitido</li> <li>• Assume uma posição de responsabilidade que o transforma de atacante a defensor dos valores e normas da organização (ex. cargo de chefia)</li> </ul> |
| <b>Individualismo Criativo</b> | O indivíduo aceita alguns dos valores e normas básicos e vitais da organização mas rejeita outros menos relevantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consegue influenciar a organização;</li> <li>• A organização recebe novas ideias e novos modos de comportamento eventualmente mais eficazes</li> </ul>  |
| <b>Conformismo</b>             | O indivíduo aceita todos os valores e normas da organização  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantajoso a curto prazo para o indivíduo e para a organização</li> <li>• Limitativo a longo prazo</li> </ul>  |

Fonte: Caetano e Vala (2002, p. 304).

Feldman, 1981 *in* Gomes et al. (2008, p. 324) enfatiza que “a socialização abarca vários planos: (a) a aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos apropriados, no sentido de que venha a exercer convenientemente o seu papel; (b) o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho; (c) o ajustamento aos valores e normas do grupo/organização”.

Reis (2010) enfatiza que os métodos de socialização/integração organizacionais mais utilizados são os seguintes:

- Processo seletivo: A socialização tem início na entrevista de seleção, através da qual o candidato toma conhecimento do ambiente de trabalho, da cultura da organização, do diretor, dos colegas de trabalho, das atividades desenvolvidas, dos desafios e recompensas previstas, etc. Antes mesmo de o candidato ser admitido, o processo de seleção permite que ele obtenha informações e se aperceba de como funciona a organização;
- Conteúdo do cargo: O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente motivadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início da sua carreira, para depois receber tarefas crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que

recebem tarefas relativamente motivadoras estão mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com sucesso;

- O papel do mentor: Poderá ter nomeado um mentor que ajudará o novo colaborador a integrar-se na organização e a desenvolver as suas capacidades profissionais e humanas durante o período inicial na organização;
- Grupo de trabalho: O grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização do novo do novo colaborador porque tem uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles se devem comportar;
- Programa de integração: É um programa formal e intensivo de formação inicial destinado aos novos membros da organização para os familiarizar com a cultura organizacional, a estrutura da organização, a missão e os objetivos da organização. A sua finalidade é fazer com que o novo colaborador aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho nos seus quadros.

Para contratar pessoas e mantê-las em seus cargos, quando for o caso, as empresas estabelecem programas de socialização e integração. O grande intuito da socialização é evitar a rotatividade e dar segurança na execução de tarefas (Marcellos, 2012).

Assinalam Caetano e Vala (2007) que socialização organizacional não ocorre, apenas, aquando da integração de novos elementos. Com efeito, ao longo da carreira dos indivíduos, mesmo que trabalhem na mesma organização, existem transições, sejam derivadas da progressão hierárquica, sejam associadas a mudanças horizontais de funções. O que importa, nestes casos, é sublinhar a adoção de novos papéis aos quais se associam novas expectativas. Deste modo, a socialização é um processo contínuo, que ocorre ao longo da vida profissional dos indivíduos.

### **3.3 ESTRATÉGIAS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

“Os recém-admitidos empregam táticas pró-ativas para reduzir a incerteza que eles encontram ao ganhar conhecimento sobre as suas tarefas e a organização e obter um sentido de controlo sobre as suas tarefas e o ambiente de trabalho. Por esta razão, os

recém-admitidos tendem a envolver-se em aprendizagem e comportamentos que fazem sentido” (Ashford & Black 1996; Ostroff & Kozlowski, 1992, *apud* Menguc, Han, & Auh, 2007, p. 152).

Para Robbins (2003, p. 31,32) “a socialização transforma estranhos em informantes e ajusta comportamentos do colaborador para que ele se alinhe com o que a administração quer. Ao contratar um novo colaborador, você tem quatro decisões a tomar – cada uma das quais vai afetar o comportamento do novo colaborador:

Primeiro, a socialização será formal ou informal? Segundo, a socialização será feita de forma individual ou coletiva? Terceiro, a socialização será em série ou aleatória? Finalmente, a socialização procurará investidura ou despojamento?”

As principais estratégias de socialização organizacional encontram-se resumidas no Quadro 4.

Quadro 4: Estratégias de socialização

| Estratégias                         | Caracterização   |
|-------------------------------------|--|
| <b>Individuais/ Coletivas</b>       | Se os recém-admitidos são socializados individual ou coletivamente.  |
| <b>Informais/ Formais</b>           | O ambiente em que ocorre a socialização encontra-se segregado do contexto de progressão do trabalho ou não;<br>O papel do recém-chegado é sublinhado e explicitado ou não;<br>Há um programa de orientação estruturado ou não. |
| <b>Sequenciais/ Não Sequenciais</b> | A socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação.  |
| <b>Em Série/ Isoladas</b>           | Os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização ou, pelo contrário, estes não têm antecedentes disponíveis para seguir.  |
| <b>Investidura/ Despojamento</b>    | A socialização visa destruir ou confirmar a identidade do novato;<br>Os programas visam confirmar a autoconfiança e aptidão dos novos ou afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização.            |
| <b>Fixas / Variáveis</b>            | É dada ou não informação prévia aos novos sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização;<br>Os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização.        |
| <b>Competição/ Concurso</b>         | Os novos são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes ou podem concorrer independentemente desses fatores apenas contando o seu desempenho efetivo.                          |

Fonte: Caetano e Vala (2002, p. 306).

- As estratégias coletivas apresentam, face às individuais, a vantagem de serem mais económicas (em tempo e dinheiro); permitirem a partilha de experiências, facilitando a aprendizagem e criando um suporte afetivo para o recém-admitido; e reduzirem a dependência das aprendizagens face ao agente de socialização. No entanto, têm como grande desvantagem o perigo de se desenvolverem grupos resistentes às práticas de socialização da organização: um indivíduo isolado é mais fácil de socializar.
- As estratégias formais, embora tenham o mérito de contribuir para reforçar e preservar a cultura organizacional, podem dificultar a transferência das aprendizagens para outros contextos organizacionais diferentes, para além do perigo de isolamento social. Se as aprendizagens não forem relevantes para o ulterior desempenho da função, podem ainda gerar desapontamento com a formação recebida. Além disso, podem gerar maior tensão no novo membro no sentido da adoção, por parte deste, das condutas desejadas para atingir determinado *status* naquela organização. Relativamente a esta questão, também as informais apresentam desvantagens na medida em que o indivíduo tem que aprender por si próprio qual o seu papel na organização, o que também pode gerar grande ansiedade. Neste caso, pelo facto de o indivíduo estar muito sujeito à influência do grupo, não há sempre garantias para a organização que esteja a ser conduzido no “bom caminho”.
- Em cada contexto organizacional específico será necessário avaliar previamente se, para se atingir um determinado cargo, é necessário que o indivíduo passe por cargos intermédios, ou seja, que realize aprendizagens preparatórias. Se for este o caso, as estratégias sequenciais são as mais adequadas na medida em que permitem aprendizagens graduais partindo do mais simples para o mais complexo, apesar do risco de o novato poder sentir-se pressionado para avançar para estágios superiores sem estar devidamente preparado.
- As estratégias em série permitem manter uma continuidade e o sentido histórico da organização, proporcionando aos novos elementos modos de conduta previamente estabelecidos que os ajudam a lidar com várias situações. Apresentam, no entanto, o perigo da estagnação da organização, contrariamente às isoladas que estimulam a criatividade e o espírito inovador dos recém-admitidos.

Estas últimas, têm a desvantagem de gerar grande ansiedade ao novato na medida em que desconhece o modo habitual de ação.

- As estratégias de investidura são úteis quando o novo elemento traz consigo competências relevantes para determinada organização. Em grupos profissionais específicos, geralmente fechados, e em determinados contextos organizacionais (ex.: instituições de reabilitação) as de despojamento serão mais indicadas.
- As estratégias fixas, por serem mais previsíveis, dão maior segurança aos novos elementos. No entanto, por se basearem em concepções rígidas do desenvolvimento, marginalizam aqueles que não seguem esse padrão. As variáveis dão maior flexibilidade à organização, embora corram o risco de gerar confusão e incerteza.
- As estratégias por competição permitem uma melhor distribuição dos recursos da organização. No entanto, correm o risco de limitar definitivamente as possibilidades de progressão na carreira, após um único insucesso, e são mais segregativos o que pode conduzir à marginalização de alguns membros. Contrariamente, as estratégias por concurso geram um espírito mais cooperativo e participativo dentro da organização, para além de oferecerem maiores probabilidades de mobilidade (Caetano & Vala, 2002).

As táticas de socialização são «os modos através dos quais as experiências dos indivíduos, em transição de um papel para outro, são estruturadas para eles por outros na organização» (Van Maanen & Schein, 1979, p. 230 *apud* Gomes et al., 2008, p. 333).

Estratégias de socialização são, talvez, mais óbvias quando uma pessoa primeiro se junta a uma organização ou quando um indivíduo é promovido ou despromovido. Elas são, provavelmente, menos óbvias quando um membro experiente da organização passa por uma simples mudança de tarefa, alteração ou local de trabalho. No entanto, certos dispositivos de processamento de pessoas podem ser mostrados para caracterizar todas as transições que um indivíduo faz através das fronteiras organizacionais. Além disso, a administração pode escolher esses dispositivos de forma explícita ou conscientemente (Van Maanen, 1978).

### 3.4 FASES DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização é um processo contínuo, que se enceta ainda antes do ingresso dos indivíduos na organização – designadamente através das informações colhidas e da imagem da função/organização formada durante as fases de recrutamento e seleção. Seja por via das informações constantes dos anúncios de recrutamento, das informações prestadas pelos entrevistadores, das observações colhidas nas visitas à organização e nos contactos com os seus representantes – os indivíduos interpretam a cultura da organização e os conteúdos do papel que lhes caberá se nela vier a inserir-se.

Ademais, fora do contexto dos processos de recrutamento e seleção, os indivíduos formam imagens das organizações – por meio das notícias divulgadas na comunicação social, das informações prestadas no *site* da empresa, dos contactos com outros membros organizacionais. Por conseguinte, se nela vierem a ingressar, vão já munidos de um manancial de considerações e de expetativas que interferem no modo como se comportam e nas atitudes perante a organização e os seus membros.

Esta é, aliás, uma demonstração adicional da importância que a organização deve conceder à sua reputação e aos meios de edificá-la. E sugere, também, como as estratégias organizacionais «sedutoras» exercidas sobre os candidatos podem ser contraproducentes. Na verdade, as expetativas irrealistas que os candidatos assim formam podem provocar-lhes um choque com a realidade aquando dos primeiros contactos com a empresa. Nesses casos, o êxito do processo de socialização pode ser hipotecado – e aumentar as probabilidades de abandono do novo colaborador, com todos os custos daí advenientes (e.g., recrutamento e seleção de novos colaboradores; aprendizagem dos novos colaboradores seleccionados).

A relevância do processo torna claras as razões pelas quais as organizações adotam diversos procedimentos, especialmente nas fases iniciais da experiência do novo colaborador na empresa, tendo em vista gerar um apropriado ajustamento entre o indivíduo e o cargo/organização. Programas de orientação, esquemas de tutoria, eventos formativos – eis algumas das medidas de que as empresas se socorrem para obterem os resultados desejados nos processos de socialização. É todavia imprescindível compreender que a socialização não se esgota nesses processos formais – havendo uma ampla gama de

situações e de fatores informais que influenciam os modos como os novos colaboradores adquirem «conhecimento» organizacional e se ajustam às funções e à organização (Gomes et al., 2008).

“Através de socialização, as pessoas adquirem os conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitem funcionar em diferentes níveis na sociedade. O conteúdo do processo de socialização consiste numa compreensão de diferentes posições dentro da estrutura social e ambientes sociais, como, família e grupos. É o processo pelo qual as pessoas aprendem a lidar com as normas sociais” (Aguilera, Dencker, & Yalabik, 2006 *apud* Saeed, Mansor, Siddique, Anis-ul-Haq & Ishaq, 2012, p. 96).

Sousa et al. (2006) enfatizaram que o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função. Estas informações são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.

Os processos de socialização podem ser caracterizados de vários modos, mas parece haver alguma convergência em torno da existência de três grandes fases: pré-ingresso, encontro, metamorfose (Anderson & Ostroff *apud* Gomes et al., 2008, p. 329).

Uma vez admitido numa organização, o indivíduo deverá ser integrado, ou seja, deverá ser alvo de um processo de socialização, a partir de um conjunto de atividades levadas a cabo pela organização no sentido de sintonizar o sujeito com os fins ou propósitos organizacionais. Com a socialização profissional procura-se, em suma, levar os indivíduos a interiorizar as normas estipuladas pela organização com vista à realização dos seus objetivos (ISGB, 2001).

Uma vez tomada a decisão de selecionar um candidato, torna-se necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e integração, cujo êxito resulta da clareza e qualidade dos procedimentos.

Neste sentido, é importante informar e formar as pessoas admitidas sobre o conjunto de procedimentos e regulamentações internas existentes, gerais da organização e específicas da função, e conseqüentemente gerar atitudes e comportamentos consonantes com as políticas organizacionais.

Este é o momento próprio para clarificar objetivos, expectativas mútuas, reduzir a incerteza e ansiedade e transmitir os valores e as práticas mais valorizadas na organização. É também o momento ideal para o novo colaborador realizar uma visita ao local de trabalho e às restantes áreas, para que tenha uma visão global da organização, conheça e seja conhecido pelos colegas, estimulando-se, deste modo, a comunicação (Varão, 2009)..

### **3.4.1 SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA**

O principal objetivo, desta fase precoce de socialização, é dar informações ao candidato sobre a organização e sobre a função a que concorre. Estas informações poderão ser ainda mais específicas, nomeadamente, sobre as perspetivas de carreira dentro da organização e, eventualmente, das características do departamento ou do grupo de trabalho em que virá a ser integrado (Caetano & Vala, 2002).

O pré-ingresso (ou socialização antecipatória) engloba o processo de seleção, mas também diversos momentos e ocorrências anteriores. Ilustrando, os indivíduos transportam consigo noções e perspetivas acerca do que é a vida empresarial – porque, por exemplo, foram «instruídos» acerca da matéria na universidade e/ou noutras empresas. Ademais, formam imagens da organização e expectativas acerca dela quando, por exemplo, contactam com os entrevistadores responsáveis pela seleção. As imagens e expectativas podem ser edificadas sobre as referências transmitidas por amigos e conhecidos, as notícias divulgadas na comunicação social e os documentos que a própria organização dissemina (*e.g.*, via *web*). Na fase de recrutamento e seleção propriamente dito, a organização faculta aos candidatos diversa informação sobre as suas políticas, as condições de trabalho e remuneração oferecidas, e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Gomes et al., 2008).

Caetano e Vala (2002) afirmaram que as expectativas individuais face à organização (e vice-versa) são muito diversas. Por exemplo: se a organização investiu muito num determinado recrutamento, as suas expectativas serão mais elevadas relativamente ao

selecionado. Este, por sua vez, ao sentir-se muito desejado, desenvolverá igualmente grandes expectativas. Se os *feedbacks* não correspondem às expectativas, advirá o desapontamento.

Outras situações poderão ocorrer, nomeadamente, serem os próprios indivíduos a desenvolverem esforços no sentido do seu autorrecrutamento porque têm informação sobre a organização que a torna apelativa. Neste caso, o indivíduo preocupar-se-á, sobretudo, com o ser capaz de estar à altura das expectativas que ele criou sobre o seu desempenho na organização. Em qualquer situação importa ter em consideração que a interação dinâmica entre as diferentes expectativas em jogo influenciará o comportamento profissional esperado.

Um elemento que ilustra veementemente como o processo se enceta mesmo antes da seleção é o do desapontamento dos candidatos quando percebem que a imagem e as expectativas que haviam formado se não coadunam com as condições e características que, afinal, lhes são facultadas aquando do ingresso. Esta «deceção» ajuda a compreender como a organização deve ser cuidadosa no modo como comunica com o exterior – e ser atenta aos modos como a sua imagem é criada e divulgada no espaço económico, social e mediático em seu redor.

Em boa verdade, o que por vezes ocorre é que os agentes organizacionais responsáveis pelo recrutamento e seleção disseminam informação positiva acerca da organização, com o fito de atrair pessoas qualificadas e empenhadas. O intento comporta riscos consideráveis se induzir **expectativas irrealistas** nos novos membros. Estes, quando percebem um desvio entre as promessas feitas pela organização e o que esta efetivamente lhes proporciona, podem experimentar desapontamento e insatisfação, diminuir os seus níveis de confiança na organização e nos seus decisores, reduzir os seus comportamentos de cidadania, diminuir os seus níveis de desempenho e acabar por abandonar a empresa.

Um dos efeitos mais plausíveis desta desconexão entre o prometido e o cumprido é o sentimento, por parte do empregado, de que a organização violou o CONTRATO PSICOLÓGICO – com todas as consequências perversas daí advenientes (Robinson (1996); Morrison & Robinson (1997); Rousseau (2005) *apud* Gomes et al., 2008).

Esta primeira fase consiste no conjunto de passos concretizados pelo indivíduo antes da entrada na organização ou da transferência para um novo lugar. Estas atividades visam, basicamente; a aquisição de informações sobre a organização/função em vista.

Deste primeiro momento, podem fazer parte estágios académicos ou profissionais, bem como as várias formas possíveis de recolha de informações sobre o trabalho ou a organização. Dois tipos de informação tenderão a ser privilegiados pelos indivíduos:

- Como será trabalhar naquela organização ou naquele posto?
- Será que eu, candidato, reúno as condições suficientes para vir a ser admitido/promovido/transferido?

Uma importante fonte para a recolha deste tipo de informação é, sem dúvida, constituída pelos familiares ou amigos: a informação que por eles é fornecida ajuda a formar uma impressão sobre a organização e as suas características, a qual é, sem dúvida, mais importante no caso de o indivíduo sentir necessidade de tomar uma decisão.

Duas características parecem ser particularmente importantes nesta fase: realismo e congruência. Isso significa que tanto o indivíduo como a organização se devem apresentar de modo realista e capaz de evitar, de parte a parte, expectativas desajustadas e que, depois, se não possam confirmar. A congruência refere-se, por seu turno, à necessidade de articular convenientemente as exigências do trabalho e as capacidades dos indivíduos. Este ponto revela-se muito importante, na medida em que, em termos de motivação e de produtividade, é fundamental evitar os casos de sub ou sobre exigência (ISGB, 2002).

### **3.4.2 ENCONTRO**

A fase "encontro" inicia-se no momento da admissão do trabalhador. Pressupõe o acompanhamento do recém-admitido desde o seu primeiro dia na organização até ao fim do período experimental, podendo mesmo prolongar-se para além deste. Durante esta importante fase, o novo elemento inicia as suas relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos, colegas e eventualmente clientes, desenvolvendo a aprendizagem das tarefas que lhe estão destinadas.

Um dos fatores que, então, mais afeta a adaptação dos indivíduos à organização, é o ambiente que rodeia o trabalho, nomeadamente, a receptividade dos colegas, as atitudes do superior hierárquico imediato, as normas e regulamentos internos, os modos de orientação,

etc.. Enquanto muitos desses fatores são de difícil controlo por parte da organização, a orientação e acompanhamento iniciais poderão ser mais facilmente controláveis.

Assim, é desejável que a organização defina previamente um programa com esse fim. Nesse sentido, estar-se-á a contribuir para aumentar as probabilidades de sucesso na adaptação do indivíduo (Caetano & Vala, 2002).

Para além dos aspetos centrados no novo colaborador, o processo de acolhimento e integração deverá contemplar a preocupação de responder ao grupo previamente existente. A inclusão de um novo elemento acarreta ansios e dúvidas normais junto dos que já coexistem na organização. O desconhecimento mútuo obriga a uma reconfiguração das relações, e a mera interação com um novo elemento conduz, necessariamente, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interação dominantes (Sousa et al., 2006).

Os resultados geralmente esperados pelos sujeitos no final deste segundo estágio do processo de socialização consistem em sentimentos de aceitação por parte dos colegas e em sentimentos de competência. Pode, no entanto, acontecer que surjam problemas nesta fase. A sua gravidade depende, em forte medida, das características e das expectativas individuais (ISGB, 2002).

Gomes et al. (2008) enfatizaram que a fase de encontro enceta-se quando o indivíduo assume novas funções. É durante esse período (fomentado por várias ações do novo empregado e da organização) que o recém-chegado começa a aprender as competências necessárias ao exercício da função, colhe ensinamentos mais concretos acerca da cultura organizacional, compreende o que dele é esperado.

Algumas organizações implementam programas formais destinados a alimentar e lubrificar este processo. Todavia, é frequente assistir-se a alguma desatenção sobre esta matéria. Quando tal ocorre, é presumível que o novo empregado se sinta «extraviado» e abandonado – largado à sua própria sorte na «selva organizacional».

“A organização dispõe, basicamente, de três táticas de reforço visando a socialização organizacional, a saber: reforço e confirmação, não-reforço e reforço negativo” (Porter et al., 1987, p. 164 *apud* Caetano & Vala, 2002, p. 312).

O Quadro 5 mostra as táticas de reforço na socialização organizacional.

Quadro 5: Táticas de reforço na socialização organizacional.

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

Fonte: Caetano e Vala (2002, p. 312).

Todas as táticas atrás descritas têm como objetivo conduzir o novo membro à adoção dos modos de conduta desejados pela organização. No final da fase de encontro, que normalmente coincide com o fim do período experimental, o qual poderá ou não coincidir com o final do período de formação inicial, o indivíduo será avaliado pelos resultados atingidos. Também ele avaliará a organização pela forma como esta conduziu todo o processo. Se o resultado desta avaliação não for positivo, qualquer uma das partes poderá rescindir o contrato de trabalho e, neste caso, a relação não evoluirá para a fase seguinte (Caetano & Vala, 2002).

Esta fase ocorre já depois de o indivíduo ter entrado e ser considerado membro da organização.

Nesse momento, e estando já no desempenho das suas funções, o sujeito constrói uma representação do trabalho decorrente da sua própria existência.

Por norma, este período de contacto inicial com a organização e com as suas novas funções tende a ser gerador de *stress* e ansiedade, o que se explica pela necessidade de desempenhar novas funções e de desenvolver novos padrões comportamentais, adaptados à realidade da organização.

O período de acomodação pode ser considerado como constituído pelas etapas seguintes:

- 1.<sup>a</sup> Etapa – Estabelecimento de relações interpessoais com chefes e colegas;
- 2.<sup>a</sup> Etapa – Aprendizagem das tarefas a executar na organização;

- 3.<sup>a</sup> Etapa – Explicitação dos limites do papel individual na organização e definição dos grupos, formais e informais, que são relevantes para esse papel;
- 4.<sup>a</sup> Etapa – Avaliação dos progressos realizados no sentido dos objetivos definidos (integração em termos funcionais e sociais).

#### **3.4.2.1 Programas de Acolhimento**

A admissão numa nova organização representa, para o indivíduo, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função e a um novo papel social, o que acarreta ansiedade ao novo membro. Conscientes dessa ansiedade inicial, muitas organizações desenvolvem programas específicos de acolhimento. Sendo o seu grau de sofisticação muito variável, o objetivo é, no entanto, basicamente o mesmo, ou seja, contribuir para reduzir a ansiedade do novo elemento, proporcionando-lhe um clima de apoio e desenvolvimento profissional.

Esses programas devem ser cuidadosamente preparados, tendo em vista fornecer, gradualmente, ao novo elemento, informações sobre as exigências do cargo, evitando, contudo, sobrecarregá-lo pois poderiam ter o efeito perverso de aumentar, ainda mais, a sua ansiedade e insegurança (Caetano & Vala, 2002).

Reis (2010) afirmou que o acolhimento é o processo através do qual os colaboradores são recebidos e integrados nas organizações. A organização dá a conhecer os aspetos que a caracterizam, nomeadamente a sua missão, história, cultura empresarial, comportamento organizacional, direitos e deveres sociais, e deverá ainda informar o novo candidato dos diferentes níveis hierárquicos e responsabilidades que cada um tem a seu cargo. A este compete também formalizar a sua apresentação para que a empresa o possa conhecer melhor e dinamizar o ambiente de trabalho de acordo com o seu perfil.

Na fase pós-admissão do candidato, agora colaborador, a integração irá ajudá-lo a relacionar-se de forma assertiva com os novos colegas, chefias e restantes colaboradores internos ou externos à empresa.

A chegada de um novo membro à organização origina algumas mudanças e por vezes conduz a situações de resistência, receios e dúvidas sobre expectativas internas por parte dos

colegas. Por isso, deverá ser prestada uma adequada informação à equipa de trabalho onde ele se enquadrará, de modo a evitar tais reações.

O acolhimento envolve:

- Receber os novos colaboradores;
- Apresentá-los aos colegas;
- Mostrar-lhes as instalações;
- Informá-los acerca de direitos e deveres básicos,
- Fornecer-lhes algum tipo de material ou equipamentos de que eles vão necessitar.

No Quadro 6 apresenta-se as fases de acolhimento.

**Quadro 6: Fases de acolhimento.**

| Fases    | Descritivo  |
|----------|---|
| 1.ª fase | O colaborador entrega no departamento de pessoal a carta de apresentação (na qual deve constar a hora e a quem ela deve ser entregue).  |
| 2.ª fase | No departamento de pessoal é prestada ajuda no preenchimento de impressos.  |
| 3.ª fase | Deve ser facultada uma visão panorâmica da empresa.   |
| 4.ª fase | O colaborador recebe o regulamento da empresa.  |
| 5.ª fase | O colaborador é apresentado ao diretor do departamento.   |
| 6.ª fase | O diretor deve explicar a organização estrutural do departamento e fazer a apresentação do novo colaborador aos seus colegas. Geralmente indica um colega para o acompanhar nos primeiros tempos, com a tarefa de ajudar a tratar de questões acessórias ao trabalho, como por exemplo conhecer onde se situa o refeitório ou onde se trata dos documentos para a segurança social. |

Fonte: Reis (2010, p. 111).

Gomes et al. (2008) acrescentaram que os programas de orientação são de duração variável, podendo atingir uma ou duas semanas. Tal depende da intencionalidade que a empresa quer imprimir ao processo e da profundidade de influência que deseja exercer sobre os recém-chegados.

Algumas empresas adotam diferentes programas para diferentes cargos – mas parece haver um conjunto mínimo de passos e orientações que em todos os casos podem ser adotados. Ademais, este período inicial pode ter sequência ao longo de vários meses, durante os

quais os indivíduos são submetidos a eventos formativos – tanto para aculturá-los como para desenvolver-lhes competências e conhecimentos necessários ao exercício eficaz das funções.

### 3.4.2.2 Manual de Acolhimento

O manual de acolhimento é um instrumento facilitador de integração do novo colaborador na organização e no meio profissional a que vai pertencer.

O Quadro 7 apresenta a estrutura de um manual de acolhimento.

**Quadro 7: Estrutura de um manual de acolhimento.**

| <b>Estrutura</b>                                  | <b>Informação</b>  |
|---|--|
| Introdução feita pelo diretor de recursos humanos | Uma mensagem de boas-vindas ao novo colaborador e apresentação do manual de acolhimento.   |
| Apresentação da organização                       | Deve conter a missão, visão, objetivos, políticas de gestão e indicadores quantitativos da atividade da organização.   |
| Apresentação dos departamentos                    | Explicação das respetivas competências, do perfil de competências dos colaboradores e dos cargos e responsabilidades.  |
| Apresentação dos organigramas e do departamento   | Estes servem para ajudar o novo colaborador a enquadrar-se na estrutura hierárquica da organização, bem como para apresentar os responsáveis pelos vários departamentos, a jusante e a montante, o que facilitará futuros contactos interpessoais. |
| Carta deontológica da organização                 | Direitos e deveres dos colaboradores, legislação e/ou regulamentação aplicável, horário de trabalho, remunerações e/ou regalias.   |
| Funcionamento                                     | Utilidades, equipamentos, contactos úteis.   |
| Plano de acolhimento                              | Planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa. Nele pode constar o preenchimento de documentos específicos da organização, visita guiada às instalações da organização e reuniões com os responsáveis do departamento.             |

Fonte: Reis (2010, p. 116).

Este documento é colocado à disposição dos colaboradores que iniciam a sua atividade, sendo para a organização uma forma de fornecer informações que facilitam a integração do colaborador na organização e para o colaborador uma forma de conhecer a organização do ponto de vista institucional, as suas políticas, estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação.

O manual de acolhimento deve ser entregue ao novo colaborador no dia em que inicia as suas funções ou após assinatura de contrato (Reis, 2010).

O manual de acolhimento é da responsabilidade do diretor de recursos humanos e difere de umas organizações para as outras, dependendo muito do setor de atividade e do número de trabalhadores.

Deve existir um equilíbrio entre quantidade e pertinência da informação incluída no manual. Por isso, este deve conter apenas a informação indispensável para que o novo colaborador se possa integrar na organização, evitando-se que o documento seja muito extenso e se torne pouco apelativo.

Algumas organizações possuem vários tipos de publicações com informações sobre a organização. É o caso de livros ou folhetos que descrevem a história da organização e dos seus produtos ou serviços, relatórios de contas, balanço social, etc (Reis, 2010).

Facultar os documentos fundamentais sobre a vida da empresa e as repetidas políticas é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador. É provável que alguma informação tenha sido facultada/colhida durante o processo de recrutamento e seleção. É também um fato que muitas empresas disponibilizam documentos relevantes na Internet e/ou em eventos de *interface* com a envolvente externa (*e.g.*, feiras de emprego, congressos da especialidade, eventos de patrocínio a atividades culturais ou científicas) e/ou nas suas instalações – pelo que é possível que o colaborador já conheça diverso material informativo. Em qualquer caso, é recomendável que a empresa faculte um *kit* de informações e documentos que contenha a informação mais relevante.

- Mensagem do responsável máximo da organização;
- Organograma da organização;
- Produtos e serviços da organização;
- Mapa da fábrica/departamentos/edifícios;
- Termos chave da indústria, organização, ou da função;

- Código de ética da organização;
- Cópia do manual de políticas da organização;
- Cópia da descrição e dos objetivos da função;
- Mapa de férias;
- Plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bônus, etc.);
- Cópias dos documentos de avaliação de desempenho (incluindo as datas da avaliação);
- Cópias de outros documentos relevantes (*e.g.*, requisição de material; reembolso de despesas);
- Programa de formação da organização;
- Informação sobre o plano de carreiras;
- Procedimentos de segurança e emergência;
- Cópias das publicações chave da organização;
- Lista telefónica e eletrónica interna (Gomes et al., 2008).

O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações:

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- Um breve historial da empresa;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa;
- Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);
- Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.;

- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho (Sousa et al., 2006).

É realmente importante fazer com que o novo colaborador se sinta como parte integrante de equipa, principalmente quando se trata do primeiro emprego, pois neste caso os níveis de ansiedade são, à partida, mais elevados, não só pelo desconhecimento do funcionamento da organização, como também pela falta de experiência profissional. Embora a norma não preveja o leitor poderá elaborar um Manual de Acolhimento e Integração para facilitar esta fase, que se traduz num documento sobre a organização, normalmente da responsabilidade da DRH e que é colocado à disposição dos colaboradores recém-admitidos. Este manual, entre outros elementos que considere pertinentes, deverá conter os seguintes:

- Apresentação da organização (história, missão, estratégia e objetivos);
- Apresentação das instalações da organização;
- Regulamentos internos;
- Políticas de recursos humanos;
- Serviços de apoio social;
- Estruturas representativas dos colaboradores (Varão, 2009).

### **3.4.2.3 Cursos de Acolhimento**

Um curso inicial de acolhimento traduz-se, regra geral, em ações de formação inicial, que podem ter a duração de apenas alguns dias até várias semanas, e que visam:

- Dar a conhecer a organização e o negócio
- Fornecer a formação técnica necessária ao início da função;
- Informar o novo elemento sobre qual o seu papel no seio da organização;
- Formar e desenvolver o espírito da empresa e contribuir para a integração do novo membro na Cultura Organizacional

Em determinadas áreas de atividade, como é o caso da bancária e da seguradora, é muito frequente as organizações ministrarem cursos de formação inicial sobre produtos ou serviços específicos. Parte-se do pressuposto que, o recém-admitido, ainda que tenha

experiência profissional na mesma área de atividade, necessitará de conhecer aprofundadamente os produtos ou serviços específicos da sua nova organização. Esta formação é particularmente relevante nos casos em que o novo colaborador for desenvolver uma função comercial. A forte concorrência entre organizações conduz ao desenvolvimento contínuo de produtos/serviços diferenciados. É, pois, fundamental que os novos elementos aprendam desde o início aquilo que distingue a sua organização das concorrentes (Caetano & Vala, 2002).

Sousa et al. (2006) defenderam que a formação de acolhimento dos novos colaboradores pode ser um dos primeiros passos para criara laços de identidade entre o colaborador e a organização. Existem casos muito específicos de empresas cuja atividade requer este tipo de formação. Por exemplo, fornecedores de produtos, equipamentos, materiais e serviços necessitam de dar formação técnica, para além de formação do foro comportamental, aos colaboradores que estão a integrar a empresa pela primeira vez.

No caso de algumas multinacionais, essa formação é ministrada, total ou parcialmente, nos países de origem das empresas. Este tipo de formação acarreta algum risco, pois é um investimento cujo retorno por vezes não acontece, porque o colaborador sai da empresa antes que tal seja possível.

Por outro lado, quando o mercado sabe que determinada empresa tem este tipo de formação, este pode ser um fator que contribui para atrair os melhores colaboradores do mercado.

Varão (2009) defendeu que a ação de acolhimento e integração deve ser conduzida pelas chefias diretas, visando a socialização dos novos colaboradores ao ambiente interno e o seu acesso à informação de que precisam para trabalhar com segurança. Para as funções cuja efetiva integração depende de um período de estágio, a integração deverá ser complementada com a apresentação dos seguintes elementos:

- Plano de Estágio;
- Objetivos do Estágio;
- Intervenientes no Estágio;
- Outras informações pertinentes.

No caso da função exigir formação específica, o responsável hierárquico deve, ao mesmo tempo requisita o recrutamento, incluir no Plano de Formação do novo colaborador a formação requerida, informação inscrita na rubrica da formação específica para a função.

Em suma, podemos dizer que este ponto da norma tem como finalidade garantir a existência de um «guia» para o novo colaborador, relativamente ao funcionamento da organização.

### 3.4.3 METAMORFOSE

A fase da metamorfose representa a assunção do papel de membro organizacional «pleno». Culmina as fases anteriores de conhecimento e adaptação mútuos. Representa, idealmente, uma mudança ajustadora: o novo colaborador sente-se confortável com a organização e o cargo, já internalizou as suas normas e as do grupo de trabalho, compreende e aceita essas normas, sente-se acolhido pelos seus pares, confia na possibilidade de executar o seu cargo com sucesso, compreende o sistema de valores da organização.

Esta fase é, por vezes, acompanhada de um ritual FORMAL (*e.g.*, cerimónia oficial, jantar, concessão de um determinado estatuto, permissão para frequentar determinados locais e/ou eventos), mas pode ocorrer simplesmente por via INFORMAL (*e.g.*, os «membros do grupo» acolhem o novo empregado no seu seio, convidando-o para almoçar e participar nas atividades do grupo) (Gomes et al., 2008).

Espera-se que, quando o indivíduo chega a esta fase da sua integração na organização, tenha modificado algumas das suas atitudes de acordo com os objetivos da organização. Será, agora, o momento de aprender e desenvolver novas ideias e comportamentos (Caetano & Vala, 2002).

Caetano e Vala (2002) defendem que é nesta fase de aquisição e mudança que a organização passa a considerar o recém-admitido como um membro efetivo. Esta passagem poderá ser, eventualmente, assinalada por uma cerimónia formal, pela mudança de categoria ou de salário, alteração de estatuto, etc. Em muitos casos este momento não é evidenciado.

O Quadro 8 apresenta os requisitos da fase de aquisição e mudança.

Quadro 8: Requisitos da Fase de Aquisição e Mudança.

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

Fonte: Caetano e Vala (2002, p. 322).

O resultado desejável desta última fase – que se prolonga no tempo durante a permanência da pessoa na organização – é a emergência de uma vinculação emocional. Esta vinculação traduz a existência de um sentido de pertença a uma comunidade, sentimentos de aceitação mútua e níveis elevados de empenhamento, de motivação e de satisfação. Quando a metamorfose não ocorre, as probabilidades de abandono da organização, o desconforto pessoal e os conflitos indesejáveis são mais prováveis. Todavia, a metamorfose não implica a completa «assimilação» do indivíduo à cultura organizacional. As tentativas da organização para «fundir» o colaborador no coletivo podem reforçar uma cultura estagnada em que a dissensão e a inovação escasseiam – criando desconforto considerável no colaborador que, assim, se sente impelido a sair (Gomes et al., 2008).

### 3.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A avaliação do novo colaborador é construída com base nos objetivos e no perfil da função que o mesmo desempenha. Esta avaliação tem como principal objetivo acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa e é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer por parte da empresa. Através da avaliação é possível aferir conhecimentos profissionais previstos no perfil e se as principais características pessoais se

adaptam à cultura da empresa. Permite ainda analisar o desempenho profissional através de uma auto-avaliação e uma avaliação por parte de chefia (Sousa et al., 2006).

Caetano e Vala (2002) enfatizaram que para compreender os efeitos do processo de socialização, alguns investigadores têm-se socorrido dos estudos sobre o *stress*. A admissão numa organização pode envolver fatores de *stress* positivos e negativos. Os primeiros, traduzem-se em desafios, oportunidades ou recompensas potenciais; os segundos, podem conduzir à solidão e ao isolamento social. Partem do pressuposto que, se os novos colaboradores não conseguem gerir adequadamente o *stress* inerente ao seu novo estatuto e papel, enquanto membros da organização, sofrerão individualmente consequências negativas, ao nível comportamental, fisiológico e psicológico, que se repercutirão na sua *performance* na organização, o que trará, por sua vez, consequências negativas para esta. Estas consequências poderão traduzir-se em *turnover*, como já tivemos ocasião de referir, mas não se esgotam aqui.

Vários fatores contextuais, ao nível da organização e ao nível individual, podem influenciar o processo de socialização, pelo que deverão ser também tidos em consideração. Ao nível organizacional, poderão ser identificados fatores como: programas de orientação; padrões de comunicação e a cultura organizacional. Ao nível individual, podemos encontrar fatores como: experiências anteriores de socialização, classificação profissional e a adequação da pessoa ao ambiente organizacional.

Sousa et al. (2006) acrescentaram que podem, ainda, ser discutidos pormenores relativos às expectativas de ambas as partes e à superação dos aspetos menos positivos. O resultado da avaliação determina a contratação ou não do colaborador ou ainda a sua reafectação a outra função mais adequada ao seu perfil.

Existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para proceder à avaliação dos novos colaboradores. A saber:

- Ficha de acompanhamento e avaliação  
Este é um instrumento de acompanhamento da evolução do novo colaborador. Para além de ajudar a clarificar os pontos fortes e fracos, na perspetiva de ambas as partes, ajuda também a clarificar a decisão relativamente à continuação do colaborador na organização.
- Entrevista a meio do período experimental

É um instrumento que ajuda a fazer um balanço a meio do período de avaliação. Esta entrevista pode ser usada para esclarecer dúvidas e para aconselhamento sobre procedimentos a adotar ou corrigir.

- Entrevista no final do período experimental

Nesta entrevista será transmitida a avaliação final e a decisão em relação à contratação do colaborador.

Os resultados do processo de socialização organizacional são controversos, sendo múltiplos, quer os ângulos de análise do processo, quer das consequências dele resultantes.

É comum aceitar que o falhanço do processo de socialização conduz a sentimentos de desconforto e frustração, os quais, para lá de prováveis implicações em termos de rendimento, poderão mesmo levar o trabalhador recém-admitido a abandonar a organização. Deste tipo de análise, pode concluir-se que uma das consequências das deficiências verificadas no processo de socialização é a rotatividade.

É importante, para evitar este e outros disfuncionamentos – como a diminuição da satisfação e da motivação no trabalho, associadas, por exemplo, a movimentos de carreira disfuncionais –, que o processo de socialização ocorra de forma harmoniosa e ajustada aos interesses individuais e organizacionais (ISGB, 2002).

No final de um programa de acolhimento é de esperar que a organização proceda à avaliação do seu novo membro. É preciso não esquecer que o acolhimento, habitualmente, coincide no tempo com o período experimental durante o qual a organização ainda pode decidir pela não admissão desse novo membro, se assim o entender, face aos resultados do processo de socialização. Essa avaliação é feita pelo responsável do processo (normalmente o tutor) e pela hierarquia. Estes avaliam o desempenho ao longo das várias fases do processo e chegam a uma classificação qualitativa e/ou quantitativa. É frequente pedir-se aos novos membros que elaborem um relatório final, o qual poderá também contribuir para o processo de avaliação.

Outra forma de avaliar a eficácia dos programas de acolhimento é através de testes aplicados aos recém-admitidos após finalizarem o programa. Na escolha dos testes a aplicar deverá ter-se em consideração a sua fiabilidade e validade, tendo em conta os objetivos do acolhimento.

A fim de melhor avaliar a relação custos/benefícios dos programas de acolhimento, algumas organizações têm procurado obter o *feedback* dos recém-admitidos quanto às sessões de acolhimento de que foram alvo, através de questionários de avaliação elaborados para o efeito. Deste modo poderão obter críticas e sugestões que lhes permitirão melhorar o seu programa de acolhimento (Caetano & Vala, 2002).

No Quadro 9 apresenta-se os resultados possíveis do processo de socialização.

**Quadro 9: Resultados possíveis do processo de socialização.**

| <b>Reflexos do sucesso da socialização</b>  | <b>Reflexos do fracasso da socialização</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfação profissional</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Insatisfação profissional</li></ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Clarificação do papel a desempenhar</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiguidade e conflito na adoção do papel</li></ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Forte motivação no trabalho</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzida motivação no trabalho</li></ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreensão da cultura e sentimento de controlo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mal-entendidos, tensões, impressão de ausência de controlo</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Forte investimento no trabalho</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pouco investimento no trabalho</li></ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Adesão à empresa</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de adesão à empresa</li></ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidade do pessoal</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Absentismo e rotação do pessoal</li></ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de elevada qualidade</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação medíocre</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Interiorização dos valores</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rejeição dos valores</li></ul>                                       |

Fonte: Caetano e Vala (2007, p. 135).

### 3.6 SÍNTESE

Este Capítulo permite ter um conhecimento mais amplo acerca da importância da socialização organizacional para as empresas e organizações e a sua eficácia para as mesmas, bem como a importância que esta prática de gestão de recursos humanos vem ganhando ao longo das últimas décadas no seio dos gestores de recursos humanos.

Após a leitura deste Capítulo, socialização organizacional, é possível perceber a noção e importância da socialização organizacional e o papel preponderante que esta prática vem desempenhando na definição das estratégias das empresas e organizações atuais. No decorrer da leitura deste Capítulo, também é possível perceber as fases do processo de socialização organizacional, que incluem a socialização antecipatória, o encontro e a metamorfose. Dentro de encontro, que é a segunda fase do processo de socialização

organizacional, pode-se ter noção de programas de acolhimento, manual de acolhimento e cursos de acolhimento.

Por último, como a última secção deste Capítulo, apresenta-se a avaliação dos resultados da socialização organizacional. Alguns autores consultados deixaram o seu ponto de vista sobre a integração e socialização organizacional, a sua importância e impacto para as organizações e empresas.

## **PARTE II – PRÁTICA**

### **CAPÍTULO 4**

#### **TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS**

##### **4.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o estudo de campo realizado no decorrer da feitura do trabalho, e os resultados obtidos do mesmo. Para ter um melhor conhecimento sobre a socialização de novos membros na organização, caso concreto de cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe, foram realizados inquéritos a quarenta e um colaboradores dos bancos comerciais acima citados com o propósito de saber o ponto de vista destes face ao programa de integração de novos membros, em vigor, nas instituições onde os mesmos trabalham. Os resultados dos inquéritos permitiram conhecer as perceções e opiniões dos novos membros relativamente ao programa de socialização dos principais bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

No tocante à entrevista, foram realizadas quatro entrevistas. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nos respetivos bancos comerciais. As entidades entrevistadas são pessoas diretamente ligadas às estratégias da empresa, são diretores/responsáveis das direções/departamentos de recursos humanos dos supracitados bancos comerciais. As perguntas da entrevista foram feitas de forma a ter um melhor conhecimento do programa de integração em vigor nessas organizações. Após a realização das entrevistas, constatou-se que as respostas dos entrevistados eram claras e concisas espelhando a estratégia e os

objetivos dessas organizações face à integração dos novos funcionários, ou seja, o que as organizações querem que os mesmos façam desde os seus primeiros dias nessas instituições financeiras, e sempre reforçando a importância do programa de integração tanto para a organização como para os colaboradores. Os entrevistados deixaram bem claro durante as entrevistas que o programa de integração sofre alterações segundo o desempenho dos novos membros durante as primeiras semanas de trabalho.

## **4.2 INQUÉRITOS**

**População:** Foram inquiridos quarenta e um colaboradores de cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe.

**Caraterização sociodemográfica:** Dos quarenta e um colaboradores que foram inquiridos, vinte são do sexo feminino e vinte e um são do sexo masculino. Todos esses colaboradores foram alvos do programa de integração aquando das suas entradas na organização, não obstante os programas terem sofrido algumas alterações ao longo do tempo na medida que iam recrutando e admitindo novos colaboradores nas organizações. A faixa etária dos inquiridos varia entre 19 e 58 anos e a grande maioria frequentou e frequenta o ensino superior, ou seja, a maioria dos colaboradores possui uma licenciatura, estando o restante dos colaboradores a frequentar o ensino superior.

#### 4.2.1 GÉNERO

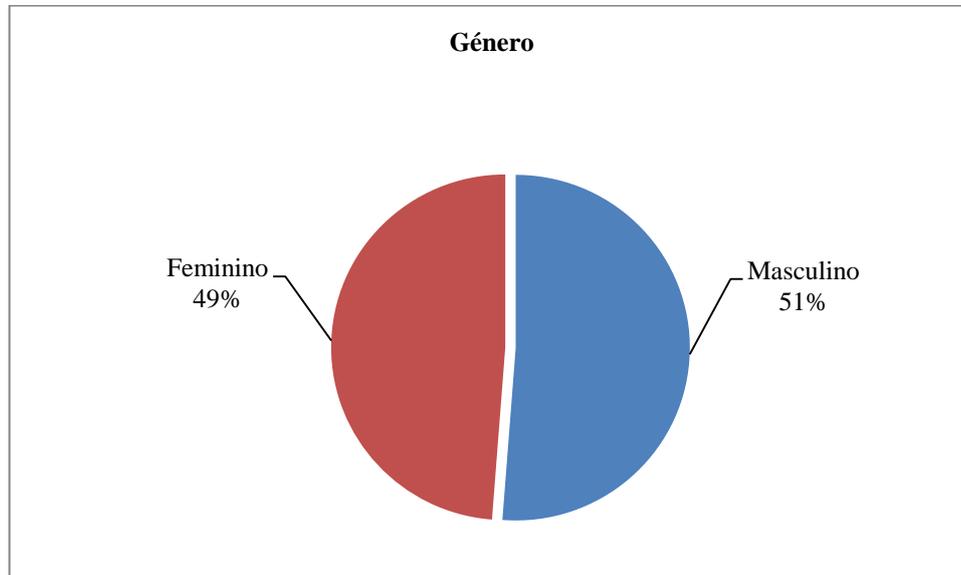
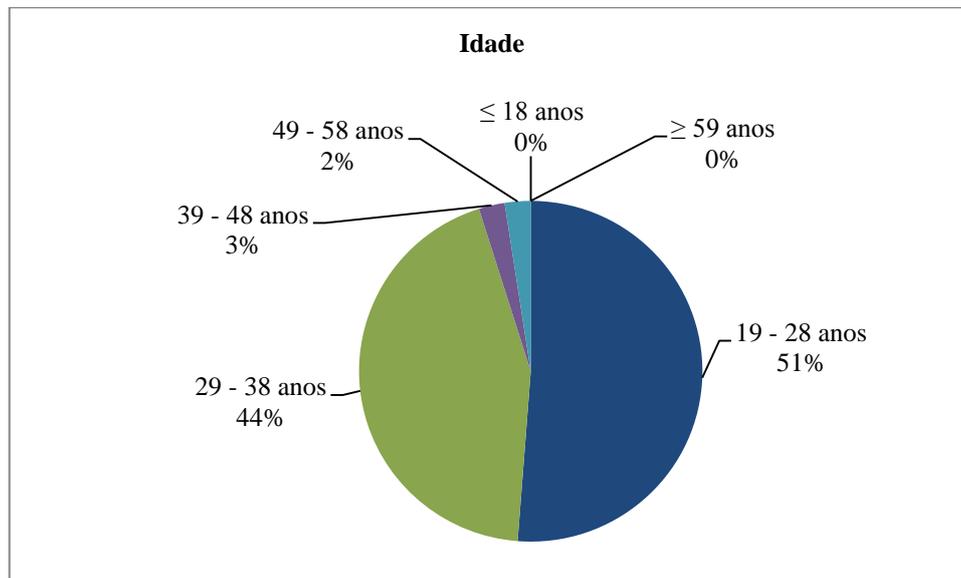


Gráfico 1: Género dos inquiridos.

Pode-se verificar através da leitura e interpretação do Gráfico 1 o género dos inquiridos. No tocante ao género dos inquiridos, o sexo masculino apresenta-se em ligeira maioria em relação ao sexo oposto, isto é, sexo feminino. Registou-se uma representação do sexo masculino na ordem dos 51 %, e os restantes 49 % representando o universo feminino dos inquiridos.

#### 4.2.2 IDADE



**Gráfico 2: Nível etário dos inquiridos.**

No que diz respeito a idade dos colaboradores dos bancos comerciais de STP inquiridos, é possível constatar através do Gráfico 2 que essas instituições bancárias possuem muitos trabalhadores jovens e a maioria dos inquiridos tem idade inferior a trinta anos. Como é possível visualizar através do gráfico, 51% dos inquiridos têm idade compreendida entre 19 e 28 anos, sendo a maior da faixa etária inquirida, seguida de inquiridos com idade compreendida entre 29 a 38 anos que representa 44% dos inquiridos, e também tem 3% os inquiridos com idade compreendida entre 39 a 48 anos, e 2% de colaboradores têm idade compreendida entre 49 a 59 anos. Por último, o gráfico mostra que não houve quaisquer inquiridos com idade igual ou inferior a 18 anos e idade igual ou superior a 59 anos.

### 4.2.3 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

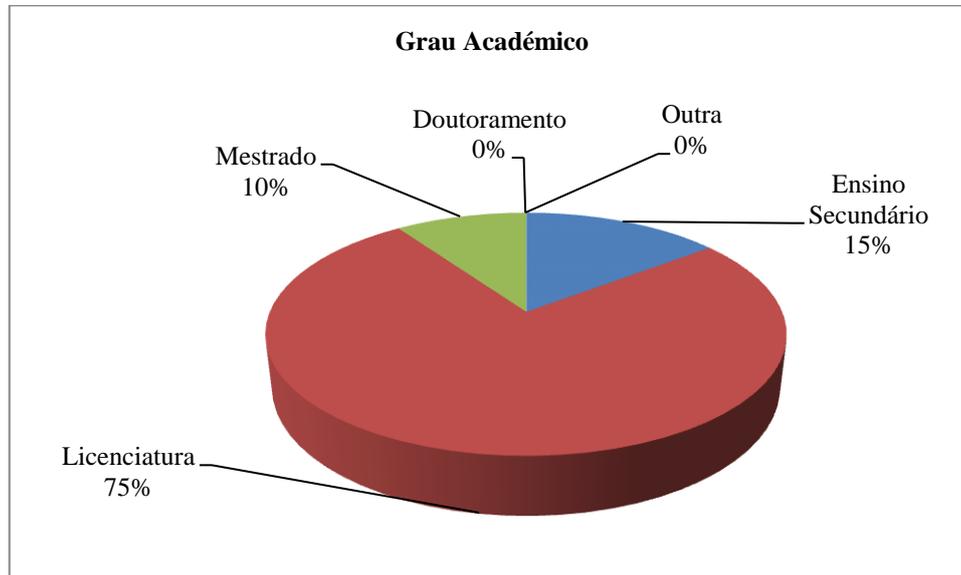
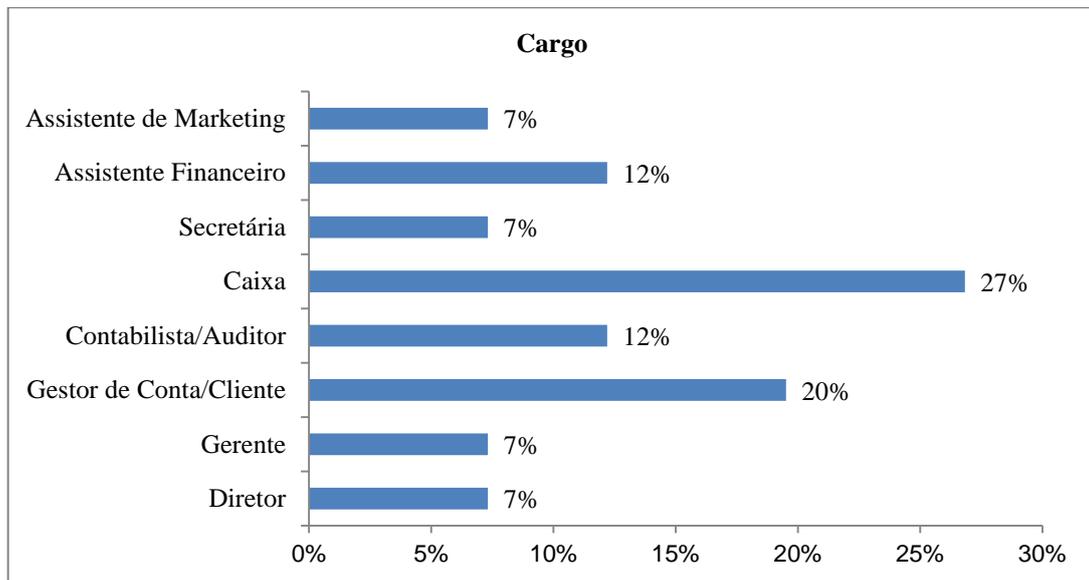


Gráfico 3: Habilitações literárias dos inquiridos.

Como se pode observar no Gráfico 3, mais de metade dos colaboradores inquiridos possui grau académico equivalente a Licenciatura, ou seja, três quartos dos colaboradores inquiridos têm Licenciatura, isto é, 75% dos inquiridos possuem Licenciatura. Em seguida vem o ensino secundário, com 15% dos inquiridos a obterem o ensino secundário. Dez por cento dos inquiridos possuem o grau de Mestre. Nenhum dos colaboradores inquiridos possui o doutoramento.

#### 4.2.4 CARGO/FUNÇÕES DESEMPENHADAS



**Gráfico 4: Cargo/Funções desempenhadas.**

O Gráfico 4 apresenta o cargo/funções desempenhadas pelos colaboradores dos cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe que foram inquiridos. É possível visualizar através do gráfico que a maior parte dos inquiridos são os colaboradores de caixa, com um total de 27% de colaboradores inquiridos. Segue-se os gestores de conta/cliente com uma representação na ordem de 20%. Com uma percentagem de 12% estão os contabilistas/auditores e os assistentes financeiros. Oito por cento dos inquiridos ocupam o cargo/função de diretor. Por último, com uma percentagem de 7% dos inquiridos estão as secretárias, os assistentes de marketing e os gerentes.

#### 4.2.5 TEMPO NA ORGANIZAÇÃO



Gráfico 5: Tempo na Organização.

No que diz respeito ao tempo dos colaboradores na organização, 44% dos inquiridos estão a trabalhar nos seus Bancos há menos de 1 ano ou há 1 ano. Outros 39% dos inquiridos estão a desempenhar as suas funções entre 2 a 3 anos, e os restantes 17% estão a trabalhar entre 4 a 6 anos nas suas organizações. Nenhum colaborador está a desempenhar as suas funções há mais de sete anos ou há sete anos. Também não foi inquirido nenhum colaborador a ocupar o seu cargo por um período igual ou superior a 10 anos.

No Quadro 10 apresenta-se os valores da Média, do Desvio Padrão, da Moda, os valores mínimos bem como os valores máximos das respostas obtidas no inquérito sobre a integração e socialização organizacional nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

**Quadro 10: Valores da Média, DP, Moda, Min e Max.**

|  | Média | DP   | Moda | Min. | Max. |
|--|-------|------|------|------|------|
| 1. A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da função.                              | 5,59  | 0,94 | 5,00 | 4,00 | 7,00 |
| 2. A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.                                | 5,05  | 1,10 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 3. A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me as características da função.                                    | 4,78  | 0,84 | 5,00 | 3,00 | 6,00 |
| 4. O programa de integração fez-me identificar com a organização onde eu trabalho.   | 4,95  | 0,76 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 5. O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função.                                    | 5,29  | 0,83 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 6. Os objectivos do plano de integração são explícitos.  | 4,90  | 0,85 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 7. O plano de integração facilitou a minha integração na empresa.  | 4,80  | 0,63 | 5,00 | 3,00 | 6,00 |
| 8. O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico.  | 5,23  | 1,13 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 9. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.              | 5,07  | 0,75 | 5,00 | 4,00 | 7,00 |
| 10. A duração do programa de integração permitiu-me um melhor desempenho da função.  | 5,05  | 0,85 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 11. O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função.  | 4,51  | 0,86 | 4,00 | 3,00 | 7,00 |
| 12. O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função.   | 4,80  | 0,71 | 5,00 | 3,00 | 6,00 |
| 13. A formação inicial focou os aspectos cruciais da minha função.   | 4,80  | 1,25 | 5,00 | 1,00 | 7,00 |
| 14. A formação inicial preparou-me para a minha função.  | 5,15  | 1,00 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 15. O plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem.                                     | 5,10  | 0,76 | 5,00 | 4,00 | 7,00 |
| 16. O plano de integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.                                 | 5,24  | 0,88 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 17. O plano de integração permitiu desenvolver a relação com a minha chefia.   | 4,85  | 0,84 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 18. As informações passadas sobre a empresa foram satisfatórias.   | 4,83  | 0,85 | 5,00 | 3,00 | 6,00 |
| 19. O programa de integração permitiu-me ter oportunidades de evoluir na minha carreira.   | 4,95  | 0,94 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 20. O programa de integração permitiu-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.                                | 4,80  | 0,67 | 5,00 | 3,00 | 6,00 |
| 21. O programa de integração permite-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do sector em que trabalho. | 4,51  | 0,74 | 4,00 | 3,00 | 6,00 |
| 22. O programa de integração permitiu-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.             | 4,98  | 0,81 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 23. Os colegas foram colaborativos no início de funções.   | 5,37  | 0,85 | 5,00 | 4,00 | 7,00 |
| 24. Experiência anterior noutra organização ajudou a minha integração na organização na qual encontro-me agora.                  | 5,10  | 1,25 | 5,00 | 3,00 | 7,00 |
| 25. Encontrei muitas barreiras na fase inicial.  | 4,39  | 1,19 | 5,00 | 2,00 | 7,00 |

No Quadro 10 pode observar-se que o maior valor médio de resposta é o de “a formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da função” com 5,59, e desvio padrão de 0,94, sendo a moda 5, e os valores mínimo 4 e máximo 7 e o menor valor médio de resposta é de “encontrei muitas barreiras na fase inicial” com 4,39 e desvio padrão de 1,19, sendo a moda 5, e os valores mínimo e máximo 7.

O Quadro 11 apresenta percentagem das respostas às perguntas do inquérito sobre a integração e socialização de novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

**Quadro 11: Percentagem das respostas do inquérito.**

|   | *Escala |         |        |            |        |         |         |
|---|---------|---------|--------|------------|--------|---------|---------|
|   | DT<br>1 | DM<br>2 | D<br>3 | NC/ND<br>4 | C<br>5 | CM<br>6 | CT<br>7 |
| 1. A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da função.                 | 0%      | 0%      | 0%     | 7,3%       | 51,2%  | 17,1%   | 24,4%   |
| 2. A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.                   | 0%      | 0%      | 12,2%  | 12,2%      | 43,9%  | 22,0%   | 9,7%    |
| 3. A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me as características da função.                       | 0%      | 0%      | 7,3%   | 26,8%      | 46,4%  | 19,5%   | 0%      |
| 4. O programa de integração fez-me identificar com a organização onde eu trabalho.                                  | 0%      | 0%      | 2,4%   | 22,0%      | 56,1%  | 17,1%   | 2,4%    |
| 5. O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função.                       | 0%      | 0%      | 2,4%   | 9,8%       | 51,2%  | 29,3%   | 7,3%    |
| 6. Os objectivos do plano de integração são explícitos.   | 0%      | 0%      | 7,3%   | 17,1%      | 56,1%  | 17,1%   | 2,4%    |
| 7. O plano de integração facilitou a minha integração na empresa.   | 0%      | 0%      | 2,4%   | 24,4%      | 63,4%  | 9,8%    | 0%      |
| 8. O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico.   | 0%      | 0%      | 4,8%   | 24,3%      | 34,1%  | 19,8%   | 17,0%   |
| 9. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa. | 0%      | 0%      | 0%     | 17,1%      | 65,9%  | 9,7%    | 7,3%    |
| 10. A duração do programa de integração permitiu-me um melhor desempenho da função.                                 | 0%      | 0%      | 7,3%   | 7,3%       | 63,3%  | 17,3%   | 4,8%    |
| 11. O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função.                                 | 0%      | 0%      | 9,8%   | 41,5%      | 39,0%  | 7,3%    | 2,4%    |
| 12. O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função.  | 0%      | 0%      | 4,8%   | 22,0%      | 61,0%  | 12,2%   | 0%      |
| 13. A formação inicial focou os aspetos cruciais da minha função.   | 2,4%    | 0%      | 12,2%  | 22,0%      | 34,1%  | 22,0%   | 7,3%    |
| 14. A formação inicial preparou-me para a minha função.   | 0%      | 0%      | 4,8%   | 22,0%      | 34,2%  | 31,7%   | 7,3%    |
| 15. O plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem.                        | 0%      | 0%      | 0%     | 22,0%      | 48,8%  | 26,8%   | 2,4%    |
| 16. O plano de integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.                    | 0%      | 0%      | 2,4%   | 14,6%      | 46,4%  | 29,3%   | 7,3%    |

|  |    |      |       |       |       |       |       |
|--|----|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 17. O plano de integração permitiu desenvolver a relação com a minha chefia.   | 0% | 0%   | 7,3%  | 19,5% | 56,1% | 14,7% | 2,4%  |
| 18. As informações passadas sobre a empresa foram satisfatórias.   | 0% | 0%   | 7,3%  | 24,4% | 46,3% | 22,0% | 0%    |
| 19. O programa de integração permitiu-me ter oportunidades de evoluir na minha carreira.   | 0% | 0%   | 7,3%  | 22,0% | 41,5% | 26,8% | 2,4%  |
| 20. O programa de integração permitiu-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.                                | 0% | 0%   | 2,4%  | 26,8% | 58,6% | 12,2% | 0%    |
| 21. O programa de integração permite-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do sector em que trabalho. | 0% | 0%   | 4,9%  | 48,8% | 36,6% | 9,7%  | 0%    |
| 22. O programa de integração permitiu-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.             | 0% | 0%   | 2,4%  | 24,4% | 48,8% | 22,0% | 2,4%  |
| 23. Os colegas foram colaborativos no início de funções.   | 0% | 0%   | 0%    | 9,8%  | 58,5% | 17,1% | 14,6% |
| 24. Experiência anterior noutra organização ajudou a minha integração na organização na qual encontro-me agora.                  | 0% | 0%   | 9,8%  | 24,4% | 31,7% | 14,6% | 19,5% |
| 25. Encontrei muitas barreiras na fase inicial.  | 0% | 2,4% | 24,4% | 26,8% | 29,3% | 12,2% | 4,9%  |

\*Escala: 1 – Discordo Totalmente; 7 – Concordo Totalmente

Com base no Quadro 11, verifica-se que 92,7% dos inquiridos consideram que a formação inicial permitiu-lhes adquirir as competências necessárias para o desempenho das suas funções, enquanto 0%, ou seja, nenhum inquirido, discordou.

Existem 75,6% de inquiridos que consideram que a chefia contribuiu para a integração dos mesmos na organização ao transmitir-lhes a missão e os valores da organização, enquanto 12,2% discordam que a chefia tenha contribuído para a integração deles na organização.

Dos colaboradores inquiridos, 87,8% consideram que o plano de integração permitiu-lhes conhecer as responsabilidades e tarefas das suas funções, enquanto 2,4% discordam que o plano de integração lhes tenha permitido conhecer as responsabilidades e tarefas das suas funções.

Relativamente aos objetivos do plano de integração, 75,6% dos colaboradores consideram que os objectivos do plano de integração são explícitos, enquanto 7,3% discordam.

Relativamente à equipa de trabalho, 82,9% dos inquiridos consideram que as suas equipas de trabalho contribuíram para a sua integração ao transmitir-lhes a missão e os valores da empresa, enquanto nenhum inquirido discordou.

Para 73,2% dos colaboradores o plano de integração permitiu um melhor desempenho da função, enquanto 4,8% dos colaboradores discordam.

Para 63,4% dos inquiridos a formação inicial focou os aspetos cruciais das suas funções, enquanto 16,6% dos inquiridos discordam.

Oitenta e três por cento (83%) dos colaboradores consideram que o plano de integração permitiu-lhes desenvolver mais facilmente a relação com os seus colegas, enquanto 2,4% não partilham a mesma opinião.

Relativamente à relação com a chefia, 73,2% dos inquiridos consideram que o plano de integração permitiu desenvolver a relação com a sua chefia, enquanto 7,3% não consideram que o plano de integração permitiu desenvolver a relação com a chefia.

Relativamente às informações passadas sobre a empresa, 68,3% dos colaboradores consideram que as informações passadas sobre a empresa foram satisfatórias, enquanto 7,3% dos colaboradores não as consideram satisfatórias.

Relativamente às oportunidades de evolução na carreira, 70,7% dos colaboradores consideram que o plano de integração permitiu-lhes ter oportunidades de evoluir na carreira, enquanto 7,3% consideram não ter as tais oportunidades.

Dos colaboradores inquiridos, 90,2% consideram que os colegas foram colaborativos no início de funções.

No que diz respeito às barreiras na fase inicial, 46,4% dos inquiridos consideram que encontraram muitas barreiras na fase inicial, enquanto 26,8% consideram que encontraram muitas barreiras na fase inicial.

4.2.6 PERFIL DAS MÉDIAS DO PLANO DE INTEGRAÇÃO

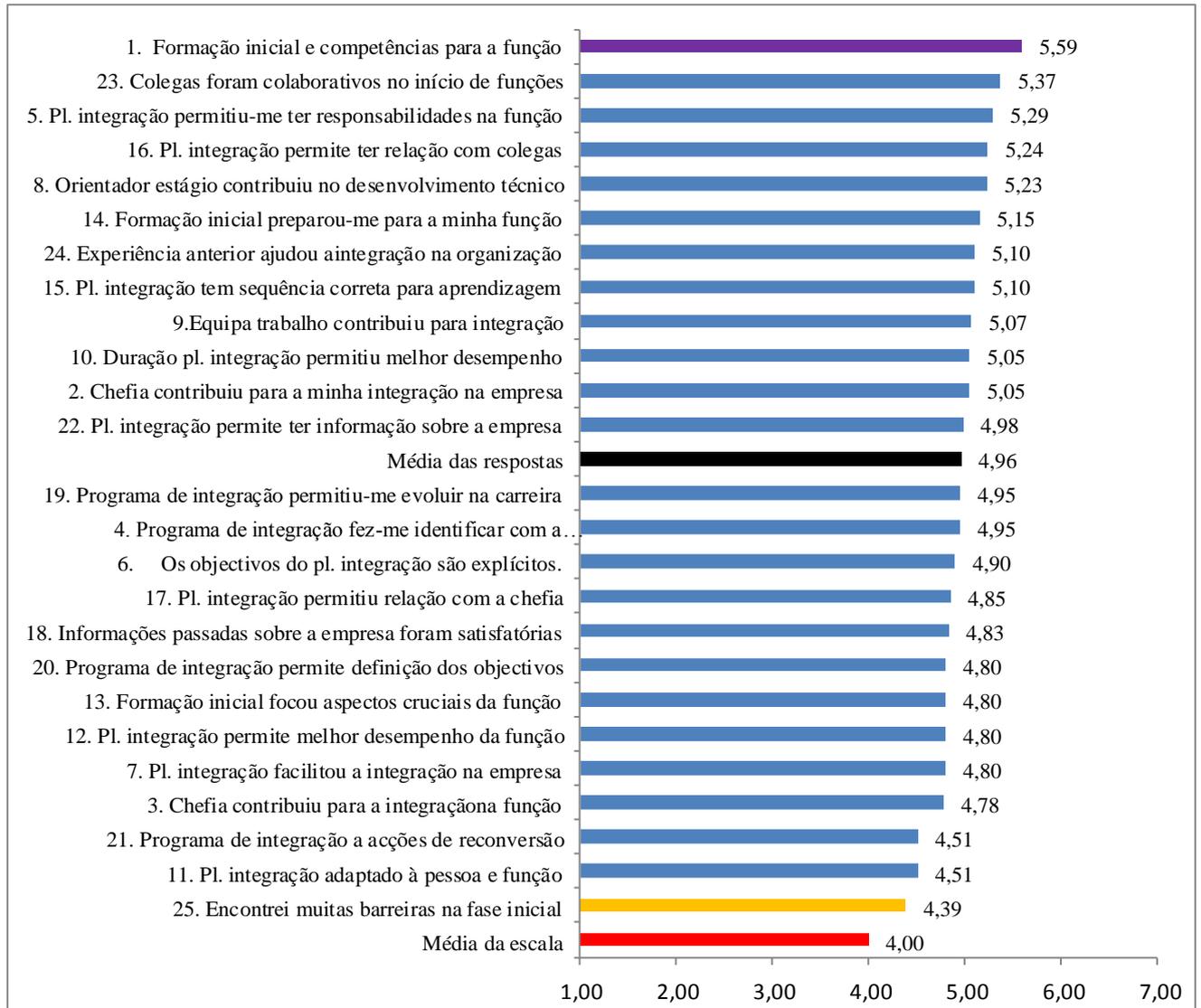


Gráfico 6: Perfil das médias do plano de integração nas organizações inquiridas.

De acordo com o Gráfico 6, a médias das respostas é de 4,96. A média da escala é de 4,00. O gráfico tem a escala de 1 a 7, sendo o 1 correspondente ao Discordo Totalmente e o 7 correspondente ao Concordo Totalmente. O 4 corresponde ao Não Concordo nem Discordo.

No que toca à média das respostas, uma média de 4,39 dos colaboradores consideram que não concordam nem discordam se encontraram barreiras na fase inicial com tendência para

concordarem. No extremo oposto do gráfico de perfil das médias pode-se observar que uma média de 5,59 concorda muito, com tendência para concordar totalmente.

No que diz respeito à restante perfil das médias do plano de integração, todas as perguntas restantes convergem na mesma direção, concordar, que vai de 4,50 a 5,40, e com tendência para concordarem muito.

### **4.3 ENTREVISTA**

Para melhor aprofundar o conhecimento sobre a socialização e integração de novos colaboradores na organização ou empresa, foram levadas a cabo quatro entrevistas às entidades diretamente ligadas a estratégia do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe e os seus programas de acolhimento e integração atualmente em vigor. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas organizações onde os entrevistados trabalham. As entidades entrevistadas são pessoas diretamente ligadas à estratégia da empresa, são diretores/responsáveis das direções/departamento de recursos humanos dos supramencionados bancos comerciais. As perguntas das entrevistas foram feitas de forma a ter um melhor conhecimento do programa de integração em vigor nestas instituições financeiras que têm vindo a recrutar novos colaboradores devido ao seu rápido crescimento tanto em São Tomé e Príncipe como noutros países onde os mesmos estão representados.

### 4.3.1 GÉNERO

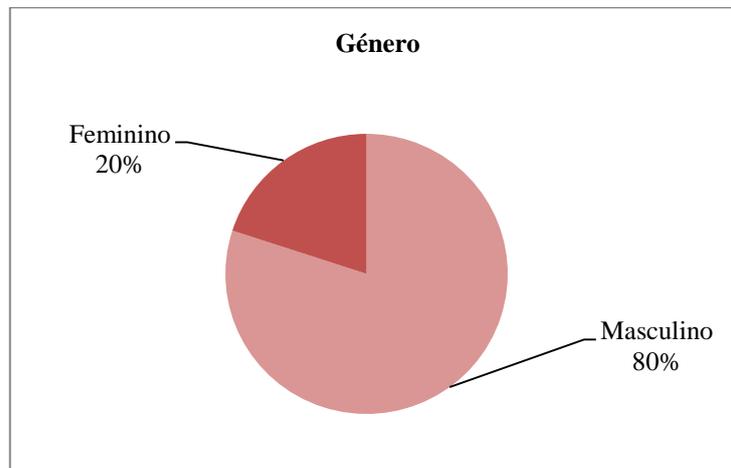


Gráfico 7: Género dos entrevistados.

O Gráfico 7 mostra o género dos colaboradores que foram entrevistados. Como é possível visualizar através do gráfico 80% dos entrevistados é de sexo masculino. Apenas 20% dos entrevistados corresponde ao sexo feminino.

### 4.3.2. IDADE

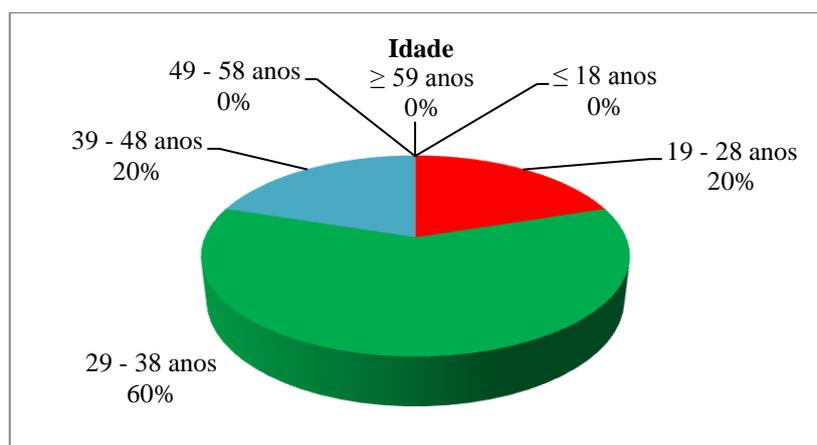


Gráfico 8: Idade dos entrevistados.

No que toca aos colaboradores entrevistados 60% dos mesmos têm idade compreendida entre 29 e 38 anos, fazendo desta faixa etária a mais representada no gráfico, como mostra o gráfico 8. Vinte por cento dos entrevistados têm idade compreendida entre 19 e 28 anos e entre 39 e 48 anos. Não houve nenhum entrevistado com idade menor ou igual a 18 anos, com idade compreendida entre 49 e 58 anos ou com idade igual ou superior a 59 anos.

### 4.3.3 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

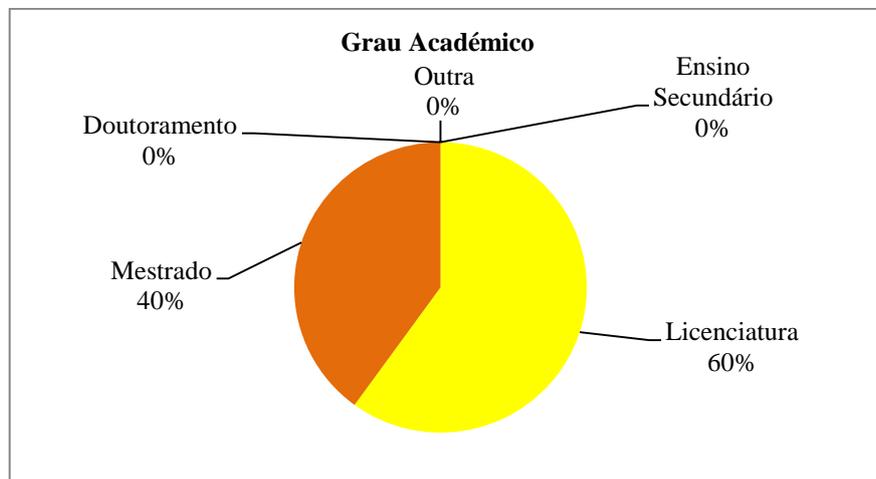
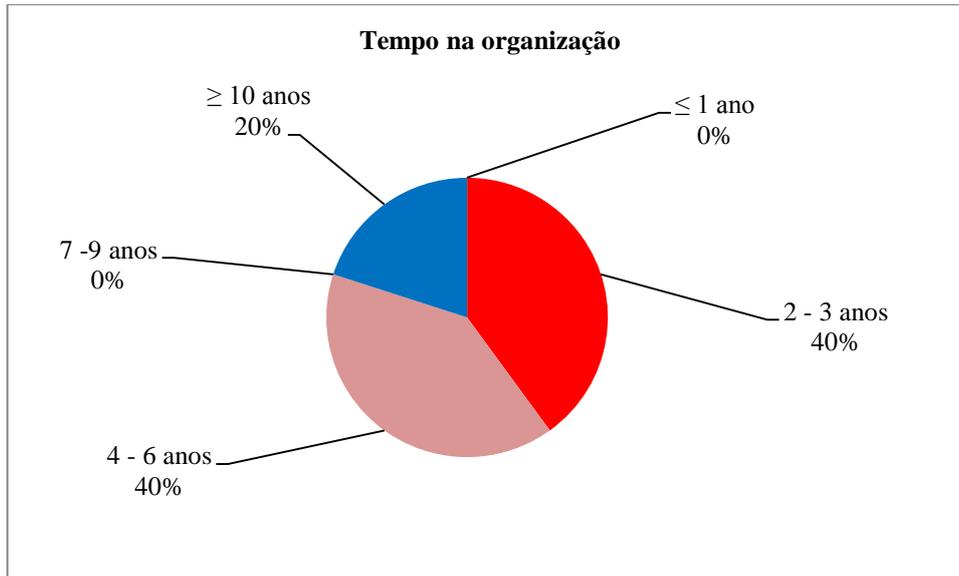


Gráfico 9: Habilitação literária dos entrevistados.

O Gráfico 9 mostra que 60% dos colaboradores entrevistados têm o grau de licenciatura, enquanto outros 40% têm o grau de mestre. Nenhum dos entrevistados tem o grau de doutoramento, ensino secundário ou um outro grau académico.

#### 4.3.4 TEMPO NA ORGANIZAÇÃO



**Gráfico 10: Tempo na Organização.**

De acordo com o Gráfico 10, 40% de colaboradores entrevistados estão na organização na qual trabalham entre 2 e 3 anos. Também outros 40% dos colaboradores encontram-se nas suas organizações entre 4 e 6 anos. Enquanto 20% de colaboradores entrevistados estão nas suas organizações num período igual ou superior a 10 anos. Nenhum dos colaboradores entrevistados está na organização há um ano ou menos do que um ano. O gráfico acima também mostra que nenhum colaborador entrevistado está a desempenhar as suas funções entre 7 e 9 anos.

#### 4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segue-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos dos cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe que foram entrevistados. Serão consideradas as entrevistas sobre a integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. Entrevistas estas que foram realizadas aos gestores dos recursos humanos do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe, na sede destes mesmos Bancos,

na capital de São Tomé e Príncipe, São Tomé, entre os dias 28 de novembro e 27 de dezembro de 2013.

Todos os bancos comerciais estudados têm programa de integração e socialização definido e implementado. Esses programas têm sofrido alterações com vista às suas melhorias para ir de encontro a evolução do setor bancário e as exigências tanto da parte dos novos colaboradores bem como dos bancos comerciais. Vai ser efetuado a análise de conteúdo às questões do guião da entrevista, realizada aos 5 gestores de recursos humanos entrevistados. Segue-se a análise de conteúdo da questão 6 do guião da entrevista:

*Q6: Os modelos atuais do programa de integração são eficazes na sua missão de socialização dos novos colaboradores?*

No Quadro 12 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.

**Quadro 12: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.**

| Entre vista do | Unidade de Contexto   | Unidade de Registo |
|----------------|---|--------------------|
| #1             | — O programa de integração implementado tem se revelado eficaz.   | 1.1                |
|                | — Aperfeiçoamos o programa de integração sempre que há necessidade pra tal.   | 1.2                |
|                | — O Banco envia funcionários para trabalhar noutros países, de modo a ganhar mais experiência, conhecimento e saber melhor sobre a cultura desta organização. | 1.3                |
| #2             | — Sim, o modelo é eficaz.   | 1.1                |
|                | — Se há algo de mal com o modelo, nós mudamos ou aperfeiçoamos.   | 1.2                |
|                | — Há sempre um período experimental, o chamado período probatório, um estágio.  | 1.4                |
| #3             | — O nosso programa de integração tem sido eficaz.   | 1.1                |
|                | — Levamos a cabo um estágio de 4 meses para os recém-admitidos.   | 1.4                |
|                | — Os colaboradores também são chamados a terem experiência nos Bancos de outros países para abrirem um pouco a mente e experimentarem novas realidades.       | 1.3                |
| #4             | — Temos um bom programa de integração e ele tem se revelado muito eficaz.   | 1.1                |
|                | — Sempre que achamos necessário, nós modificamos ou aperfeiçoamos o nosso programa de integração.   | 1.2                |
|                | — Os nossos colaboradores são enviados para outras filiais nossa aqui em África para terem mais conhecimento e experiência sobre a realidade bancária.        | 1.3                |
| #5             | — Sim, o nosso modelo tem sido eficaz.  | 1.1                |
|                | — Temos feito algumas mudanças para melhorar e aperfeiçoar o nosso programa de integração.  | 1.2                |
|                | — Os nossos colaboradores são primeiro submetidos a um estágio.   | 1.4                |

No Quadro 13 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.

**Quadro 13: Análise de conteúdo final da questão 6 da entrevista.**

| Categorias                         | Unidades de registo                    | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|------------------------------------|--|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|                                    |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 6</b>                   |  |               |   |   |   |   |                        |                |
| Eficácia do programa de integração | 1.1 Programa de integração eficaz      | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|                                    | 1.2 Melhoria do programa de integração | X             | X |   | X | X | 4                      | 80%            |
|                                    | 1.3 Experiência no exterior            | X             |   | X | X |   | 3                      | 60%            |
|                                    | 1.4 Estágio                            |               | X | X |   | X | 3                      | 60%            |

**Conclusão da questão 6:** Todos os gestores dos recursos humanos entrevistados afirmam que o programa de integração tem sido eficaz e eficiente na sua missão de socialização dos novos colaboradores. O entrevistado 3 afirma que “o programa de integração tem sido eficaz”.

Um total de 80% dos entrevistados admite que o programa de integração tem sido melhorado e aperfeiçoado sempre que possível, ou seja, sempre que há necessidade pra tal ou se há algo de errado com o mesmo. O entrevistado 4 refere que “sempre que achamos necessário nós modificamos e aperfeiçoamos o nosso programa de integração”.

60% dos entrevistados afirmam que os colaboradores são enviados para o exterior para trabalhar noutros bancos comerciais que são do mesmo grupo ou filiais a fim de ganharem mais experiência e conhecerem melhor a cultura organizacional do grupo bancário no qual estão inseridos.

Dos gestores entrevistados, 60% dizem que os recém-admitidos são primeiro submetidos a um estágio antes mesmo de começarem a exercer as suas funções ou cargo, como refere o entrevistado 2 “há sempre um período experimental, o chamado período probatório, um estágio”

É possível verificar a existência de relações causa-efeito nas respostas, uma vez que 60% dos gestores de recursos humanos entrevistados afirmam que os seus colaboradores são enviados para trabalharem noutros bancos comerciais pertencentes ao grupo em que estão

inseridos para ganharem mais experiência e conhecerem melhor a cultura organizacional do grupo a qual pertencem.

Não existem relações comparativas nas respostas dadas pelos entrevistados no que toca à características demográficas dos gestores de recursos humanos entrevistados e as suas respostas.

Segue-se agora a análise de conteúdo da questão 7 do guião da entrevista realizada aos 5 gestores dos recursos humanos entrevistados.

*Q7: Qual é a importância do programa de integração dos novos colaboradores?*

No Quadro 14 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.

**Quadro 14: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.**

| Entre visto do | Unidade de Contexto  | Unidade de Registo |
|----------------|--|--------------------|
| #1             | — O programa de integração permite aos novos colaboradores adquirirem as informações e competências que lhes permitem integrar-se de uma maneira eficaz e eficiente.       | 2.1                |
|                | — O programa de integração é um processo determinante que permite aos novos colaboradores identificarem-se com a empresa na qual trabalham e a sua cultura organizacional. | 2.2                |
|                | — Uma boa integração é sinónimo de maior motivação do colaborador que se integra numa nova equipa de trabalho.   | 2.3                |
| #2             | — O programa tem sido importante para a integração dos novos colaboradores de forma eficaz e eficiente.  | 2.1                |
|                | — O programa de integração permite aos novos colaboradores adquirirem competências e capacidades necessárias para desempenharem as suas funções.                           | 2.4                |
|                | — O programa de integração permite ao recém-admitido adaptar-se e integrar-se na cultura organizacional.   | 2.5                |
| #3             | — O programa ajuda a integrar o recém-admitido o mais rapidamente possível, e de uma forma eficaz e eficiente.   | 2.1                |
|                | — O programa de integração permite ao novo colaborador obter um conjunto de competências, capacidades e atitudes para o exercício das suas funções.                        | 2.4                |
|                | — O programa é importante porque ajuda a integrar e socializar os recém-chegados de forma rápida, eficaz e eficiente.  | 2.6                |
| #4             | — O programa tem sido muito importante para o nosso Banco na sua missão de integrar e socializar os novos funcionários.  | 2.1                |
|                | — O programa tem ajudado a realizar uma boa integração dos nossos colaboradores na nossa cultura organizacional.   | 2.5                |
|                | — Se o colaborador for bem integrado, a sua motivação será maior.  | 2.3                |
| #5             | — O programa é importante para termos uma boa coesão aqui no Banco, e tem ajudado a socializar os recém-chegados.  | 2.6                |
|                | — O programa é importante para fazer colaborador identificar-se com a organização.   | 2.2                |
|                | — O programa é importante para integrar o colaborador de forma eficaz e eficiente.   | 2.1                |

No Quadro 15 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.

**Quadro 15: Análise de conteúdo final da questão 7 da entrevista.**

| Categorias                                   | Unidades de registo                  | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|--|--------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|  |                                      | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 7</b>                             |                                      |               |   |   |   |   |                        |                |
| <b>Importância do programa de integração</b> | 2.1 Integração eficaz e eficiente    | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|  | 2.2 Identificar-se com a organização | X             |   |   |   | X | 2                      | 40%            |
|  | 2.3 Motivação do colaborador         | X             |   |   | X |   | 2                      | 40%            |
|  | 2.4 Competências e capacidades       |               | X | X |   |   | 2                      | 40%            |
|  | 2.5 Cultura organizacional           |               | X |   | X |   | 2                      | 40%            |
|  | 2.6 Socializar os recém-chegados     |               |   | X |   | X | 2                      | 40%            |

**Conclusão da questão 7:** Todos os gestores dos recursos humanos entrevistados admitem a importância do programa de integração dos novos colaboradores, declarando que o programa de integração tem sido importante para a integração dos novos colaboradores de uma maneira eficaz e eficiente nos seus bancos comerciais. Dos gestores entrevistados, o entrevistado 4 afirma que “o programa tem sido muito importante para o nosso Banco na sua missão de integrar e socializar os novos funcionários”.

40% dos entrevistados realçam a importância do programa de integração para fazer os novos colaboradores identificarem-se com a organização na qual trabalham, como aliás refere o entrevistado 5 “o programa é importante para fazer colaborador identificar-se com a organização”.

Menos de metade dos entrevistados, 40%, afirma que o programa de integração pode estar diretamente ligado a motivação dos novos colaboradores. Se os colaboradores forem bem integrados eles terão uma maior motivação, ou vice-versa, ou seja, caso não estejam bem integrados a sua motivação será menor. O entrevistado 4 assegura que “se o colaborador for bem integrado, a sua motivação será maior”.

Um total de 40% dos entrevistados admite que o programa de integração permite aos recém-chegados desenvolverem melhores capacidades e competências para o exercício das suas funções.

40% dos entrevistados diz que o programa de integração permite aos novos colaboradores integrarem-se na cultura organizacional da organização.

Dos gestores entrevistados, 40% afirmam que o programa tem ajudado a socializar os novos colaboradores de forma rápida e eficiente.

De seguida apresenta-se a análise de conteúdo da questão 8 do guião da entrevista.

*Q8: Qual é a importância do programa de integração no que toca à produtividade?*

No Quadro 16 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

Quadro 16: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.

| Entre visto do | Unidade de Contexto  | Unidade de Registo               |
|----------------|--|----------------------------------|
| #1             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— O programa de integração tem um papel fundamental no auxílio à produtividade.</li> <li>— Os colaboradores que levam pouco tempo para se integrarem têm registado um nível de produtividade elevado.</li> <li>— Estamos muito satisfeitos com a produtividade dos novos colaboradores.</li> </ul>                                      | <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>3.3</p> |
| #2             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— A produtividade tem surgido de uma forma espontânea com o modelo de integração que temos implementado.</li> <li>— O programa de integração tem contribuído de forma significativa para o aumento da produtividade.</li> <li>— Estamos satisfeitos com aquilo que os recém-admitidos têm produzido.</li> </ul>                         | <p>3.4</p> <p>3.1</p> <p>3.3</p> |
| #3             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Com o programa de integração devidamente implementado, a produtividade surge logo em seguida de forma fluida e espontânea.</li> <li>— O modelo é muito importante para a produtividade do nosso Banco.</li> <li>— Quanto mais rápido for a integração do colaborador, ele começará a produzir o mais rapidamente possível.</li> </ul> | <p>3.4</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> |
| #4             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— A produtividade tem surgido de forma natural na medida em que o programa tem sido aperfeiçoado e bem implementado por nós.</li> <li>— O programa de integração tem sido fundamental para o aumento da produtividade.</li> <li>— Estamos contentes com a produtividade dos novos colaboradores.</li> </ul>                             | <p>3.4</p> <p>3.1</p> <p>3.3</p> |
| #5             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Quando bem definido e implementado um programa de integração, a produtividade vem logo a seguir.</li> <li>— O programa tem sido muito importante para o acréscimo da produtividade.</li> <li>— Temos registado produtividade elevada com aqueles colaboradores que têm levado pouco tempo para se integrarem.</li> </ul>              | <p>3.4</p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> |

O Quadro 17 apresenta a análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.

**Quadro 17: Análise de conteúdo final da questão 8 da entrevista.**

| Categorias  | Unidades de registo                       | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|---|---|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|   |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 8</b>                                      |   |               |   |   |   |   |                        |                |
| <b>Importância do programa para a produtividade e</b> | 3.1 Alta produtividade                    | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|   | 3.2 Tempo de integração e a produtividade | X             |   | X |   | X | 3                      | 60%            |
|   | 3.3 Satisfação com a produtividade        | X             | X |   | X |   | 3                      | 60%            |
|   | 3.4 Espontaneidade da produtividade       |               | X | X | X | X | 4                      | 80%            |

**Conclusão da questão 8:** Todos os entrevistados garantem que o programa de integração tem sido muito importante para o aumento da produtividade. O entrevistado 2 assegura que “o programa de integração tem contribuído de forma significativa para o aumento da produtividade”.

Um total de 80% dos entrevistados admite que sendo o programa de integração bem definido e implementado, a produtividade surge de forma natural.

60% dos gestores dos recursos humanos entrevistados afirmam que os colaboradores que levam menos tempo a se integrarem e adaptarem-se à organização têm registado um alto nível de produtividade, como aliás refere o entrevistado 1 “os colaboradores que levam pouco tempo para se integrarem têm registado um nível de produtividade elevado”.

Dentre os gestores entrevistados, 60% mostram-se satisfeitos com a produtividade dos recém-admitidos. O entrevistado 4 declara que “estamos contentes com a produtividade dos novos colaboradores”.

Nas respostas dadas pelos gestores dos recursos humanos existem relações causa-efeito, uma vez que 60% dos entrevistados admitem que o tempo que os colaboradores levam para se integrarem na organização está ligado ao seu nível de produtividade.

Segue-se agora a análise de conteúdo da questão 9 do guião da entrevista realizada aos 5 gestores dos recursos humanos entrevistados.

*Q9: Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores deste Banco no processo de integração e socialização dos novos colaboradores?*

No Quadro 18 apresenta-se a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.

**Quadro 18: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.**

| Entre vista do | Unidade de Contexto  | Unidade de Registo |
|----------------|--|--------------------|
| #1             | — Todos os funcionários participam no processo de integração e socialização dos novos funcionários.      | 4.1                |
|                | — O envolvimento dos funcionários mais antigos tem sido positivo, eficaz e eficiente.                    | 4.2                |
|                | — Realizamos frequentemente atividades que levam a socialização dos mais antigos com os mais recentes.   | 4.3                |
| #2             | — O grau de envolvimento entre os colaboradores antigos e recém-chegados é bom e eficiente.              | 4.2                |
|                | — A relação é muito boa entre os colaboradores mais antigos e os colaboradores mais recentes.            | 4.4                |
|                | — Todos os colaboradores têm dado o seu contributo para a afirmação e integração dos seus novos colegas. | 4.1                |
| #3             | — O envolvimento entre os mais antigos e os recém-chegados tem sido bom e positivo.                      | 4.2                |
|                | — Temos levado a cabo ações para socializar os mais antigos com os mais recentes.                        | 4.3                |
|                | — Todos os colaboradores têm ajudado na integração e socialização dos novos colegas.                     | 4.1                |
| #4             | — O grau de envolvimento é muito bom mesmo.  | 4.2                |
|                | — Os funcionários são integrados de forma rápida, eficaz e eficiente.                                    | 4.1                |
|                | — A relação entre os nossos colaboradores é muito boa.   | 4.4                |
| #5             | — Todos os trabalhadores têm contribuído para a integração e socialização dos novos membros.             | 4.1                |
|                | — O grau de envolvimento tem sido eficiente e benéfico.  | 4.2                |
|                | — A ligação entre os nossos colaboradores é boa e saudável.  | 4.4                |

No Quadro 19 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.

**Quadro 19: Análise de conteúdo final da questão 9 da entrevista.**

| Categorias  | Unidades de registo                         | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|---|---|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|   |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 9</b>  |   |               |   |   |   |   |                        |                |
| Envolvimento dos colaboradores no processo de integração e socialização | 4.1 Contributo dos colaboradores            | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|   | 4.2 Nível de envolvimento dos colaboradores | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|   | 4.3 Atividades de socialização              | X             |   | X |   |   | 2                      | 40%            |
|   | 4.4 Relação entre os colaboradores          |               | X |   | X | X | 3                      | 60%            |

**Conclusão da questão 9:** A totalidade dos entrevistados destaca o contributo e empenho dos colaboradores mais antigos na integração e socialização dos seus novos colegas. O entrevistado 2 afirma que “todos os colaboradores têm dado o seu contributo para a afirmação e integração dos seus novos colegas”.

Todos os gestores dos recursos humanos entrevistados afirmam que o grau de envolvimento entre os colaboradores mais antigos e os colaboradores recém-chegados tem sido positivo e saudável, como relata o entrevistado 1 “o envolvimento dos funcionários mais antigos tem sido positivo, eficaz e eficiente”.

Menos de 50% dos entrevistados, 40%, dizem que os seus bancos comerciais têm realizado atividades e ações para socializar os colaboradores mais antigos com os colaboradores mais recentes.

60% dos entrevistados destacam a boa relação que existe entre os colaboradores mais antigos e os seus novos colegas de trabalho. Esses 60% dos entrevistados admitem mesmo que a ligação e a convivência entre os colaboradores dos seus bancos comerciais tem sido muito boa e saudável, e que isso tem contribuído muito para o desenvolvimento e crescimento das suas organizações, aliás como refere o entrevistado 5 “a ligação entre os nossos colaboradores é boa e saudável”.

Nas respostas obtidas dos entrevistados não há relações comparativas no que diz respeito às características demográficas dos gestores entrevistados e as respostas.

Apresenta-se agora a análise de conteúdo da questão 10 do guião da entrevista realizada aos 5 entrevistados.

*Q10: Quais são as principais resistências identificadas na integração de novos colaboradores?*

O Quadro 20 apresenta a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.

**Quadro 20: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 10.**

| Entrevistado | Unidade de Contexto  | Unidade de Registo |
|--------------|--|--------------------|
| #1           | — A única resistência identificada na integração dos novos funcionários encontra-se ao nível do respeito pelo horário de trabalho. | 5.1                |
|              | — Há sempre pequenas resistências na realização de determinadas tarefas ou atividades.   | 5.2                |
|              | — Existem normas para dirimir possíveis resistências.  | 5.3                |
| #2           | — Não temos encontrado muitas resistências por parte dos recém-admitidos na nossa instituição financeira.                          | 5.2                |
|              | — Recrutar indivíduo válido é a nossa aposta de sempre.  | 5.4                |
|              | — Temos regras e normas para lidar com as possíveis resistências que possam vir a surgir.  | 5.3                |
| #3           | — Na altura da integração de novos colaboradores não temos tido muita resistência por parte dos mesmos.                            | 5.2                |
|              | — Seleccionamos e recrutamos colaboradores válidos para evitar certas resistências.  | 5.4                |
|              | — Há sempre resistências por parte dos colaboradores, por mais perfeitos que sejam.  | 5.5                |
| #4           | — Encontram-se algumas resistências ao realizar certas tarefas   | 5.2                |
|              | — As resistências nunca faltam.  | 5.5                |
|              | — Temos regras próprias e adequadas para eliminar as possíveis resistências.   | 5.3                |
| #5           | — As resistências existem sempre.  | 5.5                |
|              | — Temos registado poucas resistências por parte dos recém-admitidos na realização das tarefas.                                     | 5.2                |
|              | — Há resistências com o cumprimento do horário de trabalho.  | 5.1                |

O Quadro 21 apresenta a análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.

**Quadro 21: Análise de conteúdo final da questão 10 da entrevista.**

| Categorias  | Unidades de registo                 | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|---|-------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|   |                                     | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 10</b>   |                                     |               |   |   |   |   |                        |                |
| <b>Resistências identificadas na integração dos colaboradores</b> | 5.1 Horário de trabalho             | X             |   |   |   | X | 2                      | 40%            |
|   | 5.2 Pouca resistência na integração | X             | X | X | X | X | 5                      | 100%           |
|   | 5.3 Normas e regras                 | X             | X |   | X |   | 3                      | 60%            |
|   | 5.4 Colaboradores válidos           |               | X | X |   |   | 2                      | 40%            |
|   | 5.5 Constância da resistência       |               |   | X | X | X | 3                      | 60%            |

**Conclusão da questão 10:** Menos de metade dos entrevistados, 40%, aponta o incumprimento do horário de trabalho como uma das resistências identificadas por parte dos colaboradores recém-admitidos.

Todos os entrevistados afirmam deparar-se com pouca resistência no processo de integração e socialização dos novos colaboradores. O entrevistador 1 admite que “há sempre pequenas resistências na realização de determinadas tarefas ou atividades”.

60% dos gestores dos recursos humanos entrevistados dizem que têm normas e regras para lidar com possíveis resistências advindas dos novos colaboradores, como relata o entrevistado 4 “temos regras próprias e adequadas para eliminar as possíveis resistências”.

Um total de 40% dos entrevistados afirma que têm apostado no recrutamento e seleção de colaboradores válidos como forma de evitar certos tipos de resistências por parte dos mesmos.

60% dos gestores entrevistados concordam que as resistências nunca faltam, e que há sempre resistências por parte dos colaboradores aquando da realização de determinadas tarefas ou atividades.

Nestas respostas concedidas pelos gestores dos recursos humanos tem relações comparativas com as características demográficas dos entrevistados e as respostas.

Apresenta-se agora a análise de conteúdo da questão 11 do guião da entrevista realizada aos 5 entrevistados.

*Q11: Qual é a postura deste Banco em relação a hábitos comportamentais dos novos colaboradores que foram adquiridos em experiências anteriores noutras empresas?*

O Quadro 22 apresenta a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.

**Quadro 22: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 11.**

| Entre vista do | Unidade de Contexto  | Unidade de Registo |
|----------------|--|--------------------|
| #1             | — O mundo bancário é um mundo em que o respeito pelos procedimentos é fundamental.   | 6.1                |
|                | — Um colaborador pode trazer experiência viciada e hábitos comportamentais inapropriados de outras organizações.   | 6.2                |
|                | — Um bom programa de integração deve ter alíneas que previnam e eliminem hábitos comportamentais inadequados.  | 6.3                |
| #2             | — O nosso modelo de integração tem pontos bem vinculados ali para lidar com experiências e hábitos dos novos colaboradores adquiridos noutras instituições.  | 6.4                |
|                | — Banco é um ramo organizacional muito dinâmico e criativo.  | 6.5                |
|                | — Um indivíduo pode trazer uma experiência viciada de outra organização.   | 6.2                |
| #3             | — O nosso programa também contempla alguns pontos para dirimir a situação de hábitos comportamentais adquiridos noutras empresas ou organizações.            | 6.4                |
|                | — Os Bancos são organizações dinâmicas, diligentes e ativas.   | 6.5                |
|                | — Hábitos e comportamentos negativos danificam e prejudicam o crescimento organizacional.  | 6.6                |
| #4             | — Pontos destacados no programa têm servido para adotarmos uma postura boa e adequada para eliminar hábitos comportamentais adquiridos noutras instituições. | 6.4                |
|                | — Hábitos comportamentais negativos prejudicam as organizações.  | 6.6                |
|                | — Os bancos comerciais são instituições muito dinâmicas, criativas e ativas.   | 6.5                |
| #5             | — Hábitos comportamentais negativos não ajudam em nada nenhuma organização.  | 6.6                |
|                | — Programa de integração deve ter pontos para prevenir e erradicar hábitos comportamentais negativos.  | 6.3                |
|                | — Um bancário deve saber que no setor bancário o respeito pelas normas e procedimentos é extremamente fundamental.   | 6.1                |

No Quadro 23 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.

**Quadro 23: Análise de conteúdo final da questão 11 da entrevista.**

| Categorias                                 | Unidades de registo                        | Entrevistados |   |   |   |   | Unidades de Enumeração | Resultados (%) |
|--|--|---------------|---|---|---|---|------------------------|----------------|
|  |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                |
| <b>Questão 11</b>                          |  |               |   |   |   |   |                        |                |
| <b>Hábitos adquiridos noutras empresas</b> | 6.1 Respeito pelos procedimentos bancários | X             |   |   |   | X | 2                      | 40%            |
|  | 6.2 Experiência viciada                    | X             | X |   |   |   | 2                      | 40%            |
|  | 6.3 Erradicar comportamentos negativos     | X             |   |   |   | X | 2                      | 40%            |
|  | 6.4 Hábitos adquiridos                     |               | X | X | X |   | 3                      | 60%            |
|  | 6.5 Instituição dinâmica, criativa e ativa |               | X | X | X |   | 3                      | 60%            |
|  | 6.6 Hábitos comportamentais negativos      |               |   | X | X | X | 3                      | 60%            |

**Conclusão da questão 11:** Menos de metade dos entrevistados, 40%, afirma que o conhecimento, cumprimento e respeito pelas normas e procedimentos bancários é muito importante, e que um bancário deve estar ciente disso. O entrevistado 1 afirma que “o mundo bancário é um mundo em que o respeito pelos procedimentos é fundamental”.

40% dos gestores de recursos humanos entrevistados admitem que um colaborador pode trazer uma experiência viciada de uma outra organização na qual o mesmo tenha trabalhado antes, como aliás reconhece o entrevistado 1 “um colaborador pode trazer experiência viciada e hábitos comportamentais inapropriados de outras organizações”.

Dos gestores entrevistados, 40% defende que os programas de integração e socialização dos novos colaboradores dos bancos comerciais devem ter pontos e alíneas que previnam e erradiquem hábitos e comportamentos negativos que prejudicam o crescimento e desenvolvimento das suas organizações.

60% dos entrevistados afirma que os programas de integração implementados nos seus bancos comerciais têm pontos e alíneas para erradicar os hábitos e comportamentos negativos adquiridos noutras organizações ou empresas.

Mais de metade dos gestores entrevistados, 60%, declara que os bancos comerciais são instituições dinâmicas, criativas e ativas. O entrevistado 4 assevera que “os bancos comerciais são instituições muito dinâmicas, criativas e ativas”.

60% dos entrevistados são unânimes em reconhecer que hábitos comportamentais negativos põem em causa o crescimento e desenvolvimento das organizações, principalmente, dos bancos comerciais. O entrevistado 3 afirma que “hábitos e comportamentos negativos danificam e prejudicam o crescimento organizacional”.

#### **4.5 CONCLUSÕES**

Com a realização do inquérito e das entrevistas, é possível tecer algumas conclusões relativamente a integração e socialização de novos colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe, Banco Equador, Ecobank São Tomé, Afriland First Bank São Tomé e Príncipe e Commercial Bank São Tomé e Príncipe. Os colaboradores inquiridos foram 51% correspondente ao sexo masculino e os restantes 49% correspondentes ao sexo feminino, com a idade compreendida entre os 19 anos e os 38 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, a maior parte dos colaboradores inquiridos frequentou o ensino superior, ou seja, a maioria deles possui licenciatura. Ao todo 75% dos colaboradores são licenciados, 15% dos inquiridos frequentou o ensino secundário e 10% com o grau de mestre. Os colaboradores mais inquiridos foram aqueles que trabalham na Caixa, registando 27%, seguido pelos gestores de conta/cliente com um total de 20% de inquiridos. No que diz respeito ao tempo na organização em que trabalham, 44% dos inquiridos estão a trabalhar nos seus Bancos há menos de 1 ano ou há 1 ano. Outros 39% dos inquiridos estão a desempenhar as suas funções entre 2 a 3 anos, e os restantes 17% estão a trabalhar entre 4 a 6 anos nas suas organizações. Os inquiridos concordam, na sua maior parte, com o programa de acolhimento e integração em vigor nos seus bancos comerciais, mostrando através das respostas obtidas no questionário que o mesmo lhes tem ajudado imenso nas suas adaptações ao trabalho. Segundo os inquiridos, e constatou-se através do questionário realizado, o programa de integração tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento das suas relações com os seus colegas e com a chefia. Os colaboradores admitiram que os colaboradores mais antigos, a chefia e o orientador do estágio ajudaram

bastante no processo de integração à empresa. Também verificou-se que o trabalho em equipa é crucial para o acolhimento e integração dos recém-chegados.

No que toca às entrevistas realizadas, foi possível fazer uma relação entre a importância que ambas as partes, a chefia e os colaboradores, dão ao programa de acolhimento e integração de novos colaboradores. Segundo as entrevistadas, os Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe dão muita importância ao programa de integração e socialização de novos membros para que os mesmos se sintam membros desta organização o mais rapidamente possível. Todos os entrevistados afirmam que o programa de integração tem sido eficaz e eficiente na sua missão de socialização dos novos colaboradores. 80% dos entrevistados declaram que o programa de integração tem sido melhorado e aperfeiçoado sempre que possível. 60% dos entrevistados garantem que os colaboradores são enviados para o exterior para trabalhar noutros bancos comerciais para ganharem mais experiência e conhecerem melhor a cultura organizacional, e que os recém-admitidos são primeiro submetidos a um estágio antes mesmo de começarem a exercer as suas funções ou cargo.

100% dos entrevistados declaram que o programa de integração tem sido importante para a integração dos novos colaboradores de uma maneira eficaz e eficiente nos seus bancos comerciais. Enquanto 40% dos gestores dos recursos humanos entrevistados realçam a importância do programa de integração para fazer os novos colaboradores identificarem-se com a organização na qual trabalham, a ligação direta do programa de integração com a motivação dos novos colaboradores, a possibilidade que o programa de integração concede aos recém-chegados para desenvolverem melhores capacidades e competências para o exercício das suas funções, a integração na cultura organizacional da empresa e, por último, 40% dos entrevistados também afirmam que o programa tem ajudado a socializar os novos colaboradores de forma rápida e eficiente.

Todos os entrevistados garantem que o programa de integração tem sido muito importante para o aumento da produtividade. 80% dos gestores entrevistados admitem que com um programa de integração bem definido e implementado, a produtividade surge de forma natural. 60% dos gestores dos recursos humanos entrevistados afirmam que os colaboradores que levam menos tempo a se integrarem e adaptarem-se à organização têm registado um alto nível de produtividade, e 60% mostram-se satisfeitos com a produtividade dos recém-admitidos.

A totalidade dos entrevistados realça o contributo e empenho dos colaboradores mais antigos na integração e socialização dos seus novos colegas. 100% dos entrevistados dizem que o grau de envolvimento entre os colaboradores mais antigos e os colaboradores recém-chegados tem sido positivo e saudável. 60% dos entrevistados destacam a boa relação que existe entre os colaboradores mais antigos e os seus novos colegas de trabalho, enquanto 40% dizem que os seus bancos comerciais têm realizado atividades e ações para socializar os colaboradores mais antigos com os colaboradores mais recentes.

Todos os entrevistados afirmam deparar-se com pouca resistência no processo de integração e socialização dos novos colaboradores. 60% dos gestores dos recursos humanos entrevistados dizem que têm normas e regras para lidar com possíveis resistências advindas dos novos colaboradores. A mesma percentagem dos entrevistados concorda que as resistências nunca faltam, e que há sempre resistências por parte dos colaboradores aquando da realização de determinadas tarefas ou atividades. 40% dos entrevistados apontam o incumprimento do horário de trabalho como uma das resistências identificadas por parte dos colaboradores recém-admitidos. Um total de 40% dos entrevistados afirma que têm apostado no recrutamento e seleção de colaboradores válidos como forma de evitar certos tipos de resistências por parte dos mesmos.

60% dos entrevistados afirma que os programas de integração implementados nos seus bancos comerciais têm pontos e alíneas para erradicar os hábitos e comportamentos negativos adquiridos noutras organizações ou empresas, e que os bancos comerciais são instituições dinâmicas, criativas e ativas. 60% dos gestores entrevistados são unânimes em reconhecer que hábitos comportamentais negativos põem em causa o crescimento e desenvolvimento das organizações, enquanto 40% dos entrevistados afirmam que o conhecimento, cumprimento e respeito pelas normas e procedimentos bancários é muito importante. 40% dos entrevistados admitem que um colaborador pode trazer uma experiência viciada de uma outra organização na qual o mesmo tenha trabalhado antes, e defendem que os programas de integração e socialização dos novos colaboradores dos bancos comerciais devem ter pontos e alíneas que previnam e erradiquem hábitos e comportamentos negativos que prejudicam o crescimento e desenvolvimento das suas organizações.



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo as hipóteses anteriormente colocadas na fase inicial deste estudo de investigação serão verificadas, seguida de resposta às perguntas derivadas de investigação e à pergunta de partida, confirmação dos objetivos, reflexões finais sobre este trabalho de investigação bem como as limitações de investigação. Também é feita sugestões para investigações futuras, e por último o fecho No decorrer deste capítulo apresentar-se-á constatados numa fase anterior deste trabalho, ou seja, durante a revisão da literatura, assim como a avaliação dos resultados obtidos do inquérito e das entrevistas. Estes dados permitem fazer algumas reflexões finais e indicar o que mais se destacou na integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe.

#### **5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Hipótese 1: O plano de integração é eficaz na integração de novos colaboradores.

Segundo o que foi possível apurar durante o inquérito e as entrevistas realizadas, o plano de integração tem sido eficaz na integração dos novos colaboradores dos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. As investigações feitas na revisão da literatura vão no mesmo sentido, de que um plano de integração bem elaborado e implementado é sempre eficaz na integração e socialização de novos colaboradores. Todos os gestores inquiridos admitiram que os planos de integração aplicados nos seus bancos comerciais têm sido eficaz na sua missão de integração e socialização dos novos colaboradores. Os mesmos acrescentaram que os planos são sempre atualizados e aperfeiçoados para ir de encontro às necessidades e exigências bancárias da atualidade. Dos colaboradores inquiridos, 73,2%

consideram que o plano de integração facilitou a integração deles na empresa. Relativamente ao desempenho da função, 73,2% dos colaboradores inquiridos consideram que o plano de integração permitiu um melhor desempenho de função por parte dos mesmos. No que diz respeito às informações sobre a empresa, 73,2% dos inquiridos consideram que o plano de integração permitiu-lhes ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa. Dos colaboradores inquiridos, 78% consideram que o plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu as suas aprendizagens.

Hipótese 2: O plano de integração tem sido eficaz na socialização de novos colaboradores?

Foi possível verificar ao longo da realização deste trabalho de investigação que os diversos autores consultados dão muita importância a socialização organizacional e ao programa de integração. Os diversos autores foram unânimes na ideia de que a socialização organizacional deve ser feita através de um programa de integração bem definido e elaborado, e sobretudo com o envolvimento de todos os colaboradores. Os gestores de recursos humanos dos bancos comerciais inquiridos reconheceram que o plano de integração por eles implementado nos seus bancos tem sido eficaz na sua missão de socialização de novos colaboradores. Também foi possível confirmar através do inquérito realizado, que os colaboradores partilham da mesma opinião, ou seja, que o programa de integração tem sido eficaz na sua missão de socialização de novos membros. A grande maioria dos colaboradores inquiridos, 73,2%, considera que o plano de integração permitiu-lhes desenvolver a relação com a chefia. Relativamente à colaboração dos colegas, 90,2% dos colaboradores inquiridos consideram que os colegas foram colaborativos no início das suas funções. No que diz respeito à relação com os colegas, 83% dos inquiridos consideram que o plano de integração permitiu-lhes desenvolver mais facilmente a relação com os seus colegas.

Hipótese 3: A integração e socialização organizacional são das práticas de GRH mais importantes atualmente.

Pelo número das obras consultadas, dos artigos científicos publicados e o ponto de vista e opiniões dos diversos autores consultados, constatou-se que a integração e socialização

organizacional é de facto, e sem dúvida alguma, uma das práticas de gestão de recursos humanos mais relevantes atualmente. Ao longo da realização deste trabalho, foi possível averiguar que tanto os gestores dos recursos humanos como as empresas e organizações têm dado cada vez um maior relevo a integração e socialização dos novos membros, preocupando-se cada vez mais com a integração e socialização dos recém-chegados. Vários são os autores que afirmaram que quanto mais rápida for a integração e socialização do recém-admitido mais rápido ele/ela começará a produzir o resultado esperado. A maioria dos autores consultados admitiram também que as empresas e organizações, sejam elas grandes ou pequenas, devem ter obrigatoriamente um plano de integração e socialização de novos colaboradores caso elas queiram ter lucros elevados e competir num mercado cada vez mais competitivo, exigente e globalizado. Os gestores dos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe entrevistados também partilham da mesma opinião. Segundo esses gestores dos recursos humanos, os bancos comerciais, e não só, devem ter programa de integração de novos colaboradores bem definido e implementado, e envolver todos os colaboradores na sua definição e implementação. Os entrevistados também concordaram que a integração e socialização dos novos membros é uma das práticas de gestão de recursos humanos mais importantes atualmente nos seus bancos comerciais.

Hipótese 4: Os colaboradores concordam com o programa de integração.

Os resultados do inquérito mostram que a grande maioria dos colaboradores inquiridos, 75,6%, considera que o programa de integração fez-lhes identificar com a organização onde trabalham. Outra percentagem significativa dos inquiridos, 87,8%, considera que o plano de integração permitiu-lhes conhecer as responsabilidades e tarefas das suas funções. No que toca à duração do programa de integração, 85,4% dos bancários inquiridos consideram que a duração do programa de integração permitiu-lhes um melhor desempenho das suas funções. Dos bancários inquiridos, 48,7% consideram que o plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função, enquanto 9,8% dos inquiridos não consideram que o plano de integração esteja adaptado às características de cada pessoa e função. Relativamente à formação, 63,4% dos colaboradores inquiridos consideram que a formação inicial focou os aspectos cruciais das suas funções. Perante os dados do inquérito acima expostos, pode-se afirmar que os colaboradores dos bancos comerciais inquiridos concordam com o programa de integração.

Hipótese 5: Os colaboradores mais antigos têm desempenhado um papel fundamental na integração e socialização de novos membros.

Através da verificação dos resultados do inquérito, foi possível constatar que os colaboradores mais antigos têm desempenhado um papel fundamental na integração e socialização dos recém-admitidos. Relativamente à equipa de trabalho, uma esmagadora maioria dos bancários inquiridos, 82,9%, considera que a sua equipa de trabalho contribuiu para a sua integração ao transmitir-lhes a missão e os valores da empresa. No que diz respeito ao orientador do estágio, 70,9% dos inquiridos consideram que o orientador de estágio contribuiu para o seu desenvolvimento técnico. No que toca à chefia, 75,6% dos colaboradores inquiridos consideram que a chefia contribuiu para a sua integração ao transmitir-lhes a missão e os valores da empresa. Outra parte significativa dos bancários inquiridos, 65,9%, considera que a chefia contribuiu para a sua integração ao transmitir-lhes as características da função.

### **5.3 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DE INVESTIGAÇÃO**

Qual é a importância do programa de integração?

Os gestores de recursos humanos dos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe que foram entrevistados realçaram a importância do programa de integração na sua missão de integrar e socializar os novos colaboradores. A concordância dos bancários inquiridos com o programa de integração mostra a importância dos programas de integração para os bancos inquiridos, e o papel fundamental que os programas têm desempenhado. Os gestores de recursos humanos inferiram que o programa de integração tem servido para tornar os colaboradores mais coesos.

Qual é a eficácia do atual modelo na socialização de novos colaboradores?

Através do inquérito e das entrevistas realizadas, foi possível verificar que o atual programa de integração tem sido eficaz, e que o programa tem sido bem definido e implementado nos cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe que fazem parte deste

trabalho de investigação. A eficácia do programa de integração é evidente nas respostas do questionário. Uma esmagadora maioria dos colaboradores inquiridos concorda com o programa, e as respostas às perguntas do inquérito tiveram na sua maioria mais de 60% de respostas no que diz respeito a concordância dos colaboradores.

Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores antigos no processo de integração dos colaboradores recém-chegados?

Os colaboradores de todos os cinco bancos comerciais inquiridos estão muito empenhados na integração e socialização dos novos colaboradores. Isso foi possível confirmar através do inquérito levado a cabo para este estudo científico. Os gestores de recursos humanos enalteceram o grande envolvimento dos colaboradores antigos na integração dos seus mais recentes colegas. Cerca de 82,9% dos colaboradores inquiridos considera que a sua equipa de trabalho contribuiu para a sua integração ao transmitir-lhes a missão e os valores da empresa. Relativamente à chefia, 75,6% dos colaboradores inquiridos consideram que a chefia contribuiu para a sua integração ao transmitir-lhes a missão e os valores da empresa. Estas percentagens elevadas mostram o grau de envolvimento dos colaboradores mais antigos no processo de integração dos recém-chegados.

Qual é o impacto deste programa de integração na produtividade?

Como foi possível apurar através da revisão da literatura, quando uma organização ou empresa tem um plano de integração bem definido e implementado, ela tem mais a ganhar do que a perder. Isto é, a saída e admissão dos colaboradores será menor, o custo será menor, e a produtividade será, obviamente, maior. Segundo os gestores dos recursos humanos inquiridos, o programa de integração tem sido bem delimitado e executado nos seus bancos comerciais, e o programa tem a ajuda e envolvimento de todos os colaboradores, desde a chefia até ao nível operacional. Os colaboradores, através das respostas das questões do inquérito, demonstraram que a assimilação destes em relação ao banco onde trabalham tem sido boa e que já estão dentro dos objetivos e missão da organização onde trabalham.

#### **5.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA**

Qual é a importância do programa de integração na percepção dos colaboradores e dos gestores?

No decorrer da realização deste trabalho de investigação constatou-se que o programa de integração tem sido muito importante tanto para os colaboradores como para os gestores dos recursos humanos. Os gestores teceram rasgados elogios ao programa de integração e ao envolvimento dos colaboradores em torno do programa de integração. Os colaboradores também têm uma opinião positiva relativamente ao programa de integração. Este facto foi possível verificar, claramente, através do inquérito levado a cabo sobre os colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. Os gestores foram unânimes em dizer que o programa de integração permite aos novos colaboradores adquirirem as informações que lhes permitem situar no seio da empresa, integrar de forma rápida e eficaz na empresa e socializar da melhor forma possível com os colegas, e sentir-se como um membro da empresa e sentir-se em família. Os gestores disseram que a rápida integração dos novos colaboradores tem ajudado os seus bancos comerciais a fazer face a crescente competitividade que se assiste atualmente em São Tomé e Príncipe e não só. A rápida integração tem permitido, também, o aumento da produtividade, ou seja, quanto mais rápida for a integração e socialização do novo colaborador, ele começa a produzir o que é dele esperado, o mais rapidamente possível. Desta forma, o novo colaborador vai tornar o grupo mais coeso e unido. Com o grupo fluido e coeso, o lucro e o crescimento aparecem de forma natural e espontânea.

#### **5.5 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS**

Os objetivos inicialmente traçados neste trabalho de investigação foram todos confirmados. Confirmou-se a crescente importância da integração e socialização organizacional em relação a outras práticas de gestão de recursos humanos. De facto, segundo a revisão da literatura, o inquérito e as entrevistas levadas a cabo, foi possível verificar que as organizações hoje em dia têm dado muita importância à integração dos novos colaboradores nas suas funções e na organização. As empresas ou organizações têm

dado muita importância também a socialização dos recém-chegados. Só depois de bem integrados e socializados, os colaboradores estarão aptos para desempenharem de forma eficaz e eficiente os seus cargos ou funções. Também foi possível averiguar através das entrevistas e do inquérito que o programa de integração tem trazido benefícios para os bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. Avaliou-se a apreciação dos colaboradores sobre o modelo de integração de novos colaboradores nos cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe presentes neste trabalho de investigação. Verificou-se que os colaboradores, na sua esmagadora maioria, têm uma opinião positiva sobre o programa de integração que está a ser executado nos seus bancos comerciais. Por último, também foi possível conhecer as pessoas que estão por detrás do atual modelo de integração de novos membros. Os gestores disseram durante a entrevista que a parte principal do programa de integração é da responsabilidade deles. Entretanto, os colaboradores também têm uma palavra a dizer sobre o programa de integração uma vez que eles fazem parte da implementação do programa, e sem eles seria muito difícil mesmo integrar e socializar os recém-chegados.

## **5.6 REFLEXÕES FINAIS**

Com a conclusão deste estudo de investigação pode-se retirar algumas conclusões do mesmo através daquilo que foi estudado e desenvolvido na parte teórica do trabalho, revisão da literatura, bem como através dos resultados do inquérito realizado e das entrevistas. Tanto o inquérito como as entrevistas forneceram informações muito importantes para a compreensão da integração e socialização organizacional bem como o seu processo dentro das organizações ou empresas, em particular, os bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. Através de tudo que foi estudado e investigado ao longo deste estudo de investigação, pode-se afirmar que a integração e socialização organizacional é uma prática de gestão de recursos humanos preponderante para o êxito e sucesso das empresas ou organizações. Os funcionários ficam mais satisfeitos ao saberem que a empresa ou organização para qual vão trabalhar tem um programa de acolhimento e integração eficaz e eficiente com o envolvimento de todos os membros da empresa ou organização, isto é,

desde o topo até a base. O programa de integração organizacional permite ao novo colaborador socializar de forma rápida e produzir o que dele é esperado. Ao levar a cabo programas deste tipo, as organizações têm mais a ganhar do que a perder. Apesar de representarem um custo para as empresas ou organizações, o programa de integração e acolhimento é, atualmente, imprescindível para as organizações e empresas que pretendem competir num mundo cada vez mais globalizado com uma economia mais aberta e um leque de consumidores cada vez mais exigente. Os gestores de recursos humanos devem ver o programa de integração de novos colaboradores como um investimento e não como um custo, uma vez que a organização ao delinear um programa de acolhimento e integração dos novos membros ela evita um elevado *turnover*, admissão e demissão de colaboradores. Se as organizações não apostarem no programa de integração e socialização alegando que este representa custo para elas, elas podem ter um custo maior quando não souberem integrar de forma eficaz e eficiente os novos membros, o que pode levar a demissão do mesmo ou a sua manutenção na empresa ou organização mas produzindo muito abaixo daquilo que seria esperado da sua parte. Entretanto, nas instituições em causa, os bancos comerciais São Tomé e Príncipe, os programas têm recebido elogios por parte dos colaboradores destas organizações desde a formação inicial dos novos membros até a fase final do processo de integração dos mesmos.

## 5.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No decorrer da feitura deste trabalho de investigação deparou-se com algumas dificuldades e estorvos que foram ultrapassados graças a uma vontade titânica para terminar da melhor forma este trabalho de investigação cujo tema é extremamente interessante, integração e socialização organizacional. Algumas das limitações da investigação já foram mencionadas no primeiro capítulo deste trabalho, como é o caso da escassez de obras literárias relativas ao tema em estudo, bem como a falta de dados na internet. Estas são as limitações mais importantes a salientar. Outra dificuldade tem a ver com o facto de algumas instituições ou organizações não terem mostrado disponibilidade para a realização deste trabalho nas suas instalações, ou seja, disponibilizar os seus colaboradores para responderem o inquérito nem mesmo a chefia para conceder uma entrevista, ao menos, para a realização deste trabalho.

Foi difícil contactar os responsáveis dos departamentos dos recursos humanos dos bancos comerciais incluídos neste trabalho de investigação. Esta dificuldade deveu-se ao facto de os responsáveis dos departamentos dos recursos humanos terem estado apertados pelo tempo nos seus afazeres. A dificuldade também deveu-se pelo facto de as entrevistas terem sido realizadas no mês de dezembro, um mês que os mesmos têm muitas coisas para fazer no desempenho das suas funções, e é, sobretudo, um mês festivo e altura em que muitos colaboradores tiram as suas férias.

Muitos colaboradores mostraram-se indisponíveis para preencher o questionário alegando terem pouco tempo para tal. Houve instituições onde o preenchimento dos questionários não foi feito de forma célere. Foi preciso passar pelas instituições várias vezes ao dia e durante vários dias, como uma forma de pressão, para ter os questionários disponíveis.

## **5.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Quanto a investigações futuras, na falta de obra literárias para a melhor realização deste trabalho de investigação, seria bom que houvesse mais obras relacionadas com o tema investigado, integração e socialização organizacional, uma vez que o mesmo é de extrema importância para a estratégia das organizações e empresas, sendo atualmente das práticas de gestão de recursos humanos de maior relevância. Tendo em conta que o tema tem despertado curiosidade por parte de diversos gestores e não só, seria de louvar que houvesse mais obras e publicações para investigações futuras por parte de académicos e demais pessoas que estejam interessadas na investigação deste tema tão interessante e relevante. As empresas e organizações podem também contribuir para que o processo de investigação deste tema se torne mais fácil e acessível para os académicos e outros investigadores, disponibilizando para os mesmos o programa de integração, socialização e acolhimento que os mesmos estão adotando para integrar e socializar os novos membros. Há muito ainda para investigar sobre este tema uma vez que não foi possível fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre o mesmo devido as limitações de investigação acima mencionadas na seção anterior.

## **5.9 FECHO**

Na realização de um trabalho de investigação, como é de conhecimento de todos, o investigador tem na sua posse um leque de temas para investigar, e dentre os temas ele escolhe aquele que mais desperta o seu interesse. A escolha recaiu sobre este tema por ser um tema atual mas um pouco desconhecido por parte de alguns autores e académicos. Este tema foi o escolhido com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre a matéria em causa. Após a realização deste trabalho, o conhecimento sobre a integração e socialização organizacional aprofundou-se muito, a experiência para levar a cabo uma investigação profunda foi melhorada. Entretanto, espera-se que este pequeno e singelo trabalho de investigação possa ser útil para futuras investigações por parte de outras entidades relativamente a este tema.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, R. V., Dencker, J., & Yalabik, Z. Y. (2006). Institutions and organizational socialization: integrating employees in cross-border mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1357-1372.
- Anderson, N. R., & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.). *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Setor do Pós-venda Automóvel: Dissertação de Mestrado em Psicologia*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Recuperado em 17 dezembro, 2012 em [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102\\_ulfp034772\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf).
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.
- Bhanu, S. (2011). Effect of Pay Satisfaction in Information Technology Enabled Sector in India. *Journal of Management Research*, 11(2), 112-128.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª. ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª. ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1974). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organisation Studies*, 12, 49-74.
- 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.
- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. (6ª ed.). Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., & Vikan, A. (2012). Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *REAd*, 72 (2), 339-371.

- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52–78.
- Cooper-Thomas, H. D., & Wilson, M. G. (2011). Influences on newcomers' adjustment tactic use. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (4), 388-404.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-233.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 258-272.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hsiung, T. L., & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32 (4), 579-589.
- Instituto Superior de Gestão Bancária. (2001). *Introdução à Gestão*. (2ª Ed.). Instituto de Formação Bancária.
- Instituto Superior de Gestão Bancária. (2002). *Gestão de Recursos Humanos*. (7ª Ed.). Instituto de Formação Bancária.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 225–236.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1994). Culture and Performance Improvement. *Productivity*, 35(3), 405-417.
- Koene, B. A. S. (1996). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context: Trust and Rationality in Organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Netherlands, Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Marcellos, R. H. (2012). Integração e socialização organizacional. *Maiêutica*, 155-158.
- Menguc, B., Han, S., & Auh, S. (2007). A test of a model of new salespeople's socialization and adjustment in a collective culture. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (2), 149–167.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nazir, N. (2005). Person-culture fit and employee commitment in banks. *Vikalpa*, 30 (3), 39-51.

- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: a stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8 (4), 311-324.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., & Kozlowski S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45 (4), 849–874.
- Pathak, R. D., Rickards, T., & Pestonjee, D. M. (1996). Culture and its Consequences for Creativity and Innovation Management. *Productivity*, 37(1), 84-93.
- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Robbins, S. P. (2003). *The Truth About Managing People ... And Nothing But The Truth*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals individuals bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Saeed, T., Mansor, N. H. A., Siddique, S., Anis-ul-Haq, M., & Ishaq, H. M. (2012). Organizational socialization: individual and organizational consequences. *International Journal of Academic Research*, 4 (3), 96-101.
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 639-654.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211–225.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036-1056.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (6ª ed.). Lisboa-Porto: Lidel – edições técnicas, lda.
- Taylor, M. S., & Collins, J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 19-36.
- Van Maanen, J. (1989). Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Feury e R. M. Fischer, E. H. (Coords.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45-62). S. Paulo: Atlas.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Wilderom, B. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance," in Ashkanasy, N M; Wilderom, B P M and Peterson, M F (eds.), *ibid.*

## APÊNDICE A

### INQUÉRITO

O inquérito levado a cabo teve como propósito avaliar a importância e a eficácia do programa de acolhimento e integração em cinco bancos comerciais de São Tomé e Príncipe: Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), Banco Equador, Commercial Bank de São Tomé e Príncipe (COBSTP), Ecobank São Tomé (EST) e Afriland First Bank São Tomé e Príncipe bem como verificar a opinião dos colaboradores relativamente ao mesmo programa em vigor. As respostas obtidas no inquérito são todas elas confidenciais.

#### **Questionário Sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Integração e Socialização de Novos Colaboradores dos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe**

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “Integração e Socialização de Novos Colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe” a apresentar na Universidade Lusíada de Lisboa. Pretende-se com o mesmo recolher informação que permita analisar a estratégia dos bancos comerciais no que toca á integração, colocação e socialização dos seus colaboradores, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma.

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes. Peço-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração. A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço que responda às seguintes questões.

Obrigado

Euridiney Pinto

Assinale com um X a sua opção.

1 – Género:

Feminino

Masculino

2 – Idade:

≤ 18 anos

19 – 28 anos

29 – 38 anos

39 – 48 anos

49 – 58 anos

≥ 59 anos

3 – Habilitações literárias:

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra? \_\_\_\_\_

4 – Cargo/Funções desempenhadas: \_\_\_\_\_

5 – Tempo na Organização:

≤ 1 ano

2 – 3 anos

4 – 6 anos

7 – 9 anos

≥ 10 anos

|   | Concordo Totalmente | Concordo Muito | Concordo | Não concordo nem discordo | Descordo | Descordo Muito | Descordo Totalmente |
|---|---------------------|----------------|----------|---------------------------|----------|----------------|---------------------|
| 6 - A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da função.                  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 7 - A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.                    |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 8 - A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me as características da função.                        |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 9 - O programa de integração fez-me identificar com a organização onde eu trabalho.                                   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 10 - O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função.                       |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 11 - Os objetivos do plano de integração são explícitos.  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 12 - O plano de integração facilitou a minha integração na empresa.   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 13 - O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico.   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 14 - A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa. |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 15 - A duração do programa de integração permitiu-me um melhor desempenho da função.                                  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 16 - O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função.                                  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 17 - O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função.   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 18 - A formação inicial focou os aspetos cruciais da minha função.  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 19 - A formação inicial preparou-me para a minha função.  |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 20 - O plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem.                         |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 21 - O plano de integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.                     |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 22 - O plano de integração permitiu desenvolver a relação com a minha chefia.   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 23 - As informações passadas sobre a empresa foram satisfatórias.   |                     |                |          |                           |          |                |                     |
| 24 - O programa de integração   |                     |                |          |                           |          |                |                     |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| permitiu-me ter oportunidades de evoluir na minha carreira.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 - O programa de integração permitiu-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.                               |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 - O programa de integração permite-me ter acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do setor em que trabalho. |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 - O programa de integração permitiu-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.           |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 - Os colegas foram colaborativos no início de funções.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 - Experiência anterior noutra organização ajudou a minha integração na organização na qual encontro-me agora.                |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 - Encontrei muitas barreiras na fase inicial.  |  |  |  |  |  |  |  |

## APÊNDICE B

### ENTREVISTA

#### **Entrevista Sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Integração e Socialização de Novos Colaboradores dos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “Integração e Socialização de Novos Colaboradores nos Bancos Comerciais de São Tomé e Príncipe” a apresentar na Universidade Lusíada de Lisboa. Pretende-se com a mesma recolher informação que permita analisar a estratégia dos bancos comerciais no que toca á integração, colocação e socialização dos seus colaboradores, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma.

A entrevista é anónima e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes. Peço-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração. A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço que responda às seguintes questões.

Obrigado

Euridiney Pinto

1 – Género:

Feminino

Masculino

2 – Idade:

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| ≤ 18 anos    | <input type="checkbox"/> |
| 19 – 28 anos | <input type="checkbox"/> |
| 29 – 38 anos | <input type="checkbox"/> |
| 39 – 48 anos | <input type="checkbox"/> |
| 49 – 58 anos | <input type="checkbox"/> |
| ≥ 59 anos    | <input type="checkbox"/> |

3 – Habilitações literárias:

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> |
| Licenciatura      | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado          | <input type="checkbox"/> |
| Doutoramento      | <input type="checkbox"/> |
| Outra? _____      | <input type="checkbox"/> |

4 – Cargo/Funções desempenhadas: \_\_\_\_\_

5 – Tempo na Organização:

|            |                          |
|------------|--------------------------|
| ≤ 1 ano    | <input type="checkbox"/> |
| 2 – 3 anos | <input type="checkbox"/> |
| 4 – 6 anos | <input type="checkbox"/> |
| 7 – 9 anos | <input type="checkbox"/> |
| ≥ 10 anos  | <input type="checkbox"/> |

6 – Os modelos atuais do programa de integração são eficazes na sua missão de socialização dos novos colaboradores?

7 – Qual é a importância do programa de integração dos novos colaboradores?

8 – Qual é a importância do programa de integração no que toca à produtividade?

9 – Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores deste Banco no processo de integração e socialização dos novos colaboradores?

10 – Quais são as principais resistências identificadas na integração de novos colaboradores?

11 – Qual é a postura deste Banco em relação a hábitos comportamentais dos novos colaboradores que foram adquiridos em experiências anteriores noutras empresas?

**As questões e as respostas das entrevistas foram as seguintes:**

1. Os modelos atuais do programa de integração são eficazes na sua missão de socialização dos novos colaboradores?

Resposta 1: Sendo jurista de formação e não tendo conhecimentos específicos em matéria de recursos humanos, quero aproveitar esta oportunidade para dizer que o Ecobank São Tomé e Príncipe (EST) tem um programa de integração para acolher e integrar os novos membros. Como sabe Ecobank é um grande grupo bancário que está presente em mais de trinta países africanos, com representação na Europa, em países como a França e Inglaterra, e está bem representado junto dos bancos norte-americanos. Como deve saber, São Tomé e Príncipe é apenas uma das representações deste enorme banco, que de longe é o maior banco em toda África. Para responder diretamente a sua questão, quero dizer que o programa em vigor tem surtido efeito esperado na medida em que os novos funcionários têm se adaptado da melhor forma às funções para as quais foram contratados. O programa de integração implementado tem se revelado eficaz. Nós aperfeiçoamos o nosso programa de integração sempre que há necessidade pra tal. Sendo um banco que está espalhado em mais de trinta países africanos, há, a chamada rotatividade dos funcionários, ou seja, o nosso Banco envia funcionários para trabalhar noutros países, isto é, no Ecobank num outro país africano de modo a ganhar mais experiência, conhecimento e saber melhor sobre

a cultura desta organização, e São Tomé e Príncipe não foge a regra. Entretanto, eu quero finalizar, dizendo que, o programa de integração aplicado no Ecobank São Tomé e Príncipe tem se revelado eficaz, uma vez que não temos tido problemas maiores no que diz respeito à integração e socialização dos novos colaboradores.

Resposta 2: Sim, o modelo é eficaz, e é aperfeiçoado constantemente. Este modelo consiste num conjunto de métodos usados pelo BISTP para os seus colaboradores. Se estamos a usar o modelo é porque ele é eficaz. Se há algo de mal com o modelo nós mudamos ou aperfeiçoamos.

Há sempre um período experimental, o chamado período probatório, um estágio. As pessoas são submetidas a formações específicas, vestibular. Tem um período na qual devem dar provas. O contrato é muito flexível e pode ser rescindido a qualquer momento. Os recém-chegados têm acompanhamento direto. Após esse período faz-se uma avaliação de desempenho. Também faz-se avaliação de acompanhamento. São 6 meses, seis meses renováveis decorrentes da estrutura da lei bancária de São Tomé e Príncipe. Pode ser chamado de período experimental.

Este período existe em qualquer empresa. Isto porque as pessoas trazem formações académicas generalistas, tais como gestão, economia, direito, etc. Durante este período nós ficamos com a margem para saber se o indivíduo pode ser válido para o exercício de uma atividade específica.

Resposta 3: O nosso modelo de integração de novos colaboradores tem provado a sua eficácia em vários níveis. Bem, respondendo a sua questão, eu na qualidade de responsável do departamento dos recursos humanos do Afriland First Bank São Tomé e Príncipe posso lhe dizer que o nosso programa de integração tem sido eficaz. A sua eficácia tem sido boa tanto para o Banco como para os seus colaboradores também. Como já deve saber nós somos um Banco camaronês com subsidiárias em sete países africanos, sendo São Tomé e Príncipe um deles. Nós também temos escritórios representados em países como a França, a China e a República do Congo. Como vê nós somos um Banco muito grande, com muitos colaboradores e com capital enorme.

No que toca ao modelo de integração de colaboradores ele é eficaz e é adaptado a realidade de cada país. São Tomé e Príncipe pela sua pequenez nós desenvolvemos um modelo de integração de novos colaboradores de acordo com a realidade santomense e a sua cultura. Os modelos de integração podem não variar muito de Banco para Banco, uma vez que as nossas sete subsidiárias encontram-se cá em África e a realidade africana não difere muito de país para país. Se vemos bem temos muitas coisas em comum, não obstante a cultura variar um pouco. Na fase de integração de novos colaboradores nós levamos a cabo as atividades e ações contidas no programa que nós sabemos que os novos colaboradores precisam para se integrarem de forma eficaz e eficiente no nosso Banco. Como somos um Banco muito grande com representação em todos estes países que eu há pouco referi, os nossos colaboradores também são chamados a terem experiência nos Bancos de outros países para abrirem um pouco a sua mente e terem novas experiências em novas realidades.

Nós aqui no Afriland First Bank São Tomé e Príncipe levamos a cabo um estágio de 4 meses para os recém-admitidos. Nós sempre deixamos bem claro durante esta fase que queremos colaboradores que tenham conhecimento de todos os serviços desenvolvidos aqui no Banco. Nós damos formação geral de duas semanas em cada serviço. Os novos colaboradores têm obrigatoriamente de passar pela caixa. Qualquer um dos nossos colaboradores tem que ter conhecimento das atividades desenvolvidas na caixa.

Depois de 4 meses os novos colaboradores são avaliados por um comité para ver se a pessoa aprendeu tudo que lhe foi ensinado durante os 4 meses de estágio. Durante esse período o nosso programa também é avaliado para sabermos se tem algum ponto que precisa ser alterado ou se falta acrescentar algo também, vice-versa.

Resposta 4: Nós aqui no Commercial Bank São Tomé e Príncipe temos um bom programa de integração e socialização dos novos colaboradores. Os nossos colaboradores são bem integrados aqui no nosso Banco. O nosso modelo é sempre atualizado quando achamos que ele deve ser atualizado. Aliás, quer queiramos quer não o modelo deve ser atualizado. Os Bancos comerciais têm evoluído muito. As coisas têm mudado a um ritmo estonteante, por isso temos que estar sempre a par dessas mudanças para não perdermos os trilhos da mudança. Por isso temos que alterar o nosso programa de integração para ir ao encontro dessas mudanças. Temos um bom programa de integração e ele tem se revelado muito

eficaz para o nosso Banco. E sempre que achamos necessário nós modificamos e aperfeiçoamos o nosso programa de integração. Os nossos colaboradores são enviados para outras filiais nossas aqui em África para terem mais conhecimento e experiência sobre a realidade bancária.

Resposta 5: Sim, o nosso modelo tem sido eficaz. Os nossos colaboradores têm sido bem socializados e integrados. O nosso programa tem recebido uma boa aceitação por parte dos nossos colaboradores, e isso é muito importante para nós, uma vez que os mesmos foram criados para integrar os novos colaboradores e o modelo é dirigido a eles.

Mesmo com as alterações efetuadas nalguns pontos do programa de integração ele tem sido bem implementado pelo nosso Banco. Os novos colaboradores são primeiro submetidos a um estágio.

O Banco Equador tem um plano bem estruturado no que toca a isso. E nós aqui damos uma atenção especial ao modelo de integração porque nós sabemos que um colaborador quando é bem integrado e socializado só assim ele poderá produzir o que dele esperamos. Por isso estamos sempre atentos às exigências do nosso Banco e não só e temos feito algumas mudanças para melhorar e aperfeiçoar o nosso programa de integração. Temos que evoluir com as mudanças exigidas ao nível do setor bancário para não perdermos a competitividade e o mercado.

Síntese: No que diz respeito às respostas dadas pelos entrevistados sobre a eficácia do programa de integração na sua missão de socialização dos novos colaboradores, pode dizer-se que há semelhanças nas respostas uma vez que todos os entrevistados disseram que o programa de integração por eles desenvolvido e implementado tem sido muito eficaz em socializar os novos bancários, com alguns entrevistados a dizerem que se o atual modelo não fosse eficaz não estaria, com certeza, a ser implementado.

Alguns gestores de recursos humanos também admitiram que o modelo de integração e socialização de novos colaboradores tem sido frequentemente atualizado e aperfeiçoado para ir de encontro às necessidades dos seus bancos e evolução estonteante que hoje se assiste no sector bancário em São Tomé e Príncipe, sem fazerem referência também ao

crescente aumento de competitividade entre os bancos comerciais e as exigências e preferências dos clientes.

2. Qual é a importância do programa de integração de novos colaboradores?

Resposta 1: O programa de integração permite aos novos colaboradores adquirirem as informações e competências que lhes permitem integrar-se de uma maneira eficaz e eficiente.

Neste sentido, o programa de integração é um processo determinante que permite aos novos colaboradores identificarem-se com a empresa na qual trabalham. Um programa de integração bem-sucedido significa, para a empresa, que o novo empregado será mais rapidamente operacional e produtivo.

Do meu ponto de vista, tendo em conta a extrema importância deste programa, o mesmo deve conciliar os aspetos técnicos da empresa e do cargo a ser ocupado mais também os aspetos psicológicos.

A integração é a fase mais importante aquando da chegada de um novo membro na equipa de trabalho, isto porque, na maior parte dos casos, passamos muito tempo no local de trabalho e os colegas de trabalhos são assim considerados como uma “segunda família”. A isto junta-se o facto de que uma boa integração é sinónimo de maior motivação do colaborador que se integra numa nova equipa de trabalho.

Resposta 2: O programa tem sido importante para a integração dos novos colaboradores de forma eficaz e eficiente. Há várias análises a serem feitas sobre o processo de recrutamento. Aqui no BISTP o recrutamento é como um processo com várias fases de análises. Há pessoas com experiência noutras instituições e não se adaptam aqui devidamente. A empresa depois treina as pessoas para elas exercerem essas funções.

Há um período de integração e socialização dessas pessoas. O programa de integração permite ao recém-admitido adaptar-se e integrar-se na nossa cultura organizacional. Há um processo cá dentro na qual eles devem se enquadrar. O programa de integração permite aos novos colaboradores adquirirem competências e capacidades necessárias para desempenharem as suas funções na organização.

Resposta 3: Bem, quanto a importância do programa de integração de novos colaboradores, pelo que eu acabei por dizer há pouco tempo, eu penso que o programa é importante para o nosso Banco. O programa ajuda a integrar o recém-admitido o mais rapidamente possível, e de uma forma eficaz e eficiente, e também ajuda a socializá-lo de forma rápida para que ele não se sinta que nem um peixe fora de água. Fazer com que os novos colaboradores passem em todos os serviços e setores do nosso Banco é uma forma de integrá-lo e socializá-lo de forma eficiente e eficaz. Fazendo ele passar por todos os setores e conhecer todas as actividades vai fazer com que ele dialogue e converse com os outros colegas e ficar mais ambientado ao seu novo serviço e às suas funções. O programa de integração permite ao novo colaborador obter um conjunto de competências, capacidades e atitudes para o exercício das suas funções.

Fazer os novos colaboradores passarem pela Caixa obrigatoriamente é uma estratégia de socialização também. Lá ele vai ter contacto com os diversos clientes e vai lidar com várias situações advindas da Caixa. Posso até dizer que o primeiro ponto de encontro dos clientes com o Banco começa precisamente na Caixa.

Então, posso muito bem dizer que o programa é importante devido a todos esses pontos que eu fiz referência. É importante porque ajuda a integrar e socializar os recém-chegados de forma rápida, eficaz e eficiente.

Aqui no Afriland First Bank São Tomé e Príncipe todos os colaboradores têm direito a formação. Eu como responsável dos recursos humanos não tenho direito de esconder uma formação para um estagiário. A formação aqui no Afriland First Bank São Tomé e Príncipe é interna. O grupo organiza formação trimestralmente para os responsáveis de gestão e não só. Desenvolvemos temas da atualidade como por exemplo branqueamento de capital, crédito mal parado, etc.

Resposta 4: O programa tem sido importante para o nosso Banco na sua missão de integrar e socializar os novos funcionários. Eu penso que todos os bancos deviam ter um programa de integração de novos colaboradores. Eu digo isto e defendo isto porque eu penso que sem um programa de integração de novos colaboradores bem definido e bem implementado os colaboradores estariam jogados às suas sortes e sem seguir os passos certos.

Bem, esta é a minha opinião quanto a isso. E ao dizer isto estou a dizer-lhe que o programa tem sido muito importante para o nosso Banco e para os nossos colaboradores. O programa tem ajudado a realizar uma boa integração dos nossos colaboradores na nossa cultura organizacional.

Pelos resultados que temos tido do nosso programa ele tem sido bem recebido pelos nossos colaboradores, e como qualquer programa ou modelo ele tem sofrido algumas alterações para ir de encontro às exigências que a setor bancário tem exigido diariamente. Se o colaborador for bem integrado, a sua motivação será maior.

Resposta 5: O programa é importante para termos uma boa coesão aqui no nosso Banco, e tem ajudado a socializar os recém-chegados. Logo que o colaborador começa o seu primeiro dia de trabalho ele, através do programa, já começa a perceber o que o Banco Equador quer dele e o que ele pode esperar do Banco Equador também. O programa é esclarecedor em muitos dos seus pontos.

O programa é importante para fazer o colaborador identificar-se com a organização, e isso vai fazer com que ele tenha um comportamento organizacional aceitável e adequado. O programa é importante para integrar o colaborador de forma eficaz e eficiente. O programa também tem um foco especial na socialização dos novos colaboradores.

Só com um programa bem definido e implementado poderemos ter colaboradores motivados desde o primeiro dia da sua entrada no nosso Banco. Porque um dos nossos objetivos aqui é motivar o colaborador desde o seu primeiro dia de trabalho aqui na nossa organização. O nosso objetivo é surpreender o recém-chegado pela positiva. Mostrar para ele que tudo tem sido muito bem trabalhado para a sua colocação no nosso Banco.

E nós não podemos esperar outra coisa dos novos colaboradores a não ser muita entrega ao trabalho, identificarem-se com o Banco e implementar as suas novas ideias e o consequente aumento de produtividade.

Portanto, para mim o programa é importante por tudo isso que eu há pouco referi e muito mais. Posso também dizer que o programa é importante porque faz com que o novo colaborador se sinta membro da organização desde o seu primeiro dia de trabalho e não como um estranho. Quanto mais rápido os novos colaboradores forem integrados e

socializados é melhor para nós e para eles também. Ambos saímos a ganhar com a celeridade e eficiência desse processo.

Síntese: Todos os entrevistados realçaram a importância do plano de integração de novos colaboradores. As respostas a esta pergunta foram semelhantes, apenas variando no conteúdo e nalguns pontos. Os entrevistados reconheceram o papel importante que o atual modelo de integração e socialização organizacional vem desenvolvendo nos seus bancos, chegando alguns entrevistados a dizerem que acreditam que sem um plano de integração eficaz e muito bem elaborado e com ajuda de todos os demais colaboradores, as organizações estariam condenadas ao fracasso. Para alguns entrevistados, é logo na integração que as organizações devem apostar forte.

As respostas à esta pergunta vêm reforçar o que já tinha sido avançado na parte teórica deste trabalho. Na parte teórica falou-se da importância do processo de integração e socialização organizacional, e as respostas obtidas durante as entrevistas vieram reforçar o papel fundamental que o programa de integração nas organizações e empresas.

### 3. Qual é a importância do programa de integração no que toca à produtividade?

Resposta 1: Como já foi dito anteriormente, o programa de integração tem um papel fundamental no auxílio à produtividade.

De facto, um programa de integração adequado e bem-sucedido cria um sentimento de bem-estar (espírito de equipa), e este sentimento é determinante para a motivação do empregado. Em consequência, a motivação estando diretamente ligada a produtividade, pode-se afirmar que a produtividade do empregado é maior quando o mesmo trabalha num meio estimulante rodeado de colegas motivados e alegres.

Eu penso que o objetivo principal de todo e qualquer programa de integração é fazer com que o novo membro se adapte da forma mais rapidamente possível e comece a produzir os resultados que a empresa ou organização espera dele, e isso evita a perda do dinheiro investido pela organização no recrutamento e seleção desse recém-chegado ou dos recém-chegados à organização, porque todas as organizações fazem de tudo para evitar a demissão e admissão de novos funcionários.

A demissão pode muito bem-estar diretamente ligada a admissão de novos colaboradores, uma vez que na perda de um funcionário a organização ou empresa vê-se obrigada a recrutar e selecionar um novo membro para preencher a lacuna deixada por outro funcionário. A organização pode também recrutar e selecionar novos membros não devido a demissão de outros membros mas sim devido ao seu crescimento e expansão, e a consequente e urgente necessidade de contratar novos colaboradores para fazer face à contratação de mais mão de obra, sobretudo qualificada, como é o caso de Ecobank São Tomé e Príncipe. Os colaboradores que levam pouco tempo para se integrarem têm registado um nível de produtividade elevado. Por outro lado, o colaborador que leva mais tempo para se integrar tem um nível de produtividade baixo. Nós estamos muito satisfeitos com a produtividade dos novos colaboradores.

Resposta 2: Bem, estando o programa bem formulado e aplicado como eu disse anteriormente, é óbvio que a produtividade elevada vem logo a seguir. A produtividade tem surgido de uma forma espontânea com este modelo de integração que temos implementado até agora. É um modelo que conta com a participação de muitos colaboradores de forma direta e indireta, não só a gestão de topo que faz tudo, mas o nível intermédio e operacional também têm desempenhado um papel muito importante na implementação e aperfeiçoamento do nosso modelo e a sua consequente ajuda crucial no significativo aumento da produtividade que temos vindo a conhecer ultimamente. Como bem sabes, o BISTP é o maior banco a operar cá em São Tomé e Príncipe e somos o único Banco a operar cá em STP com filiais em todos os distritos do país e na Região Autónoma do Príncipe. Por isso penso que a produtividade está mesmo em alta. Estamos satisfeitos com aquilo que os recém-admitidos têm produzido. No entanto, queremos aumentar ainda mais a nossa produtividade e é por isso que estamos sempre a aperfeiçoar e melhorar cada vez mais o nosso modelo de integração.

Nós geralmente não avaliamos a produtividade durante o período probatório. Damos aos recém-admitidos insumos para o futuro. Disponibiliza-se um conjunto de fatores de integração aos novos colaboradores. Entretanto, os novos colaboradores continuam a ter acompanhamento após os 6 meses do período experimental.

Resposta 3: Se o programa for aplicado de forma eficaz e eficiente com certeza que não comprometerá a produtividade. Com o programa de integração devidamente implementado e acompanhado de perto pelos responsáveis máximos pela sua implementação a produtividade surge logo em seguida de forma fluida e espontânea.

Como eu lhe havia dito há pouco tempo, há um comité que se reúne para avaliar o desempenho dos recém-admitidos durante os 4 meses de estágio. A produtividade é um dos pontos cruciais a serem avaliados também. A produtividade dos recém-chegados vai determinar o destino dos mesmos.

Se a produtividade for boa ou superar as expetativas, o estagiário tem grande probabilidade de ver o seu contrato prolongado conosco. No entanto, se o estagiário produzir pouco e não ser bem-sucedido durante os 4 meses de estágio ele certamente será afastado das funções a que concorre.

A nossa política é diferente. Não esperamos a confirmação depois para avaliar o colaborador. Damos aos colaboradores durante a fase de estágio dossiês de crédito e outras papeladas inerentes a actividade bancária para ele analisar. Isto é uma forma também de saber se ele está à vontade na sua nova função e se está a aprender alguma coisa.

Nós também avaliamos a produtividade dos nossos colaboradores depois da fase de estágio de 4 meses. Perante o exposto posso lhe dizer que o modelo por nós utilizado para integrar os novos colaboradores é muito importante para a produtividade do nosso Banco. Quanto mais rápido for a integração do colaborador, ele começará a produzir o mais rapidamente possível.

Resposta 4: O nosso Banco tem crescido ultimamente, não obstante os problemas que tivemos há poucos anos que resultou na intervenção do Banco Central de São Tomé e Príncipe durante alguns meses nas nossas atividades para corrigir, se me permite a expressão, as nossas contas que não estavam a ir no caminho certo.

De resto eu quero dizer-te que agora já está tudo bem com o nosso Banco. A nossa credibilidade não foi posta em causa. Temos ainda a fidelidade dos nossos clientes é uma das coisas que mais nos importa e sempre nos importou e a boa notícia é que ela não foi abalada e continua intacta. Tudo graças ao trabalho que temos efetuado recentemente.

Isso por si só já vem responder um pouco a tua pergunta. Porque só com bons colaboradores e com um bom programa de integração de novos colaboradores e não só se consegue aumentar a produtividade como temos vindo a aumentar. O programa de integração tem sido fundamental para o aumento produtividade. Estamos contentes com a produtividade dos novos colaboradores.

Portanto, posso dizer-lhe que a produtividade tem surgido de forma natural na medida em que o programa tem sido aperfeiçoado e bem implementado por nós. Se o novo colaborador registar uma boa produtividade prolongamos o vínculo com o mesmo.

Resposta 5: Bem, como eu havia dito na sua pergunta anterior, quando bem definido e implementado um programa de integração, a produtividade vem logo a seguir. Porque os colaboradores sentem-se motivados e quase tudo corre bem, isto porque não existem empresas ou organizações perfeitas não é, senão tudo correria bem com uma eficaz e eficiente definição e implementação de programa de integração de novos colaboradores.

No que toca a clientela, nós somos o segundo Banco em São Tomé e Príncipe logo a seguir ao Banco Internacional de São Tomé e Príncipe que ainda continua a estar na primeira posição. A nossa produtividade tem crescido muito ultimamente bem como a nossa clientela. O programa de integração tem sido importante para o acréscimo da produtividade.

Tudo isso é fruto de diversos fatores e de várias ações e atividades que temos levado a cabo para firmarmos a nossa posição como o melhor banco comercial em São Tomé e Príncipe.

E tudo isso não seria possível sem o tal programa de integração e socialização de novos colaboradores. Porque eu penso que tudo começa com a integração e socialização dos novos colaboradores. Só depois de eles estarem bem integrados, colocados e socializados é que conseguem produzir o que esperamos deles. Este é no meu ponto de visto a importância do programa de integração no que toca à produtividade.

Síntese: No que respeita à importância do programa de integração em relação à produtividade, as respostas dos gestores de recursos humanos levam a crer que os atuais modelos de integração e socialização organizacional por eles implementados nos seus

bancos comerciais tem contribuído para o aumento da produtividade. Todos os entrevistados admitiram que o modelo quando bem implementado, e com apoio e participação de todos os colaboradores, pode aumentar a produtividade de forma significativa. Os mesmos disseram que como o modelo está sendo bem implementado nos seus bancos comerciais a produtividade tem acompanhado essa boa implementação e dando os seus frutos.

4. Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores deste Banco no processo de integração e socialização dos novos colaboradores?

Resposta 1: O Ecobank São Tomé e Príncipe (EST) conta com uma equipa jovem, disposta a ensinar e em perpétua aprendizagem. Neste sentido, todos os funcionários do EST participam no processo de integração e socialização dos novos funcionários.

Todavia, o grau de envolvimento dos funcionários do EST não é o mesmo para todos. Sendo maior o envolvimento dos funcionários que virão a trabalhar mais diretamente com o novo colaborador. O envolvimento dos funcionários mais antigos tem sido positivo, eficaz e eficiente. Realizamos frequentemente atividades que levam a socialização dos mais antigos com os mais recentes.

Resposta 2: O grau de envolvimento aqui no BISTP entre os colaboradores antigos e os recém-chegados ou os mais recentes ou os mais novos como queira os chamar é bom e eficiente. Todos os colaboradores têm dado o seu contributo para a afirmação e integração dos seus novos colegas. Nós temos presenciado e vivido uma convivência saudável e profícua entre os colaboradores. Há uma clara e positiva transmissão de valores da organização dos colaboradores mais antigos aos colaboradores mais recentes. E os mais recentes também dão os seus pontos de vistas e as suas ideias sobre determinados assuntos também, uma vez que o conhecimento é universal e aprende-se todos os dias.

Eu quero mais uma vez salientar que a relação é muito boa entre os colaboradores antigos e os colaboradores mais recentes. E nós temos tido muito colaboradores recentes com menos de um ano na organização. Temos recrutado cada vez mais colaboradores devido a expansão do nosso Banco e a inevitável necessidade da mão de obra, ou seja, recrutar novos colaboradores.

Há um acompanhamento direto por parte da liderança em todo esse processo de integração e socialização dos novos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe. Existe um acompanhamento cordial. Há um conjunto de instrumentos próprios do Departamento de Recursos Humanos para acompanhar os novos colaboradores nesse processo. Não existe o comodismo pelo facto de eu ter um contrato definitivo. Há todo tipo de programa de avaliação de desempenho por parte do colaborador estruturado e integrado. Nós gerimos a vida dos nossos colaboradores através da meritocracia.

Geralmente ninguém aqui pensa assim. Ninguém aqui se sente ameaçado pela entrada de um novo colaborador na nossa organização. Muito pelo contrário, os nossos colaboradores veem isso com bons olhos. Nós temos uma empresa democrática. Não devem ver os novos colaboradores como uma ameaça. Isso deve servir de estímulo e elas devem valorizar-se mais ainda e constantemente. Os colaboradores antigos devem sentir-se atualizados e reciclados, e devem estar sempre na vanguarda do conhecimento. Nós temos um programa de atualização e valorização constante.

Resposta 3: Todos os colaboradores têm ajudado na integração e socialização dos novos colegas. Os novos colaboradores são sempre bem aceites e bem recebidos no nosso Banco. Somos que nem uma família aqui no Afriland First Bank São Tomé e Príncipe. Como eu já lhe havia dito os colaboradores recém-chegados devem passar por todos os setores durante um período de 2 semanas por cada setor. Nesta fase ele vai aprendendo com os colaboradores mais antigos e é nesta altura que os mais antigos vão ensiná-los o que eles precisam para responder posteriormente as exigência do cargo.

O envolvimento entre os mais antigos e os recém-chegados tem sido bom e positivo. O relacionamento entre ambas as partes tem sido cordial e respeitoso. Ao desenvolver o nosso programa de integração e socialização dos novos colaboradores nós demos uma atenção especial a esse ponto aí. Porque uma coisa muito importante mesmo é saber como irá o colaborador mais antigo reagir perante a vinda de um colaborador novo. Também sabemos que o resultado da interação entre ambas as partes será determinante para o futuro do Banco e para a sua produtividade.

O relacionamento tem sido bom até agora entre os mais antigos e os mais novos. Temos levado a cabo ações para socializar os mais antigos com os mais recentes.

Resposta 4: Eu acho esta pergunta vem em boa hora para eu dizer o que eu penso dos santomenses e dos colaboradores do Commercial Bank São Tomé e Príncipe. Como já deu para perceber eu não sou santomense. Mas estou a gostar muito de estar cá e de estar a viver esta nova experiência na minha vida profissional.

Bem, indo diretamente para a tua pergunta, deixa-me dizer-te o seguinte, aqui em São tomé e Príncipe as pessoas dizem que a sigla STP, que é a sigla do país, significa Somos Todos Primos, ou seja, que toda gente aqui conhece toda gente. Pelo menos aqui na cidade capital tem sido assim. É difícil encontrar pessoas que não se conhecem umas as outras. Eu sei que isso é fruto da dimensão do país e da pequenez da sua cidade capital também, e, sobretudo, o país não tem muita gente, isto é, menos de 200 mil pessoas. Mas não é só por isso que toda gente aqui conhece toda gente. Eu penso que toda gente aqui conhece toda gente devido a vossa hospitalidade e de um sistema de entreaajuda excelente.

Agora deixa-me dizer-te que quanto ao grau de envolvimento dos colaboradores do nosso Banco no processo de socialização dos novos colaboradores, é algo que só acontece aqui e em mais nenhum lugar do Mundo. Bem, pode acontecer num ou noutra país não é, mas aqui é extraordinário e diferente. O facto de quase toda gente conhecer toda gente aqui em São Tomé e Príncipe tem contribuído de forma positiva para a integração dos novos colaboradores. O grau de envolvimento é muito bom mesmo. Os funcionários são integrados de forma rápida, eficaz e eficiente. Tudo porque aqui a humildade das pessoas e a entreaajuda serem excelentes. Na verdade aqui toda gente conhece toda gente e isso tem sido muito bom para o nosso Banco no que toca à integração e socialização dos novos colaboradores.

Todos os funcionários participam na integração e socialização dos novos colegas. A relação entre os nossos colaboradores é muito boa.

Resposta 5: Eu penso que pode-se sempre pegar partes de respostas de uma questão e aproveitar na outra. Por exemplo, no que toca à esta questão que me colocou agora que é sobre o grau de envolvimento de colaboradores antigos na socialização e integração e socialização de novos colaboradores, eu posso dizer-lhe que os colaboradores mais antigos têm dado uma entrega total e incondicional para ensinar os novos colaboradores

determinadas tarefas. Todos os trabalhadores têm contribuído para a integração e socialização dos novos membros.

Nós temos desenvolvido um tipo de cultura organizacional aqui que faz com que todos os colaboradores saibam o que fazer e quando é que deve fazer. Como eu já lhe disse anteriormente não existem organizações perfeitas, portanto, se há algo que vai mal no meio de tudo isso nós corrigimos imediatamente e implementamos um novo sistema ou uma nova estratégia.

A cultura organizacional não cai do céu. Ela tem que ser muito bem trabalhada, e é o que temos feito desde que este Banco começou as suas atividades aqui em São Tomé e Príncipe.

Nós também sempre queremos que os nossos colaboradores se identifiquem com o nosso Banco e se sintam motivados por estarem cá a trabalhar. E eles podem esperar o mesmo do Banco Equador. Os novos colaboradores são sempre bem-vindos.

Bem, para terminar, quero dizer-lhe que estamos muito satisfeitos com o grau de envolvimento dos nossos colaboradores, não só os antigos com os mais recentes mas sim de todos os colaboradores em geral. O grau de envolvimento tem sido eficiente e benéfico. A ligação entre os nossos colaboradores é boa e saudável.

Síntese: Pode-se também dizer que houve uma unanimidade nas respostas desta pergunta por parte dos gestores dos recursos humanos. Todos os gestores afirmaram que os seus colaboradores mais antigos estão envolvidos desde o início no processo de integração e socialização dos recém-admitidos. Através desta pergunta foi possível verificar um facto que foi salientado por um dos entrevistados. Segundo um dos entrevistados, a pequenez do país e o facto de quase todas as pessoas conhecerem quase todas as pessoas ou familiares e parentes uns dos outros, isso tem feito com que o processo de socialização dos recém-chegados seja melhor e mais rápido do que o previsto. Segundo o mesmo gestor, as pessoas já estão socializadas entre elas antes mesmo de irem trabalhar em determinadas organizações, neste caso a sua organização. Mas o mesmo admitiu que este facto pode acarretar vantagens e desvantagens para as organizações, uma vez que o facto de todos conhecerem a todos não quer dizer que todos se dão bem com todos e que são amigos de todos. No entanto, todos os entrevistados disseram que o empenhamento dos seus

colaboradores mais antigos em transmitir os valores e conhecimentos das suas organizações aos novos membros tem sido enorme e de uma grande valia tanto para as organizações como para os colaboradores. A maioria dos entrevistados admitiu que os colaboradores contribuem bastante na elaboração e implementação do plano de integração e socialização dos novos colaboradores.

5. Quais são as principais resistências identificadas na integração de novos colaboradores?

Resposta 1: A única resistência identificada na integração dos novos funcionários no EST, encontra-se ao nível do respeito pelo horário de trabalho. Como sabe há funcionários que vivem distante e nós não dispomos de um serviço de transporte público eficaz, ainda mais já se nota o elevado engarrafamento nas ruas da cidade de São Tomé. Todavia, isto pode até nem ser tomado como desculpa, porque há funcionários que vivem perto e têm transporte próprio e chegam atrasados. Podem até me perguntar se o programa contempla soluções para dirimir situações do tipo. Todos os funcionários têm acesso às normas e regulamentos internos desta instituição. Quero também acrescentar que, alguns dos funcionários do EST já trabalharam noutros bancos comerciais de São Tomé e Príncipe, e isto tem causado algum constrangimento ao nosso programa de integração desses novos membros que vêm, ou melhor, já tiveram experiência num outro banco. Eles já trazem consigo conhecimentos inerentes ao banco e ao seu funcionamento. Isto faz com que os mesmos levem algum tempo para interiorizar o programa que estamos a levar a cabo. A integração daqueles que nunca trabalharam numa instituição financeira também é um pouco difícil tendo em conta que os mesmos não têm experiência no ramo, mas o programa de integração está concebido de uma tal forma para colmatar as tais lacunas e falhas que possam advir de casos particulares como esses que eu acima referi. Existem normas para dirimir possíveis resistências. Há sempre pequenas resistências na realização de determinadas tarefas ou atividades.

Resposta 2: Nós aqui no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe não temos encontrado muitas resistências por parte dos recém-admitidos na nossa instituição financeira. Eu na qualidade de responsável máximo do departamento de recursos humanos posso dizer-te que os recém-chegados vêm carregados de motivação para trabalhar no nosso Banco, e isso facilita de que maneira o seu processo de integração na empresa. Como somos um Banco de referência em São Tomé e Príncipe, as pessoas sentem-se

motivadas e muito satisfeitas ao saberem que vão fazer parte dos quadros do BISTP e dão sempre o seu melhor desde os primeiros minutos na organização.

Depois do *assessment* ou vestibular probatório o novo colaborador entra na empresa. Recrutar indivíduo válido é a nossa aposta de sempre. Não recrutamos indivíduos certos para o lugar certo. Aqui não fazemos isso. O nosso recrutamento leva três meses, e há testes psicométricos também. Aplicamos o *assessment* também. Damos treinamento próprio e de perto. Uma pré-vestibular antes da entrada existe uma gratificação. Recrutamento aqui no BISTP nunca é antes de um mês. O nosso recrutamento testa sempre um conjunto de situações. Temos regras e normas para lidar com as possíveis resistências que possam vir a surgir.

Resposta 3: Esta pergunta é muito interessante e ao mesmo tempo pertinente. Uma coisa que acontece aqui no nosso Banco é que muitos recém-chegados não faziam ideia que iam ter um estágio de 4 meses e que durante esse período iam ter que passar por todos os departamentos cá do Banco. Muitos nem fazem ideia ou nem fariam ideia que iam passar por Caixa também. A grande maioria das pessoas aqui empregadas agora no nosso Banco pensava que vinham e iam trabalhar diretamente no departamento para o qual foram contratados. E com certeza que os colaboradores que iremos recrutar e selecionar no futuro não estarão à espera dessa situação.

Contudo, eu quero dizer-te que eles ao depararem com essa situação e saberem que aqui no nosso Banco as coisas funcionam desta maneira, eles não resistem nem mostram desagrado perante a situação. E nós temos colaboradores aqui que nos dizem francamente e de viva voz que graças a este nosso programa que os fez passar em todos os departamentos é que eles são o que são hoje.

Nós também explicamos aos recém-admitidos o porquê de nós os fazermos passar por todos os departamentos e setores. Como eu lhe havia dito antes nós aqui queremos colaboradores polivalentes com um conhecimento geral sobre o nosso Banco e os seus serviços vastos. A flexibilidade dos colaboradores é muito importante para nós. Na ausência de um colaborador o outro pode substituí-lo sem problema algum.

Na altura da integração dos novos colaboradores nós não temos tido muita resistência por parte dos mesmos. Eu diria que temos tido algumas surpresas por parte dos mesmos ao

terem conhecimento do nosso modelo de integração, isso sim. Seleccionamos e recrutamos colaboradores válidos para evitar certas resistências. Contudo, há sempre resistências por parte dos colaboradores, por mais perfeitos que sejam.

Resposta 4: Aqui em São Tomé e Príncipe como toda gente conhece toda gente, nem que seja através de amigos ou familiares, as resistências na integração de novos colaboradores têm sido poucas. Digo poucas porque tem uma em especial que eu quero salientar. É que aqui em São Tomé e Príncipe os jovens vão querer dar um passo em frente, ou melhor dizendo, um salto em frente, ou passo gigantesco na carreira, de forma rápida e imediata.

Devem entender que para se chegar ao topo tem que se começar de baixo primeiro. Lá se foram os tempos em que as pessoas começavam do topo. Tempo as pessoas começavam do topo devido a vários fatores, e um deles era devido a escassez da mão de obra qualificada no mercado de trabalho. Agora já existem muitos santomenses com formação superior e muito bem qualificados.

Os jovens têm que ter calma e paciência. Só depois poderão almejar os altos cargos, como a diretoria ou chefia. Poucos jovens aqui vão querer fazer estágio depois para lhes serem passados um contrato. Vão querer começar logo com um contrato, e de preferência um bom contrato com muitas regalias e vão querer começar logo por ocupar altos cargos ou desempenhar altas funções. Este é o ponto que eu gostaria de realçar nesta tua questão.

Como é óbvio isso tem constituído um fator de resistência na integração de novos colaboradores. Porque aqui no nosso Banco o estágio tem a duração de 3 meses. Depois desses três meses avaliamos o desempenho do recém-chegado e só depois dessa avaliação decidimos se o contratamos ou não, ou seja, se ele ou ela é a pessoa certa para o lugar que temos à disposição. Entretanto, encontram-se algumas resistências ao realizar certas tarefas, elas nunca faltam. Temos regras próprias e adequadas para eliminar as possíveis resistências.

Resposta 5: As resistências existem sempre. Temos registado poucas resistências por parte dos recém-admitidos na realização das tarefas. Há resistências com o cumprimento do horário de trabalho. Como sabemos os colaboradores sempre têm expectativas. A grande maioria pensa que é chegar, ver e começar a trabalhar logo, e se possível estar muito bem

colocado num posto de grande gabarito. E quando o que lhes apresentamos não vai de acordo com as suas expectativas, então começa algum mal-estar que pode muito bem resultar na resistência por parte dos recém-chegados com relação a alguns pontos do programa de integração dos mesmos.

Eu apoio cada vez mais a ideia de que um estágio é sempre bom para as pessoas antes mesmo de elas começarem a trabalhar para a empresa. Muita gente reage mal aos estágios. Vão querer logo entrar na empresa e ter contratos bons e ocupar bons cargos e desempenhar boas funções. Como já deve imaginar isso não cai do céu e não acontece da noite para o dia.

Contudo, temos pontos bem explícitos no nosso programa para lidar com as tais resistências, e deixa-me dizer-te que têm surtido efeito.

Síntese: Os entrevistados foram unânimes em dizer que qualquer que seja a resistência da parte dos recém-admitidos há pontos no programa de integração para lidar com as possíveis resistências por parte dos novos colaboradores. Contudo, nem todos os entrevistados enumeraram quais são as principais resistências identificadas no processo de integração e socialização dos novos colaboradores. Todavia, alguns gestores de recursos humanos entrevistados identificaram o estágio como o principal foco de resistência por parte dos recém-admitidos, isto porque ao serem selecionados e admitidos, os novos colaboradores não ficam à espera de uma fase de estágio para só depois virem ou não ocupar as suas funções para os quais foram selecionados. Querer almejar cargos mais relevantes e auferir salários elevados também tem causado alguma resistência por parte dos novos colaboradores.

6. Qual é a postura deste Banco com relação a hábitos comportamentais dos novos colaboradores que foram adquiridos em experiências anteriores noutras empresas?

Resposta 1: Esta questão é de natureza complexa pelo facto de todos as empresas não funcionarem da mesma forma e segundo as mesmas regras. A isto, junta-se o facto de que o “mundo bancário” é um mundo em que o respeito pelos procedimentos é fundamental. Portanto, um colaborador pode trazer experiência viciada e hábitos comportamentais inapropriados de outras organizações.

Desta forma, a política do EST quanto aos hábitos comportamentais adquiridos em experiências com outras empresas é de conciliá-los com as exigências da profissão bancária de maneira que os procedimentos internos sejam sempre respeitados. Como eu havia referido na questão anterior, temos soluções bem plasmadas no nosso programa de integração para lidar com situações deste género. Um bom programa de integração deve conter alíneas para prevenir e eliminar hábitos comportamentais inadequados.

Resposta 2: Nós temos lidado bem com hábitos comportamentais adquiridos noutras organizações. Temos recrutado pessoas que entraram no mundo de trabalho pela primeira vez e temos recrutados pessoas que já trabalharam antes tanto no setor bancário bem como em outras instituições do ramo financeiro e não só também. O nosso modelo de integração tem pontos bem vinculados ali para lidar com experiências e hábitos dos novos colaboradores adquiridos noutras instituições.

Um indivíduo pode trazer uma experiência viciada de outra empresa ou organização. Por isso é que muitas vezes eu defendo que mais vale alguém sem experiência. Aqui não há aquela conversa de figura de cinco anos de experiência ou vinte anos de experiência. Indivíduos que apresentam potencialidades e atitudes para exercer uma atividade dentro das suas funções é logo integrado e começa logo a desempenhar as suas funções.

Banco é um ramo organizacional muito dinâmico e criativo. Recrutamento aqui é um processo e não um ato. Para ser bancário tem que ter vários saberes. Requer polivalência. No departamento de recursos humanos aqui temos psicólogos, economistas, gestores, etc. Queremos colaboradores inteligentes, humildes, respeitadores, com boas relações interpessoais, perceção de fazer as coisas bem-feitas e que valorizam o desenvolvimento pessoal constante.

Resposta 3: O nosso programa também contempla alguns pontos para dirimir a situação de hábitos comportamentais adquiridos noutras empresas ou organizações.

No entanto, deixa-me dizer-te que o nosso Banco geralmente só contrata pessoas que terminaram formação superior e não só recentemente. Pode haver uma ou outra exceção mas é muito pouco. Nós adotamos esta postura para prevenir situação como esta que acabou de me perguntar. Porque é mais do que evidente que hábitos e comportamentos

negativos danificam e prejudicam o crescimento organizacional. Esta é mais uma pergunta da tua entrevista que eu também acho muito pertinente e muito interessante mesmo.

Porque quando admitimos colaboradores com experiências que já tiveram experiências e hábitos noutras instituições eles tendem a pôr em causa certos pontos do nosso modelo e a integração e socialização do mesmo, como pode muito bem ser o caso de passar em todos os departamentos e setores inclusive Caixa. Eles podiam muito bem contaminar, se me permite a expressão, os nossos colaboradores mais antigos dizendo que noutras organizações ou instituições não é assim, que o que aplicamos aqui não é adequado e imparcial, etc.

É por essa razão que damos preferência àqueles que terminaram a formação superior e não só recentemente, ou melhor dizendo, damos oportunidade a aqueles que estão à procura do seu primeiro emprego. Este é o termo correto e esta é a melhor maneira de explicar este ponto tendo em conta que uma pessoa ao sair da faculdade ou uma formação profissional isso por si só não quer dizer que ela não tenha trabalhado antes.

Nós aqui tentamos sempre recrutar aquelas pessoas que estão à procura do seu primeiro emprego. Aquelas pessoas que estão a entrar no mercado de trabalho agora. É mais fácil transmitir a cultura organizacional para pessoas que estão no seu primeiro emprego do que para aquelas que já tinham trabalhado antes noutras empresas ou organizações, não obstante os bancos serem organizações dinâmicas, diligentes e ativas.

É desta forma que lidamos com os hábitos comportamentais dos recém-admitidos adquiridos noutras empresas ou organizações quando contratamos colaboradores que já tiveram experiência noutras empresas ou organizações. Dirimimos este problema através dos pontos que estão bem vincados no nosso programa e mostramos a eles o motivo pela qual na nossa instituição financeira nós agimos assim e não da forma que outros Bancos comerciais agem.

Contudo, recrutar e selecionar aqueles que estão à procura do primeiro emprego é mais fácil e evitamos de lidar com essa situação de lidar com hábitos comportamentais antigos de outras organizações ou empresas.

Resposta 4: Bem nós aqui temos adotado uma postura boa para resolver problema de pessoas que já trabalharam noutras empresas ou organizações, e principalmente aquelas

peessoas que já trabalharam noutros bancos comerciais. Perante essas situações é inevitável a comparação entre as duas instituições ou demais instituições. E isso não é nada bom para a nossa organização.

No entanto, até agora os pontos destacados no nosso programa têm servido para adotarmos uma postura boa e adequada para eliminar os hábitos comportamentais adquiridos noutras instituições ou empresas. Hábitos comportamentais negativos prejudicam as organizações. E quando contratamos os colaboradores que estão a trabalhar pela primeira vez, isso torna-se mais fácil. Quando é assim nós não temos que nos preocupar com quaisquer hábitos por parte dos mesmos uma vez que eles nunca tinham trabalhado antes.

Contudo, perante situações dessas temos a missão de fazer os novos colaboradores terem comportamento de cidadania organizacional. A nossa cultura organizacional tem que estar bem presente e explícita porque os bancos comerciais são instituições muito dinâmicas, criativas e ativas, e estão em constante mudança.

Resposta 5: O nosso objetivo aqui é erradicar todos os hábitos comportamentais obtidos pelos nossos colaboradores noutras empresas ou organizações que não ajudam em nada para o crescimento do nosso Banco. Como já se sabe, hábitos comportamentais negativos não ajudam em nada nenhuma organização. Um plano ou programa de integração deve ter pontos para prevenir e erradicar todas essas situações.

Nós devemos esperar tudo dos colaboradores. E na fase inicial são geralmente desenvolvidos comportamentos estranhos devido a ansiedade e não só. Nós temos lidado bem com tudo isso. Nós sempre fazemos os colaboradores saberem se estão no caminho certo ou não. Quando não estão no caminho por nós desejado nós corrigimos logo e dizemos aos mesmos o que a nossa organização quer e espera deles. Um bancário deve saber que no setor bancário o respeito pelas normas e procedimentos é extremamente fundamental.

Síntese: No que diz respeito à última pergunta da entrevista, pode-se dizer que os gestores de recursos humanos entrevistados foram unânimes em afirmar que o programa de integração dos seus bancos têm pontos bem definidos para dirimir hábitos e comportamentos adquiridos noutras organizações ou empresas. Um dos entrevistados

afirmou que o seu Banco geralmente admite colaboradores que recentemente terminaram os seus estudos para não ter que lidar com hábitos e comportamentos adquiridos em experiências anteriores noutras empresas ou organizações. Alguns entrevistados admitiram que não têm tido hábitos e comportamentos negativos dos novos colaboradores para relatar.