

TERESA MARGARIDA MARTINS DA PALMA VILÃO

CONTRIBUTO PARA O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS NOVOS
COLABORADORES DA INNUOS: MANUAL DE ACOLHIMENTO



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

TERESA MARGARIDA MARTINS DA PALMA VILÃO

CONTRIBUTO PARA O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS NOVOS
COLABORADORES DA INNUOS: MANUAL DE ACOLHIMENTO

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Doutora Gabriela Gonçalves

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

CONTRIBUTO PARA O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS NOVOS
COLABORADORES DA INNUOS: MANUAL DE ACOLHIMENTO

Declaração de Autoria de Autor

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam na listagem de referências incluída.

(Teresa Margarida Martins da Palma Vilão)

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Quero deixar o meu agradecimento a todos os que contribuíram para a realização deste projeto, pela ajuda e sobretudo, pelo apoio. Tornaram possível concluir este desafio graças à motivação e ao empenho da sua realização, nomeadamente:

À Professora Doutora Gabriela Gonçalves, o meu muito obrigado pela dedicação, orientação, persistência e acima de tudo, disponibilidade no decorrer da realização do projeto.

A toda a organização Innuos, pelo apoio, motivação e disponibilidade ao longo do último ano bem como a oportunidade da realização da minha primeira experiência neste ramo que tanto me fascina.

Aos meus pais, por sempre me abrirem portas para o futuro e por todo o amor e carinho que partilham comigo.

À minha irmã, que me ensinou a lutar para nunca perder de vista os meus objetivos, ela que é a minha maior companheira em toda esta jornada.

Ao meu tio, que me ensinou tão bem que o saber não ocupa lugar e foi a minha estrela-guia durante todo este processo. O maior exemplo de garra e perseverança que alguma vez tive.

Aos meus avós, que foram o maior exemplo de humildade e sacrifício que conheço e que nunca me deixaram ficar mal, que me apoiaram ao longo de toda a minha vida.

A todas as minhas fiéis companheiras, as minhas melhores amigas que considero como segundas irmãs, que partilharam comigo em primeira mão todo o suor desta caminhada, por me ampararem nos momentos mais difíceis e por me motivarem todos os dias.

Ao meu namorado, por todos os “tu consegues”, por me mostrar que todos os impossíveis são possíveis, basta nós querermos e que foi o meu companheiro em toda esta jornada.

E por último, mas não menos importante, aos meus professores, por todo o conhecimento que me transmitiram e por ver neles, o exemplo de profissionalismo e dedicação.

Resumo

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, é essencial que exista um processo favorável de socialização, acolhimento e integração de novos colaboradores.

Uma das formas de providenciar uma integração e acolhimento adequados ao novo colaborador consiste na entrega de um Manual de Acolhimento do ato de admissão, este, é uma ferramenta essencial durante este processo na organização. Com o objetivo de constituir um elemento fundamental ao novo começo de um membro, o manual deve conter todos os recursos que a organização considere imprescindíveis para a integração deste na estrutura organizacional. Assim sendo, considerando a carência de um MA, entende-se como fulcral a elaboração do mesmo.

O presente projeto pretende consolidar uma investigação sobre as vantagens de uma ferramenta comunicacional que permita um processo favorável de socialização, acolhimento e integração de novos colaboradores numa organização, com o objetivo de realizar um MA diferenciador – em suporte vídeo – destinado à empresa Innuos, com o intuito de colmatar a lacuna da sua inexistência.

Como metodologia foram realizados dois estudos: 1. estudo de diagnóstico junto dos colaboradores relativamente à integração e acolhimento da Innuos e 2. Análise qualitativa de 5 Manuais de Acolhimento já existentes em outras organizações.

Os resultados sublinham que uma das formas de providenciar uma integração positiva ao novo colaborador consiste na entrega de um Manual de Acolhimento, por parte da empresa no ato da admissão. Com o objetivo de o manual se tornar uma parte fundamental no começo de um novo membro, o mesmo deve conter fatores relevantes – a origem da organização às normas e regulamentos que a envolvem – para a integração do colaborador na organização.

Os resultados obtidos através da análise dos dados evidenciaram que a entrega de um MA é entendida pelos colaboradores como um instrumento facilitador no processo de integração e acolhimento ao longo da chegada à organização.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Acolhimento, Integração, Socialização Organizacional, Manual de Acolhimento.

Abstract

Within the scope of Human Resources Management, it is essential that there is a favorable process of socialisation, reception, and integration of new employees.

One of the ways of providing a suitable integration and welcome to the new employee is the delivery of a Welcome Manual in the act of admission, this is an essential tool during this process in the organisation. With the objective of constituting a fundamental element for the new beginning of a member, the handbook should contain all the resources that the organisation considers indispensable for the integration of this member in the organisational structure. Therefore, considering the lack of a Welcome Manual, the elaboration of such a manual is essential.

The present project intends to consolidate an investigation about the advantages of a communicational tool that allows a favorable process of socialization, reception, and integration of new collaborators in an organization, with the objective of creating a differentiating Welcome Manual - in video support - destined to the company Innuos, with the intention of filling the gap of its inexistence.

As methodology two studies were carried out: 1. a diagnostic study with the employees regarding the integration and reception of Innuos and 2. Qualitative analysis of 5 Welcome Manuals already existing in other organisations.

The results underline that one of the ways to provide a positive integration to the new employee is the delivery of a Welcome Handbook, by the company at the time of admission. For the handbook to become a fundamental part in the beginning of a new member, it should contain relevant factors - the origin of the organisation to the rules and regulations that surround it - for the integration of the employee in the organisation.

The results obtained through data analysis showed that the delivery of a Welcome Manual is understood by employees as a facilitating instrument in the integration process and reception along the arrival to the organization.

Keywords: Human Resources Management, Welcome, Integration, Organizational Socialization, Welcome Manual.

Índice

Índice de tabelas.....	viii
Lista de abreviaturas:	ix
Introdução.....	1
CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	3
1. Identificação e historial da organização.....	4
2. Posicionamento estratégico: missão, visão e valores.....	6
3. Objetivos estratégicos	7
4. <i>INNUOS SEED PROGRAMME</i>	8
5. Estrutura organizacional.....	11
6. Departamento de recursos humanos: responsabilidades e atividades	14
7. Análise interna da organização	16
8. Análise SWOT – Innuos	17
9. Concorrência.....	19
CAPÍTULO II: PROJETO	21
1. Estado da arte	22
1.1. A gestão de recursos humanos	22
1.2. Socialização organizacional.....	24
2. Acolhimento e integração	26
3. Manual de acolhimento.....	28
3.1. Vantagens	30
3.2. Desvantagens	32
1. Diagnóstico empresarial e proposta de instrumento facilitador na GRH: O Manual de Acolhimento	34
2. Modelo de desenvolvimento do projeto.....	34
Estudo 1: Análise quantitativa da perceção de integração e acolhimento dos colaboradores da Innuos.....	35

3. Metodologia	35
3.1. População e amostra	35
3.2. Instrumento	37
3.3. Procedimento	39
3.4. Apresentação e análise de resultados	40
3.5. Análise descritiva e inferencial das respostas	40
3.6. Análise correlacional	40
3.7. Análise de conteúdo	41
4. Síntese e discussão dos resultados	43
5. Estudo 2: Análise qualitativa de Manuais de Acolhimento de outras empresas 43	
5.1. Metodologia	43
5.2. População e amostra	43
5.3. Procedimento	44
5.4. Apresentação e análise de resultados	45
5.5. Discussão dos resultados	47
CAPÍTULO III: CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
1. Conclusão e sugestões futuras	50
Referências bibliográficas	53
APÊNDICES	57
APÊNDICE A) Proposta de inquérito	58
APÊNDICE B) Complemento ao Manual de Acolhimento (suporte papel)	68-79
APÊNDICE C) Análise Estatística	80

Índice de figuras

Figura 1 – *Organograma empresarial Innuos*

Figura 2 – *Práticas de GRH*

Figura 3 – *Conteúdos contidos no MA*

Figura 4 – *Habilitações literárias dos inquiridos*

Figura 5 – *Tempo de trabalho dos inquiridos na empresa*

Índice de tabelas

Tabela 1 – *Programa de responsabilidade social da empresa “INNUOS SEED PROGRAMME”*

Tabela 2 – *Análise SWOT Innuos*

Tabela 3 – *Exemplo de cronograma do 1.º dia na Innuos*

Tabela 4 – *Estrutura de desenvolvimento do projeto*

Tabela 5 – *Caracterização dos dados sociodemográficos*

Tabela 6 – *Manuais de acolhimento nomeados*

Tabela 7 – *Análise de conteúdo dos Manuais de Acolhimento selecionados*

Tabela 8 – *Elementos da socialização e integração*

Tabela 9 – *Análise correlacional*

Tabela 10 – *Causas dos problemas aquando da integração e acolhimento na organização em estudo*

Tabela 11 – *Aspetos positivos tidos em conta pelos inquiridos acerca da sua integração*

Lista de abreviaturas:

CH – Capital Humano

Et al. – E outros

EU – União Europeia

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IDT – Tecnologia de Dispositivos Integrados

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MA – Manual de Acolhimento

MRP II – Planeamento dos recursos de manufatura

PME – Pequena e Média Empresa

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SMD – *Surface Mounted Device*

SR – Sistema de Recompensas

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no meio organizacional, devido ao seu impacto ao nível das perceções, atitudes e comportamentos dos membros organizacionais. São vários os estudos (Nunes, 2019) que reconhecem que o investimento em práticas de GRH contribui de forma positiva para a motivação e para o desempenho dos colaboradores (Serra, 2017).

A evolução das tecnologias e consequentes transformações na sociedade tornam o mercado profissional extremamente competitivo. As ideias, os conhecimentos, o empenho e a perícia de inovação são alguns dos pontos-chave que separam as organizações da concorrência. Os produtos/serviços que as organizações oferecem são muito semelhantes entre si, sendo, deste modo, cada vez maior a necessidade de diferenciação. Para que esta ocorra, é necessário que as organizações sejam criativas e inovadoras, de forma a destacarem-se no mercado e alcançarem vantagem competitiva. Neste âmbito, a criação de um instrumento de comunicação que agrupe informações consideráveis para um novo membro numa organização concebe a possibilidade de o amparar no processo de acolhimento na empresa, bem como a integração com os restantes colaboradores (Serra, 2017).

Neste sentido, é necessário realçar e desmistificar, cada vez mais, os conceitos de acolhimento e integração, tal como a socialização organizacional, detém uma importância extrema para a compreensão da dificuldade das admissões de novos colaboradores no meio organizacional (Sousa *et al.*, 2012).

Posto isto, este projeto tem o objetivo de obter as perceções dos colaboradores da organização Innuos relativamente a sua chegada à organização, bem como o acolhimento e integração efetuado aquando desse momento e, a partir destas perceções, realizar um Manual de Acolhimento adaptado à empresa. Este MA foi pensado em todos e em cada um dos seus colaboradores.

A proposta deste MA foi conseguida através da literatura bem como na análise de outros MA, surgiu com o intuito de se revelar diferenciador devido ao seu suporte ser em formato vídeo – o que lhe atribuí inúmeras vantagens por este motivo.

No 1.º capítulo, é apresentada e caracterizada a instituição, nomeadamente, a estrutura da instituição, o seu historial, o seu posicionamento estratégico (missão, visão e valores) bem como as políticas da organização.

O 2.º capítulo, descreve o projeto Manual de Acolhimento de forma a contribuir para a integração dos novos colaboradores na Innuos, bem como as vantagens e desvantagens da sua existência e entrega. É, ainda, descrita a metodologia utilizada, a análise de conteúdos, a pesquisa de manuais existentes noutras organizações, a revisão de artigos e documentação necessária para a elaboração do enquadramento teórico do MA.

Adicionalmente, neste capítulo, abordam-se os conceitos essenciais na realização do projeto: socialização organizacional, acolhimento e integração, que foram as palavras-chave na construção do Manual de Acolhimento (MA).

Ainda no 2.º capítulo, encontram-se apresentados os resultados obtidos através das estratégias metodológicas utilizadas, bem como a discussão dos mesmos.

Por fim, no 3.º capítulo encontram-se descritas as conclusões referentes ao presente projeto bem como considerações finais.

CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Identificação e historial da organização

A Innuos começou a sua jornada no Reino Unido no ano de 2009, tendo como objetivo a visão de não ser necessário sacrificar a qualidade do som ou, simplesmente, ser um especialista da tecnologia para aproveitar e usufruir ao máximo a conveniência da música digital que, cada vez mais, se encontra tão fácil estar ao nosso alcance (Leaders, 2020). No entanto, essa visão apenas pode ser atingida em conjunto com três princípios essenciais: a) a sinergia perfeita entre *hardware* e *software* – a equipa multidisciplinar junta a experiência em *hardware* de computador e áudio, rede e engenharia de *software* para produzir os seus produtos do início ao fim; b) a pesquisa e o desenvolvimento dado ao cliente – sendo que este ponto é trabalhado juntamente com consumidores finais bem como parceiros fiéis, são capazes de entender que os diversos clientes exigem uma solução musical e isso é o que tem impulsionado a empresa desde o 1.º dia; c) a abertura da plataforma – o áudio digital é uma área constantemente em evolução, por isso, rapidamente são inseridos novos produtos no mercado (Innuos, 2022). Assim sendo, a Innuos constrói os seus produtos para serem abertos, o que permite a integração com os produtos *Hi-Fi* e *Multi-Room* mais conhecidos do mercado (Barbosa, 2020).

A marca adquirida pela LIVTC Portugal Lda., tem a sua visão no mercado como sendo especialista em áudio digital, na área da alta-fidelidade devido aos seus produtos inovadores e que aliam a qualidade do som (de topo) à facilidade da sua utilização (Leaders, 2020).

A Innuos foca a sua atividade principal na produção e venda de servidores e *players* digitais de alta-fidelidade que permitem guardar, gerir e ainda, tocar, toda a biblioteca pessoal de CDs e ficheiros tal como aceder a serviços de *streaming* (p.e. *Spotify*, *Qobuz* e *Tidal*) e rádios *online* de todo o mundo (Leaders, 2020).

Atualmente, a Innuos tem denotado a sua dedicação ao mercado de alta-fidelidade, existindo outros mercados onde o áudio digital não está desenvolvido, como é o caso das instalações profissionais de áudio em residências ou mesmo espaços comerciais (hotéis, restaurantes, iates, aviação), *car audio* e áudio profissional (estúdios de gravação e espetáculos ao vivo) (Simões, 2016). O objetivo consiste em alavancar os conhecimentos

adquiridos nesta área tão abrangente que é a área da alta-fidelidade, de forma a desenvolvê-la e aplicá-la futuramente nestes setores (Santos, 2021)¹.

Os principais mercados da organização são os Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha e Hong Kong (Leaders, 2020).

No que concerne à descrição do processo produtivo atual e após implementação do projeto, nos dias de hoje, o processo produtivo da Innuos é, sobretudo, manual, visto que utiliza ferramentas básicas e tem algum suporte informático em pontos centrais na área das operações. A Innuos objetiva automatizar as partes do processo produtivo tendo em vista um paradigma da Indústria 4.0 e usando a metodologia do *lean manufacturing*, que permitirá aumentar a capacidade de produção, melhorar a previsibilidade bem como a qualidade dos processos/produtos, conseqüentemente, reduzirá as perdas, aumentando a produtividade e adaptabilidade, introduzindo processos de melhoria contínua com base numa melhor monitorização do processo. Tais melhorias serão efetuadas através da introdução de máquinas e equipamentos especializados para a produção, armazenamento e logística de eletrónica, informatização de cada posto de produção, introdução de processos e *software*, nomeadamente, de MRP II, melhoria de *layout* de logística e produção ao nível da produtividade, segurança e flexibilidade e melhoria do ambiente em testes de som (Innuos, 2022).

Nos dias que correm, a Innuos é uma organização com cerca de 44 colaboradores e encontra-se sediada em Faro, na Zona Industrial Vale da Venda, Lote 1, Armazéns A – D.

Adicionalmente, esta organização detém um capital social no valor de 5 000 € e desenvolve a sua atividade principal, tal como mencionado anteriormente, no ramo de atividades de programação informática – investigação, desenvolvimento, fabricação e comercialização de soluções tecnológicas para a vivência digital que podem incluir *software*, *hardware* e serviços para uso profissional ou pessoal (Innuos, 2022).

¹ Dados recolhidos através de uma entrevista em julho de 2021 através de entrevista à fundadora da Innuos, Amélia Santos.

2. Posicionamento estratégico: missão, visão e valores

Missão

A Innuos pretende destacar-se na melhoria da experiência de audição de música em formato digital de forma a torná-la mais real e fidedigna, bem como permitir a descoberta e o acesso ao trabalho de um maior número de artistas (Innuos, 2022).

Visão

A visão da Innuos passa por tornar-se no principal especialista a nível internacional na produção e reprodução de áudio digital, seja para uso privado ou profissional, combinando a qualidade de som de topo com uma intuitiva experiência de utilizador (Leaders, 2020).

Valores

Esta organização assenta nos seguintes valores (Innuos, 2022):

- Multiculturalidade;
- Universalidade;
- Integridade;
- Espírito de equipa;
- Respeito pelo outro;
- Orientação para os resultados;
- Ética;
- Responsabilidade.

3. Objetivos estratégicos

A Innuos define-se como uma organização de qualidade e em contínua melhoria em diferentes níveis, profissional e técnico, qualificada para atingir um alto grau de satisfação dos seus consumidores.

A Innuos tem como ambição os seguintes objetivos (Innuos, 2022):

- Construção de um negócio sustentável com responsabilidades a nível socioeconómico;
- Ser uma marca reconhecida a nível internacional por um elevado grau de qualidade e de inovação;
- Possuir um canal de distribuição a nível internacional o mais próximo possível do consumidor e dos profissionais do setor da música constituído por parceiros que partilhem dos valores e políticas da organização;
- Possuir um nível de serviço de excelência com o objetivo de atingir uma maior satisfação dos clientes bem como obter importantes *inputs* para a melhoria de produtos existentes e para o desenvolvimento de novos produtos;
- Realizar um processo de tecnologia de dispositivos integrados e de constante melhoria tendo por base parcerias com entidades dos ecossistemas internacionais das indústrias relevantes, mas também em parcerias com instituições do sistema de investigação e desenvolvimento, nacionais e internacionais.

4. INNUOS SEED PROGRAMME

A Innuos tem concentrado grande parte da sua atenção numa excelente forma de promoção da empresa tanto para o exterior como para o interior, fazendo da sua responsabilidade social uma responsabilidade concentrada, sobretudo, na educação devido aos seus ideais partirem do pressuposto de que a educação é o ponto-chave impulsionador para qualquer futuro. Neste sentido, a Innuos financia diversos projetos nesta área – essencialmente educativa – denominando esta iniciativa de Responsabilidade Social como “**INNUOS SEED PROGRAMME**” – *Sustainable Empowered Education Development* – alguns dos projetos e entidades financiadas pela organização serão apresentados em seguida (Innuos, 2022).

Tabela 1

Programa de responsabilidade social da empresa “INNUOS SEED PROGRAMME”

<i>INNUOS SEED PROGRAMME</i>
1. <i>Teach For Portugal</i>
2. <i>Skoola</i>
3. Atribuição de bolsas de estudo no Instituto Superior Técnico bem como bolsas de excelência na Universidade do Algarve

4.1.1. *Teach For Portugal*

A *Teach For Portugal* consiste numa organização Portuguesa (sem fins lucrativos) que pertence à rede internacional *Teach For All*. O intuito desta organização tem como base reduzir a desigualdade educativa e oferecer às crianças mais desfavorecidas a possibilidade de alcançarem o maior potencial que conseguirem, sendo que estas crianças são inseridas e envolvidas numa panóplia de oportunidades que, rapidamente, causará um impacto nas vidas destas crianças bem como nas escolhas que farão para o futuro. Espera-se que sejam oferecidas escolhas de uma vida mais conscientes e mais opções de realização tragam impacto nas famílias e na comunidade de uma forma geral (Almeida, 2022)².

² Dados recolhidos através de uma entrevista ao Pedro Almeida, co-fundador e diretor geral da Teach for Portugal).

A *Teach For Portugal* detém um programa de desenvolvimento de liderança e para que tal aconteça, esta organização requer de uma responsabilidade em aplicar o Programa em causa em escolas públicas portuguesas de meios carenciados. Deste modo, contrata cidadãos das mais variadas áreas e que tenham como intuito de vida contribuir para melhorar a Educação, seja de uma forma direta ou indireta. Estes cidadãos – os quais são apelidados de Mentores *Teach For Portugal* – fazem parte do Programa de Desenvolvimento de Liderança durante 2 anos, na mesma comunidade educativa (Almeida, 2022).

4.1.2. Skoola

A Skoola consiste numa academia de música urbana e contemporânea aberta a todos, todo o ano, para trabalhar a música que os jovens ouvem e tem como missão ser uma organização onde aprender música não se rege pelas regras ou modelos tradicionais, aos quais estamos habituados. Um local onde os jovens podem ser quem eles quiserem, serem eles próprios assim como terem a oportunidade de descobrir o potencial musical e a sua identidade artística (Skoola, 2020)³.

A Skoola oferece aos participantes que não têm a possibilidade económica para suportar os ciclos, os *Bootcamps* e outras atividades que as crianças ambicionassem de participar.

A Skoola tem como missão promover a cultura e a criatividade através de um espaço inovador, este, que é um palco para muitos eventos culturais desde 2014 (Skoola, 2020).

A Skoola organiza atividades ocupacionais abertas a jovens de diferentes cenários socioeconómicos e experiência musical, durante as férias escolares.

Em suma, a Skoola tem como intuito conceber um espaço bem como tempo necessário de forma a inspirar e a explorar as crianças a ir mais além (Skoola, 2020).

4.1.3. Atribuição de bolsas de estudo e excelência

Tendo em conta o papel determinante que é atribuído às universidades, quer na economia do conhecimento, quer na preparação de recursos humanos capazes de enfrentar os desafios da competitividade à escala mundial, bem como a constatação de que alguns estudantes com um desempenho académico relevante podem não conseguir prosseguir os estudos devido às suas dificuldades financeiras, a Innuos ao abrigo do *Innuos SEED*

³ Dados recolhidos através do site da Skoola no ano de 2020.

Programme (Sustainable Empowered Education Development) e por reconhecer a importância que o ensino superior português tem no seu sucesso, apoiar estudantes de cursos do ensino superior em áreas de conhecimento próximas da sua atividade, que revelem reconhecido mérito e cuja situação social justifique a atribuição de uma bolsa de estudo e/ou excelência.

A Bolsa de Estudo Innuos *SEED Programme* é instituída pela LIVTC Portugal Lda. O presente Regulamento de Bolsas de Estudo enquadra-se no âmbito do Protocolo de Colaboração, assinado entre o Instituto Superior Técnico e a Innuos desde o ano de 2020.

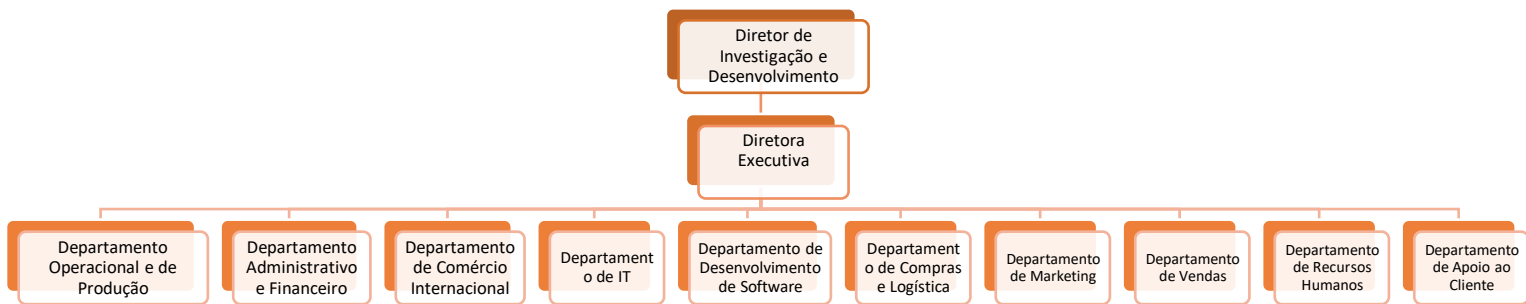
O Programa de Bolsas de Estudo visa participar a formação de um estudante com reconhecido mérito através de uma Bolsa de Estudo anual. Esta, destina-se a estudantes do Instituto Superior Técnico, do curso de Licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores, e que obedeçam a determinadas condições.

Para além do Protocolo de Colaboração com o Instituto Superior Técnico e a Innuos no âmbito da *Innuos SEED Programme*, a Innuos financia ainda uma Bolsa de Excelência por ano na Universidade do Algarve. Esta Bolsa de Excelência é financiada pela organização aos melhores alunos que ingressam com notas de excelência. Adicionalmente, este protocolo, visa igualmente aprofundar a cooperação em iniciativas com vista à realização de estágios curriculares e/ou estágios para diplomados da Universidade do Algarve na Innuos.

5. Estrutura organizacional

Figura 1

Organograma empresarial Innuos



A LIVTC Portugal Lda., é uma organização que detém uma diversidade imensa em setores bem como a divisão das respetivas tarefas e atividades que a mesma acarreta. A divisão dos Departamentos e consequentemente, das suas funções tem-se revelado como a chave do sucesso para a Innuos.

Sobretudo em pequenas empresas, na maioria dos casos, o número reduzido de colaboradores pode ser o necessário para realizar uma determinada tarefa, como é o caso da Innuos – uma organização (PME) em gradual crescimento, bem como orgânico crescimento.

Os departamentos que encontramos na LIVTC Portugal Lda., são os seguintes:

1. Departamento Administrativo e Financeiro;
2. Departamento de Recursos Humanos;
3. Departamento de Vendas;
4. Departamento Operacional e de Produção;
5. Departamento de Tecnologias da Informação;

6. Departamento de Compras e Logística;
7. Departamento de Comércio Internacional;
8. Departamento de Marketing;
9. Departamento de Apoio ao Cliente;
10. Departamento de Desenvolvimento de Software.

De forma a clarificar as funções e responsabilidades de cada departamento, contextualizo o tema em seguida:

5.1. Departamento Administrativo e Financeiro

O Departamento Financeiro e Administrativo tem à sua responsabilidade efetuar o planeamento estratégico da gestão de tarefas, coordenando e validando os restantes departamentos da organização. Adicionalmente, concerne também a responsabilidade de gerir os recursos da organização ao fazer o controlo dos investimentos bem como dos riscos. Adicionalmente, é neste departamento que se efetua o controlo da gestão de contas e impostos bem como do planeamento financeiro da LIVTC Portugal LDA. e, posteriormente, a divulgação dos seus resultados.

O Departamento Administrativo e Financeiro garante que a entidade detém os recursos necessários para que a organização esteja apta para cumprir os objetivos ao manter elevado o nível competitivo da mesma, assegurando, ainda, os lucros a curto e longo prazo.

5.2. Departamento de Vendas

O foco do Departamento de Vendas baseia-se, essencialmente, na área comercial – aliado maioritariamente aos fiéis clientes da marca Innuos. É, também, um ponto forte pelo marketing executado em função da marca, Innuos, sendo o responsável pelas vendas e garantindo que as receitas da empresa não param e/ou reduzem a sua percentagem.

5.3. Departamento Operacional e de Produção

O Departamento Operacional e de Produção é um departamento, sobretudo, técnico. Este, é o responsável por gerir na íntegra o processo de transformação do produto final – os sistemas de som de Alta-Fidelidade.

A função do Departamento Operacional e de Produção é garantir que todo o processo da realização dos Sistemas de Som de Alta-Fidelidade ocorra sem quaisquer inconvenientes.

5.4. Departamento de Tecnologias da Informação

Ao Departamento de TI concerne a responsabilidade da instalação tal como a manutenção das tecnologias informáticas da organização. Funciona, particularmente, com os mais variados *hardwares* e *softwares* instalados nas instalações da organização.

5.5. Departamento de Compras e Logística

O Departamento de Compras atua, sobretudo, na aquisição de produtos bem como serviços dos quais a Innuos necessita. Ainda, o Departamento de Logística, encontra-se responsável por todas as compras, armazenamento e transporte das mercadorias (essencialmente durante o ato de exportação dos produtos finais).

5.6. Departamento de Comércio Internacional

Sendo a Innuos, uma empresa essencialmente exportadora, este Departamento considera-se imprescindível e essencial, inerente a qualquer um dos restantes departamentos. O Departamento Comércio Internacional assegura a legalização a todos os níveis da troca de bens – neste caso, de produtos – através de fronteiras internacionais e/ou territórios.

5.7. Departamento de Marketing

Ao Departamento de Marketing concerne a responsabilidade da atração bem como fidelização dos clientes.

Este Departamento é essencial para a execução de estratégias que se revelem extremamente eficientes para a Innuos.

5.8. Departamento de Apoio ao Cliente

O Departamento de Apoio ao Cliente é, também, de uma elevada importância na organização. Este Departamento baseia-se na prestação de serviço aos clientes no ato antes, durante e depois da compra dos produtos e tendo como maior prioridade o cliente.

5.9. Departamento de Desenvolvimento de Software

Ao Departamento de Desenvolvimento de Softwares é atribuída a função de conceber programas executáveis ao funcionamento das atividades gerais de todos os departamentos. A tarefa de maior relevância realizada neste Departamento consiste em assimilar todas as

informações, fazendo protótipos e posteriormente, executar testes informáticos, ajustados constantemente e por fim, efetuando as suas implementações informáticas.

6. Departamento de recursos humanos: responsabilidades e atividades

6.1. Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos encontra-se responsável pela Gestão de Pessoas.

Neste departamento, as responsabilidades dizem respeito a todos e cada um dos colaboradores, estes que são as partes integrantes da Equipa. Desde a procura de soluções para os problemas e necessidades que precisam de ser colmatadas, controlo de horários laborais tal como o estabelecimento de políticas que incentivem a retenção de talentos. Adicionalmente, concerne ao departamento de RH a responsabilidade em manter a motivação dos colaboradores ao estabelecer, constantemente, os planos de carreira e as promoções, tal como trabalhar arduamente na melhoria das relações entre as demais equipas e, sobretudo, na qualidade de vida dentro (e fora) do local de trabalho dos colaboradores.

O Departamento de RH foca-se, portanto, no cliente “mais caro” da organização – os seus colaboradores.

Os RH são os responsáveis por estas diversas atividades bem como responsabilidades. São eles que se preocupam em realizar estas atividades para usufruto dos colaboradores. Adicionalmente, dada a enorme importância da cultura organizacional das empresas, é de referir a promoção e o desenvolvimento das dinâmicas de cultura organizacional na Innuos através de alguns dos exemplos apresentados em seguida:

- Processamento Salarial mensalmente;
- Marcação de férias;
- Marcação de consultas de admissão e periódicas (medicina no trabalho);
- Assegurar que são cumpridas bem como postas em prática todas as normas da Higiene e Segurança no trabalho;
- Responsável pela admissão e cessação de contratos de trabalho (inscrições na segurança social, fundos de compensação e garantia salarial);
- Efetuar processos de recrutamento e seleção;

- Avaliar os processos de gestão e planos de carreiras;
- Analisar e atualizar a gestão de mapas de pessoal;
- Analisar e gerir os prémios anuais aos colaboradores;
- Elaborar o plano anual de formação em prol dos colaboradores e adaptado às necessidades de cada departamento;
- Elaborar processos de avaliação de desempenho anual;
- Procurar novas políticas de qualidade e responsabilidade social bem como pô-las em prática;
- Gerir e acompanhar estágios em contexto escolas e/ou profissional;
- Efetuar uma gestão dos sistemas de recompensas dos colaboradores;
- Atribuição de cartões de refeição e outros benefícios para os colaboradores.

Atividades:

- Comunicação dos Aniversários do mês
- Organização da Festa de Natal;
- Organização de Festas de Despedida;
- Realização de *Exit Interview* – aquando da realização desta, é perceptível percebermos quais os pontos fortes e fracos da pertença à empresa, tal como entender o que foi mais favorável “aos olhos” do colaborador e, por outro lado, o que foi menos favorável;
- Entrega do *Welcome Kit* – *Kit* de boas-vindas atribuído aquando da chegada do recém-colaborador à empresa. O *kit* é constituído por máscaras estampadas pela empresa + garrafa de água estampada pela empresa + canetas + caderno, a entrega do mesmo causará ao novo colaborador uma perceção positiva da empresa bem como dará um sentimento de pertença através da sensação de familiaridade ou proximidade com os colaboradores;
- *Team Huddle* → Reuniões de grupo com toda a equipa todas as segundas-feiras.

7. Análise interna da organização

A Innuos tem vindo a alargar a sua relevância e valor acrescentado ao longo da sua cadeia de valor. Ao nível da cadeia de abastecimento, a Innuos tem focado a sua prioridade na aquisição de conhecimento (internamente ou através de parcerias), bem como o volume de negócios necessário que lhe permite definir e encomendar componentes eletrónicos e chassis exclusivos para os seus sistemas, aumentando a diferenciação e o valor acrescentados dos seus produtos finais. (Innuos, 2022).

A soldadura de alguns componentes não *SMD* e a montagem final é assegurada internamente, de modo a garantir uma maior qualidade dos mesmos.

A equipa interna de desenvolvimento de *software* permite o controlo da qualidade, agilidade e flexibilidade à empresa no desenvolvimento e manutenção de uma componente essencial e diferenciadora dos seus produtos – o *software*, que é responsável pela estabilidade e facilidade de utilização do produto (Innuos, 2022).

Nos dias de hoje, o canal de distribuição da Innuos é constituído por cerca de 300 lojas em mais de 40 mercados que vendem os seus produtos. A organização vende diretamente às lojas, sem uso de intermediários locais para distribuição (Innuos, 2022), o que lhe confere uma maior captura de valor e maior controlo na sua cadeia de distribuição.

Dadas as características do produto, o valor do mesmo e o facto de ser uma categoria de produto relativamente nova, requer, na maioria das vezes, que o produto seja experimentado em loja ou até mesmo na casa do cliente. A relação direta com as lojas e muitas vezes com os consumidores finais é por isso essencial (Leaders, 2020).

O Marketing é uma das responsabilidades internas da organização, desde a organização de feiras até ao relacionamento com imprensa e gestão dos canais online e redes sociais.

O suporte ao cliente interno é reconhecido pela sua qualidade de serviço, essencial num setor tradicionalmente analógico como é o caso da alta-fidelidade, onde a introdução de equipamentos especializados para armazenar e fazer *streaming* de áudio digital é altamente disruptiva e a maioria dos seus clientes não tem conhecimentos de tecnologia.

Para suportar o próximo nível de crescimento, a Innuos terá de reforçar ou mesmo estruturar algumas das componentes da sua cadeia de valor, de modo a poder manter, ou mesmo a aumentar, o controlo e o nível de qualidade necessários.

8. Análise SWOT – Innuos

A palavra SWOT constitui-se pelas iniciais dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT constitui uma ferramenta de gestão estratégica bem como planeamento neste sentido. Numa vertente, é analisado o ambiente interno, ao identificar os pontos fortes bem como os pontos fracos da empresa. Noutra vertente, são reconhecidas as ameaças tal como as oportunidades, ao analisar o ambiente externo. Posteriormente, são descritos fatores tais como – internos, forças e fraquezas, e os fatores externos – oportunidades e ameaças da organização em estudo (Innuos, 2022).

Tabela 2

Análise SWOT Innuos

Fatores Internos

Pontos Fortes

Tópico	Descrição dos tópicos
Diferenciação	Produto diferenciado baseado em IDT interna e reconhecido no mercado pela inovação e qualidade;
Serviço excelência	Potencia fidelização clientes e passa-a-palavra bem como providencia <i>inputs</i> e <i>feedback</i> para a tecnologia de dispositivos integrados;
Canal distribuição	Sem distribuição, próximo do consumidor, construído a partir de contatos pró-ativos das próprias lojas;
Foco internacional	Desde o início e a nível transversal - compras, vendas, marketing, suporte, tecnologia de dispositivos integrados ou parcerias;
Estreitas parcerias	Com marcas internacionalmente reconhecidas que recomendam e usam os produtos Innuos;

Pontos Fracos

Tópico	Descrição dos tópicos
Capacidade produção	Sem escalabilidade e flexibilidade, processos manuais, dificuldade garantir qualidade e consistência;

Dificuldade recrutar	Principalmente gestão intermédia. Escassez região e dificuldade atrair por falta oferta habitação;
Empresa Pequena	Menor capacidade de investimento, poder negocial. Operação internacional complexa baseada em poucos recursos;
Marca recente	Lançada em 2016. Embora bem reputada, ainda é relativamente desconhecida em muitos mercados;
Mono-indústria	Dependência elevada da indústria de alta-fidelidade de consumidor, com foco no áudio digital;

Fatores Externos

Oportunidades

Tópico	Descrição dos tópicos
Setor em crescimento	Indústria da música e do áudio de alta-fidelidade em transformação. Maior adoção do áudio digital;
Novas indústrias	<i>Connected car</i> , estúdios gravação e instalações profissionais onde áudio digital está subdesenvolvido;
Pouca concorrência	Áudio digital é recente. Barreiras elevadas à entrada: conhecimento de áudio, software e eletrónica;
Recursos Humanos	Maior disponibilidade momentânea de talentos e habitação a longo prazo associada à crise económica;
Novos mercados	Procura significativa da marca demonstrada em novos mercados onde a marca ainda não está presente;

Ameaças

Tópico	Descrição dos tópicos
Canal de venda	Desaparecimento de lojas físicas especializadas tradicionais que permitam a experimentação dos produtos;
Escassez de talento	Principalmente em áreas de tecnologia que são essenciais à Innuos;
Proteccionismo	Políticas como o Brexit que ditam aumento de tarifas aduaneiras e dificultem comércio internacional;
Crise económica	Agravamento da crise económica e pandémica caso não sejam tomadas medidas concertadas e sustentáveis;

Redes sociais	São difíceis de gerir. São um meio fácil de divulgar notícias falsas e difamatórias anonimamente.
---------------	---

9. Concorrência

Em termos de concorrência, a maioria dos concorrentes da Innuos são empresas tradicionais de alta-fidelidade de origem inglesa ou americana como a *Naim Audio* ou empresas de produtos de informática de origem japonesa como a *Melco* do grupo *Buffalo*. Não existem empresas em Portugal a atuar neste sector, o que confere um carácter inovador à empresa a nível nacional (Leaders, 2020).

Os principais concorrentes são asiáticos – uma empresa chinesa – *Hi-Fi Rose*, uma sul-coreana – *Aurender*, uma japonesa – *Melco* e uma americana – *Roon* no entanto, estas, com abordagens diferentes da Innuos porque nem todas se encontram a desenvolver o *software* e o *hardware* em simultâneo. Existem muito poucas empresas, principalmente, que produzem o *hardware* – a parte eletrónica. Isto devido a, esta área ser uma área inovadora porque os conteúdos / formatos evoluíram muito mais rápido que os equipamentos, que não acompanharam ao mesmo ritmo. E é muito complexa porque envolve conhecimento em várias frentes, quer ao nível dos algoritmos dos formatos, da programação, da conectividade, da gestão e da reprodução, em termos de áudio puro (Simões, 2016).

No que se refere ao posicionamento da organização perante os principais desafios concorrenciais, o áudio digital é um setor, acima de tudo, recente e que está na interseção de 4 indústrias: Alta-Fidelidade, *Smart Home*, *Car Infotainment* e áudio profissional.

A Innuos manteve o seu foco na construção de uma marca reconhecida no setor mais *premium* do áudio – a Alta-Fidelidade – sendo o seu intuito a aquisição de conhecimentos e autoridade na indústria de maior exigência em termos de qualidade de som tal como de margens mais elevadas das quatro anteriormente referidas – Alta-Fidelidade, *Smart Home*, *Car Infotainment* e áudio profissional (Innuos, 2022).

O áudio de alta-fidelidade internacionalmente é um setor maioritariamente fragmentado, constituído sobretudo por PMEs. É, também, um setor tradicionalmente analógico, sem

experiência na área digital, quer pelas empresas do ecossistema quer pelos consumidores que ainda estão muitas vezes obstinados em abandonar os seus leitores de CDs e giradiscos pela conveniência do digital.

A relutância resulta do receio da perda de qualidade e dificuldade de utilização que quem já experimentou ligar um computador normal a uma aparelhagem de alta-fidelidade. Os computadores não foram desenhados para armazenar e tocar música quer ao nível do hardware quer ao nível do software e por isso oferecem fraca qualidade de som e experiência de utilização.

Surgiram também empresas que foram criadas, tal como a Innuos, cujo foco é apenas o Áudio Digital. Uma parte provém de grupos empresariais que produzem computadores e acessórios informáticos, mas não têm muitas vezes conhecimentos de áudio nem de *software*. As empresas com capacidade de desenvolver internamente *hardware* e *software* e que têm também conhecimentos de áudio e redes como a Innuos são uma minoria e situam-se maioritariamente na Ásia, onde o conhecimento sobre experiência de utilização e *interfaces* de utilização não está tão desenvolvida, o que confere uma grande vantagem competitiva a uma empresa europeia como a Innuos (Innuos, 2022).

CAPÍTULO II: PROJETO

Contributo para o processo de integração dos novos colaboradores da

Innuos:

Manual de acolhimento

1. Estado da arte

1.1. A gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos define-se por práticas necessárias para gerir o trabalho do capital humano, tendo em conta que as pessoas constituem o principal ativo da organização (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), os objetivos da Gestão de Pessoas, como intitula no seu livro com o mesmo nome, são variados. O autor sublinha que esta gestão deve contribuir para a eficácia organizacional através do auxílio que o departamento de RH pode dar à empresa ao realizar a sua função. Desta forma, e considerando que cada negócio é individual e com metas diferentes, a função de GRH tem de ser encarada e adaptada para determinado modelo de negócio.

Na linha de pensamento de Chiavenato (2014) relativamente às pessoas como centro de qualquer organização, o autor aplica como outro objetivo da gestão de pessoas, proporcionar à instituição pessoas devidamente treinadas e motivadas, isto é, “capacitar continuamente as pessoas” e “recompensar bons resultados”. Adicionalmente, refere outros meios de atingir o sucesso organizacional, entre os quais: “manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável” e “construir a melhor equipa e a melhor empresa”. Isto é, em primeiro lugar, a função de GRH deve ser aberta e sem qualquer preconceito, zelando pela igualdade. Em segundo, “ao cuidar de talentos, a Gestão de Pessoas precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham”.

Nos dias que correm, as transformações na sociedade e a evolução das tecnologias tornaram o mercado extremamente competitivo. Os ideais que as empresas oferecem são muito semelhantes entre si, sendo, deste modo, cada vez maior a necessidade de diferenciação. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas apostem fortemente nos seus Recursos Humanos, de forma a criarem valor e destacarem-se no mercado e alcancem vantagem competitiva (Santos, 2000). Os RH devem ser considerados agentes catalisadores desta mudança que acontece no negócio, uma vez que precisam de gerir a constante transformação das novas abordagens para acrescentar valor, garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações (Chiavenato, 2014).

Nos dias que correm, a organização detém de uma visão mais abrangente do papel do capital humano. Estas, passaram a ser vistas como recursos essenciais dotados de valores, crenças, atitudes e aspirações, ao fim ao cabo, como fatores de diferenciação e deixaram de ser vistas como simples recursos (Sousa *et al.*, 2012).

Neste seguimento, as práticas de GRH podem auxiliar as organizações a:

1. Ao melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas dotadas de competências – técnicas e comportamentais – que estejam alinhadas com os objetivos da organização por meio da implementação dos processos de recrutamento e seleção devidamente adequados, um sistema de recompensas e desenvolvimento de competências aliciante (Sousa *et al.*, 2012).
2. Incentivar comportamentos que mais se adequam com os objetivos estratégicos da organização por desenvolvimento de competências e de planos de carreira que consintam uma perspectiva de evolução profissional futura para os seus colaboradores;
3. Adoção de sistemas remuneratórios associados ao desenvolvimento de competências individuais, bem como no desempenho das equipas e da organização como uma íntegra parte (Sousa *et al.*, 2012).

O papel dos Recursos Humanos na gestão bem como na comunicação da própria organização atribui às organizações uma vantagem competitiva, neste sentido, quanto mais agilidade e dinamismo as mesmas conseguirem atingir bem como as estratégias que determinam para os seus negócios tornar-se-ão transversais a quaisquer indústrias (Santos, 2000).

Figura 2

Práticas de GRH



(Fonte: Sousa *et al.*, 2012).

1.2. Socialização organizacional

A socialização é um processo constante ao longo da vida de cada um, marcado pelo dinamismo e interação bem como pela integração social, associando-se às formas de pensar e agir dos indivíduos. Assim sendo, é imprescindível abordar a importância da socialização organizacional de qualquer empresa. Esta, é uma socialização secundária que se refere aos colaboradores – antigos ou recentes – ao longo de toda a sua carreira. Esta, deverá constituir-se como um conhecimento na íntegra de todo o CH, para que assim possam executar um papel participante ativo na organização (Ferreira, 2008).

É essencial que os departamentos de Recursos Humanos interajam como pontos-chave na entrada de um “recém-colaborador”, garantam aos membros experientes da organização que auxiliem o novo colaborador bem como assegurar a compreensão e pôr em prática as normas, valores e conhecimentos da organização (Madaleno, 2017). Dentro das práticas da GRH, a socialização organizacional detém de um elevado peso, uma vez que os RH promovem este conceito – socialização organizacional – de uma forma transversal a todos os colaboradores (Fonseca, 2013).

O processo de socialização concerne no recurso fulcral para inserir a cultura organizacional no trabalho dos colaboradores, é expectável que se ajuste a cada mudança organizacional, com o intuito de conservar o pensamento cultural dos fundadores organizacionais (Mosquera, 2012). Segundo Mosquera (2012), a entrada de um novo membro numa organização requer por parte do mesmo uma aprendizagem de um conjunto de atitudes e comportamentos em concordância com o cargo ou função que este desempenhará, que irão de acordo com as normas e valores da organização, de forma direta ou indireta, daí a grande relevância da socialização na cultura organizacional (Gomes, 2017). Este processo – socialização organizacional – é igualmente crítico para os colaboradores e para as organizações, uma vez que o sucesso irá determinar vigorosamente a eficiência bem como a eficácia dos novos colaboradores, adicionalmente determinará a sua satisfação no trabalho e a probabilidade de permanecerem na organização (Dufour *et al.*, 2022).

De forma que um novo colaborador, recém-chegado à organização, desempenhe as suas tarefas adequadamente, é necessário que se realize uma preparação organizacional previamente. Geralmente, cabe à organização adotar um papel ativo, no seguimento da transmissão de normas e valores e por outro lado, cabe ao novo membro adotar um papel mais passivo, enquanto recetor das mesmas (Mosquera, 2012).

Por norma o início do processo de socialização organizacional é associado ao momento da integração do recém colaborador na organização (Mosquera, 2012). É expectável que, quando um recém-colaborador, inicia o seu percurso na organização, sejam inseridas novas rotinas (aplicado a cada organização), adquira as bases da organização, exista socialização entre todos colaboradores (quer os mais antigos quer os mais recentes, sem distinção) e sobretudo, adquira as noções das funções que deverá desempenhar – o colaborador recém-chegado (Amaro, 2016). Todos estes acontecimentos deverão constar ao longo do processo de socialização organizacional (Ferreira, 2008).

A socialização organizacional possibilita o aparecimento de resultados individuais e organizacionais, sobretudo, na melhoria do desempenho e da satisfação profissional bem como na redução do *turnover* e *burnout* e na melhoria do clima organizacional (Mosquera, 2012).

Alguns autores (Jiang *et al.*, 2022) afirmam que as práticas de GRH não só causam melhorias no conhecimento, nas habilidades do capital humano, como também

transformam as relações entre os colaboradores. Entre as práticas de GRH, a socialização organizacional tem a sua particular importância devido ao seu peso no que toca às relações interpessoais durante a altura crítica de integração na organização (Jiang *et al.*, 2022).

2. Acolhimento e integração

O período de recrutamento e seleção determina um papel extremamente importante para o processo de acolhimento, sendo que é neste período que se dá uma transmissão e partilha de informações imprescindíveis tanto para o colaborador como para a organização – ou representante da mesma (Kim *et al.*, 2005).

Os recém-admitidos em qualquer novo ambiente de trabalho são confrontados com diversos desafios, de forma que se possam tornar membros de uma equipa em que se encontrem totalmente integrados e produtivos. Esses desafios envolvem a aquisição de conhecimento ao nível organizacional, do projeto em si, do produto bem como acerca do domínio e conhecimento do ambiente técnico para a organização (Gregory *et al.*, 2022).

O processo de acolhimento e integração de um novo membro na organização poderá assumir as mais variadas formas – como por exemplo, através da atribuição de um manual de acolhimento ou algum outro documento adequado), com o intuito de dar a conhecer ao recém-colaborador da organização, as variadas áreas bem como departamentos de funcionamento (Jeske & Olson, 2021).

Uma das várias fases mais críticas numa organização recai precisamente na entrada dos colaboradores na mesma. Nesse momento, recria-se um processo de adaptação por ambas as partes, tanto do colaborador como da própria organização. É de extrema importância decidir como serão os primeiros dias do novo colaborador na organização (Martinho, 2015).

Numa fase inicial, o indivíduo adquire valores, competências, normas, comportamentos e bastante conhecimento, que lhe confere um papel como membro da organização (Ferreira, 2008).

Ainda neste processo, é imprescindível que se defina um tutor, isto é, escolher sobre quem estará dotado de responsabilidade por receber o novo elemento da organização, ajudando-o a conhecer a empresa bem como a sua função (Bauer, 2010). Este aspeto será

considerado fulcral e um fator essencial na adaptação no novo colaborador bem como a sua permanência na organização, o tutor em questão deve depender da área para a qual o colaborador foi contratado (Bento, 2016). As organizações, começam agora a implementar estratégias que minimizem a dificuldade de integrar um novo membro na mesma (Martinho, 2015). O tutor deverá fornecer informações sobre a organização e sobre o papel específico que o novo colaborador irá desempenhar tal como aconselhar o mesmo no que concerne as formas de conduta da organização perante a função das situações que poderão, eventualmente, aparecer. Adicionalmente, a existência de uma figura tal como um tutor considera-se como uma importante fonte de referência para os recém-chegados devido à partilha de informações dos mesmos para com os novos membros, o que, evidentemente, acelera a adaptação dos recém-chegados na organização (Wu *et al.*, 2022). Deste modo, poderão ser evitados erros, isto contribuirá também para o sucesso individual e da organização (Mosquera, 2012).

Ao longo dos anos, tem-se verificado que a adoção de um tutor se torna cada vez mais usual. O tutor define-se como o responsável de orientar e aconselhar o novo membro durante o seu período de adaptação à organização, posteriormente o tutor deverá confirmar se o indivíduo – novo membro – tem na sua posse todas as informações necessárias que lhe permitam executar as tarefas que lhe são pedidas, tal como a familiarização com o seu meio de trabalho (Silva, 2013).

Ao nível da organização, o acolhimento inicia-se muito antes da chegada ao 1.º dia na organização, uma vez que, anteriormente a essa etapa, serão dadas a conhecer ao novo colaborador informações tais como as funções no departamento que irá integrar bem como os respetivos procedimentos necessários ao desempenho da função (Bauer, 2010). Antes da chegada do recém-colaborador, é necessário que seja preparado o local de trabalho tal como o equipamento necessário para entregar ao colaborador. Além destes elementos, deverão ser informados todos os restantes colaboradores e principalmente, os colaboradores que trabalharão diretamente com o recém colega da sua chegada à organização em determinado dia (Bento, 2016). Ao novo colaborador, deverão ser pedidos com antecedência os elementos do *onboarding* – isto é, os dados necessários para proceder à admissão do colaborador (Serra, 2017).

No que concerne ao primeiro dia na organização, este pretende-se que seja planeado com os devidos horários e respetivas atividades a desenvolver, pretende que se tenha como intuito esclarecer os variados papéis de cada interveniente (Znidarsic, 2018).

Tabela 3

Exemplo de cronograma do 1.º dia na organização

Exemplo de cronograma do 1º dia da organização
1. Recepção: Momento de Boas-Vindas;
2. Apresentação e caracterização da organização: História, Missão, Objetivos, Forma de Funcionamento, Organograma, Negócio em si, Atividades de desenvolvimento da organização, Dispersão Geográfica;
3. Normas internas de funcionamento e legislação laboral em vigor;
4. Informações Gerais da Organização;
5. Leitura e assinatura do contrato;
6. Apresentação ao superior/es hierárquico/s;
7. Apresentação aos restantes departamentos e colegas;
8. Visita às instalações;
9. Dar a informação necessária acerca das normas de segurança e higiene no trabalho;
10. Informações específicas sobre as tarefas a desempenhar na função;

(Fonte: Mosquera, 2012)

3. Manual de acolhimento

O Manual de Acolhimento deverá ser um promotor da imagem de marca da empresa enquanto instrumento facilitador na aquisição de princípios da organização, este, poderá ser entregue em papel ou digital e deverá dispor de informações essenciais e estruturadas sobre a empresa (Mosquera, 2012), tais como – 1. uma breve introdução; 2. História da organização; 3. Objetivos da organização; 4. Admissão de novos colaboradores e processo burocrático; 5. Aspetos relacionados com a conduta de trabalho – direitos, deveres, férias e faltas; 6. Remuneração; 7. Assistência médica; 8. Formação profissional contínua; 9. Desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização (Silva, 2013).

O processo de socialização institucionalizada detém um papel extremamente cruciais enquanto forma de redução do stress bem como da ansiedade inicial, uma vez que são

dispensadas informações estruturadas sobre o funcionamento da organização e o trabalho em si (Mosquera, 2012).

De forma a facilitar as novas aprendizagens, é recomendável que seja preparado um programa próprio no âmbito do acolhimento e integração do novo colaborador (Pereira, 2018), espera-se que seja incluído um período de formação inicial que incluirá um contacto com as exigências bem como especificidades da função do novo colaborador (Mosquera, 2012).

O ideal no momento de acolher e integrar um novo membro, passa pela apresentação do novo colaborador a todo o conjunto de informação relacionada ao desempenho das suas funções – apresentação do local de trabalho, tarefas e descrição detalhada das funções a desempenhar – bem como, de extrema importância, a apresentação da equipa na íntegra para que este se sinta adequadamente acolhido e previamente integrado na nova equipa de trabalho (Dias, 2016)

É, ainda, de elevada relevância não deixar passar em branco alguns pontos de forma que o primeiro dia de trabalho de um novo colaborador seja feito de forma integrante – tal como, não permitir que o novo membro fique sozinho; formalizar contatos com o novo colaborador antes que o mesmo se dirija ao seu superior hierárquico (Amaro, 2016); evitar depositar demasiada informação no seu primeiro dia de trabalho; simplificar ao máximo (Gomes, 2017).

Estima-se que, um bom processo de acolhimento, tenha uma duração de três a doze meses, com este processo pretende-se que o novo colaborador se sinta autónomo e capaz de enfrentar qualquer adversidade sozinho, sem o auxílio do seu supervisor ou tutor (Delvas, 2017). Porém, é imprescindível referir a importância de uma existência de um supervisor/tutor ao longo do acolhimento e integração de um recém-chegado à organização de forma que o novo membro se sinta amparado e auxiliado ao longo deste processo árduo, de certa forma, facilitando-a (Serra, 2017).

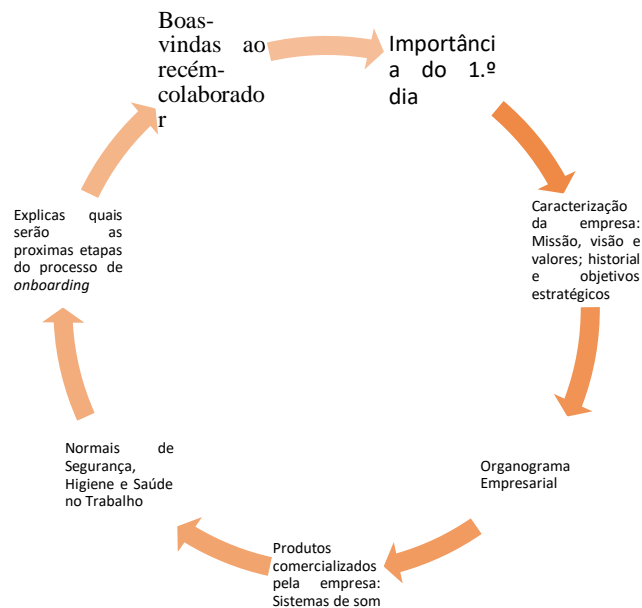
A forma como um colaborador é inserido na organização é determinante para o seu desempenho na mesma (Amaro, 2016). Um bom acolhimento é benéfico tanto para o colaborador como para a própria organização, tendo como objetivo uma adequada preservação e desenvolvimento de um agradável ambiente de trabalho (Dias, 2016). Assim sendo, deverão preparar-se as condições necessárias a uma chegada adequada do

novo colaborador, podendo iniciar-se acompanhada de um Manual de Acolhimento (Bento, 2016).

O MA elaborado para a Innuos foi desenhado com o intuito de ser um manual diferenciador do habitual, algo que unisse o dinamismo à representatividade da empresa. Esta ideia inicial acabou por se reproduzir num Manual de Acolhimento em suporte de vídeo – este, dispõe de variadas vantagens, entre as quais, ser um instrumento facilitador para recém-admitidos na organização, bem o facto de ser um promotor da empresa bem como dos seus produtos, podemos ainda apontar a razão vantajosa devido ao seu suporte de vídeo poder ser adaptado a qualquer indivíduo com qualquer défice de visão ou qualquer outra necessidade deste cariz (em prol do seu formato áudio, assim, adaptar-se-á a diferentes necessidades visuais).

Figura 3

Conteúdos contidos no MA



(Fonte: Ascensão, 2009).

3.1. Vantagens

As vantagens de um MA são imensas, pelos mais variados motivos. Desde a chegada de um recém-colaborador à organização, apenas o facto de possuir um MA fará com que o indivíduo não se sinta tão perdido nesse momento de adaptação.

O Manual de Acolhimento é considerado como um instrumento de comunicação interna que assume um papel facilitador no momento de integração dos novos elementos da organização. O MA deverá conter uma mensagem de boas-vindas, a história da organização, a apresentação da organização com a missão, visão, valores, organograma, descritivo de funções, departamentos e serviços, medidas de prevenção e proteção bem como perspectivas de carreira e formação (Delvas, 2017).

São vários os benefícios para uma organização possuir um Manual de Acolhimento, nomeadamente (Oliveira, 2013):

- a) **Atribuir tanto ao novo colaborador como aos colaboradores de maior antiguidade um conjunto de informações fundamentais sobre a empresa** – A entrega de um manual de acolhimento ao novo colaborador será, a todos os níveis, uma mais-valia devido ao acesso a informação que lhe permita dar a conhecer os tópicos de maior relevância acerca da empresa, tais como, o historial da mesma e as noções de quem se assume enquanto chefia direta. Adicionalmente, um MA deverá dar resposta a questões assim como “como, a quem e o quê”. Além disto, até o colaborador com maior antiguidade na organização, tem a oportunidade de poder consultar o MA caso lhe surja alguma dúvida em particular (D'Ascensão, 2010).
- b) **Dar a conhecer o historial da organização e a forma sucinta como a empresa chegou até ao presente** – Os recém-colaboradores deverão dotar conhecimentos acerca da história da organização, esta para a qual estão a prestar funções, bem como entendam como lhes foi possível chegar até ao ponto onde se encontram atualmente (p.e. quais foram as dificuldades sentidas até então).
- c) **Conceber aos novos colaboradores a possibilidade de entenderem de forma clara qual o seu papel dentro da organização** – Após ter conhecimentos acerca do historial da organização onde, atualmente, se desempenha funções, o novo colaborador possui um melhor entendimento geral em que consiste organização e qual será/é o seu papel dentro da mesma (D'Ascensão, 2010).
- d) **Prevenir eventuais falhas que possam existir no futuro** – Através da entrega de um Manual de Acolhimento, poderão ser evitados certos lapsos devido ao mesmo conter de uma forma detalhada a caracterização da organização bem como a sua composição (D'Ascensão, 2010).

- e) **Tornar mais acessível o seguimento das normas e procedimentos da empresa**
 - Com um MA posto em prática, espera-se que as normas tal como os procedimentos sejam cumpridos. Colocando este procedimento em vigor, espera-se, ainda, que as tarefas tal como as funções a desempenhar sejam realizadas de uma forma mais prática e eficiente.
- f) **Contribuir para o progresso da competência e eficiência dos colaboradores** –
 - Ao ter em consideração as informações contidas no Manual de Acolhimento, o recém-colaborador irá cooperar para o progresso das competências e da eficiência dos restantes colaboradores e, conseqüentemente, da própria empresa.

Adicionalmente, esta prática irá intensificar a produção da empresa bem como reduzir os gastos de tempo (Delvas, 2017).

É essencial que a ideia de que um MA não seja considerado como uma ferramenta de extrema importância, facilitadora a todos os colaboradores – não só aos novos colaboradores – seja desmistificada. De acordo com a linha de pensamento de D'Ascensão (2010), o manual deve ser tido em conta como um instrumento eficiente de comunicação, que deverá ser atualizado e em constante mudança, daí considerar-se como um instrumento em construção, que idealmente deverá ser feito em formato digital de forma a facilitar a sua atualização bem como contribuir para a redução dos custos.

3.2. Desvantagens

Tal como tem vantagens, a existência de um Manual de Acolhimento também tem uma versão menos positiva e, conseqüentemente, tem desvantagens.

Como desvantagens de um manual de acolhimento podemos apontar alguns motivos, como é o caso de o facto de existir um manual de acolhimento não é sinónimo de que em todos os problemas que poderão acontecer dentro da organização, o MA tenha resposta para conseguir responder a tal (Delvas, 2017).

Caso um MA seja executado de forma inadequada à organização, isto, poderá trazer repercussões à mesma uma vez que o trabalho bem como as tarefas executadas não serão realizadas da maneira que seriam esperadas sendo que a conjuntura das descrições/caracterização das mesmas não se encontram bem detalhadas (por exemplo) (Oliveira, 2013).

A conceção de um MA pode, nem sempre, sair “em conta” uma vez que o custo da sua elaboração pode sair fora da margem económica da organização para este fim. Deste modo, é imprescindível que se calcule e seja efetuada uma gestão exequível da relação custo – benefício (Oliveira, 2013).

Tal como mencionado acima, um Manual de Acolhimento deverá encontrar-se, em constante atualização para que todos os novos colaboradores possam aceder à informação da empresa de forma atual e real (D’Ascensão, 2010).

Um Manual de Acolhimento foca-se, maioritariamente, nos elementos mais formais da organização, sendo que os elementos mais informais não estão presentes no MA, uma vez que, são elementos que se vão adquirindo ao longo da integração na organização.

Adicionalmente, poderão existir dois tipos de MA que, não obstante, poderão causar inadequação ao novo colaborador. Por um lado, um MA pode encontrar-se extremamente sintético e resumido e desta forma, o novo colaborador pouco usufrui dele no sentido em que a informação a reter do mesmo será reduzida ou inexistente (D’Ascensão, 2010). Por outro lado, caso um MA se encontre bastante extenso e detalhado, para além de existir a possibilidade de “confundir” o novo colaborador com tamanhas informações, poderá também levar a uma negação a alterações ou novos hábitos pelo facto de o que contém o MA (na altura) ser considerado como “o correto”. Ainda neste seguimento, um MA pode, ainda, ser considerado um obstáculo à inovação e criatividade da organização pelo motivo referido anteriormente (D’Ascensão, 2010).

1. Diagnóstico empresarial e proposta de instrumento facilitador na GRH: O Manual de Acolhimento

2. Modelo de desenvolvimento do projeto

A Tabela 4 relata o objetivo geral do projeto em questão, a qual diz respeito ao acolhimento e integração dos novos colaboradores na Innuos. Assim sendo, como estratégias utilizadas para possibilitar um diagnóstico foram realizados dois estudos, particularmente, uma análise de cariz quantitativo no que respeita às opiniões dos colaboradores acerca dos seus processos de acolhimento e integração bem como das eventuais formas de melhoria dos mesmos (Estudo 1) e na análise de conteúdo de 5 manuais de acolhimento de outras empresas, os mesmos foram pré-selecionados (Estudo 2).

Tabela 4

Estrutura de desenvolvimento do projeto

Objetivo	Resumo
Objetivo	Tornar mais exequíveis os processos de acolhimento e integração dos colaboradores na Innuos.
Estratégias utilizadas	Estudo 1. Análise quantitativa da perceção de integração e acolhimento dos colaboradores da Innuos – atribuição de inquérito destinado aos mesmos; Estudo 2. Análise qualitativa de 5 MA de outras empresas.
Instrumentos de socialização, acolhimento e integração na Innuos	Realização de um MA para a Innuos: 1. Manual de Acolhimento em suporte vídeo bem como um complemento do MA em formato de papel; 2. Conteúdo temático através de um <i>Quiz on-line</i> que permita uma

melhor e mais dinâmica integração dos recém-colaboradores à organização.

Estudo 1: Análise quantitativa da percepção de integração e acolhimento dos colaboradores da Innuos

3. Metodologia

Este estudo teve por base uma avaliação das percepções acerca do acolhimento e integração no âmbito organizacional da empresa em questão. Assim sendo, considerei como principais objetivos a análise de elementos participação, aspetos sociais e integração, através de um inquérito por questionário, com o intuito de compreender a percepção dos colaboradores em relação à integração e socialização. É importante realçar que o estudo I apresenta uma natureza de carácter descritivo e exploratório dos dados.

3.1. População e amostra

A população da corrente investigação é composta por 33 colaboradores da empresa em estudo, uma vez sendo a amostra (78% da população-alvo) é constituída por 26 participantes.

Tabela 5

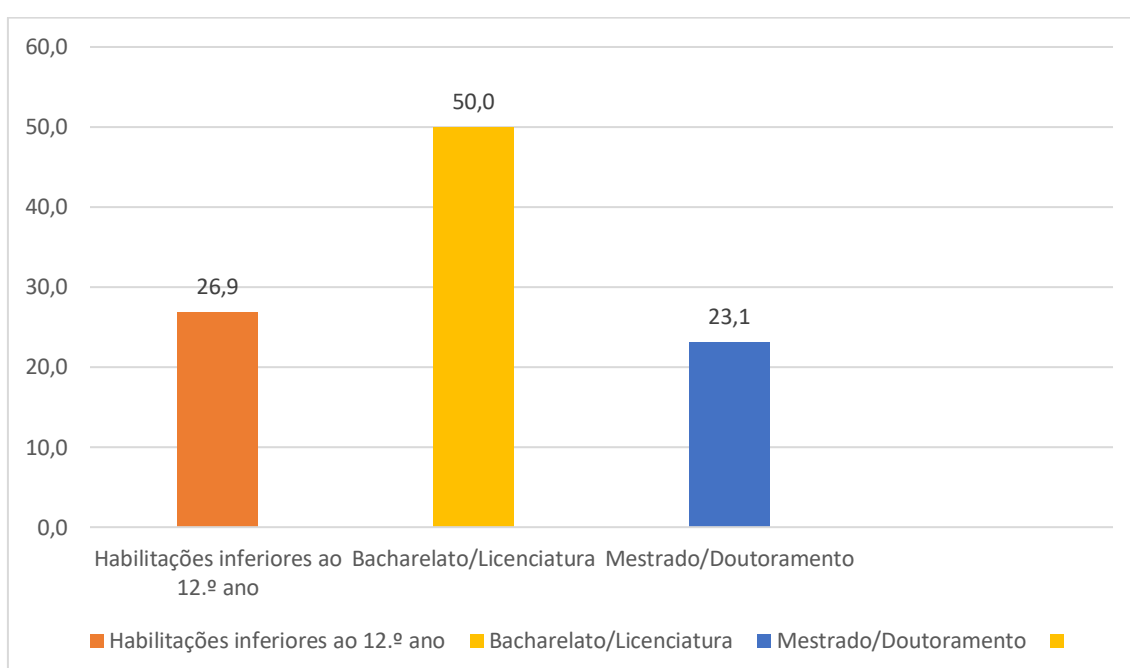
Caracterização dos dados sociodemográficos

Género	
Feminino	26.9 %
Masculino	61.5 %
Prefiro não dizer	11.5 %
Idade	
Menor que 25 anos	26.9 %
Entre 26 e 35 anos	30.8 %
Maior que 36 anos	42.3 %

No que concerne ao fator género, o maior número de respostas são do género masculino, que representa 61.5 % da amostra na íntegra, todavia, os inquiridos – colaboradores – do género feminino representam 26.9% da amostra e ainda, 11.5 % dos inquiridos preferiram não identificar o seu género. No respeitante à idade, conclui-se que, grande parte e 42.3% dos inquiridos possui uma idade maior que 36 anos, ainda que, 26.9% tenha uma idade menor que 25 anos e 30.8% se encontre na faixa etária entre os 26 e os 35 anos.

Figura 4

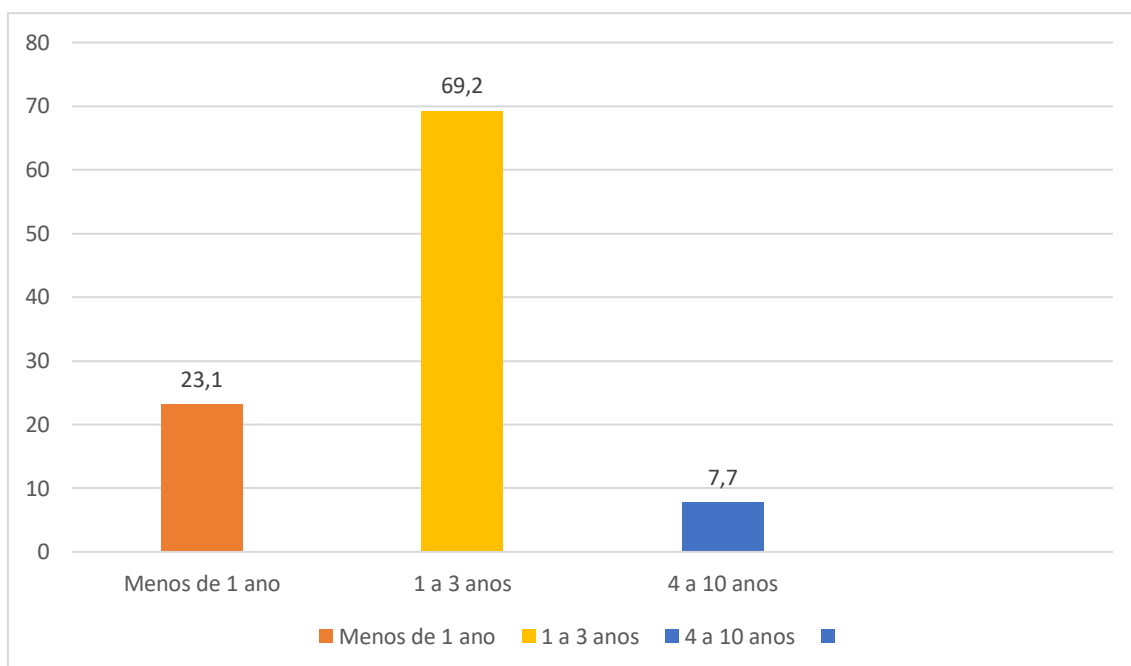
Habilitações literárias dos inquiridos



Relativamente às habilitações literárias traduz-se que 50% dos inquiridos concluíram o ensino superior (Bacharelato/Licenciatura), sendo que 23.1% dos mesmos possui um Mestrado/Doutoramento e 26.9% possui habilitações literárias inferiores ao 12.º ano (12.º ano inclusive).

Figura 5

Tempo de trabalho dos inquiridos na empresa



Em relação à última questão dos dados sociodemográficos, foi possível obtermos a informação de que a maioria dos inquiridos (69.2%) desempenham as suas funções na organização Innuos entre 1 e 3 anos, ainda que 7.7% desempenhe funções entre 4 a 10 anos e 23.1% há menos de 1 ano.

3.2. Instrumento

O instrumento aplicado é constituído por três partes, sendo que a primeira parte relativa ao consentimento informado, deste modo e previamente ao início do inquérito aos inquiridos, é-lhes solicitado que preencham a sua concordância na cooperação do mesmo através de um termo de aceitação (tal como se apresenta no apêndice a). São também informados da liberdade de participação e da garantia de anonimato e confidencialidade.

A segunda parte, constituída por questões operacionalizadas em forma de escala, tipo *Likert* e questões abertas com o objetivo de conhecer a experiência dos colaboradores relativamente à sua integração, opiniões e sugestões.

- Experiência Pessoal: Técnicas de socialização e ajustamento:

Com base na literatura, nomeadamente na proposta de Cable e Parsons (2001) relativamente às técnicas de socialização e ajustamento dos colaboradores ao trabalho e considerando os objetivos definidos foram elaborados 14 itens sob a forma de escala crescente, tipo *Likert*, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Estes itens pretenderam aceder à avaliação dos colaboradores sobre o processo de integração.

Os itens foram sujeitos a uma análise fatorial exploratória. Os valores de KMO e teste de esfericidade de Bartlett mostraram valores satisfatórios (.730 e 233.646; $gl = 91$; $p = 0.000$, respetivamente). A análise fatorial permitiu observar 3 fatores que explicam 69.616% de variância. Para os três fatores foram observados valores de *eigenvalues* de 6.114, 2.098 e 1.534. A estrutura fatorial observada reflete os pressupostos encontrados na literatura:

Fator 1 – Participação:

O fator 1 operacionalizou a variável integração, medida com base em 4 itens que traduzem os aspetos de socialização no que concerne às interações com novos colaboradores. Evidencia-se um alfa de Cronbach de 0.56, o que confere uma fraca validade de consistência interna (Marôco, 2021). Exemplo de item (item 11): “Colaborei em formações que são realizadas com o objetivo de oferecer aos novos colaboradores os princípios e bases das competências requeridas para a minha função na empresa”.

Fator 2 – Integração:

A análise fatorial integrou 4 itens, na análise de consistência interna o item 2 apresentava uma correlação baixa com os outros pelo que foi excluído (Marôco, 2021), resultando numa dimensão de 3 itens com um valor de consistência interna de .746. A medida resultante para a variável integração permite medir a perceção das ações dos colegas e/ou chefias como contribuindo para se sentirem integrados. Exemplo de item (item 4): “Os meus colegas interromperam o seu trabalho de modo a contribuírem, de alguma forma, para a minha integração na empresa”.

Fator 3 – Aspetos sociais:

Fator que operacionaliza a variável aspetos sociais respeitante à perceção do apoio dos colegas e/ou chefias à integração. Variável medida com 6 itens (exemplo, item 3: “Nas primeiras semanas e durante o desempenho das minhas funções, tinha conhecimento de quem seria a pessoa mais indicada a que me deveria dirigir em caso de necessidade de

auxílio.”) apresentando um valor de alfa de Cronbach de .85, o que confere uma boa validade de consistência interna.

- Percepções e opiniões

Adicionalmente, a variável de estratégias de integração foi medida com base em 4 questões abertas que pretenderam identificar: a) os aspetos positivos bem como negativos ao longo da integração e socialização dos colaboradores; b) a forma como os colaboradores melhorariam a mesma; c) a percepção dos colaboradores quanto à forma de integração na empresa. Para além destes pontos, o inquérito procurou, ainda, entender qual seria a percepção de grande parte dos colaboradores quanto à existência de um MA na organização.

Os inquiridos responderam a (4) questões abertas: 1. “O que considera não ter corrido tão bem na sua integração?” 2. “O que considera ter sido o que correu melhor na sua integração?” 3. “O que faria de forma diferente na sua integração tendo em vista melhorá-la ou facilitá-la?” e 4. “De que forma consideraria ter sido mais adequada a sua integração?”.

Por fim, o questionário incluía questões de cariz sociodemográfico, como é o caso do género, idade, habilitações literárias e tempo de trabalho na organização em estudo.

3.3. Procedimento

Os inquéritos foram enviados via *on-line* aos colaboradores da organização em estudo, através do *Google Forms* com o objetivo de ter conhecimento das suas opiniões sobre o tema “Acolhimento e Integração na Innuos” bem como, ter um termo de comparação com a perspetiva de cada um aquando da sua chegada à organização. Neste questionário, foram colocadas questões acerca das informações que foram transmitidas no ato da chegada à Innuos bem como as que não foram ou que estes, aos colaboradores de maior antiguidade, gostariam de ter recebido aquando da sua integração e acolhimento na organização. Após terem sido recolhidos todos os inquéritos respondidos, estes dados foram analisados com recurso ao *Software SPSS Statistics (Statistical Package for Social Science)*. No que respeita às quatro questões de resposta aberta, as mesmas foram analisadas na íntegra com base no seu conteúdo.

3.4. Apresentação e análise de resultados

3.5. Análise descritiva e inferencial das respostas

Tabela 10

Elementos da socialização e integração

Elementos	Médias	Desvio-padrão
Participação	3.65	1.156
Integração	3.82	1.003
Aspetos sociais	4.09	.90

Como se pode observar pela Tabela 10, a maior média é observada na variável aspetos sociais ($M = 4.09$, $DP = .90$). A menor é observada relativamente à variável participação ($M = 3.65$, $DP = 1.156$). A análise comparativa de diferenças com recurso ao teste T para amostras emparelhadas e correção de Hedges, permitiu observar diferenças significativas entre as variáveis integração e aspetos sociais ($t_{(25)} = 2.956$, $p = .007$).

3.6. Análise correlacional

Tabela 11

Análise correlacional

	Participação	Aspetos sociais	Integração
Participação	1	.653**	.550**
Aspetos sociais	.653**	1	.808**
Integração	.550**	.614**	1

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

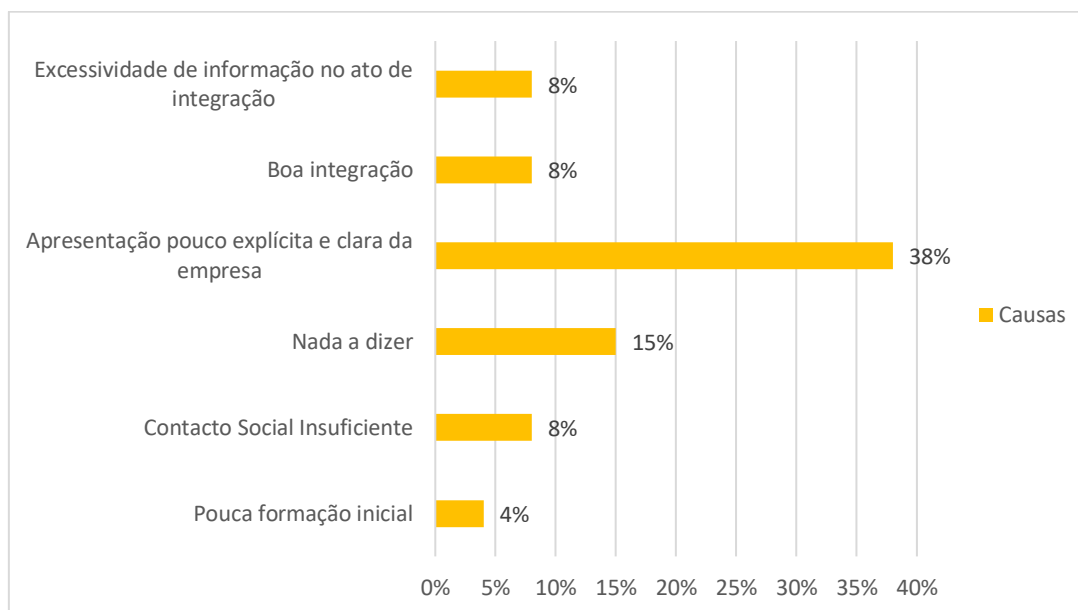
Na Tabela 11, podemos observar que as variáveis relativas às técnicas de socialização e integração estão positivamente correlacionadas ($p < .01$). Apesar de se registarem valores de correlação forte, o valor mais baixo é a correlação entre as variáveis participação e integração ($r = .550$)

3.7. Análise de conteúdo

Em conformidade com as respostas dos inquiridos, salientaram-se 6 causas que causaram impacto aquando do processo de integração na organização.

Tabela 12

Causas dos problemas aquando da integração e acolhimento na organização em estudo



No que respeita à integração na organização, após efetuada a análise de conteúdo das respostas dos inquiridos apurou-se que, cerca de 8% (N=2) dizem ter tido uma integração positiva, no entanto, são considerados alguns fatores não tão positivos como são o caso de: falta de informação aquando da chegada à organização, pouco contacto social, falta de formação aquando da integração na empresa bem como a excessividade de informação no ato de integração na empresa. Adicionalmente, 38% (N=10) dos inquiridos revelam que a sua integração foi menos positiva, devido a uma apresentação pouco explícita e/ou clara da empresa, 8% (N=2) revela que o contacto social insuficiente traduziu-se como um fator menos positivo aquando da sua integração, ainda 4% (N=1) considerou que um outro fator menos positivo deveu-se à excessividade de informação transmitida no ato de integração e socialização na empresa, igualmente 4% (N=1) referiu ter tido uma reduzida formação inicial no ato de chegada à empresa. Por outro lado, 15% (N=4) dos inquiridos referem não ter nada a dizer acerca dos aspetos menos positivos no ato de acolhimento e integração. Em suma, podemos afirmar que a maioria dos colaboradores teve uma

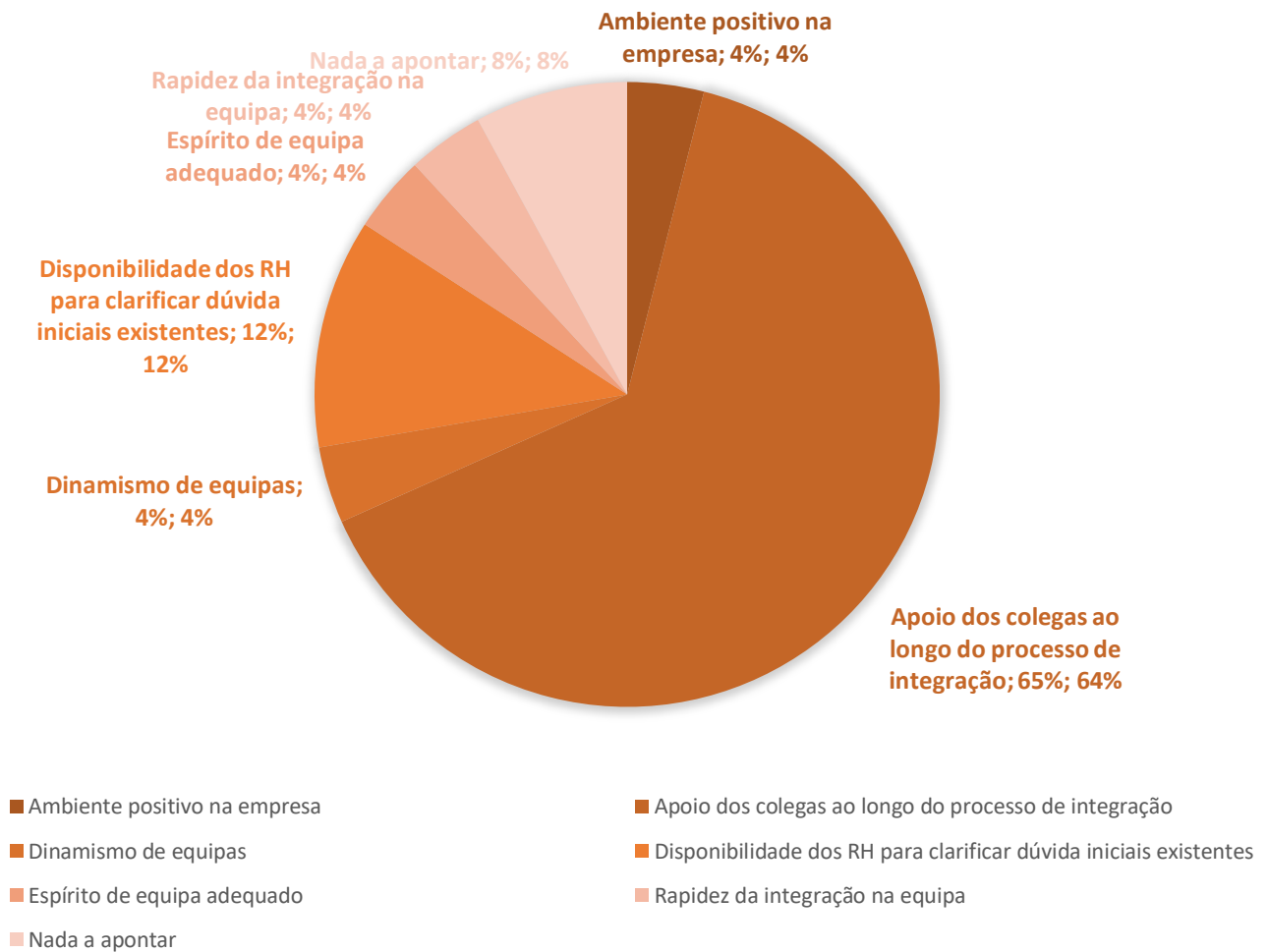
integração e acolhimento positivos, no entanto, a existência de um Manual de Acolhimento facilitaria fortemente o processo de chegada à organização.

Relativamente ao processo de integração e acolhimento, os resultados obtidos traduzem que 31% (N=7) afirmam ter tido uma boa integração, contudo, cerca de 8% assume ter sentido a necessidade de contactar direta e socialmente com os restantes colegas bem como com a chefia, 12% (N=3) assume ainda que não teve um processo de integração, chegando à organização e imediatamente ter assumido as suas funções.

Tabela 13

Aspetos positivos tidos em conta pelos inquiridos acerca da sua integração

ASPETOS POSITIVOS AQUANDO DA INTEGRAÇÃO NA EMPRESA



Adicionalmente, 23% (N=6) dos inquiridos apontam para a falta de conhecimento e transmissão de informações acerca da caracterização da empresa – historial, objetivos gerais e específicos bem como organograma empresarial.

4. Síntese e discussão dos resultados

No presente estudo tomou-se como objetivo a indicação da perceção dos colaboradores da Innuos no respeitante aos processos de acolhimento e integração. Neste sentido, utilizou-se a medida de escala de *Likert* tendo por base 3 dimensões que foram consideradas como essenciais – participação, integração e aspetos sociais.

Os itens que dizem respeito aos aspetos positivos tidos em conta pelos inquiridos aquando da sua integração estão relacionados com o ambiente positivo na empresa, o dinamismo entre equipas, o espírito de equipa adequado, o apoio dos colegas ao longo da integração, a disponibilidade do departamento de Recursos Humanos para clarificar dúvidas que tenham surgido bem como a rapidez da integração na equipa.

Embora as limitações demonstradas ao longo do processo, entendemos que a perceção dos colaboradores no que respeita ao processo de integração tornar-se-á mais eficiente e adequado introduzindo um Manual de Acolhimento no decorrer do mesmo.

5. Estudo 2: Análise qualitativa de Manuais de Acolhimento de outras empresas

5.1. Metodologia

A metodologia aplicada nomeia um carácter qualitativo por meio da análise de conteúdo de forma a conhecer os aspetos apresentados em cada manual.

5.2. População e amostra

O método para a estruturação da amostra teve como base a recorrência a motores de busca *on-line* (b-on, google académico, recaa – repositórios científicos de acesso aberto de Portugal, sapientia e scielo) ao pesquisar pela palavras-chave “manuais de acolhimento”

e “acolhimento”. Após efetuada a corrente busca, selecionou-se 5 MA, optando por uma heterogeneidade de empresas dos mais variados ramos de atuação.

Tabela 8

Manuais de acolhimento nomeados

Designação	Organização
Manual de acolhimento	<i>Cascade Wellness & Lifestyle Resort</i>
Manual de acolhimento e integração do colaborador	<i>Ombria Resort</i>
Manual de Acolhimento Lojas Jafers	<i>Jafers</i>
Manual de Acolhimento dos colaboradores da Casa do Povo de Leomil	Casa do Povo de Leomil
Manual de Acolhimento	Casa de Saúde – São Mateus Hospital

5.3. Procedimento

Relativamente ao procedimento utilizado na recolha de informação oriunda dos 5 MA escolhidos, no que respeita à composição, organização e conteúdo dos mesmos, efetuou-se uma análise de conteúdo – a mesma traduz-se numa análise minuciosa do conteúdo compreendido nos documentos acima referidos – o que assenta nas características analisadas dos MA em questão.

Elaborou-se um documento de forma a assinalar os conteúdos, com base nos aspetos que considerámos mais importantes.

Constituiu-se uma grelha como ponto de referência, estabelecida pelos mais variados âmbitos. Na grelha em questão, uniram-se seis divisões:

1. Boas-vindas;
2. Apresentação e importância de um MA;
3. Caracterização da empresa;
4. Apresentação dos departamentos;
5. Recursos Humanos;
6. Etapas do acolhimento e integração.

5.4. Apresentação e análise de resultados

Efetuada uma análise de conteúdo no que respeita à amostra de MA escolhidos, os mesmos serão comparados em virtude dos seus conteúdos tal como composição.

Relativamente à análise de conteúdo dos MA regeu-se pela classificação apresentada em seguida:

→ C – Contém a informação indispensável;

→ EF – Em falta de alguma informação indispensável.

Tabela 9

Análise de conteúdo dos Manuais de Acolhimento seleccionados

Amostra					
Estrutura	Casa de Saúde – São Mateus Hospital	Casa do Povo de Leomil	<i>Jafers</i>	<i>Ombria Resort</i>	<i>Cascade Wellness & Lifestyle Resort</i>
Boas-vindas	C	C	C	C	C
Apresentação e importância de um MA	C	C	C	C	C
Caracterização da empresa	C	C	C	C	C
Apresentação dos departamentos	C	EF	C	C	C
Recursos Humanos	EF	C	C	C	C
Etapas do acolhimento e integração	C	EF	EF	C	EF

É fundamental denotar que salvo as seis divisões acima referidas, não foram efetuadas análises adicionais.

Ao longo da análise dos MA selecionados, consideraram-se 6 categorias para comparação e, posteriormente, proceder à discussão da mesma.

No que se refere à nota de **boas-vindas** chega-se à conclusão de que na presente amostra, todos os MA efetuam a divulgação de uma mensagem de boas-vindas. Toda amostra – 5 MA – apresentam a nota de boas-vindas avulso dos restantes tópicos.

Relativamente à **apresentação e importância de um MA**, observou-se que os 5 MA apresentam este tópico, no entanto, a Casa de Saúde – São Mateus Hospital, aborda o mesmo de uma forma geral e somente introdutória, isto é, a apresentação e relevância da importância de um MA na empresa é realizada por uma via um pouco informal. As restantes empresas bem como respetivos manuais abordam de uma forma mais intuitiva e direta o tópico em causa através de um ponto relacionado com a apresentação e respetivos objetivos dos MA.

No que respeita à **caracterização da empresa**, observou-se que, à exceção da Casa de Saúde – São Mateus Hospital, as restantes empresas efetuaram uma caracterização intermédia das mesmas (com base no historial, posicionamento estratégico – missão, visão e valores), inclusive o *Cascade Wellness & Lifestyle Resort* referenciou a cultura organizacional da empresa. A Casa de Saúde – São Mateus Hospital efetuou uma apresentação reduzida com base no resumo do historial da empresa e, em seguida, efetuou um cronograma do historial em questão.

No que concerne ao elemento referente à **apresentação dos departamentos**, observou-se que, salvo a Casa do Povo de Leomil, todas as empresas referenciam o organograma da empresa e apresentam uma lista acerca dos serviços e/ou dos departamentos existentes em cada entidade. A Casa do Povo de Leomil não faz referência nem aos departamentos existentes na entidade nem as respetivas funções.

Relativamente à categoria dos **Recursos Humanos**, observou-se que, excecionalmente, a Casa de Saúde – São Mateus Hospital – que não aborda diretamente em momento algum conteúdo acerca dos Recursos Humanos – os restantes MA encontram-se em conformidade com a informação fulcral acerca dos RH das empresas.

Por fim, nas **Etapas do acolhimento e integração** observou-se que somente os manuais de acolhimento da Casa de Saúde – São Mateus Hospital e o *Ombria Resort* salientam um capítulo avulso para a categoria em questão, neste, expõem uma listagem de afazeres

aquando da chegada e permanência do novo colaborador na empresa. No entanto, os restantes MA não abordam quaisquer informações relacionadas com este cariz, revelando-se uma lacuna na sua generalidade. De forma que um processo de integração e acolhimento de recém-colaboradores na organização seja proporcionado de uma forma mais adequada e aconselhável, denota-se “o peso” na aquisição e/ou conceção de MA por parte das empresas, no sentido em que, este, deverá conter informações imprescindíveis acerca da empresa para a qual o novo colaborador ingressa. Relativamente ao processo de acolhimento e integração, é de extrema importância dispor de um elemento que contenha informações facilitadoras ao novo ambiente empresarial.

5.5. Discussão dos resultados

Com base na análise efetuada de vários MA acreditou-se que, no respeitante à informação imprescindível contida no MA da Innuos, os elementos em seguida apresentados:

1. **Boas-vindas** – É imprescindível a existência de uma nota/mensagem de boas-vindas ao novo-colaborador, esta abordagem fará o mesmo sentir-se mais próximo da organização, com o intuito de o acolher perante a restante equipa;
2. **Apresentação e importância de um MA** – De uma forma geral, é importante efetuar uma explicação da importância de um MA para um novo colaborador, de forma que este considere esta ferramenta como um elemento facilitador aquando do processo de acolhimento e integração no novo meio organizacional;
3. **Caracterização da empresa** – O tópico em causa detém de uma enorme importância, uma vez que, possibilita ao novo colaborador uma vasta noção bem como aquisição de conhecimentos acerca do que é, de facto, a empresa bem como as suas áreas de atuação;
4. **Apresentação dos departamentos** – É fundamental que se dê a conhecer aos novos colaboradores através do manual de acolhimento os departamentos de qual a organização dispõe, de forma a evitar que se perca tempo neste sentido – no futuro;
5. **Recursos Humanos** – De uma forma geral, este tópico deve direcionar a informação para normas de higiene e segurança no trabalho – regras básicas de segurança e procedimentos em caso de emergência (p.e., em caso de incêndio),

direitos e deveres do trabalhador bem como do empregador, procedimentos em RH bem como legislação geral do código do trabalho;

6. **Etapas do acolhimento e integração** – É importante que as novas partes integrantes da organização, isto é, os novos colaboradores disponham de um fio condutor ao longo do processo de integração bem como de acolhimento, de forma a não se sentirem “perdidos” ao longo deste processo recente e dotado de informações igualmente recentes.

Genericamente, assume-se como fulcral que a organização em causa, em conjunto com a entrega de um MA não deverá ser o único elemento de apoio entregue aos novos-colaboradores, estes, devem ser complementados com um documento adicional – como é o caso de um complemento em formato papel entregue pela chefia direta e/ou pelo departamento de recursos humanos.

CAPÍTULO III: CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusão e sugestões futuras

A iniciativa da realização deste Manual de Acolhimento em suporte de vídeo, surgiu pela percepção da necessidade sentida durante o processo de acolhimento e integração dos recém-colaboradores na Innuos. A realização deste MA veio colmatar a ocorrente necessidade.

A Gestão de Recursos Humanos assume-se, cada vez mais, com um grande peso no nosso quotidiano bem como uma importância extrema no que concerne ao desenvolvimento das organizações, considerando-se como o Capital Humano dos recursos ou, até mesmo O recurso, mais caro e valioso de qualquer organização.

Sobretudo num momento tão crucial como é o momento da chegada a uma “nova casa”, isto é, a uma nova organização, é muito importante que se faça sentir uma forte ligação entre o novo colaborador e a organização em si. Deste modo, fará com que o receio que o novo colaborador possa sentir seja superado e se sinta amparado no novo desafio. Neste sentido, confirma-se a tamanha necessidade da existência de um Manual de acolhimento ou programas de cariz semelhante ao recém-colaborador. No entanto, o colaborador não ultrapassa um processo de acolhimento/integração somente no seu 1.º dia ou 1.ºs dias, este acolhimento pode e deve ser efetuado de uma forma contínua e gradual, em conformidade com a sua adaptação dentro da organização.

A entrega de um instrumento facilitador como é o caso do Manual de Acolhimento, tem em vista atribuir uma melhor experiência ao indivíduo que chega à organização, proporcionando as melhores condições no ato da receção na organização. Neste sentido e tal como referido assume, a GRH tem vindo a vincar a sua pegada no mundo empresarial de uma forma extremamente positiva, havendo a carência de um manual de apoio a um novo colaborador, prende-se com uma grande necessidade a execução do mesmo com o objetivo da promoção de acolhimento e integração ser realizado da melhor forma possível. Os resultados da metodologia acima analisada bem como descrita, vincam a necessidade positiva na aquisição e atribuição de um MA aos novos colaboradores.

O principal intuito da realização deste projeto, **o Manual de Acolhimento: Contributo para o processo de acolhimento e integração na Innuos**, baseou-se num contributo para uma melhor e exequível gestão de processos de socialização bem como acolhimento e integração na empresa. Este MA foi realizado com base na realidade da empresa em

questão e deverá ser considerado como um 1.º ensaio que poderá ser melhorado a longo prazo para um MA apresentado de uma forma diferente e dinâmico, uma vez que o mesmo se encontra em suporte de vídeo. De forma a conceber uma verdadeira integração aos novos colaboradores da Innuos, e de acordo com os valores da multiculturalidade e integração desta organização, a importância de fazer manuais em outras línguas (e/ou até braille e linguagem gestual como fatores inclusivos). A relevância na conceção de outros possíveis MA em outras línguas, como é o caso da língua inglesa, prende-se fortemente com o facto desta organização possuir colaboradores baseados fora de Portugal (colaboradores estes que têm como língua nativa, a língua inglesa).

De forma a fazer frente à carência de um MA na Innuos, que nos propusemos à sua realização bem como utilização do mesmo, no sentido de apresentar e motivar o novo colaborador para a organização em si, com o intuito deste se sentir parte da “família” Innuos, no entanto, devido ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados foi-nos limitado a utilização de fontes maioritariamente adaptadas à realidade como é exemplo da utilização de meios fotográficos dos colaboradores da Innuos para este fim, o que poderá ser melhorado num eventual futuro.

Adicionalmente, a realização deste Manual de Acolhimento para a Innuos teve como vantagens a promoção da própria empresa como uma entidade diferenciadora do mercado devido à existência de um *onboarding* fora do normal e, de certo modo, virado para os média. Relativamente às desvantagens da realização deste MA considero que, por questões de Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados não foi possível efetuar um MA em suporte vídeo onde colocássemos fotografias reais dos colaboradores da Innuos, colocando apenas imagens que representam a empresa. No entanto, poderá ser considerada como uma sugestão de melhoria a colmatação desta lacuna.

Adicionalmente, foi-nos possível entender em que medida o Manual de Acolhimento é um facilitador da cultura organizacional, uma vez que a cultura organizacional um ponto de referência da organização, pode e deve ser baseada nos valores e nos princípios de cada organização (Fonseca, 2013), deverá ainda ser realizada através de estratégias que visam a socialização dos colaboradores (Delvas, 2017). A cultura organizacional deve salientar a relação de comprometimento dos colaboradores para com a organização, bem como a integração e o controlo (Delvas, 2017). Os fatores de socialização *vs.* cultura organizacional detém um grande peso aquando da entrada na organização, uma vez que,

o processo de socialização organizacional pretende introduzir, adaptar e segurar o novo colaborador na cultura da organização (Chiavenato, 2010).

A metodologia aplicada demonstrou-se como adequada e adaptável ao objetivo deste projeto, uma vez que por fim, se assume o MA como algo positivo para a organização, algo que se encontrava em falta e que seria imprescindível e essencial a sua aplicação dentro da mesma.

De forma que estes tipos de instrumentos facilitadores, no caso, do Manual de Acolhimento Innuos possam ser abrangidos a todos (ou quase todos) os seus colaboradores, considerou-se como importante a realização do MA adaptado, por exemplo, a indivíduos com défice de visão. Devido ao seu formato áudio, assim, adaptar-se-á a diferentes necessidades, nomeadamente a pessoas com algum défice a nível visual.

No que respeita à organização, a possibilidade de executar este Projeto teve um grande peso no auxílio de todos os colegas para que fosse possível obter os resultados com aproveitamento. Posto isto, sem a colaboração e disponibilidade imediata em auxiliar na construção deste projeto, não seria possível realizar este grande desafio a que nos propusemos.

Por fim, considero ter contribuído, de algum modo, de forma positiva para a Innuos ao elaborar um MA dinâmico e intuitivo, este que é um instrumento extremamente facilitador no ato de chegada a uma nova organização.

Referências bibliográficas

- Amaro, J. (2016). *O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.12/5102>.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector de pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10451/2104>.
- Barbosa, M. (2020). *Amélia Santos, CEO da Innuos: “Empresas que diversificam têm mais capacidade em suportar crises”*. ECO SAPO. Recuperado de <https://eco.sapo.pt/especiais/empresas-que-diversificam-tem-mais-capacidade-em-suportar-criises-oica-o-podcast-start-now-cry-later-com-amelia-santos-ceo-da-innuos/>.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation’s Effective Practice Guideline Series.
- Bento, C. (2016). *Recrutamento, seleção e processo de integração organizacional: O caso da Altranportugal* (Relatório de estágio). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/12876>.
- Cable, D., & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. Doi:j.1744-6570.2001.tb00083.x.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed., pp. 17-512).
- D’Ascensão, L. (2010). *Organização, sistemas e métodos: Análise, redesenho e informatização de processos administrativos*.
- Delvas, R. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do instituto federal do triângulo mineiro – uma proposta* (Dissertação de

Mestrado). Instituto Politécnico do Porto. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.22/11197>

Dias, A. (2016). *Socialização, acolhimento e integração organizacional no HPA saúde: Elaboração do manual de acolhimento do grupo HPA Saúde* (Relatório de Estágio). Universidade do Algarve. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/9960>.

Dias, G. (2014). *Socialização organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10437/6821>.

Dufour, L., Andiappan, M., & Banoun, A. (2022). Support or evaluate? The multifaceted role of supervisors during the newcomer socialization process. *European Management Journal*, 40(4), 546-558. Doi: 10.1016/j.emj.2021.08.006

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector das telecomunicações* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa faculdade de psicologia e de ciências da educação. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10451/761>.

Fonseca, C. (2013). *Socialização Organizacional e identidades profissionais: Um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE Instituto Universitário de Lisboa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/7719>.

Gomes, V. (2017). *Plano de acolhimento e integração: Auditrec* (Projeto de Mestrado). Instituto Superior de Administração e Gestão. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/24449>.

Gregory, P., Strode, D., Sharp, H., & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 1-14. Doi: 10.1016/j.infsof.2021.106792.

Innuos (2022). *Innuos – High-Fidelity Digital Music Servers and Streamers – Music Servers & Streamers*. Innuos.com. Recuperado de <https://innuos.com/>.

Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognizing mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76. Doi: 10.1108/jwam-04-2021-0036.

- Jiang, J., Ashforth, B., & Li, J. (2022). The long walk together: The role of institutionalized socialization in shaping newcomers' future expectations about their networks. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 1-17. Doi: 10.1016/j.jvb.2022.103757.
- Kim, T. & Cable, D- & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of applied psychology*, 90(1), 232-41. Doi: 10.1037/0021-9010.90.2.232.
- Leaders, L. (2020). *Start-up do mês: Innuos*. Link to Leaders. Recuperado de <https://linktoleaders.com/start-up-do-mes-innuos/>.
- Madaleno, C. (2017). *Acolhimento e integração de colaboradores na Restflight Lisboa* (Relatório de Estágio). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/13981>.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8th ed.). Report Number.
- Martinho, D. (2015). *Acolhimento, integração e socialização: manual de acolhimento para o pessoal não docente* (Projeto de Mestrado). Universidade do Algarve. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/8294>.
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional in Neves, A.L., Costa, R.F. *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 583-586). Lisboa: Editora RH.
- Nunes, D. (2019). *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: um estudo com profissionais de tecnologias de informação* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Tomar. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/31432>.
- Oliveira, D. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. Editora Atlas.
- Pereira, A. (2018). *Relatório de estágio curricular gestão de recursos humanos no hotel faro: Satisfação profissional dos colaboradores* (Projeto de Mestrado). Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e Escola de Gestão Hotelaria e Turismo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/12353>.
- Santos, F. (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 610-628. Doi: 10.1108/01443570010318986.

Serra, L. (2017). *Gestão de recursos humanos: as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal Escola Superior de Ciências Empresariais. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/20871>.

Silva, M. (2013). *O papel do líder no acolhimento e integração do colaborador: Contribuições para o empenhamento organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade europeia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/12975>.

Simões, B. (2016). *Innuos: Existe uma solução para os CD lá de casa*. [Jornaldenegocios.pt](http://jornaldenegocios.pt). Recuperado de <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/negocios-e-portugal/loule/detalhe/innuos-existe-uma-solucao-para-os-cd-la-de-casa>.

Sousa, M., Duarte, T., G. Sanches, P., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas* (10ª edição., pp. 30-179). Lidel.

Wu, S., Kee, D., Wu, W., Ni, D., & Deng, H. (2022). Challenging your boss with safe words: Newcomers' voice, supervisors' responses, and socialization outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 138, 103772. Doi: 10.1016/j.jvb.2022.103772.

Znidarsic, A. (2018). *Onboarding – integration of new employees: A qualitative investigation of employees' concerns before the first day of work* (Master's Thesis). Johannes kepler university linz.

APÊNDICES

APÊNDICE A) Proposta de inquérito

Inquérito – Questionário dirigido aos colaboradores Innuos

Eu, Teresa Vilão, discente no mestrado de Gestão de Recursos Humanos ministrado pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, encontro-me a realizar um projeto que tem como propósito abordar as temáticas da socialização organizacional, o processo de acolhimento e integração bem como os manuais de acolhimento.

Como tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve inquérito, de modo a auferir a relação entre os temas anteriormente citados. A sua cooperação torna-se essencial, uma vez que sem o seu contributo não é possível concretizar o projeto que me encontro a desenvolver.

O questionário tem uma duração de, aproximadamente, 7 minutos. Não existem respostas certas nem erradas, o importante é a sinceridade nas respostas. Toda a informação recolhida é totalmente confidencial e anónima, os dados apenas serão utilizados para fins estatísticos.

Por favor, não escreva o seu nome no questionário para que a confidencialidade se mantenha assegurada.

Agradeço, desde já, o tempo que disponibilizou e a sua participação.

Caso tenha alguma dúvida ou questão pode entrar em contacto para o seguinte e-mail,
a54558@ualg.pt

Termo de aceitação

Declaro que tomei conhecimento das orientações da minha participação e encontro-me a colaborar no presente inquérito de forma livre. Mais declaro que aceito a utilização das minhas respostas unicamente para fins estatísticos.

Concordo ____

Não concordo ____

ELEMENTO 1: ASPETOS SOCIAIS

Indique em que medida concorda com cada afirmação. Registe a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Senti-me apoiado por grande parte dos meus colegas aquando da minha integração na empresa.

1 ____ (Discordo totalmente)

2 ____

3 ____

4 ____

5 ____ (Concordo totalmente)

2. Antes de ingressar na empresa, tive a oportunidade de explorar qual a missão e os valores da mesma.

1 ____ (Discordo totalmente)

2 ____

3 ____

4 ____

5 ____ (Concordo totalmente)

3. Nas primeiras semanas e durante o desempenho das minhas funções, tinha conhecimento de quem seria a pessoa mais indicada a que me deveria dirigir em caso de necessidade de auxílio.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

4. Os meus colegas interromperam o seu trabalho de modo a contribuírem, de alguma forma, para a minha integração na empresa.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

5. Recebi várias indicações dos meus colegas mais antigos na empresa, sobre a forma como o meu trabalho deveria ser executado da forma mais adequada.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

6. Tenho vindo a entender, de forma clara, o meu papel nesta empresa ao observar os meus colegas com maior antiguidade.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

ELEMENTO 2: INTEGRAÇÃO

Considerando todos os aspetos do trabalho e da empresa. Refira a sua resposta numa escala crescente de 1(discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. A minha integração na empresa foi adequada e bem constituída.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

2. Caso existisse um manual de acolhimento na empresa aquando da minha chegada à mesma, iria facilitar o meu processo de integração.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

3. A empresa proporcionou inúmeras fases estruturadas para a minha integração.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

4. Considero que o tutor sugerido para orientar a minha integração/adaptação no meu trabalho cooperou na integração e adaptação na empresa.

1 ___ (Discordo totalmente)

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___ (Concordo totalmente)

2 O que considera não ter corrido tão bem na sua integração?

3 O que considera ter sido o que correu melhor na sua integração?

4 O que faria de forma diferente na sua integração tendo em vista melhorá-la ou facilitá-la?

5 De que forma consideraria ter sido mais adequada a sua integração?

ELEMENTO 3: PARTICIPAÇÃO

Avalie o seu desempenho e assinale de que forma as seguintes afirmações se aplicam no seu caso.

Assinale a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Colaborei em formações que são realizadas com o objetivo de oferecer aos novos colaboradores os princípios e bases das competências requeridas para a minha função na empresa.

1___ (Discordo totalmente)

2___

3___

4___

5___ (Concordo totalmente)

2. Na minha perspetiva, a empresa possibilita, de igual modo, aos novos colaboradores as mesmas possibilidades relativamente à aquisição de conhecimento e de formação.

1___ (Discordo totalmente)

2___

3__

4__

5__ (Concordo totalmente)

3. Nos últimos tempos, encontrei-me envolvido na realização de tarefas simultaneamente com os novos colaboradores.

1__ (Discordo totalmente)

2__

3__

4__

5__ (Concordo totalmente)

4. Até estar familiarizado com os processos e estratégias associados à minha função na empresa, não desempenhei funções respeitantes ao meu posto de trabalho.

1__ (Discordo totalmente)

2__

3__

4__

5__ (Concordo totalmente)

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Género

Masculino ____

Feminino ____

Prefiro não dizer ____

2. Idade

Menor que 25 anos ____

Entre 26 e 35 anos ____

Maior que 36 anos ____

3. Habilitações literárias

Habilitações literárias inferiores ao 12.º ano (12.º ano inclusive) ____

Bacharelato/Licenciatura ____

Mestrado/Doutoramento ____

4. Há quanto tempo desempenha funções nesta empresa?

Menos de 1 ano ____

1 a 3 anos ____

4 a 10 anos ____

Muito obrigada pela sua colaboração e atenção dispensada!

Com os melhores cumprimentos,

Teresa Vilão

nº54558

APÊNDICE B) Complemento ao Manual de Acolhimento (suporte papel)



Manual de Acolhimento

Innuos

BEM-VINDO À EQUIPA!

INNUOS

The logo for innuos, featuring the word "innuos" in a lowercase, sans-serif font. The letters "n" and "u" are stylized with a white arc above and below them, respectively, suggesting a globe or a circular path. The logo is set against a solid black background.

innuos

ÍNDICE:

- 1. HISTORIAL INNUOS**
- 2. ORGANOGRAMA EMPRESARIAL**
- 3. SISTEMAS DE SOM INNUOS**
- 4. ACOLHIMENTO**
- 5. NORMAS DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO**
- 6. QUIZZ**

HISTORIAL | INNUOS

- A Innuos iniciou o seu percurso no áudio-digital no ano de 2009, no Reino Unido
- Junção da qualidade de som de topo à facilidade de utilização dos seus produtos
- Acesso a serviços de streaming como são exemplos o Spotify, Qobuz e Tidal

Innuos | Valores

- Multiculturalidade
- Universalidade
- Integridade
- Espírito de equipa
- Respeito pelo outro
- Orientação para os resultados
- Ética
- Responsabilidade

Organograma empresarial



ORGANOGRAMA | INNUOS



07

ZENITH



ZENITH

+ LPSU



ATEMENT



PHOENIXUS



SISTEMAS DE SOM

Normas de Higiene e Segurança no Trabalho



As organizações são responsáveis por proporcionar um ambiente de trabalho que reúna todas as condições de segurança para os colaboradores.

A higiene e saúde no trabalho procura reduzir os riscos profissionais, identificando e minimizando fatores que podem, eventualmente, afetar o ambiente dos colaboradores.

Algumas regras gerais que devem ser cumpridas pelos empregadores:

- Assegurar o exercício da atividade em condições de segurança e de saúde;
- Disponibilizar informação e formação adequadas para que os colaboradores possam desenvolver a atividade em condições de segurança e de saúde;
- Adotar medidas de primeiros socorros e de combate a incêndio e evacuação, identificando os colaboradores responsáveis pela sua aplicação;
- Vigiar a saúde dos colaboradores em função dos riscos a que estes se encontram potencialmente expostos.



Algumas regras gerais que devem ser cumpridas pelos colaboradores:

- Cumprir as instruções definidas pelo empregador;
- Zelar pela sua saúde e segurança, assim como dos outros que possam ser afetados pelas suas ações ou omissões no trabalho;
- Comunicar imediatamente quaisquer avarias e deficiências que possam originar perigo ou defeitos encontrados nos sistemas de proteção;
- Adotar medidas previamente estabelecidas para situações de perigo grave e/ou iminente;
- Comparecer aos exames determinados pelo médico do trabalho.



innuos

Acede ao código QR abaixo para respondermos
a um breve Quizz acerca da empresa:



APÊNDICE C) Análise Estatística

Elemento 1: Aspetos sociais

Communalities		
	Initial	Extraction
Questão 1.	1,000	,780
Questão 2.	1,000	,817
Questão 3.	1,000	,863
Questão 4.	1,000	,823
Questão 5.	1,000	,818
Questão 6.	1,000	,802

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Questão 1.	6,114	43,671	43,671	4,127	29,476	29,476
Questão 2.	2,098	14,986	58,657	2,980	21,285	50,761
Questão 3.	1,534	10,959	69,616	1,942	13,874	64,636
Questão 4.	1,148	8,203	77,819	1,846	13,184	77,819
Questão 5.	,838	5,987	83,807			
Questão 6.	,542	3,870	87,676			

Component Matrix	
	Component 1
Questão 1	,807
Questão 2	,749
Questão 3	,431
Questão 4	,764
Questão 5	,833
Questão 6	,820

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,730
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	233,646
	df	91
	Sig.	,000

Elemento 2: Integração

Communalities		
	Initial	Extraction
Questão 1.	1,000	,888
Questão 2.	1,000	,438
Questão 3.	1,000	,778
Questão 4.	1,000	,832

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Questão 1.	,433	3,093	90,769			
Questão 2.	,329	2,349	93,119			
Questão 3.	,310	2,211	95,330			
Questão 4.	,226	1,614	96,943			

Component Matrixa	
	Component 2
Questão 1	-,152
Questão 2	,180
Questão 3	,523
Questão 4	,052

Elemento 3: Participação

Communalities		
	Initial	Extraction
Questão 1.	1,000	,747
Questão 2.	1,000	,745
Questão 3.	1,000	,856
Questão 4.	1,000	,707

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Questão 1.	,186	1,328	98,272			
Questão 2.	,145	1,033	99,305			
Questão 3.	,058	,417	99,721			
Questão 4.	,039	,279	100,000			

Component Matrixa	
	Component 3
Questão 1	,105
Questão 2	,122
Questão 3	,081
Questão 4	-,004

Item Statistics					
		Mean	Variance	Std. Deviation	Items Numbers
Componente 1		15,58	7,374	2,715	4
Componente 2		13,46	13,218	3,636	4
Componente 3		11,46	0,058	3,010	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Participação	10,09	10,685	,438	,563
Integração	11,68	9,058	,577	,746
Aspetos sociais	20,44	18,654	,664	,852

Paired Samples Test									
		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig.(2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Aspetos Sociais 1 Integração 1	,642	,989	,194	,062	,861	2,379	25	0,130,25
Pair 2	Participação 1 Participação 3	-,692	1,715	,336	-1,385	,000	-2,058	25	0,250,050
Pair 3	Aspetos sociais 3 Aspetos sociais 4	,192	1,650	,324	-,474	,859	,594	25	,279,558
Pair 4	Integração 1 Integração 3	,731	1,458	,286	,142	1,320	2,556	25	,009,017
Pair 5	Aspetos Sociais 5 Aspetos sociais 6	,115	1,033	,202	-,302	,532	,570	25	,287,574