

MAFALDA DA COSTA FERNANDES

MANUAL ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES DO CENTRO
HOSPITALAR DO ALGARVE, E.P.E



FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

2017

MAFALDA DA COSTA FERNANDES

MANUAL ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES DO CENTRO
HOSPITALAR DO ALGARVE, E.P.E

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professora Dr.^a Gabriela Maria Ramos Gonçalves

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



FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

2017

MANUAL ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES DO CENTRO
HOSPITALAR DO ALGARVE, E.P.E

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

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

(Mafalda da Costa Fernandes)

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

Deixo o meu agradecimento a todos os que me ajudaram e apoiaram, permitindo assim uma motivação e empenho na realização para finalização deste projeto, nomeadamente:

À Professora Doutora Gabriela Gonçalves, um agradecimento muito especial pela orientação, persistência e disponibilidade em todo o decorrer do projeto.

À Diretora da secção dos Recursos Humanos do Centro Hospitalar do Algarve, Doutora Rita Carvalho, pelo seu apoio e motivação e também pela disponibilidade seja durante o seu trabalho ou fora do mesmo.

Ao Centro Hospitalar do Algarve e a todos os funcionários que de alguma forma contribuíram.

Aos meus pais que desde sempre me apoiaram e motivaram para que tudo isto fosse possível, que me mostraram que nada é impossível depende apenas da determinação das pessoas. Às minhas queridas irmãs um agradecimento apenas por estarem presentes e serem vocês mesmas.

Ao meu namorado, Alfredo que deve ter sido provavelmente o que sofreu mais com todas as minhas dúvidas, medos e incertezas de não conseguir, é impossível agradecer-te. Aos pais dele que são pessoas espetaculares e sempre me apoiaram e incentivaram.

E por último, mas não menos especial às minhas queridas amigas que foram todas importantes na realização deste projeto, mas em especial à minha Fitas que esteve sempre presente, nas palavras que não queriam sair, nas tardes intermináveis. À Inês que sabe sempre como ajudar-me a descontraír, e por fim à minha grande companheira Ana Cavaco, a ti desejo-te o mundo e agradeço do fundo do coração pela tua ajuda, eternamente melhor amiga.

OBRIGADA A TODOS!

Resumo

O presente projeto tem como tema a Socialização Organizacional, o Acolhimento e a Integração dentro de uma instituição, em particular o Manual de Acolhimento

Numa organização o Manual de Acolhimento é uma ferramenta indispensável para a Gestão dos Recursos Humanos, como tal deve estar bem construído para promover uma boa adaptação dos novos colaboradores. Desde a união das três Unidades Hospitalares do Algarve era necessário um novo Manual de Acolhimento.

Assim sendo este projeto tem como principal objetivo a criação do mesmo e uma adaptação para os novos profissionais.

As melhorias das condições do trabalhador, um facilitador de integração e socialização bem como uma boa adaptação no processo de acolhimento face a uma nova instituição são dos principais objetivos do Manual.

Palavras-chave: Socialização Organizacional, Acolhimento, Integração, Manual de Acolhimento.

Abstract

This project has as its theme Organizational Socialization, Hosting and Integration within an institution, in particular the welcome guide.

In an organization, the Handbook of Reception is an indispensable tool for Human Resources Management, as such it must be well built to promote a good adaptation of the new employees. Since the union of the three Hospital Units of the Algarve a new Reception Manual was necessary.

So this project has as its main objective the creation of the same and an adaptation for new professionals.

Improvements in the conditions of the worker, a facilitator of integration and socialization, as well as a good adaptation in the reception process towards a new institution are the main objectives of the Manual.

Keywords: Organizational Socialization, Reception, integration, Welcoming Guide

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de quadros.....	vi
Lista de abreviaturas	vii
Introdução.....	1
Capítulo I – Caracterização da Instituição	3
1. Posicionamento Estratégico	4
1.1. Missão.....	4
1.2. Visão.....	4
1.3. Valores.....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.5. Políticas da Empresa.....	5
Capítulo II – Revisão da Literatura	6
2. Socialização Organizacional.....	6
2.1. Conceito e relevância	6
2.2. Cultura organizacional.....	9
2.4. Processo de socialização organizacional	10
2.5. Estratégias de Socialização Organizacional	12
3.1. Acolhimento e integração em meio hospitalar.....	16
3.2. Manual de Acolhimento	17
3.3. Manual de Acolhimento para colaboradores com Necessidades Especiais e para Não Nacionais.....	19
Capítulo IV.....	21
Análise do Projeto.....	21
4.1. Objetivo do projeto.....	22
4.2. Metodologia	22
4.3. Amostra.....	23
4.3. Instrumentos e procedimentos	23
4.5. Resultados.....	24
5. Análise dos Resultados	24
5.1. Boas-vindas.....	24
5.2. Apresentações dos Departamentos/Serviços	25
5.3. Regulamentos no domínio das relações de trabalho	26

5.4	Benefícios Sociais	26
5.5	Política de Gestão de Recursos Humanos	27
5.6	Infraestruturas	27
	Manual Proposto	29
	Referências Bibliográficas	33
	Anexos	38
	Anexo I – Proposta de Questionário sobre Acolhimento e Integração	39
	Anexo II- Proposta do Manual de Acolhimento do Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E.....	43

Índice de quadros

Quadro nº 1–Táticas de socialização institucionalizada vs individualizada (adaptado de Dias, 2014).

Quadro nº2 – Estrutura – Tipo de um Manual de Acolhimento (adaptado de Caetano e Vala 2002).

Lista de abreviaturas

E.P.E – Entidade Pública Empresarial

MA – Manual de Acolhimento

n.d – não existe data

Cit in – Citado em

CHA – Centro Hospitalar do Algarve

SNS – Serviço Nacional de Saúde

Et al – e outros

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

C- conforme

NC- não conforme

NR- não refere

Introdução

Este trabalho tem como principal objetivo a construção de um novo Manual de Acolhimento do Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E, e adaptado a todos os novos colaboradores. Numa sociedade cada vez mais multicultural e que procura a integração de todos, independentemente das suas crenças, culturas ou características físicas, psicológicas e sociais é importante que as organizações se preocupem com a forma como recebem e integram todos os colaboradores. Os Manuais de Acolhimento, um instrumento maioritariamente usado nas organizações, poucas vezes considera as diferenças de cultura e as pessoas com necessidades especiais.

Pretende-se para além de esse objetivo demonstrar que cada vez mais os conceitos de Acolhimento e Integração bem como a Socialização Organizacional são importantes para a compreensão da complexidade das entradas de novos colaboradores no seio organizacional.

O processo de socialização para além de contribuir para o ajustamento ao cargo e desenvolvimento de competências para o desempenho das tarefas permite que os novos colaboradores conheçam os valores, a cultura e a missão da organização (Lamy, 2010). Dito de outra forma, é o processo através do qual o indivíduo adquire os conhecimentos e habilidades sociais específicas da organização necessárias ao seu papel organizacional (Van Maanen & Schein, 1979). É principalmente uma fase de aprendizagem técnica, social e organizacional ao longo da qual o novo colaborador cria identidade com a organização e os seus pares (Shinyashiki, 2003). O Acolhimento e a Integração de novos colaboradores como processo de socialização são estratégias fundamentais utilizadas na Gestão de Recursos Humanos. Caso esta ou outras estratégias não ocorram ou não sejam adequadas ao novo colaborador podem ocasionar dificuldades na adaptação e, em consequência, implicar níveis de ansiedade, *stress* e descontentamento por parte dos novos membros (Caetano e Vala, 2002, cit in Costa, 2014) e turnover voluntário e involuntário prematuro dos empregados (Fisher, 1986), implicando aumento dos custos no processo recrutamento e seleção e no treino do novo colaborador (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). No Acolhimento é frequente o recurso ao Manual de Acolhimento. Foi este o foco do projeto, nomeadamente a construção de um Manual de Acolhimento que pretende ser social e organizacionalmente mais justo e integrador.

Este relatório divide-se em 4 capítulos nomeadamente:

No primeiro capítulo é apresentada a instituição. De forma breve, apresentamos a estrutura da instituição, a sua história e posicionamento estratégico (missão, objetivos e políticas da empresa). Em seguida, no segundo capítulo, discute-se o conceito de socialização organizacional, acolhimento e integração e que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho e, em particular, do Manual de Acolhimento (MA). No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada, a análise de conteúdos, a análise de atributos, a pesquisa de manuais existentes da instituição enquanto uma só Unidade Hospitalar, o estudo de manuais referentes a outras instituições, revisão de artigos e documentos para elaboração do enquadramento teórico. Por último, no quarto capítulo são descritas todas as conclusões e discussões referentes ao projeto desenvolvido.

Capítulo I – Caracterização da Instituição

Neste capítulo todas as informações citadas relacionadas com a caracterização da instituição, foram retiradas da plataforma digital do Centro Hospitalar do Algarve E.P.E, (n.d).

O Centro Hospitalar do Algarve com sede na cidade de Faro e construído para substituir o antigo Hospital da Santa Casa da Misericórdia e o Hospital de Faro, é atualmente a única instituição pública a prestar cuidados de saúde hospitalares no Algarve.

Criação do Decreto-lei n.º 69/2013 de 17 de maio, o Centro Hospitalar do Algarve E.P.E. é resultado da fusão entre o Hospital de Faro e do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio onde se insere o Hospital de Portimão e Hospital de Lagos. Integrado no Sistema Nacional de Saúde (SNS), o Centro Hospitalar do Algarve constitui-se como uma pessoa coletiva de direito público de natureza empresarial, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

O Centro Hospitalar do Algarve está estruturado em dois Polos Hospitalares que integram as seguintes unidades e serviços:

Polo Hospitalar Algarve Central e Sotavento (PACS)

- Hospital de Faro
- Serviço de Urgência Básica de Albufeira
- Serviço de Urgência Básica de Loulé
- Serviço de Urgência Básica de Vila Real de Santo António

Polo Hospitalar do Barlavento Algarvio (PBA)

- Hospital de Portimão
- Hospital de Lagos

É caracterizada como uma unidade hospitalar de referência no SNS, responsável pela prestação de cuidados de saúde diferenciados no Algarve, bem como pelo apoio à formação pré, pós-graduada e contínua na área da saúde.

Enraizado como unidade de excelência no sistema de saúde, dotado dos mais avançados recursos técnicos e terapêuticos, com competência, saber e experiência dos seus profissionais, o CHA encontra-se vocacionado para garantir a imparcialidade e universalidade do acesso aos cuidados de saúde.

1. Posicionamento Estratégico

1.1. Missão

O Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E., ambiciona definir-se como um centro hospitalar central na região algarvia de referência no SNS e na região do Algarve e com funções diferenciadas na prestação de cuidados de saúde. Pretende, ainda, destacar-se na formação pré e pós-graduada e contínua, sustentadas na permanente atualização do conhecimento científico e técnico dos seus profissionais. Caracterizar-se como garantia na segurança em saúde de todos os que habitam ou visitam a região do algarve e a sua área de influência.

1.2. Visão

A visão do Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E é ser um exemplo na prestação de cuidados de saúde, tanto a nível nacional como a nível internacional, com uma perspetiva de aumento sustentável, comprometimento, sentido de mudança e diferenciação, ambicionando a criação de valor para toda o seu público, tornando-se a marca de referência no setor de saúde.

1.3. Valores

Este Centro hospitalar assenta nos seguintes princípios:

- Cultura de serviços público, centrado no doente/utente e no respeito pela dignidade humana;
- Universalidade;
- Equidade;
- Integridade;
- Trabalho em equipa;
- Orientação para resultados;
- Ética;
- Responsabilidade;
- Eficácia e eficiência na utilização de recursos disponíveis.

1.4. Objetivos

Projeta-se como um Centro Hospitalar de qualidade e excelência, em constante aperfeiçoamento a nível profissional e técnico, capaz de alcançar um alto grau de satisfação dos agentes sociais, dos profissionais que nele trabalham e, especialmente, dos seus utentes.

O Centro Hospitalar do Algarve rege-se pelos seguintes objetivos:

- Assegurar o acesso a cuidados de Saúde de qualidade;
- Promover o desenvolvimento e a motivação dos seus recursos humanos
- Melhorar a eficiência económico-financeira, promovendo a eficiência e a eficácia da utilização dos recursos de que dispõe.

1.5. Políticas da Empresa

A política desta unidade hospitalar assenta nos seguintes princípios: a) trabalho em prol de utente, orientação clara para o utente de forma a responder às suas necessidades de acordo com as melhores práticas disponíveis; b) trabalho em equipa eficaz de forma a aumentar o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a originar um maior controlo sobre as decisões e gestão, como contribuição para um clima organizacional mais positivo, dinâmico e inovador, c) aposta na inovação com compromisso de criação de soluções flexíveis que permitam assegurar a prestação de melhores cuidados disponíveis.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2. Socialização Organizacional

2.1. Conceito e relevância

Atualmente, na sua grande maioria, as organizações aplicam processos de socialização organizacional aquando a entrada de novos colaboradores, e muitas dão pertinência aos mesmos. No entanto, quando os candidatos são considerados em categorias sociais diferentes da norma (ex.: estrangeiros, pessoas com reduzida mobilidade, pessoas com limitações visuais, etc.) a empresa vê essa “fuga à norma” como um custo (ex.: formação, alterações físicas do espaço, etc.) e não como um investimento. O mesmo acontece relativamente aos candidatos que apresentam o perfil desejado, mas que não têm uma habilidade central para o cargo. Dito de outra forma, quando se trata de possíveis colaboradores em que seja necessário mais gastos de tempo ou monetários as organizações não se disponibilizam a tal, assim sendo acabam por não contratar esses indivíduos.

Durante a fase de recrutamento e seleção, as capacidades e competências de cada indivíduo são avaliadas tanto a nível de aptidões técnicas como pessoais. Contudo, existe sempre dificuldade em avaliar as suas capacidades referentes à interação em ambiente organizacional, o que pode resultar tanto em êxito como em fracasso, dependendo assim da sua adaptação à cultura e valores da organização em questão. Assim, a organização deve atuar de modo a tornar a entrada do novo colaborador eficiente, pelo que surge o conceito de socialização organizacional (Batistič, 2018). A socialização organizacional pode ser definida como o processo no qual a empresa fornece informações referentes ao seu contributo dentro da organização, sobre os valores, objetivos, costumes e cultura da organização (Ascensão, 2009). No qual os novos funcionários terão de compreender e aceitar no caso de quererem fazer parte da mesma.

O processo de socialização fornece os meios para que o trabalhador consiga adaptar-se ao novo emprego, equipa de trabalho e organização no geral, contudo esses têm de ser ajustado consoante cada trabalhador (Ashforth, Harrison, & Sluss, 2007; Costa, 2014). Bauer e Elder (2006, cit in Ascensão, 2009 p.31), concluem que o processo de socialização, tanto a nível teórico como prático, representa repercussões cruciais nas organizações, que podem ser tanto positivas como negativas. Como tal, tanto o colaborador como a organização devem procurar

estar em sintonia e trabalhar com objetivos comuns. Dentro de uma organização o processo de socialização organizacional é bidirecional, ou seja, a empresa adapta-se aos colaboradores e os colaboradores à empresa (objetivos, valores, culturas). Caso existam objetivos diferentes dificilmente irão atingi-los, como tal é necessário que os colaboradores estejam cientes dos mesmos e o melhor procedimento é deixá-los bem explícitos na entrada do colaborador (Chiavenato, 1998; Dias, 2014).

Dado que a socialização é intrínseca ao ser humano, é inevitável que este detenha determinadas expectativas acerca da cultura da organização, funções que irá desempenhar, superiores hierárquicos, entre outras expectativas. Estas expectativas são resultado principalmente de um nível de ansiedade elevado relacionado com a incerteza do desconhecimento e a necessidade de idealizar uma percepção que lhe permita diminuir essas inseguranças (Costa, 2014).

Já em 1997, Saks e Ashforth, como referido pelo anterior autor, defenderam que os objetivos do processo de socialização consistiam na redução da incerteza, ansiedade e ambiguidade. Em consequência, constitui uma mais valia. A este propósito Wallace (2007) definiu como principais vantagens da socialização organizacional:

- Comprometimento superior para com a organização e diminuição de turnover (rotatividade na entrada e saída de colaboradores);
- Entrega de informações fiáveis, reduzindo erros e otimizando o aumento da produtividade.
- Apoio ao novo funcionário para que se sinta como um membro valorizado, dentro da equipa de trabalho como da organização. Aumentando o nível de confiança e diminuindo a ansiedade, provocando repercussões positivas.

Em consequência, se não apostarem num processo de socialização organizacional rigoroso estas vantagens tornam-se inexistentes, aumentando o descontentamento, redução de produtividade, e como resultado o aumento de turnover originando assim para a organização um maior custo e um investimento desperdiçado (Batistič, 2018).

Atualmente uma das maiores preocupações que deve ser considerada na Gestão de Recursos Humanos, para que as principais vantagens definidas sejam vantagens e não desvantagens, durante processo de socialização organizacional é o fornecimento do apoio necessário ao colaborador (Wallace, 2007). Se por acaso não existir essa ajuda, o mesmo para além da ansiedade que aumentará, também sentir-se-á esquecido e de certa forma invisível dentro da organização, provocando repercussões negativas, que levará à desistência do colaborador, e como resultado a rotatividade da empresa irá aumentar, criando assim um efeito de bola de neve.

No ingresso do trabalhador deve ser considerado que este processo é demorado, todos somos diferentes e o que pode ser difícil para um indivíduo pode não ser para o outro. O nível de apoio que um colaborador necessita pode ou não ser o mesmo que o outro colaborador. Existe pessoas que lidam bem com novas experiências e adaptam-se muito rapidamente a novos contextos e novas culturas e em pouco tempo estão envolvidos na empresa e o nível de produtividade é visível mais cedo que outros colaboradores.

O mesmo acontece caso se trate de um colaborador com necessidades especiais ou um colaborador não nacional, o apoio terá de ser maior para não causar elevados níveis de frustração e para o segundo um ajuste na língua utilizada ou até mesmo a existência de um outro colaborador que tenha conhecimento da mesma língua e possa orientá-lo nos primeiros dias de ingresso na instituição. Pois atualmente a diversidade no seio organizacional está a aumentar em uma escala global, e essa diversidade cria desafios e oportunidades, e cada vez mais é necessário gerir profissionais capazes de enfrentar esses desafios e criarem vantagens estratégicas. Como tal, é fundamental mudar mentalidades sobre a inclusão e investir na diversidade organizacional, como consequência o aumento da confiança e criatividade entre os colaboradores, para além das aprendizagens de outras culturas, línguas, costumes, etc. (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018).

Posto isto, e de acordo com Costa (2014), um dos maiores focos de preocupação dos modelos de gestão atuais pelas organizações prende-se com a sensação de bem-estar e motivação dos trabalhadores, embora alguns autores afirmem que não é fácil determinar objetivamente qual o contributo destas sensações na concretização dos resultados da organização (e.g., Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2012). Desta forma, cabe aos gestores ter a consciencialização de que a forma como estruturam as práticas de socialização

organizacional influencia os objetivos da organização (Cooper-Thomas, & Anderson, 2006; Costa, 2014).

Assim, o gestor deve-se preocupar em estruturar as práticas de socialização organizacional não só de acordo com os objetivos da organização, mas também de acordo com as expectativas e limites de cada trabalhador (Costa, 2014).

2.2. Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como *“o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna (...) são depois transmitidos aos restantes membros da organização a melhor forma de agir, perceber e pensar em relação aos potenciais problemas”* (in Freitas, 1991, pp 74, 75).

Johann (2006) salienta que a cultura organizacional é importante porque possui uma relação direta com os resultados obtidos pela organização. O mesmo autor acrescenta que a cultura organizacional tem como objetivo a integração dos novos funcionários de acordo com as políticas e a cultura regidas pela organização. Logo, na entrada dos novos colaboradores que deve ser bem explícito quais os princípios, os valores bem como a missão e os objetivos enraizados na organização, para que o colaborador consiga orientar-se sobre os mesmos as suas funções dentro da empresa (cit in Dias, 2014 p.32).

Os valores organizacionais podem ser planificados de forma hierárquica, estipulados por princípios ou normas referentes a tipos de estruturas ou a modelos de comportamento esperados que direcionam toda uma organização e estão condicionados por interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo & Gondim, 1996).

Shinyashiki (2003) afirma que as organizações devem transpor a sua cultura através de um ou mais processos de socialização, para que os trabalhadores possam compreender e adquirir os valores da organização e conseqüentemente aplicá-los aquando dos seus comportamentos, em prol da concretização dos objetivos da organização. O mesmo autor salienta ainda que a “aculturação” só é conseguida, caso o processo de socialização seja primoroso e bem interpretado pelo novo colaborador, tendo o cuidado para não existir erros na entrega da informação organizacional. Na fase de integração dos colaboradores na empresa, a mesma

deve desenvolver ações e estratégias para que o processo de socialização ocorra, sendo de grande importância os agentes de socialização, grandes responsáveis por disseminar a cultura organizacional.

2.3. Agentes de socialização organizacional

Os agentes de socialização organizacional contribuem para a integração de novos colaboradores nas organizações. Trice e Beyer (1993) afirmam que de entre os agentes de socialização destacam-se os colegas e orientadores, afirmando que estes são críticos para que o acolhimento na organização seja realizado com sucesso (Ascensão 2009).

Segundo Feij (1998) de acordo com Ascensão (2009), a transmissão de informação por parte destes agentes pode ocorrer nos seguintes modos:

- Modo formal (orientações, formações e pormenorização das tarefas)
- Modo informal (relacionamento com os colegas, superiores e subordinados)

Ascensão (2009), a partir da perspectiva de Trice e Beyer (1993), sugere que os colegas são de facto um grande agente de socialização, dado que partilham de perspectivas semelhantes, esclarecendo os colaboradores de modo informal, essencialmente quando as tarefas não são claras ou são demasiado complexas. Os mesmos autores referem ainda que a importância dos colegas como agentes de socialização acontece porque existe uma interação diária e estes são os que estão mais disponíveis para que ocorram interações casuais, informais e frequentes.

Por outro lado, os tutores, enquanto agentes de socialização formais, são os principais encarregados pelas avaliações, gratificações e transmissão das suas expectativas relativamente ao colaborador, influenciando assim o seu comportamento e atitudes, considera-se assim que os tutores são como um exemplo para o novo colaborador e a principal fonte de informação (Ascensão, 2009; Feij, 1998).

2.4. Processo de socialização organizacional

Como referido anteriormente, o processo de socialização de novos colaboradores influencia diretamente os resultados da organização. Dias (2014) afirma que é através dos métodos de integração que os valores e condutas vão sendo transitados pela organização e enraizados

pelos novos colaboradores. Acrescenta ainda que este processo é necessário, dado que reduz a imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança (Cardoso, 2008).

Com estas estratégias o processo de socialização torna-se mais acessível a todos os indivíduos, uma visita guiada ajuda na orientação dos serviços ou departamentos, a apresentação aos novos colegas de equipa ajuda como quebra-gelo e a informação acerca das condutas e dos valores da organização servem de apoio para as suas ações enquanto membro proativo da organização.

Tendo em conta que o processo de socialização inicia-se no ingresso do colaborador na organização e termina quando este abandona a organização, sendo constante durante toda a sua carreira (Ascensão, 2009). O processo de socialização organizacional destaca-se três etapas: pré-ingresso, encontro e metamorfose:

A primeira fase do processo de socialização organizacional denomina-se pré-ingresso e destaca-se pelo conjunto de informações que o trabalhador adquire, de forma indireta, relativas à organização e a interpretação que este faz dessas mesmas informações (Costa, 2014; Van Maanen & Schein 1979).

No seguimento deste estudo os mesmos referem que estas informações podem ser adquiridas pelo próprio indivíduo durante o processo de recrutamento e seleção ou por terceiros e que o conjunto de ideias adquiridas influencia diretamente o comportamento do trabalhador aquando do primeiro contacto com a organização. Costa (2014) acrescenta ainda que as alterações de comportamento são justificadas pela tentativa de agradar os seus superiores hierárquicos com base nas informações já adquiridas.

A segunda fase, o encontro, define-se pela entrada do novo membro nos quadros da organização, sendo que é esta etapa que transmite ao colaborador detalhadamente qual a sua função, responsabilidades a desempenhar (Costa, 2014).

É nesta fase que ocorre a confirmação, ou não, das expectativas que o colaborador detinha, com as características reais da organização, é também nesta etapa que o colaborador toma consciência da realidade, das condutas e de quais as competências necessárias para o desempenho da sua função, no fim processa todos os princípios da cultura da organização e percebe o que é dele esperado (Ascensão, 2009; Feij, 1998).

Assim, dá-se nesta fase a clarificação de papéis e aceitação da realidade organizacional, devendo o colaborador ajustar-se ao que dele é pretendido (Ascensão, 2009; Trice & Beyer, 1993).

A metamorfose constitui a terceira fase do processo de socialização organizacional é neste estágio que o novo trabalhador vai reconhecer-se como um elemento interveniente no seu grupo de trabalho e como um membro integrante no seio organizacional. Nesta fase cabe aos gestores motivarem os seus colaboradores e garantirem que os seus colaboradores utilizam a criatividade, proatividade e inovação (Costa, 2014).

2.5. Estratégias de Socialização Organizacional

Ao colocar em prática um processo de socialização organizacional para os novos membros os responsáveis de uma organização têm de optar por uma de duas orientações para o processo: orientação para socialização institucionalizada ou orientação para socialização individualizada.

A socialização institucionalizada visa a observação do ambiente organizacional por parte do trabalhador, de modo a conseguir integrar-se da forma mais eficaz possível. Acredita-se que este tipo de socialização organizacional não acarreta riscos para a organização, uma vez que não existe maneira de o trabalhador inovar e conseqüentemente alterar a estrutura organizacional. (Ashforth *et al.* 1997; Costa 2014; Jones 1986).

Zweig *et al.* (2006) como menciona Costa (2014), contrariam a ideia anteriormente mencionada ao referirem que a socialização institucionalizada tem como consequência a adoção de comportamentos proativos, dado que socialização é estruturada e formalizada, o que justifica baixos níveis de ansiedade e conseqüente procura de informação e de feedback. Assim, estes comportamentos visam melhorar o desempenho do colaborador e a construção de relações interpessoais.

A socialização individualizada expõe mais facilmente a organização ao erro mas estimula o espírito crítico, criatividade, proatividade e a mente empreendedora do colaborador (Dias, 2014; Jones, 1986).

Segundo Van Maanen e Schein (1979), as duas lógicas de socialização supracitadas são colocadas em prática com recurso a táticas. Assim, caso a estratégia a utilizar for a

socialização institucionalizada, as táticas a adotar são: coletivas, formais, sequenciais, em série, desvalorização e fixas. Se a estratégias a utilizar for a socialização individualizada, as táticas a adotar são: individuais, informais, não sequenciais, isoladas, reconhecimento experiencial e variáveis.

É de referir que estas estratégias são uma mais-valia para os novos colaboradores, são consideradas uma ferramenta de construção de relacionamentos, aquisição de informações, tem consequências nas aprendizagem e no desempenho do trabalho (Kuiper, 2017). Alguns autores tem procurado identificar as estratégias que os novos colaboradores desenvolvem para se integrarem e elas vão de encontro às desenvolvidas pelas empresas. O que significa que são importantes e devem ser tão adequados quanto as expetativas (Griffin, Colella, & Goparaju, 2000).

No quadro abaixo estão caracterizadas as diferentes táticas a adotar, com base nos autores Van Maanen e Schein (1979) tal como em Dias (2014).

Quadro nº 1 – Táticas de socialização institucionalizada vs individualizada (Van Maanen & Schein, 1979, como menciona Dias, 2014).

SOCIALIZAÇÃO INSTITUCIONALIZADA	SOCIALIZAÇÃO INDIVIDUALIZADA
COLETIVAS	INDIVIDUAIS
Visa a socialização de um grupo de colaboradores, de modo a comportarem-se de forma igual e pré-padronizada. Despende menos tempo, mas é menos eficaz.	Ensinar de um único elemento. É necessário despende mais tempo, mas a aprendizagem é mais eficaz.
FORMAIS	INFORMAIS

O colaborador é informado relativamente à função que vai desempenhar, tarefas e responsabilidades antes de ingressar no cargo propriamente dito. Por norma o colaborador irá desempenhar um cargo específico e só começa quando estiver preparado.	O colaborador deve ser perspicaz para compreender as dinâmicas em que está inserido e é influenciado pelo grupo de trabalho em que está inserido. Estas influências podem favorecer ou desfavorecer a organização, consoante a situação em questão. Por norma, os colaboradores têm iniciativa naquilo que aprendem.
SEQUENCIAIS	NÃO SEQUENCIAIS (ALEATÓRIA)
Caracteriza-se por etapas transitórias, em que o colaborador passa a exercer um determinado papel específico dentro da organização. Define uma possível progressão na organização.	As etapas a aprender não seguem uma sequência lógica.
EM SÉRIE	ISOLADAS
Os colaboradores que já estão integrados na organização têm o papel de prepararem os novos colaboradores para assumirem as suas funções que estão bem definidas.	Poderá potenciar a existência de funções menos conseguidas, na medida em que o colaborador, por desconhecimento, poderá procurar conhecimento de forma errada.
DESVALORIZAÇÃO	RECONHECIMENTO EXPERIENCIAL
A presente tática desvaloriza as experiências que o colaborador viveu, visando que este apenas se molde aos valores e missão da instituição.	Aproveitamento das experiências que o trabalhador viveu, de modo beneficiar a organização.
FIXAS	VARIÁVEIS
A organização proporciona ao colaborador o conhecimento necessário, de modo a existir um tempo de mudança fixo, em que a pessoa passa a estar preparada para assumir uma determinada função.	A duração da mudança não é antecipada, dado que o ritmo de aprendizagem do colaborador depende do desenvolvimento apresentado.

(adaptado de Dias, 2014)

Capítulo III - Acolhimento e integração

Os processos de acolhimento e integração têm-se revelado cada vez mais importantes, sendo uma das práticas de gestão de recursos humanos, dado que as informações transmitidas no processo de recrutamento e seleção são importantes, mas não são suficientes (Dias, 2014).

O departamento de Recursos Humanos da organização, ao planejar e implementar um programa de acolhimento e integração, está a investir no crescimento, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente vai de encontro aos objetivos da organização (Ferreira 2008; Taylor 2002).

De acordo com Lamy (2010), através do acolhimento, os novos colaboradores são recebidos e posteriormente é lhes fornecido informações relativas ao cargo a ser ocupado e expectativas em relação ao trabalho. Cunha *et al* (2012), acrescentam ainda que por vezes estas informações encontram-se formalizadas em manuais de acolhimento, que têm como propósito facilitar a primeira experiência do colaborador na instituição. Ainda nesta fase, Cardoso (2008) afirma que também é possível acontecer uma visita às instalações e a apresentação aos colegas de trabalho, independentemente do departamento.

Por outro lado, Lamy (2010), afirma que o processo de integração é mais demorado que o de acolhimento, e visa a aprendizagem dos valores éticos, profissionais e a missão da organização pelos novos colaboradores. Para além disso, o autor acrescenta que o colaborador deve ainda adquirir conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e colegas de equipa. Cunha *et al* (2012), defendem que processo de integração tem como objetivo conceder informações específicas no que diz respeito à descrição da função que irá ocupar, assim como no âmbito em que está de incluído e aos colaboradores empregues na mesma organização.

De acordo com Varão, Braga, Duarte e Carvalho (2009), é de extrema importância a integração de um novo colaborador na equipa “... *principalmente quando se trata do primeiro emprego, pois neste caso os níveis de ansiedade são, à partida, mais elevados, não só pelo desconhecimento do funcionamento da organização, como também pela falta de experiência profissional.*” (in Varão *et al*, 2009, p83).

3.1. Acolhimento e integração em meio hospitalar

O meio hospitalar diz respeito a uma organização multidisciplinar muito diversificada quer nas equipas de trabalho quer na própria instituição devido à distinção de funções existentes. Cada cargo lida com diferentes problemáticas, como tal é de extrema importância que inicialmente exista um acompanhamento por parte de um tutor/orientador de forma a facilitar o acolhimento e a integração na organização.

Uma desprimorosa integração pode aumentar a existência de mais fatores de risco, tais como o stress psicológico causado pelo desconhecimento, pelas novas relações interpessoais, pela mudança de meio ou pela adaptação a novas culturas e valores.

Nos primeiros dias de trabalho existe um período experimental e como tal, durante este, a organização poderá retirar mais informações acerca do candidato para uma melhor avaliação, como já foi descrito anteriormente, como também o candidato pode retirar informações à mesma. Estas podem ser positivas ou negativas para ambas as partes.

É igualmente nestes dias que os candidatos sofrem com a possibilidade de não conseguirem demonstrar o melhor de si e do seu trabalho. Não pela falta de interesse ou despreocupação, mas sim pelas expectativas criadas que não estão a corresponder com o idealizado.

Para uma melhor perceção do conceito de stress é necessário fazer uma breve abordagem sobre o tema, sendo que existem alguns aspetos que devem ser aprofundados.

A palavra stress vem do latim e primeiramente foi utilizado para descrever o dano que um material sofre quando exposto a algum “esforço”. Então, no trabalho, o stress pode surgir de situações negativas ou muito competitivas às quais o indivíduo é submetido. Contudo, esse esforço depende do significado que o funcionário dá a este tipo de situações, perceções, vivências e personalidade (Lipp, 2001; Souza *et al*, 2014).

Ou seja, uma situação pode ser de elevado *stress* para um indivíduo, mas para outro não, depende somente do significado que atribuímos. Por exemplo, se existir um elevado excesso de trabalho podemos entrar em stress o que pode influenciar no desempenho ou numa compreensão positiva, tal como, uma responsabilidade que nos foi atribuída pela confiança que nos depositaram. Assim, se não existir um bom acolhimento, integração e orientação a prestação do candidato poderá ser posta em causa.

Como já foi referido anteriormente, é necessário apostar na integração e no acolhimento dos novos funcionários, demonstrado logo de início que existe uma preocupação da parte da instituição assim como o interesse no bem-estar dos novos colaboradores para que estes possam ter sensibilidade de que para além do trabalho difícil e complexo que estes profissionais passam, existe alguém que os possa orientar, um superior/tutor que possa ouvir quando algo está errado ou simplesmente quando necessitamos de saber onde chegar.

O manual de acolhimento é um guia prático e de fácil acesso, disponível a qualquer momento sendo o ponto-chave no início do processo de acolhimento e integração do novo colaborador.

3.2. Manual de Acolhimento

Segundo Dias (2014), o manual de acolhimento é construído para auxiliar o colaborador a conhecer a organização para a qual trabalha, sendo que o autor afirma que a construção de um manual este poderá englobar informações acerca da história da organização, a missão, objetivos, os serviços e departamentos da empresa, organograma, avaliação de desempenho e esclarecimentos no domínio das relações individuais e coletivas de trabalho. Após a consulta deste manual, o colaborador evita de colocar questões simples e não pode ir contra os valores da organização, com a desculpa que não conhece as normas desta. Lamy (2010) acrescenta que é fulcral que as organizações tenham o manual de acolhimento sempre atualizado.

No quadro posteriormente apresentado, é representada a estrutura – tipo de um Manual de Acolhimento de acordo com Caetano e Vala (2002).

Quadro nº 2- Estrutura – Tipo de um Manual de Acolhimento (Caetano & Vala, 2002)

Estrutura – Tipo	Informação Contida
Boas Vindas	Nota de boas-vindas e apresentação do manual e respetivos objetivos
Regulamentos no domínio das relações de trabalho	Acordo de Empresa ou Acordo Coletivo de Trabalho de forma a estabelecer os direitos e deveres de ambas as partes relativamente a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc.
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos ou não pela Segurança Social caracterizado por situações específicas, por exemplo: doença, maternidade ou paternidade, reforma, invalidez, nojo, acidentes de trabalho, estudos, transporte etc.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, produtividade, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

(adaptado de Caetano & Vala, 2002)

3.3. Manual de Acolhimento para colaboradores com Necessidades Especiais e para Não Nacionais

Na construção de um manual de acolhimento deve-se ter em consideração todos os colaboradores, e caso necessário adaptá-lo consoante cada um. Todos os membros da organização têm direito a ter um acolhimento no qual o consigam interpretar para que posteriormente se possam reger pelas informações facultadas pela organização.

A inclusão de pessoas com necessidades especiais é ainda algo moderado, contudo já começam a existir mudanças positivas, nomeadamente entidades empregadoras que promovem ações de sensibilização para a integração das mesmas e programas/apoios concedidos pelo Estado para a contratação. Para essas pessoas o ingresso numa empresa possui um papel importante, tanto para o aumento da auto-estima do mesmo como para o sentido de utilidade. Pequenas tarefas que podem auxiliar os colegas para eles são tarefas simples que aumentam a sua valorização pessoal (Carapinha, 2015).

Atualmente a inserção de pessoas com deficiências ou incapacidade nas empresas ou instituições é vista como um fator decisivo para a inclusão e responsabilidade social. As medidas aplicadas em Portugal direcionadas para os indivíduos com necessidades especiais são da responsabilidade do Instituto de Emprego e Formação Profissional (Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 2012).

Uma das medidas fornecidas pelo IEFP é o Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade, que consiste num programa de apoio ao emprego e qualificação no domínio da reabilitação profissional que fornece diversas modalidades de apoio direcionadas para essas pessoas que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego (IEFP, 2016).

Em alguns casos não só o instrumento manual de acolhimento deve ser adaptado, a utilização de cadeiras de rodas pode ser vista como barreira se a instituição não estiver adaptada, que não é o caso de um hospital que por norma deve estar estruturado para o acesso de qualquer pessoa.

Os colaboradores com necessidades especiais apresentam uma maior dificuldade a nível organizacional, Lemos *et al* (n.d) refere que as dificuldades mais destacadas foram: o isolamento, dificuldades na comunicação, interpretação e baixa autoestima.

No processo de acolhimento e integração as organizações devem optar por estratégias que sejam acessíveis e adaptadas a todos os colaboradores. A adaptação na integração de colaboradores com necessidades especiais pode beneficiar que os mesmos desenvolvam uma maior integração social na organização, uma maior autonomia, desenvolvimento de competências e como consequência a melhoria da qualidade de vida. Através da ferramenta manual de acolhimento como apoio aos novos colaboradores com necessidades especiais as organizações podem alterar um manual de fácil interpretação utilizando uma escrita simples e concreta apostando também em imagens descritivas (GRACE, 2005).

GRACE (2005) refere ainda que, por vezes, incentivar a diversidade é também promover a igualdade, se isso fizer com que todas as pessoas possam desenvolver as suas capacidades e potencialidades de igual forma.

Em relação aos colaboradores estrangeiros mais uma vez a integração deve ser adaptada, de acordo com Sousa e Gonçalves (2015) a principal dificuldade dos estrangeiros emigrantes aquando a sua chegada a Portugal, foi o não saber falar português.

Faro conta com 5.958 habitantes estrangeiros segundo a PORDATA (2016), dos quais 3073 habitantes são mulheres e os restantes 2885 habitantes são do género masculino. Desde 2014, a cidade de Faro conta com mais 7% de habitantes estrangeiros, cada vez mais, está a aumentar o número de emigrantes estrangeiros.

Este aumento deve-se ao fato dos indivíduos estrangeiros procurarem uma qualidade de vida melhor do que aquela que têm no seu país, muitas vezes devido à violência que existe, ou pela pobreza, ou pela qualidade de vida ser muito cara, como os cuidados de saúde e/ou habitação.

Como tal, o acolhimento e integração dos mesmos nas organizações pode ser facilitado de maneira a que os novos colaboradores interpretem bem as normas em que a mesma se rege, mais uma vez o manual de acolhimento pode ser adaptado noutras línguas, com o tempo e as convívios entre os colegas de equipa a aprendizagem da língua vai surgindo.

Capitulo IV

Análise do Projeto

4.1. Objetivo do projeto

Para Bidarra (2010), o objetivo de um estudo aponta a razão da investigação, é visto como “... um enunciado que declara de forma precisa a orientação da investigação e especifica palavras-chave.”

Este projeto de investigação tem os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Elaboração do Manual de Acolhimento do Centro Hospitalar do Algarve

Objetivos específicos

- Caracterização e análise do manual existente;
- Comparar cinco manuais de acolhimento de outras instituições similares;
- Compreender o impacto da socialização organizacional;

4.2. Metodologia

A metodologia engloba todo o conjunto de métodos e técnicos orientadores da elaboração do processo de investigação científica, podendo ser definida como um meio para atingir os objetivos que acompanham a investigação, acedendo e estruturando facilmente a pesquisa (Fortin, 2009).

A metodologia utilizada foi qualitativa que, segundo Almeida e Freire (2003), permite estudar uma dada realidade sem a fragmentar ou descontextualizar. Pretende-se sim que o conhecimento existente seja interpretado com base nos conhecimentos pessoais de quem o interpreta, não podendo assim ser quantificado, uma vez que as interpretações diferem de pessoa para pessoa, consoante os seus conhecimentos.

Assim, com este documento pretende-se utilizar a análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999), constitui uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de uma dada classe de documentos, o que conduz a reinterpretar os conhecimentos e significados que vai para além de uma leitura comum.

O conceito de análise de conteúdo é definido por Vergara (2012) como uma técnica para a análise de dados baseada na identificação de algo que é referido sobre um determinado tema. Dito de outra forma:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

(Bardin, 1977, cit in Vergara, 2012, p. 3)

4.3. Amostra

Segundo Feijoo (2010), a amostra é a parte representativa da população em questão, sendo que a amostra do presente trabalho trata-se dos manuais recolhidos para uma análise pormenorizada. Os manuais reunidos são:

- Manual de Acolhimento do Alto Ave
- Manual de Acolhimento de Braga
- Manual de Acolhimento do Hospital de Nisa
- Manual de Acolhimento do Northside Hospital

Dado que o rigor científico de uma investigação passa pela transparência relativa à técnica de amostragem utilizada, importa referir que apenas reuni 4 Manuais de Acolhimento, sendo estes 2 portugueses, 1 espanhol e 1 americano, pois não foi possível ter acesso a uma amostra maior.

4.3. Instrumentos e procedimentos

Os procedimentos utilizados para a realização deste trabalho incluíram primeiramente uma pesquisa bibliográfica. Neste sentido, foi efetuado um levantamento bibliográfico de livros, artigos científicos, publicações, etc. Seguidamente procedeu-se a pesquisa documental que de acordo com Corrêa (2013) diz respeito à recolha de dados de documentos que podem ser escritos ou não, designados como fontes primárias.

Após essa pesquisa documental foi elaborada uma análise dos dados recolhidos para a construção da fundamentação teórica, onde está descrita os conceitos que se achou mais pertinentes. Contudo durante essa análise foi também submetida uma recolha de manuais de outros hospitais similares ao Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E.

Depois de terminar esses procedimentos segue uma análise de conteúdos dos manuais identificados anteriormente recorrendo ao instrumento da estrutura-tipo de um Manual de Acolhimento.

4.5. Resultados

Chegando a esta etapa do projeto é importante referir que não se tratando de uma tese de investigação os dados analisados não foram aprofundados de forma exaustiva. A principal função destes resultados é aferir até que ponto é possível evoluir no processo de acolhimento e integração utilizando a ferramenta do manual e analisar de uma forma mais generalizada se esta amostra cumpre com a estrutura-tipo que será utilizada como instrumento e que outros pontos constam nos manuais que são úteis para o processo de acolhimento.

5. Análise dos Resultados

5.1.Boas-vindas

A nota de boas-vindas é importante, primeiro porque como o próprio nome refere, contém uma mensagem de boas-vindas ao colaborador e apresentação dos objetivos de construção do mesmo.

Existem manuais que separam a nota de boas-vindas com a apresentação dos objetivos, em forma de enquadramento ou introdução. Ao analisar os quatro manuais de acolhimento podemos verificar que apenas um dos manuais não apresenta uma nota de boas-vindas, o manual de acolhimento em causa é o do Centro Hospitalar do Alto Ave.

Em termos de aspetos visuais a nota de boas-vindas que provoca mais à atenção é a do manual de acolhimento do Hospital de Nisa, apresenta umas cores claras e um desing mais moderno. O manual de acolhimento do Hospital de Braga apresenta uma nota de boas vindas completa e um visual simples, enquanto, o manual de acolhimento do Northside Hospital é o mais básico em termos de apresentação, mas contém uma nota de boas-vindas mais completa que os outros manuais analisados.

5.2 Apresentações dos Departamentos/Serviços

Dar a conhecer aos novos colaboradores através do manual de acolhimento os serviços/departamentos que existem naquele hospital é importante evitando que exista um gasto de tempo desnecessário para esse efeito, podendo ainda consultar a qualquer altura a listagem de serviços e departamentos que existem naquela instituição.

O Northside Hospital apenas refere quais os serviços que o hospital tem disponíveis para os colaboradores como o serviço de desenvolvimento para crianças dos colaboradores, o serviço de saúde para os colaboradores e até um serviço para solicitar empréstimos com baixos juros para os funcionários etc. Este hospital não refere quais os serviços destinados aos utentes existentes naquele hospital, nem quais os responsáveis dos mesmos. O Manual do Hospital de Nisa também não menciona quais os serviços disponíveis nem refere quantas especialidades existe.

O Manual do Hospital de Braga apresenta uma listagem de quais os serviços e os departamentos existentes e quais os responsáveis por cada serviço. Por último o Manual do Centro Hospitalar do Alto Ave refere quais os serviços que o hospital presta dividindo em quatro áreas: médica, cirúrgica, urgência/emergência e ambulatório. Assim sendo o que fornece mais informação aos colaboradores é do Hospital de Braga, embora fique desactualizado mais facilmente, pois os responsáveis podem ser alterados conforme as necessidades.

5.3 Regulamentos no domínio das relações de trabalho

Neste ponto apenas um dos manuais estava completo com a caracterização que este ponto apresenta. É nesta parte que são estabelecidos os direitos e os deveres de ambas as partes, informações sobre horários de trabalho, faltas, férias etc.

O Manual de Acolhimento do Hospital de Braga apenas apresenta informações relativamente a férias e faltas assim como Manual do Hospital de Alvo Ave embora este apresente também os direitos e deveres do colaborador. O Manual de Acolhimento do Northside Hospital fornece informações sobre os horários e pausas, bem como esclarecimentos sobre disciplina, contudo não apresenta nenhuma informação sobre as faltas nem férias. E por último o Manual de Acolhimento do Hospital de Nisa que se identifica como mais incompleto nesta característica, apenas tem uma breve informação acerca dos horários de trabalho.

5.4 Benefícios Sociais

Os benefícios sociais são aqueles que são atribuídos ou não pela Segurança Social, podem ser atribuídos em caso de situações de doença, baixa médica, maternidade/paternidade, morte/nojo, acidentes de trabalho, estudos etc.

O Centro Hospitalar de Alto Ave informa de forma breve alguns benefícios que poderá receber em caso de algumas destas situações, como em caso de morte, doença maternidade/paternidade. O Hospital de Braga é dos manuais com mais informação, mas neste ponto apenas informa brevemente o que fazer em caso de acidente de trabalho não referindo benefícios nenhuns que possam ser atribuídos pela organização. O Hospital de Nisa nesta questão não apresenta quaisquer informações acerca dos benefícios sociais. Já o Manual de Acolhimento do Northside Hospital mais uma vez está completo e apresenta benefícios diferentes, como por exemplo, a oferta de um seguro para os seus colaboradores, para além dos outros complementos que fazem parte desta análise.

5.5 Política de Gestão de Recursos Humanos

Neste último ponto serão abordados os seguintes tópicos: a avaliação de desempenho bem como a existência de prêmios (assiduidade, mérito), e a formação e desenvolvimento. Começando com o Manual de Acolhimento do Hospital de Alto Ave, podemos verificar que o mesmo não está conforme, sendo que não apresenta qualquer tipo de informação acerca destas características.

O Manual do Hospital de Braga apresenta um plano de formação para os colaboradores e informa sobre os processos de avaliação e desenvolvimento dos mesmos, informa também que são premiados colaboradores por comportamentos que ajudem a atingir os objetivos da organização. O Manual do Hospital de Nisa contém informações sobre a formação, mas não apresenta qualquer informação sobre a avaliação dos seus colaboradores. Por último o Hospital Northside Hospital apresenta informações sobre os prêmios de mérito na avaliação de desempenho, e é feita anualmente.

5.6 Infraestruturas

Ao analisar os manuais em causa verifica-se que apenas o Manual do Hospital de Nisa não apresenta quaisquer informações acerca das infraestruturas quer seja dos edifícios (parte interna) quer seja dos parques (parte externa). O Manual de Acolhimento do Hospital de Braga apresenta diversas imagens das infraestruturas do mesmo como o parque de estacionamento destinado aos colaboradores, o heliporto e ainda imagens de vários pontos importantes no hospital, como a cantina, a biblioteca, os auditórios, diferentes tipos de salas. O Manual do Centro Hospitalar do Alto Ave menciona também esclarecimentos sobre as infraestruturas do mesmo, mas não aprofunda tanto como o anterior, refere quais os parques de estacionamento destinados para os funcionários e como poderá aceder ao mesmo. Contém imagens de alguns serviços mais pertinentes como o acesso à capela, a salas de espera, quais os elevadores de acesso e onde estão situados, o bar, os serviços de gestão de recursos humanos e financeiros, embora o manual anterior esteja mais perceptível e mais organizado criando uma melhor compreensão por parte de quem o lê. O Northside Hospital refere quais os privilégios para o acesso a áreas de estacionamento e a espaços controlados, não apresenta qualquer tipo de esclarecimento acerca do edifício hospitalar nem imagens que possam auxiliar. Refere ainda que o hospital providência alojamento para realização do trabalho a colaboradores com deficiência física ou mental que exista limite substancial de uma ou mais

das suas principais atividades de vida devendo notificar o seu supervisor ou a enfermeira de saúde.

Para análise deste quadro serão utilizados 3 pontos: o conforme (C) ou está completo e refere tudo o que é referente ao ponto, não conforme na totalidade (NC) ou seja não está conforme com o que o ponto refere mas apresenta algumas assuntos sobre o mesmo, ou não refere (NR).

Estrutura – Tipo	Amostra			
	Manual de Acolhimento do Hospital do Alto Ave	Manual de Acolhimento do Hospital de Braga	Manual de Acolhimento do Hospital de Nisa	Manual de Acolhimento do Northside Hospital
Boas-Vindas	NR	C	C	C
Regulamentos no domínio das relações de trabalho	NC	NC	NC	NC
Benefícios Sociais	NC	NC	NC	C
Política de Gestão de Recursos Humanos	NC	C	NC	NC
Apresentações dos Departamentos/Serviços	C	C	NR	NR
Infraestruturas	C	C	NR	NC

Dos manuais que foram analisados o Manual do Hospital de Braga foi o manual que obteve mais pontos conforme os tópicos analisados, é também o manual mais completo e com uma apresentação mais elaborada, contudo é um manual carregado com bastante informação para os novos colaboradores, deveria apresentar um tamanho mais reduzido, pois com a quantidade de folhas (101 páginas) que tem dificulta a leitura do mesmo.

É preferível a construção de um manual de acolhimento com menos informação, mas mais específica, todavia uma vantagem que este manual apresenta é a quantidade de imagens que ajudam no reconhecimento da organização. O Manual do Hospital de Nisa é um guia de acolhimento com uma apresentação moderna, apesar de conter pouca informação acerca das normas da organização, é um manual simples de compreender embora devesse ter mais informação sobre as infraestruturas e serviços. O Manual do Hospital de Alto Ave expõe bastante informação para apoiar os colaboradores, embora devesse conter mais informação a nível do acolhimento e integração dos novos membros da organização e não tanto com segurança no trabalho. Por fim o Manual do North Hospital é um documento muito básico em termos visuais, não existe qualquer tipo de preocupação nesse aspeto, contudo este manual fornece a informação necessária acerca dos princípios e normas da instituição, mas não com as infraestruturas do mesmo ou serviços que o hospital presta.

Manual Proposto

O manual proposto é o objetivo principal deste projeto, é apresentado normas e princípios da organização bem como informações que vão de acordo com os pontos pertinentes da estrutura tipo do manual.

É um manual adaptado a colaboradores estrangeiros, contendo uma tradução em inglês pois é considerada a língua universal. É complementado por imagens de banda desenhada para auxiliar as possíveis entradas de colaboradores com necessidades especiais, torna o manual menos formal e de fácil interpretação. (anexo nº2).

Este modelo proposto vêm em dois idiomas, o português e o inglês, a língua inglesa foi utilizada por ser uma língua universal, embora tenha consciência que não existe só estes idiomas, mais uma vez pode e deve ser considerado outros idiomas como o francês, o alemão ou até romeno.

Discussão/Conclusão

O Acolhimento e Integração atualmente já vão sendo enraizados nas organizações e cada vez mais dão importância a uma boa implementação nos processos. Como o Centro Hospitalar do Algarve ambiciona ser um hospital de excelência tanto a nível nacional com internacional deve apresentar no ingresso dos colaboradores um acolhimento também a nível de excelência, motivando a que os novos membros se tornem proativos o mais rápido possível e potencializem o seu trabalho.

Este trabalho teve algumas limitações, nomeadamente a difícil recolha de manuais de outras instituições hospitalares pelo simples fato de os mesmos fazerem parte do regulamento interno e apenas é facultado a colaboradores ou futuros colaboradores. Outra das limitações deste estudo foi a impossibilidade de aplicar questionários, devido a uma série de burocracias apesar das mesmas serem de caráter confidencial e anónimo. Como tal apresento nos anexos um modelo de questionário como proposta para que mais tarde possa ser aplicado para uma melhor compreensão sobre os conceitos de acolhimento e integração nos meios hospitalares.

O Manual de Acolhimento proposto, devido a alterações em todo Centro Hospitalar do Algarve, mais tarde terá de ser novamente atualizado assim como qualquer alteração nas informações do mesmo terá que de ser sempre atualizado. Serve como apoio e não causador de dúvidas, não só para os novos colaboradores, mas também para os que já fazem parte dos quadros de funcionários podendo ser reconsultado pelos mesmos a qualquer momento.

Em relação ao trabalho realizado nomeadamente aos manuais recolhidos e analisados foi uma experiência desafiante, pois, a dificuldade para encontrar esta amostra e que a mesma respeita-se os mínimos dos critérios de um manual de acolhimento é difícil. Por norma trata-se de um guia de acolhimento com muito pouca informação ou um manual com imensas páginas tornando-o “pesado” e ainda pelo contrário a não existência de nenhum manual disponível.

Este instrumento considerado como facilitador nos processos de acolhimento e integração o que acontece muitas das vezes nas organizações é existir um manual, mas o mesmo não é fornecido aos colaboradores. Em reunião com a Diretora do Departamento de Recursos Humanos a mesma mencionou que de momento não existe nenhum manual atualizado, sabendo que o manual é um documento que tem de estar em constante atualização. Como tal é

efetuada sempre uma breve visita às instalações com os responsáveis dos serviços onde os colaboradores irão ser colocados.

Na elaboração deste projeto pode constatar que não existe um manual de acolhimento destinado a novos colaboradores com necessidades especiais ou para colaboradores estrangeiros. Nem sempre é facultado um manual de acolhimento aos novos colaboradores e sendo um instrumento que facilita no acolhimento e no gasto de tempo desnecessário penso que deve ser fulcral a distribuição do mesmo nas organizações.

Como tal o objetivo final deste projeto era a construção de um manual de acolhimento acessível para todos os colaboradores, apresento então um manual com duas línguas, o português e o inglês e recorro às imagens de banda desenhada para auxílio sobre os assuntos apresentados.

Este trabalho proporcionou-me uma melhor compreensão sobre os processos de acolhimento e integração e em certa forma sobre o meio hospitalar, onde devem ser mais minuciosos nesses processos. O Centro Hospitalar é uma instituição de grandes dimensões onde engloba três unidades hospitalares, como tal devem apostar nestes processos bem como no fornecimento do manual de acolhimento para todos os colaboradores. Em especial atenção aos funcionários com necessidades especiais ou colaboradores estrangeiros, construindo um manual adaptado a cada uma das situações. Por exemplo, um manual com mais imagens informativas para colaboradores com necessidades especiais e por outro lado para os colaboradores estrangeiros um manual adaptado noutra língua de forma a facilitar logo a sua integração nos primeiros dias de trabalho.

Para a realização do manual proposto foi complicado reunir informação acerca da instituição, pois mais uma vez o fato de apenas serem facultadas informações aos trabalhadores ou em caso de requerimento de autorização poderia levar muito tempo devido às alterações que existiram no Centro Hospitalar do Algarve E.P.E.

O Manual de Acolhimento deve ser a ferramenta, no ingresso dos colaboradores, mais utilizada e deve ser entregue logo no primeiro dia de trabalho, os colaboradores devem desde cedo ter noção de qual a missão, visão e objetivos da organização que vai ingressar, Lamy (2010) menciona que ao consultar o MA, o colaborador evita colocar questões simples e como tal não pode ir contra os valores da organização, com a desculpa que não conhece as normas desta, é imprescindível que as organizações tenham o manual de acolhimento sempre atualizado.

Para além do MA, as organizações devem transpor a sua cultura através de um ou mais processos de socialização, para que os trabalhadores possam compreender e adquirir os valores da organização e conseqüentemente aplicá-los aquando dos seus comportamentos, em prol da concretização dos objetivos da organização Shinyashiki (2003). Ou seja estas estratégias facilitam as organizações e ajudam os colaboradores a evitarem constrangimentos e desperdício de tempo desnecessário para ambos os intervenientes.

Estes processos de socialização fornecem meios para que o trabalhador consiga adaptar-se ao novo emprego, equipa de trabalho e organização no geral, contudo esses têm de ser ajustado consoante cada trabalhador (Ashforth, Harrison, & Sluss, 2007; Costa, 2014).

É necessário cada vez mais que as organizações façam investimentos nestes processos, e recorram a estratégias direcionadas consoante a necessidade de cada colaborador, originando um bom acolhimento e integração para evitar conseqüências negativas na entrada dos novos colaboradores.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia de investigação em psicologia e educação*. Braga, Portugal: Psiquilibrios.

Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal;

Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*,28, 220–233. Acedido a 02 de Março de 2018 e recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>

Bidarra A. (2010). *Vivendo com a dor: O cuidador e o doente com dor crónica oncológica*. (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina de Lisboa, Portugal;

Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH

Carapinha, M. (2015). *Trabalho para Todos – A integração profissional das Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal;

Cardoso, A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal. Manual Prático*. Lisboa, Portugal: LIDEL;

Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E , (n.d) Acedido a 20 de Setembro de 2017 e recuperado de <http://www.chualgarve.min-saude.pt>

Costa, A. (2014). *Processo de acolhimento e integração: promoção do envolvimento e identificação organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Portugal;

Corrêa, C. (2013). *Metodologia da Pesquisa Científica: Educação e Gestão Ambiental*. (Dissertação de Mestrado). Guarantã do Norte – MT, Brasil;

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo;

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, Portugal;

Feijoo, A. (2010). A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação, Rio de Janeiro: *Biblioteca virtual de Ciências Humanas*. Acedido a 20 de Setembro de 2017 e recuperado de <https://static.scielo.org/scielobooks/yvnwq/pdf/fejoo-9788579820489.pdf>

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no setor das telecomunicações*. (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal;

Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Vol. Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 4, pp. 101–145). Greenwich, CT: JAI Press

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do Processo de Investigação*. Loures, Portugal: Lusodidata;

Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo, Brasil: Makron Books;

GRACE (2005). *A Integração de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Como Actuar*. Lisboa Spirituc

Gonçalves, J. & Nogueira, J. (2012) *O Emprego das Pessoas com Deficiências ou Incapacidade – Uma abordagem pela igualdade de oportunidades*. Ministério da Solidariedade e da Segurança Social /Gabinete de Estratégia e Planeamento ISBN: 978-972-704-376-7.

Instituto de Emprego e Formação Profissional (2016) *Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade*. Acedido a 10 de Novembro de 2017 e recuperado de <https://www.iefp.pt/documents/10181/190733/Ficha+S%C3%ADntese+->

[+Programa+de+Emprego+e+Apoio+%C3%A0%20Qualifica%C3%A7%C3%A3o+das+peessoas+com+defici%C3%Aancia_12-09-2016/3698aaac-b0c4-4550-a315-08b81a9311c3;](#)

Johann, S. (2006). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva;

Júnior, M., Melo, M., & Santiago, M. (2010). *A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física Escolar*. Movimento, Porto Alegre, 16, (3), 33.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779

Kuiper, S. (2017). *Designing orientation programs: An exploration of context, content and social tactics for newly hired managers*. Behavioral Management Science, University of Twente

Lamy, J. (2010). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações. Acedido a 02 de abril de 2017 e recuperado de <http://jorgelamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>;

Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação. Portugal: Porto Alegre.

Oliveira, A., Alcalde, E., Almeida, L. & Giudice, R. (2014). Estresse nas organizações e sua influência na produtividade. Acedido a 21 de Junho e recuperado de <http://www.aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/9d04a0bdbf.pdf>

PORDATA (2016). População estrangeira com estatuto legal de residente: total e por sexo – *Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Acedido a 03 Dezembro 2017 e recuperado de <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+estrangeira+com+estatuto+legal+de+residente+total+e+por+sexo-99>

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J. Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Shinyashiki, G. (2003). Socialização organizacional implicações na gestão de recursos humanos. *Third International Conference of Iberoamerican Academy of Management*. São Paulo, Brasil

Shore L, Cleveland J, Sanchez D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189. Acedido a 02 de Março de 2018 e recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2017.07.003>

Sousa, C. & Gonçalves, G. (2015). Imigrantes e sociedade de acolhimento: Percepções e realidades: no caso de Portugal. *Psicologia & Sociedade*, 27(3), 548-557. Acedido a 14 de Julho de 2017 e recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102015v27n3p548>

Souza, D., Soares, J., Santos, R., Araújo, T., Leite, T.& Nagamine, V (2014) O Estresse e a Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho em Organizações do Segmento de Call Center, *Revista Eletrónica "Psicologia. Pt."*, ISSN:1646-6977. Acedido a 21 de Junho e recuperado de <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0865.pdf>

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. Acedido a 02 de abril de 2017 e recuperado de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>;

Wallace, K. (2007). Creating an effective new employee orientation program. *Library Leadership & Management*, 23, 168-176.

Anexos

Anexo I – Proposta de Questionário sobre Acolhimento e Integração

Inquérito por Questionário

Este questionário tem como finalidade a recolha de informação acerca do Acolhimento e Integração do Centro Hospitalar do Algarve E.P.E.

A utilização deste instrumento metodológico enquadra-se num estudo no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, com o intuito da elaboração do Manual de Acolhimento do Centro Hospitalar do Algarve E.P.E, para o projeto em questão.

As informações facultadas pelos inquiridos são caracter confidencial, servindo apenas para efeitos de interpretação de dados.

Agradeço a sua colaboração ☺

I. Na altura da sua admissão na instituição recebeu algum documento ou informação sobre a mesma?

- Sim
- Não

II. Foi efetuada alguma visita às instalações?

- Sim
- Não

III. Na sua admissão foi-lhe entregue algum Manual de Acolhimento?
Em caso de resposta negativa saltar para a questão V.

- Sim
- Não

IV. Em caso de resposta afirmativa, qual?

- Do Centro Hospitalar do Algarve
- Do Serviço
- Ambos

V. Informaram-lhe quem fazia parte dos órgãos de Gestão do Hospital (CA)?

- Sim
- Não

VI. Considera que existiu algum tipo de Acolhimento e Integração por parte da instituição?

- Sim
- Não

VII. A que serviço pertence?

VIII. Foi encaminhada/o ao serviço onde exerce ou exerceu (em caso de transferência) funções?

- Sim
- Não

IX. Indicaram-lhe algum responsável (tutor) pela sua integração e adaptação no serviço onde iniciou as suas funções?

- Sim
- Não

X. Responda às duas questões seguintes usando uma escala crescente de 1 (nada) a 7 (totalmente).

- Colocar uma escala de 1 – nada, 2, 3, 4, 5, 6, a 7 totalmente

Em que medida o acolhimento e integração que recebeu contribuiu para:

- a) o seu desempenho nos primeiros dias nesta instituição: ____
- b) o seu bem-estar nos primeiros dias nesta instituição: ____

XI. Na sua opinião existe alguma medida a aplicar de forma a melhorar o sistema de Acolhimento e Integração existente no Centro Hospitalar do Algarve E.P.E?

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo II- Proposta do Manual de Acolhimento do Centro Hospitalar do Algarve, E.P.E