



**ESEIG** | POLITÉCNICO  
DO PORTO

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**Autoria: Eva da Conceição Oliveira Fernandes**

**Contributos do Otimismo para a Empregabilidade:**

**Boas práticas de Acolhimento e Integração**

**2013**

**Contributos do Otimismo para a Empregabilidade:  
Boas práticas de Acolhimento e Integração**

**Eva da Conceição Oliveira Fernandes**

**Dissertação apresentada por Eva da Conceição Oliveira Fernandes à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Politécnico do Porto-ESEIG-PP, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Doutora Maria Cristina Ribeiro Nunes de Azevedo.**

**dezembro de 2013**

“Eu aprendi que a coragem não é a ausência de medo, mas o triunfo sobre ele. O Homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas aquele que conquista por cima do medo”

Nelson Mandela

“Caso você mergulhe muito fundo em qualquer problema, você irá encontrar Pessoas”

J. Watson Wilson

## Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que me amam, por estarem sempre comigo, especialmente ao meu marido Fernando e aos meus filhos Ricardo e José Paulo.

Aos meus Pais, *in memorium*, por tudo aquilo que me deram!

## Agradecimentos

Um agradecimento muito especial à minha orientadora Doutora Maria Cristina Ribeiro Nunes de Azevedo, pela sua disponibilidade e incentivo, pelos seus ensinamentos com rigor e exigência e ainda pela sua confiança no meu desempenho.

À Dra. Viviana Meirinho, pelo seu incentivo e crença na minha determinação.

À Doutora Diana Vieira, que me incutiu o interesse pelo tema da Empregabilidade.

A todos os meus professores de Mestrado, de quem recebi ensinamentos e desafios conducentes a bons desempenhos.

À administração do Grupo VALPI pela disponibilidade demonstrada e pelo contributo neste desafio.

A todos os participantes um grande bem-haja, pois tão gentilmente acederam em contribuir para que este trabalho científico fosse possível.

Às minhas colegas Alice Sousa, Daniela Seixas e Paula Almeida, pela força dada e pelo seu acompanhamento nas idas às Bibliotecas, suavizando o trabalho solitário.

Ao meu marido e aos meus filhos, o meu bem maior, que tanto me apoiaram e pelos momentos que me dispensaram para que me fosse possível enfrentar este desafio.

A todos muito obrigada!

## Resumo

Foi no âmbito da realização da investigação, que tem como propósito geral contribuir para o conhecimento na área de Recursos Humanos, que efetuamos este estudo definindo como tema os contributos do Otimismo e Adaptabilidade para a Empregabilidade. Tem como objetos de estudo as práticas de Acolhimento & Integração das Pessoas no Grupo Valpi e de que forma o otimismo, reforça e se correlaciona com esse processo. Adicionalmente, procura avaliar o nível de empregabilidade dos seus colaboradores na sua dimensão da adaptabilidade pessoal, especialmente o papel do otimismo, tendo como base o modelo de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004).

A metodologia de investigação seguiu uma abordagem metodológica mista, por inquérito de pesquisa quantitativa e qualitativa, com recurso à utilização de instrumentos de recolha de dados, respetivamente, por questionário e por entrevista, utilizando a técnica de grupo de discussão focalizada. O questionário de escala de resposta do tipo Likert já existente, suportando o modelo de investigação proposto e as variáveis em estudo, foi aplicado a uma amostra intencional da população, por conveniência e aleatória. Foram inquiridos cem participantes por questionário e participaram cinco elementos no grupo de discussão focalizada, tendo sido neste caso escolhido uma amostra por conveniência e não aleatória, com interlocutores privilegiados da empresa.

Os dados deste estudo permitem-nos concluir que o otimismo é uma variável relevante quer do ponto de vista da organização, quer do ponto de vista do indivíduo.

**Palavras-Chave:** Empregabilidade; Adaptabilidade Pessoal; Otimismo; Acolhimento e Integração das Pessoas.

## **Abstract**

It was in the scope of the realization of this investigation, which has as its general purpose to contribute to knowledge in the area of Human Resources, we carried out this study as a defining theme of the contributions Optimism and Adaptability for Employability. Its objects of study are the practices of Reception & Integration of People in the Valpi Group and how the optimism, strengthens and correlates with this process. Additionally it aims to assess the employability of its employees in its dimension of personal adaptability, especially the role of optimism, based on the model Fugate, Kinicki and Ashforth (2004).

The research methodology followed a mixed methodological approach, using an inquisition of quantitative and qualitative research, using data collecting instruments, respectively, by questionnaire and by interview, using the group technique of focused discussion. The existent Likert scale questionnaire, supporting the proposed model of research and the study variables was applied to a purposive sample of population, for convenience and randomness. Hundred participants were surveyed by questionnaire and five elements have been present on the focused discussion, having been in this case selected a convenience, but not random, sample, with privileged partners of the company.

The data from this study allow us to conclude that optimism is a relevant variable from the organization's point of view as well as the individual point of view.

**Key Words:** Employability, Personal Adaptability, Optimism, Reception and Integration of Persons.

# Índice

Introdução	5
<b>PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1 – Conceptualização da Empregabilidade</b>	<b>9</b>
1.1. Empregabilidade	9
1.1.1. Adaptabilidade	17
1.1.1.1. Otimismo	21
<b>Capítulo 2 – Conceptualização de Boas Práticas de Recursos Humanos</b>	<b>25</b>
2.1. Cultura Empresarial	25
2.2. Aculturação, Socialização e Acolhimento e Integração dos Colaboradores	26
<b>PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 3 - Investigação - Metodologia e Operacionalização</b>	<b>31</b>
3.1. Modelo de investigação, objeto de estudo e Metodologia	31
3.2. População	35
3.2.1. A Seleção da amostra	40
3.2.1.1. Caracterização da amostra	41
3.3. Objetivos	42
3.4. Hipóteses e Questões de Investigação	43
3.5. Seleção dos Instrumentos, Procedimentos e Técnicas de Tratamento de Dados	45
<b>Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados</b>	<b>51</b>
4.1. Apresentação e análise dos dados quantitativos	51
4.2. Apresentação e análise dos dados qualitativos	55
4.3. Discussão dos Resultados	59
<b>Capítulo 5 – Conclusão</b>	<b>62</b>
5.1. Principais conclusões	62
5.2. Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros	63
Referências Bibliográficas	65
Anexos	1

## Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

<b>Figura 1 – Constructo multidimensional da empregabilidade.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – Elementos constituintes da adaptabilidade pessoal.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 - Processo inicial do R &amp; S.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4 – Plano Correlacional.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 1 – Caracterização sócio demográfica e profissional da amostra.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 2 – Variáveis em Estudo no questionário utilizado.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 3 – H1 Diferenças do nível de Otimismo e a Idade.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 4 – H2 Diferenças do nível de Otimismo e o Sexo.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 5 - H3 Diferenças do nível de Otimismo e a Antiguidade na Empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 6 – H4 Diferenças do nível de Otimismo e as Habilitações Académicas.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 7 - Estatística Otimismo e Integração.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 8 - H5 Correlações.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 9 – Análise dos dados qualitativos.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 1- Constituição da população por Sexo.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 2 – Constituição da população por Habilitações académicas.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 3 – Constituição da população por Nível etário.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 4- Constituição da população por Nível profissional.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 5 – Constituição da população por Vínculo contratual.....</b>	<b>40</b>

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1 – Cronograma.....</b>	<b>2</b>
<b>Anexo 2 – Questionário de Escala .....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo 3 – Guião da Administração dos Questionários.....</b>	<b>7</b>
<b>Anexo 4 – Guião do Moderador .....</b>	<b>8</b>
<b>Anexo 5 – Declaração de Consentimento do Estudo.....</b>	<b>9</b>
<b>Anexo 6 – Declaração de Consentimento Informado.....</b>	<b>10</b>

## **Lista de Abreviaturas**

A & I – Acolhimento e Integração

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos

GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IRCT – Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

R & S – Recrutamento e Seleção

RU – Relatório Único

## Introdução

O processo de globalização, quer de capitais quer do mercado de trabalho, o desenvolvimento científico e tecnológico cada vez mais veloz e a consequente incorporação de novos instrumentos aos negócios, as transformações socioeconómicas, assim como a contínua adaptação aos mercados, a orientação para o cliente, o alto ritmo de competitividade, enfim, inúmeros são os fatores contributivos para a necessidade constante de reorganização dos mercados de trabalho e do ajuste ao novo paradigma do trabalho. Neste contexto surge, nomeadamente, a problemática da Empregabilidade e as suas dimensões. A atualidade do tema fundamenta-se nas consequências provocadas pelo exposto, como a volatilidade da sociedade, a precariedade do emprego e consequente aumento do desemprego, assim como na responsabilidade individual, introduzida nomeadamente, pela tendente redução do Estado Social e pela reforma da política educativa introduzida pelo processo de Bolonha. Concomitantemente à menor intervenção do Estado em relação às questões sociais, verificou-se a organização dos cursos universitários por perfis de formação associados a referenciais de competências, e, ainda, a lei quadro sobre a formação profissional que orienta no mesmo sentido a planificação da formação das empresas, como um novo paradigma de aprendizagem e formação.

Neste contexto e na mesma orientação, o risco de não sobrevivência das Empresas é cada vez maior, obrigam estas a ajustar-se às alterações do mercado e das condições do trabalho, assim como às regras da competitividade, mormente, exigindo pessoas com melhores desempenhos, maiores competências e mais adaptáveis. Desta feita, as pessoas perante os diversos desafios que poderão ser ou não adversos, como o desemprego, o trabalho precário com implicações na insegurança no trabalho, assim como a competitividade do mundo do trabalho, necessitam de desenvolver as suas competências no domínio do saber lidar com a pressão e no saber adaptar-se. Neste processo de equilíbrio, mudanças e reformulação são fundamentais uma serie de competências, características e aprendizagens individuais. Estamos perante um quadro que cria assimetrias entre os mais qualificados e competentes e aqueles que por circunstâncias várias as não possuem, sendo geradoras de cisões sociais, por vezes iniquidade e alterações no âmbito do comportamento organizacional. Como referem alguns autores passamos do direito ao trabalho para a empregabilidade do indivíduo.

Com as transformações verificadas no mundo do trabalho, quer sociais, individuais e organizacionais, com o enfoque nas competências individuais com o interesse do tema da adaptabilidade individual, fomos observar em contexto organizacional, como as variáveis associadas à empregabilidade se correlacionam e interagem na população do grupo Valpi e a sua associação ao Acolhimento & Integração. Procurou-se explorar as relações **entre** uma das dimensões da empregabilidade, a adaptabilidade individual e o otimismo, neste grupo Empresarial, tendo como base teórica o modelo de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) que já nos demonstrou a sua relação e esta associação positiva, mas agora alargada ao contributo dado pelo e ao processo de A & I no Grupo Valpi.

Tem como objetos de estudo as práticas de Acolhimento & Integração das Pessoas no Grupo Valpi e de que forma o otimismo se correlaciona com esse processo. Pretende-se ainda avaliar o nível de empregabilidade dos seus colaboradores, em particular, no que diz respeito ao papel da adaptabilidade reforçada pelo otimismo.

Fugate (2004) refere que a adaptabilidade laboral confere ao trabalhador proatividade contribuindo para a sua empregabilidade e identificação e progressão na carreira. Cada vez mais incide sobre o trabalhador o desenvolvimento e gestão da sua carreira, com implicações diretas nas estruturas funcionais e comportamentais das organizações.

Deste modo pode contribuir para que a progressão na carreira não se verifique apenas na ascensão vertical e automática da mesma, com referência aos níveis hierárquicos como a instituída neste sector de atividade. Este sector ainda está muito orientado para a regulação das relações de trabalho por negociação coletiva, regulada pelos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho, emergidos em sede de concertação social.

Neste ramo de atividade continua a haver vários Contratos Coletivos de Trabalho reguladores das condições e relações laborais, dirigidos para um grupo muito singular de pessoas que têm na sua génese baixas habilitações, comprometimento com a função e orientado para horários de trabalho móveis, com necessidade de regulamentação coletiva e específica.

Tendo em conta o papel decisivo das Pessoas no sucesso das organizações e as exigências mais elevadas, estas devem ser capazes de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob parâmetros de excelência e igualdade, garantindo maiores níveis de competitividade e qualidade. Como referem Keith Davis e John W. Newstrom (1992) as respostas

simplistas não existem para temas comportamentais complexos, sendo necessária uma evolução contínua e toda a investigação é bem-vinda na busca incessante de contribuições valiosas na área de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos.

Para a concretização do presente estudo de carácter correlacional, transversalmente mensurada e baseada no método científico, foi utilizada uma amostra de trabalhadores do Grupo Valpi, procurando correlacionar o papel individual e organizacional com as suas práticas de gestão de recursos humanos na empregabilidade do indivíduo.

Esta dissertação apresenta-se organizada em duas partes, na primeira parte a fundamentação teórica e na segunda a investigação empírica.

A primeira parte, delimitada pelo enquadramento teórico, abrange o levantamento das componentes em estudo, sendo constituída pelos capítulos um e dois.

No capítulo um, faremos uma breve abordagem histórica do tema empregabilidade, contextualizando a adaptabilidade e o otimismo. Finalizaremos esta primeira parte com o capítulo dois, com a referência aos conceitos e melhores práticas de Acolhimento e Integração, aludindo ainda aos conceitos que lhe estão associados, tais como cultura organizacional, aculturação e o conceito de socialização.

A segunda parte deste trabalho que apresenta a investigação empírica desenvolvida, abrange os capítulos três, quatro e cinco.

O capítulo três justificará e apresentará a metodologia adotada e a operacionalização do estudo, descrevendo o modelo ou desenho de investigação seguido, objeto e objetivos a atingir, hipóteses e questões de investigação formuladas, similarmente apresentará a constituição da população e da amostra do estudo, assim como a metodologia adotada na recolha de informação e seus procedimentos e, por último, os respetivos instrumentos utilizados e técnicas adotadas no tratamento dos resultados obtidos. Quanto ao capítulo quatro, far-se-á a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos e, por último, encontra-se o capítulo cinco, onde aparecerão as conclusões, limitações do estudo e as recomendações para estudos futuros.

## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## Capítulo 1 – Conceptualização da Empregabilidade

### 1.1. Empregabilidade

Fazendo uma breve análise histórica do comportamento organizacional e do mundo do trabalho, reportando-nos à época anterior à Revolução Industrial, verificamos que as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que as suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas, mas as condições reais de trabalho eram brutais e muitas vezes dolorosas. Nesse momento não havia um esforço intencional no sentido da melhoria das condições de trabalho, satisfação ou condições de segurança no trabalho.

Com a Revolução Industrial, que emergiu na Inglaterra, deu-se o surgimento da classe trabalhadora assalariada, explorada e com condições de trabalho extremamente perigosas e precárias, eram extremamente dependentes do seu trabalho para sobreviverem, sendo premente a união solidária dos trabalhadores e a tentativa de organização desta classe.

As condições humanas no trabalho não melhoraram logo, mas a semente de uma potencial melhoria foi lançada e assim por volta de 1800 o jovem Robert Owen, dono de uma fábrica, foi um dos primeiros a enfatizar as necessidades humanas dos trabalhadores, contribuindo para a inclusão de um novo fator (humano) na gestão organizacional. Foi chamado pelos primeiros escritores de “pai real” da administração de pessoas (Frankel & Fleisher, 1920).

Frederick W. Taylor (1900) também ele iniciando o seu percurso profissional como operário, despertou o interesse sobre as pessoas no trabalho, desbravando o caminho para o desenvolvimento posterior do comportamento organizacional. De acordo com este autor, assim como existe uma melhor máquina para o trabalho, também existem melhores formas das pessoas executarem as suas atividades e nesta senda otimizou os meios tecnológicos utilizados e aumentou o número de trabalhadores.

Também Henry Ford, contemporâneo de Taylor, contribuiu para modificações no processo produtivo e revolução no mercado do trabalho, com a aplicação das técnicas de produção em série conseguindo produzir em massa, reduzindo desta forma o tempo de produção e diminuindo o seu custo. Verifica-se um aumento de eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção.

Devemos considerar, para uma melhor compreensão do fenómeno, que nesta época a capacidade mais importante das pessoas era a sua energia e a sua força física, assim como a sua capacidade de resistência a condições extremamente adversas e perante um cenário de enorme exploração e injustiça social, era premente que surgissem regras mínimas de conduta laboral. Desta feita, em 1905 e 1906, surgiram as primeiras convenções sobre o trabalho e com o fim da primeira guerra mundial, houve a forte convicção que a estabilidade e a paz só seriam alcançadas se houvesse justiça social.

Imbuído deste espírito e neste contexto, surge o Tratado de Versalhes em 1919 que foi assinado pelos países europeus, reconhecendo a interdependência entre as condições do trabalho, a justiça social e a paz elaborando convenções relativas a questões do âmbito laboral. Foi nesta época que se convencionou nomeadamente, a duração do trabalho, trabalho noturno de mulheres e descanso semanal.

Enorme foi o avanço verificado quando nos anos 20 e 30 do século XX, Elton Mayo (1933) e Fritz Jules Roethlisberger (1939) na Universidade de Harvard, realizaram um estudo sobre o comportamento humano no trabalho e concluíram que uma organização é um sistema social e que o trabalhador é o elemento mais importante desse sistema.

E como referiu Adriano Moreira numa sua intervenção pública a propósito das comemorações da Restauração da Independência, “aquilo que faz uma Nação, é esta ser uma comunidade de afetos...” poderemos transpô-la para uma Organização para que a possamos perceber melhor, regressando até ao estudo de Elton Mayo que concluiu pela sua natureza Social.

Os temas centrais da obra de Elton Mayo (1933) incidiram sobre os problemas sociais, humanos e políticos ainda decorrentes da Revolução Industrial, tendo sido uma época de enormes transformações resultantes da mecanização dos sistemas de produção, sendo utilizado principalmente como fonte de energia o carvão e como matéria-prima o ferro.

Também não foi alheio a este processo a grande depressão causada pela crise económica de 1929 nos Estados Unidos, o surgimento de novas atividades industriais e o reforço da necessidade de regular os conflitos emergentes desta sociedade e relações laborais em transformação. Para dar resposta às necessidades reais do mundo do trabalho, procurando regular os conflitos encetados e latentes nas organizações e garantir maior eficiência do seu funcionamento, Elton Mayo (1933) considerou que deveria realizar estudos empíricos

de grande credibilidade científica, com a convicção que com eles seria possível educar e formar uma elite de líderes, com a função de viabilizar o processo de cooperação e socialização dos grupos informais nas organizações e que, adicionalmente, seria atingida a estabilidade e coesão social dos referidos indivíduos e grupos. Realizar-se-ia o desenvolvimento da eficiência do funcionamento das organizações e demonstrar-se-ia a validade das ciências sociais para a sociedade (Mayo, 1933).

Resultante da segunda guerra mundial e com o objetivo entre outros, de aumentar o emprego e melhoria do nível de vida das pessoas, surgiu em 1951 o Tratado da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, que contribuiria para uma nova era na conquista por mais e melhores condições de trabalho dos trabalhadores no continente Europeu e que abre caminho para a construção da União Europeia.

As Organizações Internacionais com os seus mecanismos de supervisão e as diversas convenções que vinculam os Estados que as ratificam permitiram a implementação e cumprimento de normas laborais tão necessárias para uma globalização justa e a oportunidade de acesso a um trabalho digno, em condições essencialmente de liberdade e dignidade humana, sendo aliás neste âmbito que se desenvolve todo o seu trabalho. Estamos a falar neste caso da Organização Internacional do Trabalho.

Outro marco muito importante no mundo do trabalho global foi o desenvolvimento e a influência do capitalismo em países socialistas, passando o processo de trabalho e produção submetido ao capital em todo o mundo, culminando com a queda do muro de Berlim.

Como referem alguns autores com a globalização do capitalismo, nos finais do século XX, houve a globalização do mundo do trabalho, abrindo outros horizontes sociais e mentais (Giddens, 2000; Sousa Santos, 2002; Dubet, 1998).

Relativamente à concetualização da empregabilidade e começando por dar uma breve perspetiva histórica da temática, o seu conceito tem acompanhado as mudanças que vêm ocorrendo quer nas empresas, quer no mercado de trabalho, nos padrões de qualidade e exigências legais e foi utilizado pela primeira vez no início do século XX.

Inicialmente esta temática começou a ser estudada como sendo unidimensional, sendo apenas indicador de se possuir ou não emprego e do direito ao trabalho preconizado como

uma norma dos direitos humanos. De acordo com Berntson (2008) foi introduzido com o propósito de identificar as pessoas que tinham a capacidade para trabalhar.

Nos anos 50 e 60 o conceito tornou-se mais abrangente, sendo considerado como uma política de emprego.

O conceito é ampliado, definindo-se a empregabilidade como sendo o grau de adequação do perfil profissional oculto ao perfil específico de uma pessoa empregada ou o conjunto de objetivos profissionais (Blanch, 1990; Greenhaus, 1999), de que o indivíduo é conhecedor. Trata-se, portanto, de um processo contínuo de adaptação da pessoa empregada, que adotando determinadas características, comportamentos e atitudes análogas às pessoas empregadas contribuem para a sua capacidade de encontrar um emprego.

A mutação do conceito vai sendo feita gradualmente e na atualidade, é um conceito estudado de forma multidimensional, tendo-se passado para um paradigma em que o indivíduo constrói continuamente em relação com o meio onde vive a sua empregabilidade, independentemente de ter ou não ocupação profissional. Passa, assim, a ser um conceito mais dinâmico e flexível. Deste modo, os fatores internos do indivíduo, a sua capacidade, os seus atributos e competências, assim como outros fatores de contexto (formação contínua, atualização de competências profissionais, etc.) promovem a adaptabilidade e são geradores mormente de transformações no comportamento organizacional.

O enfoque no individual e da sua empregabilidade leva as organizações por um lado a envidarem esforços para responder a este desafio, no intuito de garantir uma boa gestão e retenção do conhecimento e do capital humano e, por outro lado, perante a insegurança no trabalho percebido pelos trabalhadores e a necessidade de se tornarem mais flexíveis, leva a que as organizações apostem no desenvolvimento dos seus colaboradores que terão também de aumentar a sua empregabilidade.

Aqui as organizações não poderão ficar alheias ao conhecimento das realidades, e, considerando a miscelânea constituinte das organizações, deverão os seus gestores conhecer estudos e pesquisas que já foram feitos relativamente à empregabilidade e ao comportamento organizacional. Nesta última temática devem inclui-se, nomeadamente, as emoções, a motivação, a satisfação com o trabalho, a ligação da pessoa à organização,

os comportamentos de cidadania organizacional, a liderança, a comunicação, os conflitos e negociação, a cultura organizacional, a aprendizagem, a inovação e relações entre a organização e, por fim, a envolvente contextual e transaccional (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003). Alcançam desta forma melhores resultados, focalizando-se no mercado global e simultaneamente contribuindo para a satisfação e empregabilidade das pessoas nas organizações encontrando eco teórico, como referem Herr e Cramer (1992).

Estes estudos e pesquisas do comportamento organizacional, passando duma perspectiva com enfoque nas estruturas e processos de trabalho de pequenos grupos para grandes sistemas, são de igual modo oportunos e importantes para o trabalhador visando a sua preparação para os desafios do mercado atual, defende Druker (1994). Também o é para as Organizações, dando a possibilidade de utilizar competitivamente soluções e possibilidades de intervenção eficaz, nesta época de flexibilização das formas de trabalho, e incremento de novas formas de contratualizações a termo e a tempo parcial, passando a regra (definida como sendo por tempo indeterminado) a ser a exceção.

Herr e Cramer (1992) defenderam que a empregabilidade indica a capacidade do indivíduo para aceder e ajustar-se no mundo do trabalho, pois desta forma melhora a sua produtividade, contando para isso com a existência de um conjunto de atributos e de competências que lhe possibilitam responder eficazmente às exigências do mundo do trabalho ao longo da vida. Este conceito engloba o primeiro emprego, a sua manutenção no emprego e a obtenção de um novo emprego, condicionado aos fatores individuais já referidos como atributos, competências e conhecimentos, assim como a outros fatores de aplicação e de contexto.

A relevância da empregabilidade para o comportamento organizacional, também é ilustrado por Fugate, Kinicki e Ashforth, (2004).

Os autores afirmam que a empregabilidade é uma construção multidimensional, ou seja, que os fatores individuais e psicológicos são essenciais para uma adaptação efetiva ao trabalho, mas que, para além disso a empregabilidade do indivíduo assenta num conjunto de constructos da pessoa que se conjugam de forma sinérgica com o contexto para os ajudar a adaptarem-se às mudanças em contexto laboral.

Segundo estes autores “a empregabilidade do indivíduo é um constructo psicossocial que engloba as características individuais que sustentam aprendizagens, comportamentos e

emoções adaptativas e que promovem a interface indivíduo - trabalho" (p.15). Assim, e de acordo com o contexto atual do mercado de trabalho, a responsabilidade da empregabilidade passa a recair sobre o indivíduo, obrigando-se este a desenvolver competências transversais e a adquirir os conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características valorizadas pelos empregadores. Atualmente são diversas as formações e os cursos que procuram promover competências de empregabilidade quer junto de desempregados, quer junto de população que trabalha mas que quer atualizar ou aumentar o valor do seu trabalho no competitivo mercado de trabalho contemporâneo. Saliente-se que estas formações começam a ser colocadas à disposição dos jovens universitários, já em diversas universidades públicas e privadas portuguesas. <http://www.eseig.ipp.pt/eseig/index.php/pt/servicos/servico-de-insercao-profissional>

A Organização Internacional do Trabalho refere que “o trabalho é a via para ultrapassar a pobreza e a exclusão social, garantindo uma vida digna” chamando a si a co-responsabilização pela colocação do indivíduo no mundo do trabalho como uma obrigação da sociedade. Aqui também podemos incluir as federações e associações sindicais, motoras do coletivismo e integrantes da concertação social, muito ligada à camada populacional ativa mais desprotegida e academicamente desqualificada. Desta feita podemos verificar uma certa continuidade, ignorando as alterações que se verificam no mercado de trabalho, ou as exigências atuais e os estudos levados a cabo. No entanto está tendencialmente a diminuir, individualizando as lutas e enfraquecendo o coletivismo e universalismo, contribuindo nomeadamente, para o aumento da insegurança no trabalho com as prováveis mudanças no trabalho (Lee *et al.*, 2007) e a necessidade de incremento das competências dos trabalhadores. Assistimos atualmente em Portugal, a constantes alterações à legislação laboral adaptativa às necessidades das empresas, determinadas pela atual conjuntura económica e à globalização do mercado de trabalho, apostando essencialmente na mobilidade funcional e geográfica e na diminuição dos custos do trabalho.

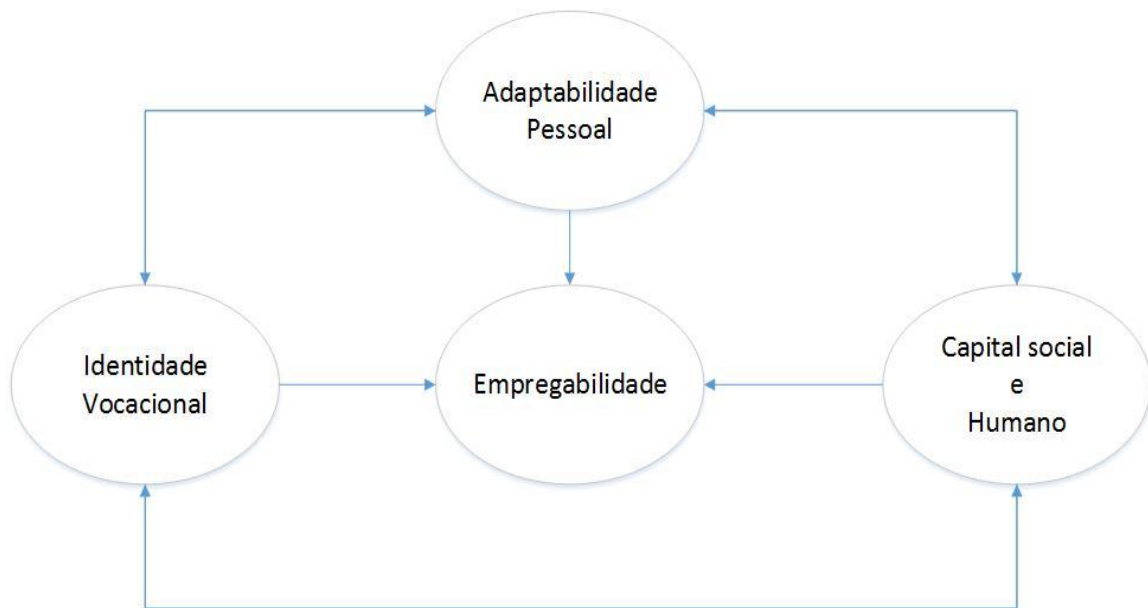
Para Fugate, *et al.* (2004) a empregabilidade é concetualizada como uma forma de adaptabilidade laboral ativa e específica que permite ao indivíduo quer a identificação quer a perceção de oportunidades de carreira. Sendo que, deste modo, a empregabilidade é veículo facilitador da mobilidade entre empregos, dentro ou entre organizações e sem assegurar o acesso a um emprego, aumenta a probabilidade do indivíduo vir a consegui-lo.

Defendem estes autores que fatores individuais e psicológicos são essenciais para uma adaptação real ao trabalho e que o sucesso profissional do indivíduo depende da sua capacidade e predisposição para se adaptar e gerir continuamente as mudanças, aprendendo ao longo e ao largo da vida (Gonçalves, 2001).

Fugate, *et al.* (2004) verificaram que os indivíduos precisam de possuir condições internas adequadas para que sejam adaptáveis e referem ainda que a empregabilidade está condicionada à estruturação cumulativa de três dimensões: identidade vocacional, adaptabilidade pessoal e capital social e humano. Avaliam as conexões entre estas dimensões de forma agregada, defendendo que são diretamente correlacionadas e mutuamente influenciáveis, só fazendo sentido se assim forem apreciadas.

Apresentamos um esquema exemplificativo desta abordagem:

**Figura 1 – Constructo multidimensional da empregabilidade**



Fonte: Fugate *et al.*(2004)

Estes autores também referem que a perceção do indivíduo para identificar e aproveitar oportunidades de carreira é resultante dessas três dimensões da empregabilidade.

Fugate e Kinicki (2008) nas suas perspetivas complementares, ilustram a essência interativa e pró-ativa da empregabilidade e neste âmbito, temos a empregabilidade

disposicional que reconhece a importância da iniciativa e proatividade dos colaboradores abrangendo tanto as características pessoais reativas - a adaptação a ambientes conhecidos - como as proativas, em que o indivíduo tem disponibilidade para se adaptar à mudança e a preparar-se antecipadamente para as ameaças ou prováveis mudanças no domínio laboral.

A teoria defendida por Fugate, *et al.* (2004) revigora o papel da co-construção (individual e contextual) defendido por Bandura (1977), que refere que tanto a acção do indivíduo como o meio, causam efeito um no outro com a sua interação.

Com o estudo de McArdle, Waters, Briscoe e Hall (2007) assiste-se a um novo avanço considerado um salto qualitativo nos estudos efetuados sobre a empregabilidade, desta feita, a empregabilidade passa a ser estudada em situação de desemprego. Estes autores exploraram e inovaram relativamente à estrutura teórica do estudo de Fugate, *et al.* (2004), que sugerem que os indivíduos com maior empregabilidade são menos propensos a ser psicologicamente prejudicados pela perda de emprego e que possuem maior probabilidade de se envolverem mais ativamente na procura de novo emprego, assim como a obtenção de um novo emprego e com qualidade é potenciada. McArdle, *et al.* (2007) propôs, deste modo, que o conceito de empregabilidade seria aplicável também aos indivíduos em contexto de desemprego, no entanto os autores deixaram esta população por explorar, pois não a testaram empiricamente. No estudo que levaram a efeito foi fixado como objetivo testar o Modelo psico social de Fugate *et al.* (2004), tendo como amostra desempregados, rompendo, desta forma, com a ideia de que são mais empregáveis as pessoas que estão empregadas.

Esta pesquisa foi levada a efeito em dois períodos situacionais e temporais no primeiro estudo, explorou a relação entre a Empregabilidade, a auto estima e procura de emprego durante o desemprego e no segundo estudo, efetuado 6 meses após a primeira avaliação, estuda-se a relação entre Empregabilidade, auto estima, procura de emprego e retoma do emprego depois do desemprego.

Analisando os resultados, este estudo concluiu que efetivamente existe uma abrangente sustentação para a construção psico social da Empregabilidade defendida por Fugate, *et al.* (2004), conseguindo demonstrar a sua aplicação não só em indivíduos em contexto de emprego, como também em contexto de desemprego.

Esta abordagem ajuda o desempregado a lidar com a sua situação quando aprende a reconhecer que a sua empregabilidade pode ser trabalhada no sentido da sua melhoria e da sua predisposição para a auto confiança, contribuindo para a mobilização dos desempregados no sentido do aumento do seu nível de empregabilidade e promovendo o seu regresso em tempo útil ao mundo do trabalho.

### **1.1.1. Adaptabilidade**

De acordo com Ashford e Taylor (1990) os indivíduos em transição devem envolver-se ativamente nos seus ambientes de trabalho, mantendo três condições necessárias para a sua efetiva adaptação. Os indivíduos devem obter informações adequadas sobre o meio ambiente, bem como o feedback sobre o seu relacionamento ou de “*status*” dentro do ambiente. As pessoas adaptáveis estão predispostas e são capazes de alterar fatores pessoais para ir de encontro às exigências de cada situação.

A adaptabilidade pessoal contribui, portanto, para o sucesso e desempenho organizacional (Crant, 2000) associando-se ao sucesso da carreira (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). A adaptabilidade pessoal permite que os indivíduos permaneçam com bom desempenho, que sejam produtivos e atrativos para os empregadores em domínios laborais em permanente mudança (Chan, 2000).

Segundo Coimbra, Parada e Imaginário (2001) com o processo de transformação e de complexificação dos sistemas quer económico, quer tecnológico, assiste-se a profundas alterações nas exigências colocadas aos colaboradores. O ritmo acelerado da mudança, as fronteiras ou ausências delas entre postos de trabalho, a multifuncionalidade, determinam que organizações e papéis de vida sejam cada vez menos delineados e os indivíduos são obrigados a ajustar-se a essas transições de papéis (Ashforth, 2001). Assiste-se à preponderância da capacidade e vontade que o indivíduo deverá ter em se adaptar, para que possa sobreviver, desenvolver e ter sucesso na sua carreira (Ashford & Taylor, 1990; Hall, 2002; Pulakos *et al.*, 2000), contribuindo para a sua construção contínua (Savickas, 1997).

Como apresenta Chan (2000), que desta forma oferece apoio para a compreensão da natureza interdependente e recíproca da adaptação em contexto laboral, a integração da perspetiva das diferenças individuais e da perspetiva das aprendizagens oferecem uma

visão mais informada da adaptação. Na perspetiva das diferenças individuais destaca-se a importância das características inerentes ao indivíduo, que o predis põem para a capacidade de adaptação. Esta perspetiva descreve "Quem" é capaz de se adaptar.

Por outro lado e na perspetiva de aprendizagem, aclara as ações ou comportamentos que o indivíduo proclama para se converter em adaptável. De qualquer modo, cada uma das perspetivas, atribuem um papel ativo ao indivíduo (Frese & Fay, 2001) sendo estas perspetivas complementares e ampliadoras da abordagem interativa e pró-ativa da empregabilidade, também defendida por Fugate e Kinicki (2008).

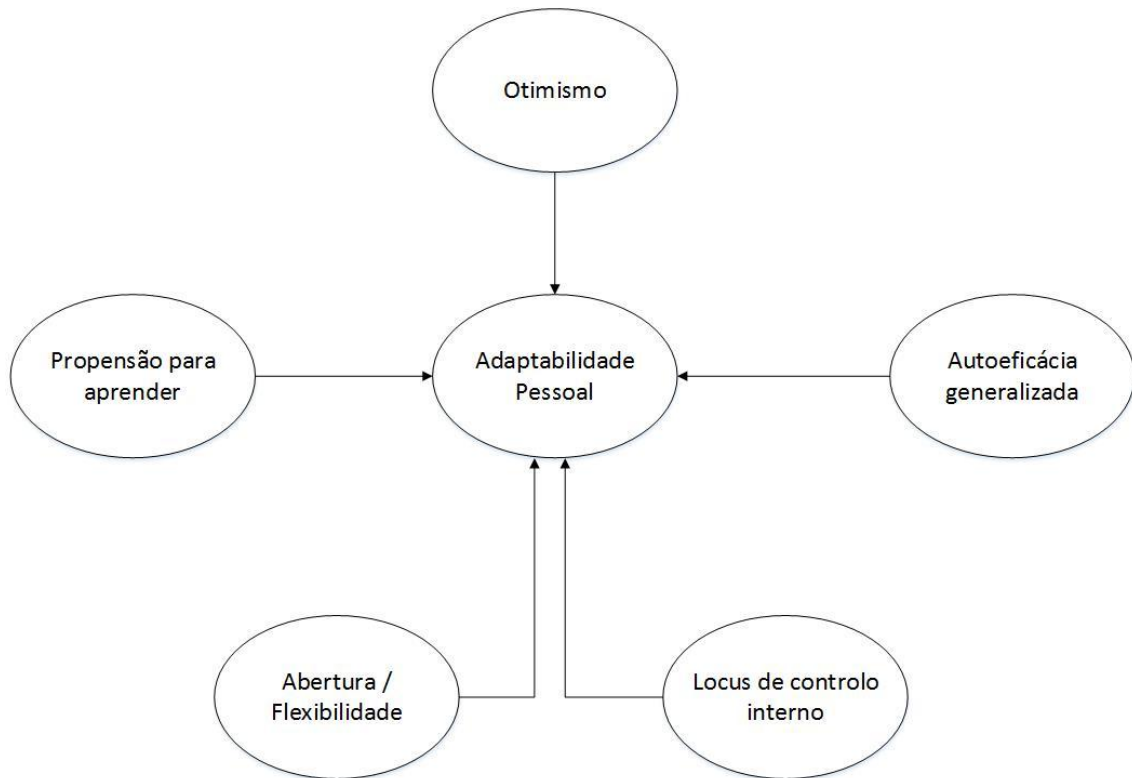
Os autores que se debruçam a estudar a adaptabilidade, definida a partir da relação de um indivíduo ativo e dinâmico com a volatilidade da realidade empresarial que está continuamente em mudança (Savickas, 1997; Super & Knasel, 1981), enfatizam a necessidade. Deve-se à necessidade que atualmente o indivíduo tem de desenvolver e adotar competências e atitudes conducentes à sua adaptação e às transformações que se verificam e caracterizam atualmente os contextos de trabalho.

Nesta senda, especificamente certos atributos individuais como por exemplo o otimismo e auto eficácia e a actualização das aprendizagens, são necessários e aumentam a capacidade dos indivíduos para serem pró-ativos e mutáveis, enfrentando os numerosos e frequentes desafios de mudança, quer internos quer externos. Concluindo, os indivíduos devem do mesmo modo estar dispostos e capazes para mudar comportamentos, aprendizagens e afetos, como defendem Fugate *et al.* (2004).

Com estes autores a conceção de empregabilidade desenvolve-se e ampliam o trabalho de Ashford e Taylor (1990). Fugate *et al.* (2004) na revisão que fizeram da literatura sobre a adaptabilidade procuraram salientar variáveis pessoais relevantes da empregabilidade. Em primeiro lugar o destaque dado ao conceito da adaptabilidade no domínio do trabalho. Em segundo lugar, a necessidade que cada variável seja consistente com o propósito conceptual de empregabilidade, isto é, variáveis que possam contribuir para a identificação e realização de oportunidades no trabalho.

Deste modo, foram identificadas pelos autores cinco constituintes individuais que constam como respeitantes à adaptabilidade pessoal, como o otimismo, a propensão para aprender, a abertura/flexibilidade, o locus de controlo interno e a auto eficácia generalizada.

**Figura 2 – Elementos constituintes da adaptabilidade pessoal**



Fonte: Fugate *et al.* (2004)

Os autores argumentam que quando manifestados em indivíduos com elevada empregabilidade, estes elementos da adaptabilidade individual operam cognitivamente e afetivamente unidos, sendo dirigidos no sentido de exercer efetivamente uma poderosa influência na identificação e realização de oportunidades no trabalho (Fugate *et al.*, 2004).

As constantes transformações no mundo do trabalho, já referidas anteriormente, exigem os estudos levados a efeito.

Importa aqui referir o novo paradigma do mundo do trabalho, aflorado na introdução, resultante essencialmente do processo de globalização com todas as implicações económico-sociais e adaptações ao mercado de trabalho, e do constante desenvolvimento científico e tecnológico. Não está alheia a este novo paradigma a atual crise financeira e os mercados emergentes e, conforme algumas teorias, o mundo do trabalho global está ligado à globalização do capital, que penetrou mesmo nas economias dos países socialistas.

As mudanças no mundo do trabalho exigem ao Estado nomeadamente, políticas ao nível micro e macroeconómico, ao nível social e educacional. Aos privados, estas exigem que continuem as mudanças, adaptações e melhoria contínua, com novos padrões de produtividade, qualidade e competitividade.

Desta forma se compreende que o conceito de empregabilidade tenha também evoluído e acompanhado estas mudanças. Dentro da perspetiva conceptual da empregabilidade, vamos encontrar a adaptabilidade individual como fator distintivo do indivíduo e procurado pelos empregadores como competência necessária no mercado de trabalho. Este conceito está muito associado aos modelos culturais que valorizam a meritocracia individual, característico das sociedades ocidentais (Taylor & Moghadam, 1994; Roux & Clémence, 1999).

Valentim e Helkama (2011) colocaram as perguntas “a que é que cada um tem direito? e como é que se faz essa distribuição?”, como sendo aquelas que definem os dois tipos principais de justiça que tem vindo a ser estudado pelas ciências sociais no âmbito da justiça social e alvo de debate público. Estes autores pretendem centrar-se nas sobreposições existentes entre fenómenos organizacionais e sociais e em temas organizacionais que se podem estender ao plano da governação e organização societal.

Associado a estes estudos, à volatilidade atual da sociedade, com a precariedade do emprego, o aumento do desemprego, a flexibilidade, assim como a responsabilidade individual, vem reforçar as teorias sobre a necessidade do indivíduo ser empregável, na sua dimensão da adaptabilidade, para identificar oportunidades de trabalho, gerir e desenvolver a sua própria carreira.

### 1.1.1.1. Otimismo

O otimismo é inerente à natureza humana e já foi versado por clássicos gregos na sua vertente negativa, o pessimismo, tendo concluído que o otimismo afinal prolonga o sofrimento humano porque ilude a brutal realidade, sendo melhor olhar o sofrimento de frente. Mas quem mais desacreditou o otimismo foi Freud, no início do séc. XX (1928), apesar de admitir que contribuía para o bem-estar mais do que o oriundo da ciência referindo que poderá constituir um remédio altamente benéfico para a saúde pessoal e social (Seligman, 1992).

Quanto à sua definição, segundo Casanova (1989) o termo “otimismo” apareceu nos primeiros anos do séc. XVIII numa revista dirigida pelos Jesuítas de Trévoux falando da *Teodiceia* de Leibnitz, que defendia “que o mundo atual é o melhor que podia ser criado, onde mesmo o mal contribui para o triunfo do bem”.

O novo vocábulo teve sucesso e Voltaire colocou-o como título num dos seus livros. Efetivamente o conceito de otimismo ganhou significado e dimensão com Voltaire (1759), filósofo Iluminista francês no século XVIII, com enfoque nas emoções e no indivíduo.

Peterson (2000) refere que o conceito teria sido reeditado nos últimos anos, resultante de inúmeros estudos sobre os benefícios da postura otimista, para a saúde, realização, sucesso pessoal, profissional e social. Ainda que os estudiosos da área teriam entendido o otimismo como uma característica psicológica inerente a certos indivíduos e altamente favorável a potenciar aspetos como bom humor, perseverança, realização e saúde física, sendo, ainda, considerado um valor social. Para Peterson (2000), o otimismo “promete ser um dos importantes tópicos de interesse para a ciência social positiva” (p.44).

O otimismo seria considerado como um dos fatores contributivos para o bem-estar psicológico do indivíduo (Neto e Marujo, 2001), e existem diversos estudiosos que conceptualizaram o otimismo como uma pré-disposição dos indivíduos para esperar que acontecimentos favoráveis e positivos surgissem na sua vida se acreditasse que as suas atitudes seriam conducentes a mudanças e crescimento. Adicionalmente os seres otimistas seriam aqueles que utilizariam as suas forças na conquista e persecução dos seus objetivos no decorrer do seu ciclo de vida, (Peterson, 2000). Do mesmo modo há o

entendimento de que o otimismo favorecia emoções de que no futuro iriam surgir acontecimentos positivos e que, mesmo surgindo situações negativas, estas não seriam tão prejudiciais como o seria para outros indivíduos, como refere Tiger (1979) que explica o otimismo dizendo que, o indivíduo tem uma predisposição que se encontra associada a expectativas que, no futuro, em termos materiais ou sociais, haverá um retorno proveitoso ou aprazível que é aceite e socialmente desejável.

Analogamente, é referido por Scheier e Carver (1985) que, o otimismo seria uma predisposição para acreditar que coisas boas acontecerão no futuro em vez de coisas más. Estes autores fizeram um estudo do conceito de otimismo e defenderam que o otimismo era baseado nas expectativas positivas que a pessoa tem sobre o seu futuro. No entanto estes autores, não salientam o papel da eficácia pessoal, a sua teoria relaciona as expectativas do indivíduo como derivando de resultados bons ou maus, compreendendo o otimismo a partir de uma dimensão disposicional (condição do sujeito-pessoal) e de personalidade.

Tem surgido associado a uma evidência de auto estima elevada (Scheier, Carver & Bridges, 1994), sendo que os indivíduos otimistas evidenciam expectativas positivas face a necessidades ou eventos futuros e demonstram confiança nas suas capacidades para lidar com desafios objetivos e afetivos, Judge *et al.* (1999); Peterson (2000), assim como a perceber oportunidades no seu contexto laboral e a persistir na prossecução de objetivos. Fugate *et al.* (2004) reiteram que as pessoas otimistas encaram as mudanças vocacionais como desafios (Scheier & Carver, 1992) persistindo na prossecução de metas e resultados esperados, sustentando uma orientação para a carreira ativa e adaptativa, promovendo a empregabilidade (Scheier & Carver, 1994).

Adicionalmente, existe o entendimento que o otimismo não é apenas uma característica cognitiva, como processo de aprendizagem e de aquisição de conhecimento, mas que tem intrinsecamente constituintes emocionais e motivacionais (Scheier & Carver, 1990). No mesmo sentido Mehrabian (1998), refere que o otimismo indica uma aptidão emocional e cognitiva disseminada para pensar e reagir emocionalmente quer aos outros ou a acontecimentos, ou a situações. E que esta abordagem é feita de uma maneira positiva e benéfica, esperando o indivíduo um retorno positivo e benéfico em detrimento de resultados negativos, maus e prejudiciais.

Nesta linha, de associação do otimismo à emoção, não podemos também dissociá-la do comportamento. Os teóricos primitivos reconhecem que a emoção tem o seu lado comportamental, Strongman (1996), de entre as diversas teorias sobre a emoção existe a abordagem comportamentalista, que considera a emoção como uma resposta importante para a vida ou para a sobrevivência. Estudos recentes demonstram que pessoas com doenças terminais vivem mais tempo quando o seu otimismo e expectativas são irrealistas do que pessoas em iguais circunstâncias, mas mais realistas e razoáveis (Shelley, 2000). Assim, pode dizer-se que o otimismo vale mesmo anos de vida. Nada mal para uma atitude mensal que pode ser cultivada e desenvolvida... (Neto & Marujo, 2001).

Outras teorias da emoção têm origem cognitiva, as mais complexas foram formuladas durante as décadas de 1980 e 1990. Também a teoria social concebe a emoção como um fenómeno social, numa perspetiva sociológica (Heise & O'Brien, 1993), (...) a emoção como algo que tem a ver com a comunicação interpessoal (...) e lança-se alguma luz sobre as emoções e a forma como os indivíduos funcionam nos relacionamentos.

Goleman (1995) coloca as emoções no centro das aptidões para viver, ao defender a Inteligência Emocional. Na sua abordagem sobre a Inteligência Emocional o autor atribui a esta um valor superior ao Quociente de Inteligência.

Considera que as habilidades incluídas na Inteligência Emocional, como o auto controlo e persistência ou a auto motivação, podem ser ensinadas, dando uma melhor possibilidade ao indivíduo que recebeu estes ensinamentos, de poder utilizar o seu potencial intelectual que a genética o dotou.

Defende que estas aptidões emocionais nos ajudam no êxito profissional, considerando a importância que o mercado está a atribuir a esta inteligência, estando na primeira linha das capacidades consideradas importantes em contexto laboral (...) que as pessoas, quando emocionalmente perturbadas, não conseguem recordar, ouvir, aprender ou tomar decisões de uma forma clara (Goleman, 1995). Na gestão da nossa carreira será muito importante reconhecer os nossos sentimentos mais profundos acerca daquilo que fazemos... e que a verificar-se mudanças, estas poderiam contribuir para aumentar a nossa satisfação (Goleman, 1995). Deste modo, torna-se relevante acentuar pertinência da nossa proposta de integração do otimismo, enquanto um elemento identificador e “visível” da empregabilidade dos sujeitos, com as boas práticas de Recursos Humanos e, em

particular, às práticas iniciais de Acolhimento e Integração dos colaboradores de uma dada empresa.

Com o propósito de se explicitar o que neste estudo é entendido por práticas de Acolhimento e de Integração dos Recursos Humanos, será escrita uma reflexão mais aprofundada no próximo capítulo.

## Capítulo 2 – Conceptualização de Boas Práticas de Recursos Humanos

### 2.1. Cultura Empresarial

A empresa tende a disseminar a cultura da empresa através de ações e estratégias que aperfeiçoam a socialização do indivíduo. Van Maanen (1996) refere que são essas ações e estratégias que vão ditando o estilo da empresa e integrando o colaborador no ambiente organizacional, nos valores e crenças comuns, sendo estas, depois, um fator organizacional distintivo. O processo de socialização é fundamental para inserir a cultura organizacional no trabalhador obrigando-o a preservá-la nas mudanças, embora esta possa sofrer alterações ao passar do tempo (Freitas, 1991).

Para este autor, a cultura organizacional é um modelo de pressupostos que determinado grupo desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação, se estes funcionarem suficientemente bem de forma a serem considerados válidos são ensinados a todos os membros como sendo a maneira correta de abordagem em relação ao problema.

Também Camara *et al.* (2007) refere a cultura de empresa como sendo um conjunto de normas e valores partilhados, que se traduzem na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, que são mecanismos de orientação e controlo que moldam e guiam, integrando os colaboradores com os referidos valores implementados na organização.

A cultura organizacional poderá ser uma via para atrair e reter pessoas, motivar comportamentos de cidadania, podendo também ser proveniente de identificação e motivo de orgulho (Gomes, 2004).

Para que todos os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, possam ser um ponto de referência na cultura da empresa têm de ser institucionalizados e mantidos vivos, sendo o processo de socialização um processo muito relevante como transmissão da cultura aos colaboradores e estruturante à conduta dos gestores de topo.

O Acolhimento e Integração é feito através de atuações concretas como a orientação perfeita de novos colaboradores aferida na sua seleção, os métodos e instrumentos de orientação e socialização, assim como o comportamento dos gestores de topo como exemplo a seguir e através de mecanismos de reforço.

Os processos de R & S, de socialização e a atuação da gestão de topo, contribuem para a manutenção, reforço e perpetuação da cultura. Quanto à sua institucionalização, é decorrente da visão, valores e padrões de atuação traduzindo-se na missão e esta é operacionalizada através de princípios operativos. Terá maior êxito quanto melhores resultados trouxerem à empresa, devendo prosseguir com carácter permanente (Caetano & Vala, 2002).

## **2.2. Aculturação, Socialização e Acolhimento e Integração dos Colaboradores**

A socialização organizacional pode ser definida como o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social, essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização a que pertence (Ascensão, 2009).

Diversos autores defendem que poderão existir diferentes práticas e formas de estabelecer o processo de socialização aos colaboradores, com o enfoque na necessidade de integração da pessoa na organização permitindo a plena contribuição para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Van Maaner e Schein (1979) defendem que existem diferentes práticas de socialização desenvolvidas pelas Organizações.

Das dimensões por estes autores apresentadas, salientam-se as formais, com programas já estabelecidos, ou informais, possibilitando a receção informal dos colegas, sem supervisão aprendendo por si o seu papel junto dos seus pares, as práticas de socialização continuadas ou em série e que correspondem à preparação dos novos elementos pelos colegas há mais tempo na empresa, mantendo a continuidade e as isoladas que não apresentam um elemento modelar mas que estimulam a inovação e a criatividade.

Convém salientar, porém, que no caso das práticas de socialização isoladas o novo elemento pode sentir-se mais desprotegido e sem referências de adequação tipificada.

Existem ainda as práticas de socialização fixas, que consistem na informação sobre a duração do processo de socialização ou outras variáveis envolventes, onde o indivíduo desconhece o tempo de socialização e onde, por isso mesmo, também se verifica insegurança no colaborador. Estas práticas podem ser individuais ou coletivas com aprendizagens semelhantes e respostas padronizadas, coadjuvando a proximidade entre os colegas, com uma aprendizagem adaptada às especificidades da função e permitindo ao colaborador alguma criatividade e inovação.

Poder-se-ão também verificar principalmente junto dos novos colaboradores, níveis elevados de *stress* e ansiedade sobretudo devido à ausência de rotinas agradáveis para interagir com os outros membros da organização, de prever respostas, assim como a sua não identificação com as atividades que se desenvolvem na organização (Van Maanen & Schein, 1979).

O processo de socialização não é estanque e prossegue após o seu ingresso com as atividades de acolhimento, prolongando-se durante toda a vida do indivíduo na organização. Esta necessária continuidade temporal do acolhimento e integração dos colaboradores é fruto das constantes mudanças que se operam nas organizações e que requerem novas aprendizagens, adaptações e ajustamentos contínuos dos membros das organizações.

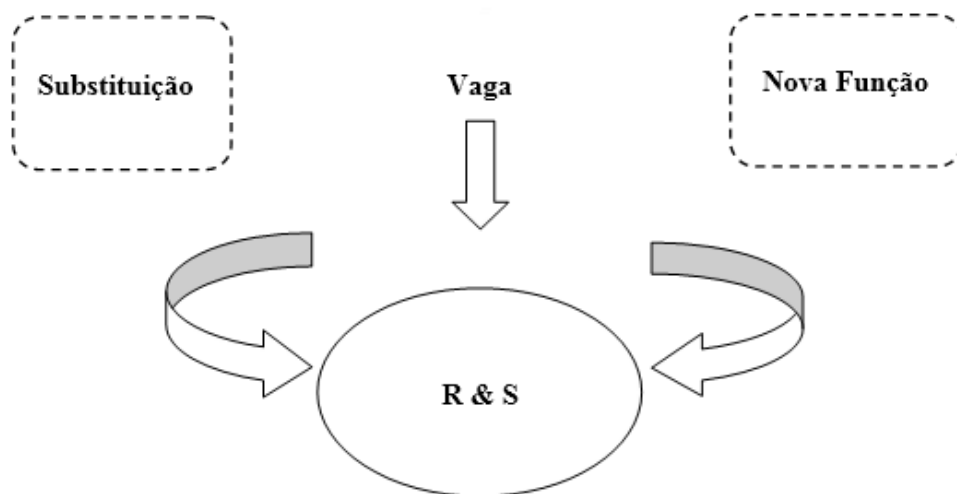
Assim, segundo Mosquera (2002), deve considerar-se a existência e promoção do processo de socialização sempre que se verificam alterações funcionais, hierárquicas e outras (...).

Os processos referidos, segundo os mesmos autores, influenciam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. Cabe às empresas desenvolver medidas de socialização e integração tendentes à retenção do colaborador e conducentes à motivação e a bons desempenhos.

Quanto ao subsistema de R & S, também importante neste processo, a aposta vai para competências de tipo mais relacional e para o potencial de desenvolvimento, nalguns casos associados à experiência profissional. Existem dois aspetos que não devem ser descorados, o primeiro dos quais é saber quão importante é a organização ser exigente

nas ações conducentes à sua imagem externa e, o segundo, como é essencial não transmitir durante o processo de R & S expetativas irrealistas aos candidatos à vaga existente. Aquando da sua entrada o indivíduo pode experienciar uma situação de choque (Hughes, 1958), citado por Ascensão (2009) quando percebe que as expetativas que criou não correspondiam à realidade encontrada.

**Figura 3 - Processo inicial do R & S**



Fonte: Camara (2007)

Segundo Gomes, Cunha, Rego, Cardoso & Marques (2008) após a seleção, os recém-chegados colaboradores já trazem consigo expetativas e imagens acerca da organização, que foram formando mediante o contacto com diversa informação, designadamente a que recolheram durante o processo de recrutamento e seleção. Daí que a sua inserção não é feita como tábua rasa, mas moldada já por expetativas e leituras acerca da organização e ao papel que lhe caberá exercer.

Como já referido o processo de socialização poderá ser informal, devendo as organizações e os seus grupos de supervisão valorizar também no processo de A & I as ações levadas a cabo informalmente, contribuindo para a eficácia da integração do indivíduo e minimizando a instabilidade que um novo elemento poderá criar numa equipa de trabalho.

A integração inicial como sendo o processo de acolhimento e boas vindas de um novo colaborador, inserindo-o na organização e iniciando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais representa uma parcela da socialização (Gomes, *et al.* 2008).

Estas ações, resultantes do programa de orientação do A & I, são de duração variável podendo atingir uma ou duas semanas, dependendo da intencionalidade que a empresa quer imprimir ao processo e da profundidade de influência que quer exercer sobre o novo colaborador. Um programa de orientação pode englobar várias fases desde as boas-vindas até à sua avaliação, sendo os primeiros dias muito relevantes no processo de adaptabilidade pessoal do colaborador à nova organização.

Saliente-se que de acordo com a opinião de diversos autores, no momento de acolhimento e integração deverá ser facultado ao trabalhador os documentos fundamentais sobre a vida da empresa e as suas políticas, nomeadamente, o manual de acolhimento, que é uma ação muito importante conducente a uma melhor integração do colaborador (Antony, *et al.*, 1993; Barber, 1998; Trice & Beyer, 1993). Não deixa de ser importante sublinhar esta ação, uma vez que existem organizações que ou não têm manual de acolhimento ou não o disponibilizam ao colaborador.

Na organização em estudo é facultado ao motorista de serviços públicos, função predominante na empresa, aquando da sua admissão, um manual de procedimentos sobre conduta do motorista, acidentes na estrada, avarias na estrada e um manual de instrução de trabalho sobre verificação dos níveis de óleo, alertas durante a condução e controlo dos mecanismos de cobrança. Ainda é facultado um manual com a indicação dos documentos, dísticos e *kits* obrigatórios para o desempenho das suas funções.

## **PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

## Capítulo 3 - Investigação - Metodologia e Operacionalização

Pretende-se esclarecer neste capítulo qual a metodologia de investigação adotada para obtenção de dados, qual o conjunto de métodos e técnicas que orientaram a elaboração do processo de investigação (Freixo, 2009).

Tanto a metodologia, como os objetivos, as hipóteses e as questões de investigação, têm por base a problemática definida, o modelo de investigação, o seu objeto de estudo e o alcance do pretendido com o estudo.

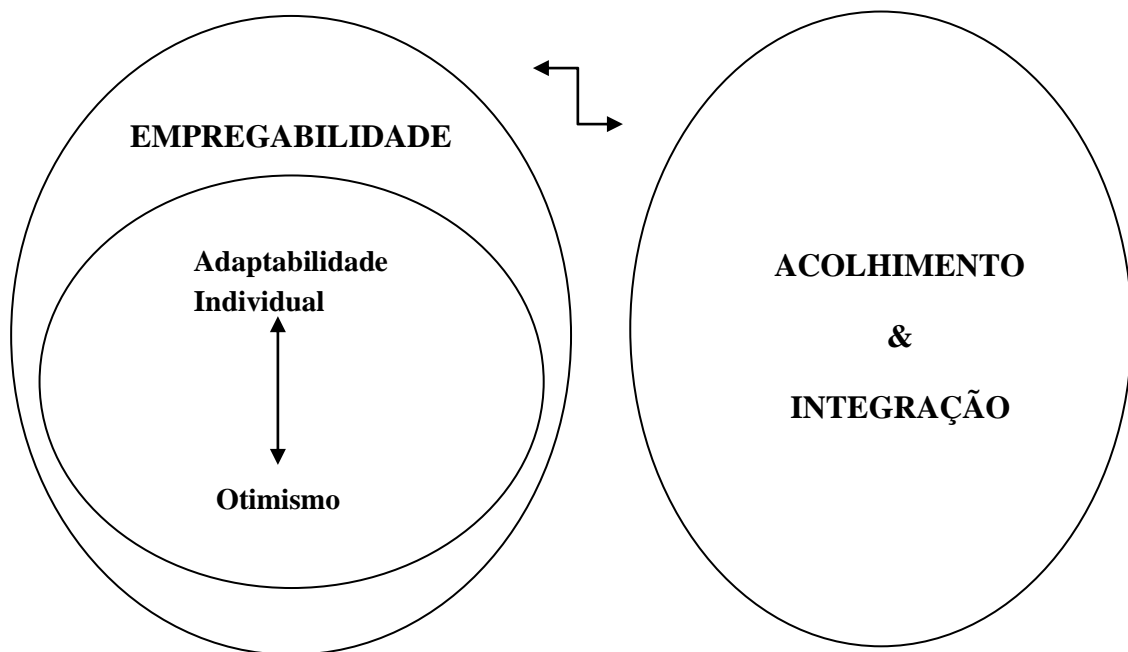
### 3.1. Modelo de investigação, objeto de estudo e Metodologia

No início do nosso estudo foi feita a seguinte pergunta de partida: **Existe uma associação entre otimismo e boas práticas de acolhimento e integração neste grupo empresarial?**

O plano de investigação utilizado foi correlacional na medida em que o estudo empírico apresentado preocupa-se em determinar as relações que existem entre as variáveis (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2010). Para a construção do modelo de análise, que segundo Quivy e Campenhoudt (1992), “deve ser composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente consolidando a relação entre a teoria e o estudo empírico” (p.151), baseamo-nos no modelo teórico de Fugate *et al.* (2004), já apresentado na primeira parte deste trabalho.

Explorando a literatura clássica e atual e as suas abordagens com características diferentes ou comuns, o modelo teórico mencionado e considerando os objetos de estudo assim como os objetivos e as hipóteses formuladas, foi elaborado o seguinte esquema que suporta o modelo de análise da investigação:

**Figura 4 – Plano Correlacional-Modelo de Análise de Investigação**



A pertinência deste estudo, que procura explorar as relações entre a dimensão de adaptabilidade individual e, em particular, do otimismo no grupo Valpi e a sua associação positiva ao processo de Acolhimento & Integração, procura também responder ao novo paradigma do mercado de trabalho. Tem assim como objetos de estudo as práticas de Acolhimento & Integração das Pessoas no Grupo Valpi e de que forma o otimismo, se correlaciona com esse processo e o nível de empregabilidade dos seus colaboradores, em particular, no que diz respeito ao papel da adaptabilidade reforçada pelo otimismo.

O indivíduo tem que se ajustar à mudança, a saber lidar com a incerteza, a procurar novas formas de posicionamento no mundo do trabalho, assim como ter consciência da exigência da adaptabilidade individual, associada à importância que o “eu” com as suas características próprias, a sua capacidade de aprendizagem e a sua adaptação laboral ativa, tem atualmente nas organizações. Serão estes fatores que o tornarão diferenciador para o contributo do sucesso empresarial e, este estudo na área das ciências sociais, propõe-se elucidar uma realidade empresarial, como fenómeno social e contributivo, através das suas práticas de A & I, para o reforço do otimismo do colaborador.

Foi adotada uma abordagem metodológica mista de pesquisa quantitativa e qualitativa. Pretendeu-se, deste modo, utilizar a abordagem metodológica com mais potencialidades para este estudo, reforçando a sua validade assegurada no plano de investigação com esquemas de controlo de variáveis e instrumentos de recolha de dados, assim como uma maior fidelidade ao usar procedimentos e instrumentos de medida que se revelaram consistentes ao longo do tempo. Espera-se que da análise qualitativa surjam elementos com maior profundidade face aos dados resultantes da análise quantitativa, como sugerem Tashakkori e Teddlie (1998).

Foram utilizados estas duas formas de inquérito porque se direcionaram para hipóteses e questões de investigação diferentes, tendo sido realizada uma recolha de dados sequencial. É assumido na investigação que as duas formas de inquérito não são incompatíveis e no nosso estudo esperamos que estas técnicas cumpram com o que delineamos como sendo complementares, sendo, no caso quantitativo, perguntas fechadas dirigidas aos colaboradores e na técnica qualitativa, perguntas abertas com potencial de desenvolvimento e livre revelação de dados.

Também no tratamento dos dados estão presentes diferentes técnicas, com tratamento estatístico traduzindo em números opiniões e informações com a utilização do método dedutivo; análise de conteúdo da técnica de discussão de grupos focalizada ou *focus groups*, utilizando o método indutivo.

O questionário de escala de resposta do tipo Likert já existente, é abordado na seleção dos instrumentos, suporta o modelo de investigação proposto e as variáveis em estudo. Foi utilizado o método de amostragem não probabilístico e, especificamente, a técnica de amostragem por conveniência (D'Oliveira, 2007), tendo como objetivo obter uma amostra de elementos da organização de forma acessível e fácil de inquirir, no entanto não representativa da população em estudo e, portanto, aleatória.

Através da técnica de recolha de dados qualitativa, foi aplicada a técnica de grupo de discussão focalizada, possuindo procedimentos que a diferenciam de outras entrevistas grupais.

Esta abordagem possibilita que novos dados se revelem sobre a realidade desta população específica. No entanto, só a partir da década de 80 é que se desenvolveu como uma técnica de pesquisa em ciências sociais (Morgan, 1988; Krueger, 1988).

Na teoria, a definição de grupo de discussão focalizada, é apresentada como um processo mais abrangente de compreensão dos fenómenos em estudo (Morgan, 1988) e possui determinados procedimentos distintivos de outras entrevistas de grupo, tendo como estratégia de recolha de dados, focalizar a respetiva pesquisa e formular questões mais precisas, mais específicas e, neste caso em particular, recolher informações sobre o processo de acolhimento e integração que se verifica no grupo empresarial em estudo. Houve vantagem na utilização desta técnica sobre a entrevista individual, porque permitiu um processo de interação entre os participantes, o que diminuiu a influência do estudioso sobre o processo e minimizou o controlo sobre os participantes (Madriz, 2000). Inspirada em entrevistas não diretivas, esta técnica qualitativa tem enfoque na observação discursiva e no registo das experiências dos intervenientes que não seriam captadas eficientemente por outras técnicas.

Os participantes neste grupo revelam homogeneidade relativamente à adoção das mesmas práticas de Acolhimento e Integração e todos com responsabilidades análogas nessa matéria. Foi utilizado um moderador, escolhido de acordo com a compreensão do tema e com as técnicas relacionadas com a interação do grupo que, além de ser conhecedor das características sociais e culturais dos participantes, foi portador de um guião do moderador que continha questões sobre o acolhimento e integração, previamente planeadas de acordo com os objetivos traçados (Borges & Santos, 2005).

Também foi considerada esta técnica porque não se pretendia que os resultados fossem generalizados, caso fosse esse o objetivo pretendido, a mesma já não seria apropriada como aconselha (Madriz, 2000).

## **3.2. População**

As circunstâncias que originaram a criação da empresa foram essencialmente de mercado, dado que o fundador da empresa se dedicava originariamente à indústria do calçado. Esta oportunidade de negócio surgiu com o transporte de encomendas postais da estação de caminhos-de-ferro para a cidade em Penafiel em 1915. Nos anos subsequentes, ainda por tração animal, iniciaram-se os primeiros transportes de passageiros.

Em 1926 efetivou-se a aquisição do primeiro veículo motorizado e o início do transporte público em autocarros. O primeiro serviço de autocarro a ser realizado correspondeu à ligação Penafiel – Porto, com apenas um autocarro.

Num processo progressivo a empresa foi aumentando a sua rota, ficando marcados os anos 30 com a exploração de carreiras de Trás-os-Montes ao Porto.

Em 25 de abril de 1953 a empresa transformou-se em Sociedade por Quotas com a designação de Alberto Pinto & Filhos, Lda.

Mais tarde, a revolução de 25 de abril de 1974, implicou um distanciamento dos órgãos sociais (2ª geração) da gestão efetiva da empresa. Nesta altura o fundador já não exercia funções na empresa. Na prática a empresa esteve em auto gestão até 1981. Nesta data a empresa é adquirida pelo atual presidente do conselho de administração e toda esta década foi dedicada à reorganização e consolidação da empresa. Foi aqui que se iniciou um ciclo de crescimento, dinamismo e sustentabilidade. Em outubro de 1996, a empresa transformou-se em Sociedade Anónima passando a ter a designação completa de Valpi Bus, Alberto Pinto & Filhos – Transportes Rodoviários SA.

Conhecida por Valpi Bus, SA, a empresa tem vindo a pautar-se por um crescimento forte e sustentado, o que lhe concede um estatuto de empresa reconhecidamente sólida e dinâmica, empregando cerca de 200 funcionários repartidos por quatro áreas funcionais, tendo como sector de atividade o transporte interurbano em autocarros.

A Missão da Valpi passa por, na prestação do serviço na área dos transportes rodoviários de passageiros, satisfazer as reais necessidades dos seus clientes ao nível da procura, pontualidade, conforto e segurança, em coerência com a visão definida, proporcionando adequados níveis de retorno para os acionistas e garantidos níveis de solidez financeira,

acima da média do sector. A Valpi recebe o reconhecimento geral como uma empresa líder e a melhor alternativa de transporte na sua área de atuação.

Nos últimos 15 anos devemos considerar três grandes momentos de crescimento e sustentabilidade da empresa. Em primeiro lugar o Acordo de cooperação com os Serviços de Transportes Coletivos do Porto, depois a implementação do Sistema Gestão da Qualidade (SGQ) NP EN ISO 9001:2000 e por fim, a criação e a aquisição total de novas empresas, em diversas áreas de atividade que através da consulta de dados efetuada às certidões permanentes, concluímos que são nas áreas de exploração e venda de pedra e seus derivados, produção de biodiesel, agências de viagens, rent-a-car e manutenção de veículos automóveis.

Sempre orientados no sentido da satisfação do Cliente, com estruturas, desenho organizacional e funcionamento interno face aos seus objetivos estratégicos e contingências do ambiente externo. Disponibiliza inclusive, na sua *webpage*, um inquérito de satisfação ao cliente, possibilitando identificação de forças e fraquezas no sentido da sua inovação e melhoria contínua. Com o contributo dos clientes no seu quotidiano cria-se uma dinâmica e intercâmbio com os seus Recursos Humanos, que garantem a sua fidelização e satisfação.

A sua aposta na formação das pessoas tem sido enorme nos últimos anos. Através duma estratégia de competitividade, formação e educação dos seus Recursos Humanos, foram tomadas iniciativas e formados protocolos com Centros de Novas Oportunidades no sentido do aumento dos níveis de escolaridade da população laboral. Deste modo foi possível para muitos colaboradores concluir os primeiro e segundo ciclos do Ensino Básico, integrando-os no sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências e, disponibilizando condições físicas e logísticas para a sua realização nas próprias instalações da empresa. Houve uma adesão muito significativa das pessoas e um envolvimento que possibilitou o aumento da escolaridade dos inscritos.

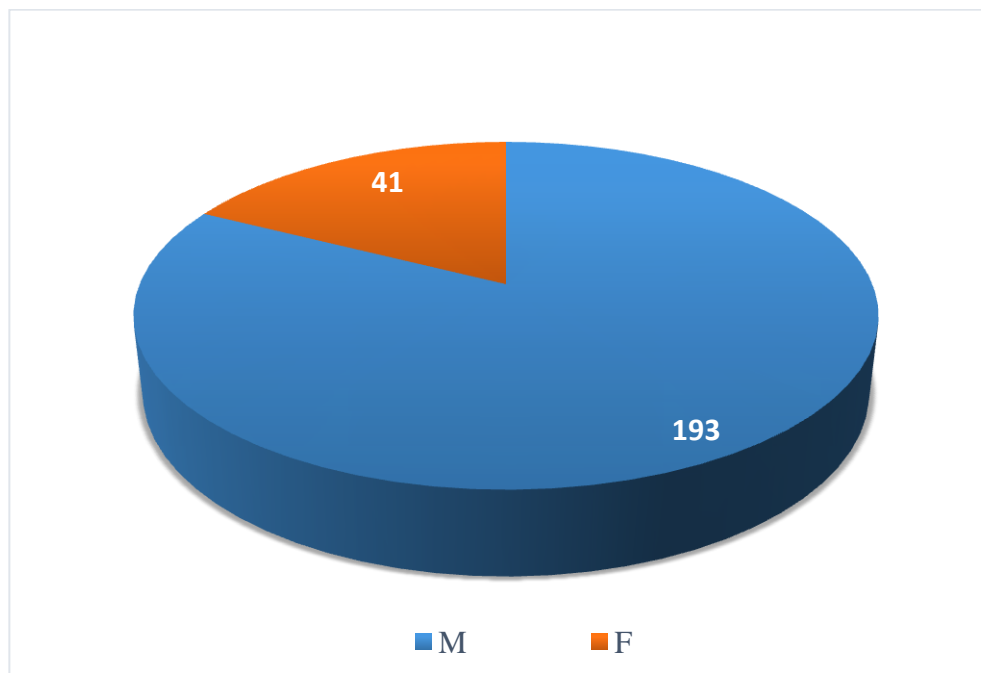
Quanto às políticas relacionadas com a formação profissional dos seus ativos, estão orientadas para uma abrangência que ultrapassam largamente o mínimo estipulado por lei, chegando a alcançar anualmente um volume de horas de formação de cerca de cinco mil horas. Os planos de formação anual são submetidos ao Programa Operacional Potencial Humano com índices de aprovação de 90% das acções propostas.

A avaliação destas acções tem sido extremamente positiva e pela análise feita aos indicadores objetivamente verificáveis, nomeadamente os baixos índices de sinistralidade, o aumento da satisfação do cliente ou a diminuição das reclamações a avaliação do seu impacto também é muito positivo.

Foi feita a análise documental ao Relatório Único referente à informação sobre a atividade social da Empresa e enviada ao Gabinete Estratégia e Planeamento. Para a apresentação da Organização foi feita uma pesquisa documental aos regulamentos, documentos oficiais, nomeadamente às certidões permanentes da Conservatória do Registo Comercial.

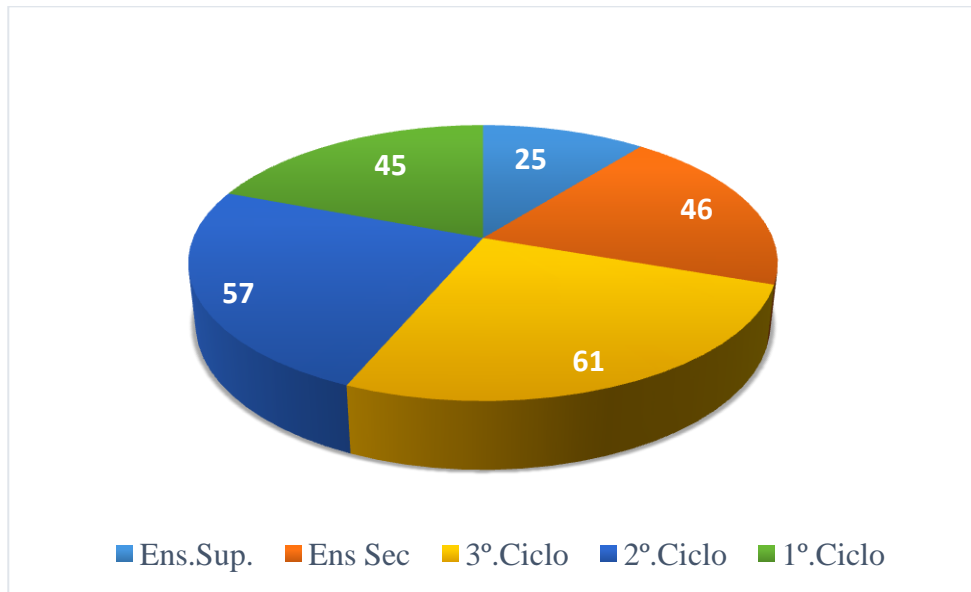
A população do Grupo VALPI, considerando os dados resultantes do Relatório único a 31 de Dezembro de 2012, é constituída por 234 colaboradores.

**Gráfico 1- Constituição da população por Sexo**



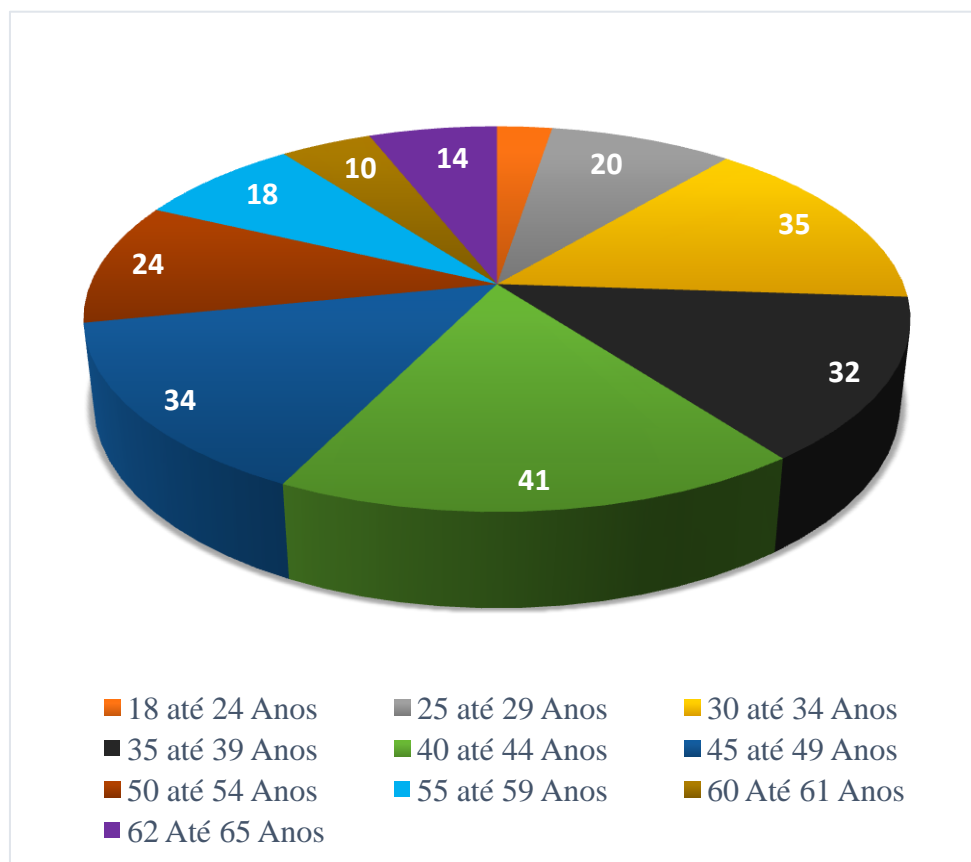
Considerando o gráfico 1, verificamos que 193 colaboradores são do sexo masculino e 41 do sexo feminino.

**Gráfico 2 – Constituição da população por Habilitações académicas**



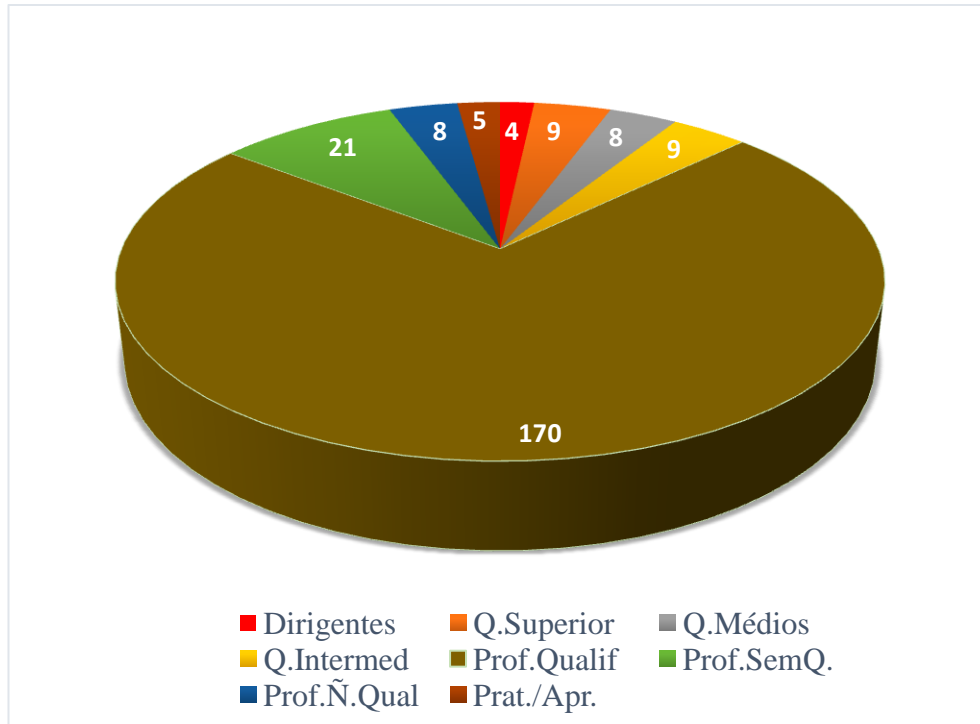
O gráfico 2 mostra-nos que o 3º. Ciclo é o grau de habilitações com maior percentagem 26%, com o ensino superior temos um universo de 11%.

**Gráfico 3 – Constituição da população por Nível etário**



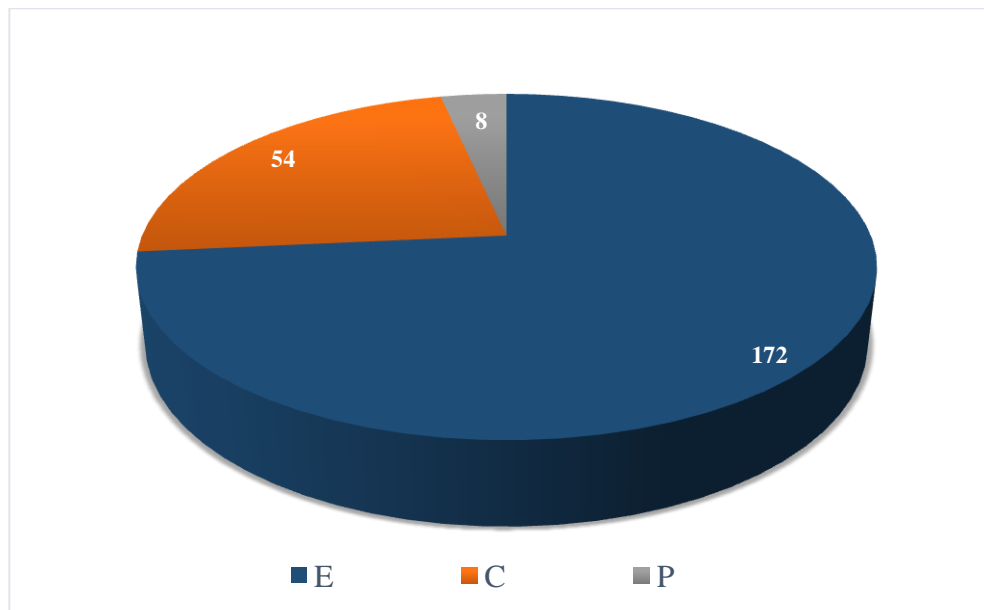
No que concerne à composição da população em relação à idade, verificamos que entre os 18 e os 29 anos apenas temos 26 colaboradores, constituindo 12% da população, situando-se o maior número (41 colaboradores) na faixa etária entre os 40 e os 44 anos.

**Gráfico 4- Constituição da população por Nível profissional**



Como nos revela o gráfico 4, o nível profissional predominante (73%) pertence aos profissionais qualificados, dos quais fazem parte os motoristas de serviços públicos. No universo dos dirigentes e quadros verificamos uma percentagem de 13% da população e apenas 3% são não qualificados e 2% praticantes/aprendizes.

**Gráfico 5 – Constituição da população por Vínculo contratual**



O vínculo contratual com maior representação desta população é por tempo indeterminado (E), constituindo 74% do universo da população.

### **3.2.1. A Seleção da amostra**

Esta investigação, precedida da revisão da literatura, dos objetivos e hipóteses traçadas, transitou para o estudo empírico ou trabalho de campo, estabelecendo-se deste modo a ligação entre a teoria e a prática (Hill & Hill, 2005).

Da população (N) do Grupo Valpi, constituída pelo conjunto dos indivíduos onde se quer estudar o fenómeno (Almeida & Freire, 2003) e considerando a exclusão da hipótese de interrogar todos os indivíduos que se pretende retirar informação e que fazem parte da população (Hill & Hill, 2000), foram obtidos dados por questionário, extraídos junto de uma amostra (n) de indivíduos dessa população (Almeida & Freire, 2003). A técnica de amostragem utilizada é de carácter não probabilístico, selecionada por conveniência e aleatória, quando não foram definidos os participantes à partida na busca da minimização de possíveis enviesamentos (Rea & Parker, 1992).

Assim, no estudo da empregabilidade, a população participante foi avaliada segundo vários critérios que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), foram considerados importantes tais como, os prazos a cumprir na recolha da informação, os recursos

disponíveis e os contactos e as informações que se pretendiam. As condições de inclusão na amostra fixaram-se nas áreas funcionais dos colaboradores: financeiro, comercial, técnico e motoristas na atividade principal do grupo e, em “outros”, nos restantes ramos de atividade. O universo populacional das restantes empresas do grupo é, no seu todo, menos de um quarto da população total.

Optou-se por reunir em cada área funcional diversas categorias, fazendo apenas distinção entre motoristas e outras, considerando os motoristas como uma classe que tem características distintivas de todas as outras, sendo eles os mais orientados para o cliente, com mais horas de formação, com regalias de expressão pecuniária diferenciados dos restantes membros e também eles muito orientados para as relações laborais em sede de contratação social, diferenciando-se dos outros, que embora tendo como referência o Contrato Coletivo de Trabalho com a sua diferenciação vertical com diversos níveis hierárquicos, têm tratamento individualizado de acordo com as competências, sejam elas por atribuições ou por formação académica.

Procurou-se estudar a população de colaboradores da Valpi de modo a incluir-se uma maior variabilidade das posições face ao assunto em estudo. Tal objetivo foi garantido pela inclusão de vários sectores de atividade, sua respetiva dispersão geográfica e grau de complexidade, sabendo-se de antemão que o grau de formalização da estrutura com as suas normas e procedimentos é muito homogéneo.

Quanto à compreensão dos processos de acolhimento e integração, a amostra foi escolhida por conveniência e de forma não aleatória tendo em consideração o objetivo da informação que se pretendia recolher. Os elementos da amostra escolhida são detentores de informação relevante relativa às políticas de A & I e acumulam a responsabilidade pela aplicação das práticas e do poder de decisão quanto a soluções de melhoria futura, correspondendo aos diretores de serviços e chefias intermédias.

### **3.2.1.1. Caracterização da amostra**

Assim, no seu conjunto a amostra é constituída por cerca de 50% do universo do Grupo, sendo constituída por 105 participantes, cinco dos quais participaram na discussão de grupo focalizada e estão distribuídos por dois diretores de serviços, dois chefias

intermédias e um sub encarregado e por cem colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, distribuídos por quatro grupos funcionais e outros, estes últimos pertencentes aos outros sectores de atividade não pertencentes ao sector dos transportes rodoviários de passageiros.

Os participantes no estudo estão distribuídos pela sede, situada em Penafiel e em cinco estabelecimentos distribuídos por Amarante, Baltar, Felgueiras, Gandra e Marco de Canaveses.

**Tabela 1 – Caracterização sócio demográfica e profissional da amostra**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Sexo dos inquiridos	100	1	2	1,09	,288
Idade	98	19	63	39,88	10,509
Grau de Escolaridade	100	1	6	3,08	1,277
Antiguidade na empresa	99	1	41	11,85	8,289
Departamento onde trabalha	100	1	5	3,13	,849
N válidos	97				

De acordo com a tabela acima apresentada, a nossa amostra é composta por 100 elementos do sexo masculino e feminino, trabalhadores do grupo Valpi. As suas idades são compreendidas entre os 19 anos e os 63 anos, e a média de idades é de 39,88 com desvio-padrão de 10,509. Na amostra o grau de escolaridade mais frequente é até ao 9º ano, sendo o grupo dos motoristas o grupo profissional mais frequente. Os inquiridos apresentam uma média de antiguidade na empresa de 12 anos aproximadamente e um desvio-padrão de 8,289.

### 3.3. Objetivos

Os objetivos foram traçados considerando os nossos objetos de estudo. Associando o quadro teórico da empregabilidade apresentado anteriormente às práticas de Acolhimento & Integração adotadas pelo Grupo Valpi, procura-se compreender a relação entre a empregabilidade, na dimensão da adaptabilidade e, em particular, do otimismo com as práticas de acolhimento e integração vigentes na Valpi.

No sentido de se conseguir responder a este objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as perceções dos intervenientes quanto às práticas de acolhimento e integração do Grupo Valpi;
- Compreender os critérios de boas práticas de acolhimento e integração do Grupo Valpi;
- Compreender propostas de melhoria das práticas de acolhimento e integração do Grupo Valpi;
- Perceber a influência do otimismo, enquanto elemento de adaptabilidade no processo de acolhimento e integração;
- Avaliar o nível de otimismo consoante a idade dos colaboradores;
- Avaliar o nível de otimismo em ambos os sexos;
- Avaliar o nível de otimismo consoante a antiguidade dos colaboradores na organização;
- Avaliar o nível de otimismo consoante as habilitações académicas dos colaboradores;

### **3.4. Hipóteses e Questões de Investigação**

Como refere Quivy e Campenhoudt (2005), procurou-se nas hipóteses o caminho para a investigação, facultando-nos o modo para a recolha de dados, permitindo-nos o confronto entre estas e a realidade que nos propusemos compreender.

**Foram então definidas as seguintes hipóteses alternativas e hipóteses nulas:**

H1: Existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante a idade;

H0: Não existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante a idade;

H2: Existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante o sexo dos indivíduos;

H0: Não existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante o sexo dos indivíduos;

H3: Existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante a antiguidade na organização;

H0: Não existem diferenças no nível de otimismo dos colaboradores consoante a antiguidade na organização;

H4: Existem diferenças no nível de otimismo consoante as habilitações académicas dos colaboradores;

H0: Não existem diferenças no nível de otimismo consoante as habilitações académicas dos colaboradores;

H5: Existe uma relação positiva entre o nível de otimismo e a facilidade de integração dos colaboradores;

H0: Não existe uma relação positiva entre o nível de otimismo e a facilidade de integração dos colaboradores;

**Foram formuladas as seguintes Questões de Investigação:**

Q1: Quais são as práticas de acolhimento e integração organizacional efetuadas na Valpi?

Q2: Quais são as atividades que promovem boas práticas de acolhimento e integração?

Q3: Qual é o papel do otimismo no acolhimento e integração?

Q4: Quais são as estratégias utilizadas pelos novos colaboradores para aumentar a sua adaptabilidade?

Q5: Quais são as estratégias utilizadas pelo Grupo Valpi para aumentar a adaptabilidade dos novos colaboradores?

### **3.5. Seleção dos Instrumentos, Procedimentos e Técnicas de Tratamento de Dados**

Como já foi referido foi adotada uma abordagem metodológica mista. A recolha de dados qualitativa foi sequencialmente feita à recolha de dados quantitativos.

Recorreu-se à técnica de recolha de dados por inquérito, utilizando como instrumento de recolha de dados o questionário ao nível quantitativo e pela técnica de grupo de discussão focalizada, ao nível qualitativo tendo como instrumento de suporte um Guião do moderador, cumprindo com esta técnica com a característica empírica do conhecimento científico que permite, por esta via, obter relatos de uma realidade experienciada que nos é contada para além do que é questionado, é menos orientada e como tal com mais liberdade no relato dado.

A utilização desta técnica de grupo de discussão focalizada teve como propósito a pesquisa das práticas de acolhimento e integração que se verificam na organização e compreender qual a perceção que os superiores hierárquicos têm do otimismo e adaptabilidade individual, como coadjuvante das boas práticas de integração.

Quanto ao inquérito sob a forma de questionário é “um instrumento de observação não participante, é baseado numa sequência de questões escritas dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais sobre eles próprios e o seu meio” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.23).

Tendo em consideração as variáveis em estudo e a boa qualidade psicométrica a escala de avaliação adotada foi traduzida e adaptada do questionário de McGuigan, Courtney. H. (2010), intitulado *Individual Perceptions of Careers and work*, de escala de resposta tipo Likert, consistindo na tradução numérica da intensidade de desacordo/acordo, improvável/provável, irrelevante/importante.

O instrumento de avaliação foi traduzido na íntegra, havendo uma pequena parte do questionário que não foi considerada pelo facto de apenas medir a gestão de carreira.

Na tabela 2 abaixo apresentada, estão estampadas as 3 escalas que foram utilizadas (Adult Career Concerns Inventory Short Form (ACCI-SF) (Peronne *et al.*, 2003) que corresponde à secção 3 do questionário (12 itens com escala de resposta de 1 a 7);

Employability Scale (ES) (Rothwell & Arnold, 2007) que corresponde à secção 2 a) do questionário e a escala Job Insecurity Scale-Abridged (JIS-A) (Lee *et al.*, 2007), da qual foram usadas 4 sub escalas (características do trabalho, perceção de mudança negativa sobre as características do trabalho, mudanças no trabalho e probabilidade de mudança total no trabalho) que correspondem respetivamente às secções 2 b), 2 c), 2 d) e 2 e).

Quanto à escala de insegurança no trabalho (Lee *et al.*, 2007) pode ser medida em termos de cada subescala ou como um score total (Ashford *et al.*, 1989). Este estudo avalia cada escala separadamente tal como o estudo de Ashford *et al.*, decidiu-se avaliar cada escala separadamente uma vez que a insegurança no trabalho não foi o nosso foco primordial. Este conceito é considerado como mediador entre o bem-estar dos empregados e a sua empregabilidade (Cuyper *et al.*, 2008).

Tabela 2 – Variáveis em Estudo no questionário utilizado

Escalas	Secções	Variáveis em estudo	Descrição
Informação sócio demográfica	1.	Idade Género Grau escolaridade Antiguidade Departamento	Idade Sexo Habilitações académicas Antiguidade Áreas funcionais
Employability Scale (ES)	2.a)	Empregabilidade Interna	Mesmo que haja uma quebra na organização estou confiante que serei um dos que permanecerá na empresa A minha rede pessoal na organização ajuda-me na minha carreira Estou a par das oportunidades que surgem na organização, mesmo que estas sejam diferentes das que executo no momento.
		Empregabilidade Externa	As capacidades que ganhei no trabalho atual são transferíveis para outras ocupações noutras Organizações Posso facilmente treinar-me para ser mais empregável noutras funções Tenho um bom conhecimento das oportunidades que surgem noutras organizações mesmo que sejam Totalmente diferentes das que desempenho agora
		Empregabilidade Interna	Entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho dentro da organização, sou bastante respeitado nesta organização
Job Insecurity Scale- Abridged (JIS-A)	2.b)	Características do trabalho	Se tivesse que o fazer, conseguiria facilmente arranjar outro emprego como o meu numa empresa similar Conseguiria facilmente um emprego similar ao meu em quase todas as organizações Qualquer pessoa com o meu nível de competências, conhecimentos, funções análogas e experiência organizacional, ia ser altamente solicitado por empregadores Conseguiria ter um emprego em qualquer lugar desde que a minha capacidade e experiência fossem relevantes.
		Perceção de mudança negativa sobre as características do trabalho	Manter o salário atual Manter oportunidades para continuar a receber aumentos Liberdade para calendarizar o trabalho que tem Liberdade para executar o trabalho da forma que melhor se adequa ao seu perfil O sentido de trabalhar em equipa com bons colegas A qualidade da supervisão que se recebe Um trabalho onde se inicia e termina sem intervenção de terceiros Um emprego que tenha um impacto importante para outros Um emprego que possa aferir o quão bem sabe fazer o seu trabalho
		Mudanças no trabalho	Manter o salário atual Manter oportunidades para continuar a receber aumentos Liberdade para calendarizar o trabalho que tem Liberdade para executar o trabalho da forma que melhor se adequa ao seu perfil O sentido de trabalhar em equipa com bons colegas A qualidade da supervisão que se recebe Um trabalho onde se inicia e termina sem intervenção de terceiros Um emprego que tenha um impacto importante para outros Um emprego que possa aferir o quão bem sabe fazer o seu trabalho
Adult Career Concerns Inventory Short Form (ACCI-SF)	3.	Estado de Exploração	Vai ser mudado para categoria inferior na organização Vai ser mudado para outro trabalho no mesmo nível dentro da mesma organização Vai ser mudado para um trabalho diferente numa posição melhor numa localização diferente O seu salário vai ser reduzido A existência do seu departamento vai ser incerto no futuro Vão pressioná-lo para ir para a reforma antecipada Vai ser pressionado a trabalhar menos horas
		Estado de declínio	A lealdade para com a minha Empresa é mais importante do que a minha carreira futura noutro lado Na vida é melhor ser cauteloso do que confiante É melhor desenvolver competências sociais com a comunidade e estas são mais importantes do que as individuais
Adult Career Concerns Inventory Short Form (ACCI-SF)	3.	Estado de estabilidade	Valorizar os métodos já estabelecidos é mais importante do que arranjar novas ideias A contribuição individual deve ser mais reconhecida do que o esforço de equipa A equipa é mais eficiente se for mais relaxada/descontraída, do que formal
		Estado de manutenção	A experiência no trabalho é uma melhor medida de sucesso do que atingir patamares no trabalho No trabalho evitar questões políticas é melhor do que se mostrar interessado por questões políticas Gostar das pessoas com quem trabalha é mais importante do que gostar do trabalho que faz
		Estado de declínio	Um patrão que lhe dá boas instruções é melhor do que aquele que procura opiniões Descobrir por si é mais importante do que perguntar aos outros quando precisa de ajuda. No trabalho, o foco na equidade é melhor do que na produtividade e nos resultados
		Estado de Exploração	A lealdade para com a minha Empresa é mais importante do que a minha carreira futura noutro lado Na vida é melhor ser cauteloso do que confiante É melhor desenvolver competências sociais com a comunidade e estas são mais importantes do que as individuais

O instrumento de avaliação aplicado foi constituído por cinco itens na informação sócio demográfica e por cinquenta e sete itens que avaliam a empregabilidade, a insegurança no trabalho e as preocupações do sujeito relativas à sua carreira, conforme se pode verificar na tabela 2 acima representada (anexo 2).

Colocou-se na Secção 1, itens que caracterizassem a amostra em estudo, características /variáveis de natureza Sócio Demográficas como a idade, o sexo discriminando as opções M/F, habilitações académicas sem discriminação prévia, antiguidade e áreas funcionais discriminadas por Comercial, Técnica, Financeira, Outros e com acréscimo em relação ao pré-teste de “Motorista”.

Os cinquenta e sete itens em avaliação foram subdivididos em 2 secções, secção 2 e secção 3, destes 57 itens, 23 foram avaliados na escala de Likert de 7 pontos em que 1=Discordo totalmente / 7=Concordo totalmente e 34 itens avaliados de 5 pontos, dos quais 17 de 1=Pouco importante / 5=Muito importante e outros 17 de 1=Pouco provável a 5=Muito provável.

Descrevendo o quadro acima, foram criados onze itens sobre a percepção relacionada com o tema, distribuídos na escala referida de 7 pontos, na qual se indica o grau de acordo ou desacordo com as afirmações relativas à percepção que o colaborador tem sobre a sua adaptabilidade e otimismo; foram criados nove itens sobre a percepção que o colaborador tem sobre a sua vida profissional, na qual se indica o grau de importância atribuído a cada uma das frases afirmativas e as mesmas frases, distribuídas pelos nove itens, avaliam o seu grau de probabilidade sobre as mudanças negativas que poderão vir a acontecer no futuro. Foram avaliados ainda mais oito itens, ainda orientados para a avaliação sobre a sua percepção sobre mudanças negativas que possam vir a ocorrer no futuro, que avaliavam o seu grau de importância e o seu grau de probabilidade sobre as mesmas frases. Quanto à secção 3, foram criados doze itens que avaliam a adaptabilidade como facilitadora da integração do colaborador.

Na fase ainda embrionária da investigação, foi auscultada a administração da Valpi Bus SA, no sentido da sua anuência para levar a efeito este estudo exploratório no Grupo, facultando o seu acesso à população e o envolvimento de determinados colaboradores para serem os intermediários na distribuição e recolha dos questionários. Em março de

2013, foi assinada por um administrador uma declaração de consentimento informado (D' Oliveira, 2007) (anexo 5).

Ainda numa primeira fase foi efetuado pessoalmente um contacto com quatro colaboradores, com contacto privilegiado com os motoristas em geral e com os restantes colaboradores em particular, já que partilhavam o mesmo espaço e foi-lhes solicitada a sua colaboração e realçada a importância do seu contributo pessoal e dos restantes colegas para a consecução deste trabalho de investigação. Do mesmo modo, que deveriam informar os elementos intervenientes do seu carácter voluntário e consentimento livre assim como da confidencialidade dos seus dados pessoais, adicionalmente focar o âmbito e objetivos do estudo, assim como os instrumentos de recolha de dados utilizados. Relativamente à reflexão falada, esta foi realizada com os referidos quatro elementos, que foram escolhidos devido às características semelhantes às da amostra do estudo e pela sua necessária contribuição na distribuição dos inventários. Solicitamos que se pronunciassem quanto à clareza das instruções, do conteúdo dos itens e quanto à sua adequação à escala de resposta, permitindo dotar estes da capacidade de esclarecimento das pessoas para que estas compreendessem bem o questionário. Este debate possibilitou explorar pontos de interesse, compreender o tema e relatar as dificuldades de compreensão das questões. Foi realizado em duas sessões, uma em Penafiel e outra em Gandra com dois elementos cada. Apontamos como alteração decorrente da reflexão falada o acréscimo nos dados sócio demográficos de “Motorista”.

O instrumento de recolha de dados foi entregue pessoalmente aos referidos quatro elementos da empresa, para que estes o distribuíssem coletivamente aos colaboradores e esclarecessem as eventuais dúvidas, considerando a sua capacitação para o efeito com o esclarecimento que eles próprios receberam nesse domínio (anexo 3). Foram remetidos para a autora duas semanas depois, os depósitos dos questionários previamente colocados pelos mesmos responsáveis num envelope de correspondência interna destinada para o efeito.

A discussão de grupo, realizada após a receção dos questionários, teve lugar na sala de reuniões, em redor duma mesa redonda, no estabelecimento da sede da Valpi em Penafiel, no dia sete de novembro de dois mil e treze.

Os participantes anuíram e foram convocados com uma antecedência de uma semana e oficializaram a sua anuência ao assinar a declaração de consentimento informado no dia da sua realização, dando este documento conhecimento a todos quer da temática, quer dos seus objetivos, reforçando a ideia que estas participações eram voluntárias. Foi também solicitado a permissão da gravação da discussão de grupo, (anexo 6), que esta acção tinha um carácter relevante como procedimento para a maior fiabilidade. Foram dadas garantias que todas as informações pessoais reveladas seriam protegidas, salvaguardando o risco de identificação dos indivíduos (anexo 4).

O material recolhido foi tratado estatisticamente. Foi realizada uma análise de conteúdo, como técnica de análise das comunicações (Bardin, 1979).

Com o mesmo propósito foi realizada a análise e discussão dos dados, analisados tecnicamente pelos *outputs* resultantes da introdução das respostas obtidas pelos questionários, em instrumentos de tratamentos de dados estatísticos, Statistical Package for Social Sciences SPSS 20.0™.

## Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados

### 4.1. Apresentação e análise dos dados quantitativos

**Tabela 3 – H1 Diferenças do nível de Otimismo e a Idade**

	N	Média	Desvio-padrão	Erro do desvio-padrão
Somatório do otimismo	100	233,06	30,111	3,011
Idade	98	39,88	10,509	1,062

	Test Value = 0					
	t	gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Somatório do otimismo	77,402	99	,000	233,060	227,09	239,03
Idade	37,565	97	,000	39,878	37,77	41,98

Conforme as tabelas acima apresentadas, os dados mostram que há diferenças significativas do nível otimismo consoante a idade dos colaboradores no grupo Valpi ( $t = 77,402$  (99);  $p = ,000$ ). Assim, pode concluir-se que o nível de otimismo dos colaboradores difere conforme as idades.

**Tabela 4 – H2 Diferenças do nível de Otimismo e o Sexo**

	Sexo dos inquiridos	N	Média	Desvio-padrão	Erro do desvio-padrão
Somatório do otimismo	Masculino	91	234,42	30,327	3,179
	Feminino	9	219,33	25,298	8,433

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	,056	,813	1,441	98	,153	15,084	10,465	-5,683	35,851	
Equal variances not assumed			1,674	10,417	,124	15,084	9,012	-4,888	35,056	

Relativamente à hipótese H2, os dados mostram que há homogeneidade das variâncias ( $F=0,56$ ;  $p=,813$ ) e que, portanto, podemos analisar os dados do teste t de Student. No entanto, conforme resultados do teste de diferenças de médias, vemos que não há diferenças significativas do nível de otimismo consoante o sexo dos colaboradores, no Grupo Valpi ( $t=1,441$  (98);  $p=,153$ ). Assim, pode concluir-se que o nível de otimismo dos colaboradores não difere devido ao sexo.

**Tabela 5 - H3 Diferenças do nível de Otimismo e a Antiguidade na Empresa**

	N	Média	Desvio-padrão	Erro do desvio-padrão
Somatório do otimismo	100	233,06	30,111	3,011
Antiguidade na empresa	99	11,85	8,289	,833

	Test Value = 0					
	T	gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Somatório do otimismo	77,402	99	,000	233,060	227,09	239,03
Antiguidade na empresa	14,223	98	,000	11,848	10,20	13,50

Na nossa amostra e relativamente à hipótese H3, relativa à antiguidade do colaborador, podemos interpretar que há diferenças significativas do nível otimismo consoante a antiguidade na empresa. Pode dizer-se que a antiguidade na empresa é uma variável relevante em termos de diferenciação dos níveis de otimismo dos colaboradores da empresa.

**Tabela 6 – H4 Diferenças do nível de Otimismo e as Habilitações Académicas**

	N	Média	Desvio-padrão	Erro do desvio-padrão
Somatório do otimismo	100	233,06	30,111	3,011
Grau de Escolaridade	100	3,08	1,277	,128

	Test Value = 0					
	T	gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Somatório do otimismo	77,402	99	,000	233,060	227,09	239,03
Grau de Escolaridade	24,125	99	,000	3,080	2,83	3,33

Relativamente à hipóteses H4, concluímos que existem diferenças significativas do nível de otimismo de cada colaborador consoante o nível de habilitações literárias. Este dado merece a nossa atenção pois era expetável que o nível de habilitações estivesse, de facto, positivamente relacionado com o nível de otimismo dos indivíduos. Parece poder

discutir-se, mais adiante, que o nível de habilitações é uma variável diferenciadora relevante no nível de otimismo.

**Tabela 7 - Estatística Otimismo e Integração**

	Média	Desvio-Padrão	N
Adaptabilidade_otimismo	5,3391	1,10708	100
Integração adaptabilidade	4,8633	1,12239	100

**Tabela 8 - H5 Correlações**

		Adaptabilidade _otimismo	integração_adaptabilidade
Adaptabilidade_otimismo	Pearson Correlation	1	,369**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	121,336	45,407
	Covariance	1,226	,459
	N	100	100
	Pearson Correlation	,369**	1
integração_adaptabilidade	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	45,407	124,716
	Covariance	,459	1,260
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Verifica-se que existe uma correlação muito significativa entre o otimismo dos colaboradores e a sua integração na empresa ( $F = ,369$ ;  $\alpha=0.01$ ).

Em suma, os nossos dados quantitativos, permitem-nos salientar as variáveis idade, antiguidade e o nível de habilitações académicas, enquanto elementos diferenciadores do nível de otimismo dos colaboradores.

Adicionalmente verificam-se correlações positivas muito significativas entre o otimismo e a adaptabilidade e entre o otimismo e a integração na empresa.

## 4.2. Apresentação e análise dos dados qualitativos

A análise de conteúdo é “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 conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (Bardin, 2008, p.44). Assim sendo, uma análise de conteúdo requer a administração das técnicas no Corpus, implicando a utilização da categorização que visa alcançar o núcleo central do texto da entrevista e envolve procedimentos diversos (segundo as regras definidas). Ao utilizar o sistema de categorização, e para simplificar a tarefa de uma análise de conteúdo, a identificação de subcategorias ou atributos inerentes às categorias, isto é, conceitos de ordem hierarquicamente inferior aos da categoria e que deverão concorrer para caracterizar aquela, deverá acontecer pois que se as categorias são conceitos de uma generalidade maior relativamente às subcategorias, estas serão unidades mais específicas e deverão apoiar-se em unidades de registo - “o segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria.” (Carmo & Ferreira, 1998) - que serão 'palavras', 'expressões' ou 'frases' a partir das quais se faça a inferência do atributo a que essa unidade de registo se encontre associadas.

Para organizar a informação foi atribuída uma sigla para cada um dos intervenientes. Note-se que da análise de conteúdo emergiram categorias e subcategorias de análise/palavras-chave que aparecerão na tabela nº.9 que a seguir se apresenta. Não aparecendo o número de vezes que cada categoria foi mencionada.

Os participantes no grupo de discussão focalizada revelaram que quer a formação interna, quer a integração, quer a melhoria contínua dos processos de A & I, constituem práticas vigentes na organização em estudo.

**Tabela 9 – Categorias de análise e unidades de registo dos dados qualitativos**

Categorias de análise	Sub Categorias de análise	Informação a recolher	Respostas/Unidades de registo
<u>Práticas de acolhimento e integração</u>	Integração constante;  Melhoria contínua dos processos de A&I;	Saber quais são as práticas de Acolhimento e Integração efetuadas na Valpi	<p>“Ora bem...sendo o maior número de colaboradores com a categoria de motorista... É feita a seleção pela Administração com o apoio dos RH, após é feita a admissão de determinado colaborador...feita a admissão é dada uma ideia geral da organização, passado isso é entregue aos cuidados do coordenador do tráfego (chefia intermédia) que lhe dará instruções de trabalho, pagamentos e leitura de escalas, passada esta fase vai ter formação interna com os colaboradores responsáveis pelos tarifários, sinistros...pelas tarefas de prestações de contas que o motorista terá que realizar, é-lhe dito como tudo se processa...formação interna da posto de trabalho” -JM</p> <p>“Quanto aos mecânicos...da mesma forma com os processos burocráticos, após os processos burocráticos do RH, é entregue o novo colaborador ao encarregado da oficina que o vai integrar junto dos outros colegas...para fazer uma 1ª apresentação do espaço, entregar ferramentas...”-RB</p> <p>“...há a entrega dos EPI's e ferramenta necessária para o seu trabalho” – RB</p> <p>“...há aqui um esforço de integração constante, cada vez se torna mais difícil mas vamos dizendo o que se pretende com os objetivos da empresa” - JM</p> <p>“...É um processo de melhoria constante...” – JM</p>
	Formação Profissional contínua, interna e externa	Saber quais são as atividades que promovem boas práticas de A & I	<p>“...damos formação específica num circuito e logo depois numa vaga vai ter formação em todos os circuitos, todos estão habilitados a fazer 90% do total dos circuitos”-JS</p> <p>“...vamos dar formação necessária...para que as coisa sigam...não se pode deixar de aperfeiçoar ou melhorar, deve-se atualizar...“...com um mecânico mais experiente...com mais capacidade...que o vai orientar nesse sentido...”-RB</p> <p>“os transportes são um setor específico, não é uma empresa que produz qualquer coisa...pausa... o colaborador tem que ser orientado com situações novas que se apresentam...Existem situações diversas e o colaborador tem que ser preparado para reagir a situações novas que ocorrem diariamente...”-JM</p> <p>“Os motoristas estão em formação contínua ultrapassa o legalmente imposto...a formação que é dada,...anualmente é feita reunião com a empresa de formação e os conteúdos programáticos são regularmente aperfeiçoados”-JM</p>
	Preocupações com o bem-estar do colaborador e práticas informais de integração	Saber qual a maior preocupação no acolhimento e integração do colaborador	<p>“O que se tenta ver é que tenha um bom relacionamento interpessoal, depois em segundo lugar a própria a apresentação (o cliente o que percebe que lhe dá sensação de segurança ou insegurança dentro do autocarro, o que o cliente entende é o ar desmazelado do motorista...”-JM</p> <p>“Integração com autonomia... juntamente com o encarregado e que a pessoa mostre aquilo que sabe...e a sua mais-valia para a empresa”-RB</p> <p>“...o colaborador tem que ser orientado com situações novas que se lhe apresentam”.“...Existem situações diversas e o colaborador tem que ser preparado...”-JM</p> <p>“...só a partir do momento em que o motorista se sente capaz vai ser escalado”.-JS</p> <p>“...mais tarde voltar a reaprender”.-JM</p> <p>“...Nós definimos chapas para um motorista, em função do seu local de residência, o mais perto possível do local da residência do motorista”.JS</p> <p>“...nunca se instituíram muito regras rígidas”-JM</p>

<p><u>Práticas de acolhimento e integração</u></p>	<p>Orientação para as melhores práticas de A &amp; I e retenção dos colaboradores</p>	<p>Saber se as chefias consideram estas as melhores práticas de A &amp; I e se contribuem para a retenção e adaptabilidade dos colaboradores</p>	<p>“...Da forma que as implantamos temos a ideia que são as melhores práticas...São suficientes... são as melhores práticas porque as implementamos, mas poderemos sempre altera-las”.-JM</p> <p>“...a retenção dos colaboradores tem a ver com um ambiente de camaradagem de entre eles e o ambiente aberto, um ambiente aberto com os superiores hierárquicos que os colaboradores se sintam bem...”-JM</p> <p>“...temos uma antiguidade muito boa”-JS</p> <p>“O mérito é do JM, quando há necessidade de admitir... faz uma boa seleção ...está na qualidade dos motoristas que são admitidos, procura pela qualidade...é fruto dos motoristas temos tido sorte de admitir”-JS</p>
<p><u>Processo de Socialização e aculturação</u></p>	<p>Relevância dada ao Processo de socialização e aculturação</p>	<p>Saber qual a perceção das chefias sobre o processo de socialização</p>	<p>“...ao escolher pessoas humildes e educadas – criamos um bom ambiente de trabalho, pessoas de bom trato...”-JS</p> <p>“As pessoas vestem a camisola”-RB</p> <p>“...julgamento no imediato mas...temos tido a sorte de admitir jovens... estou convencido que uma mais-valia é a qualidade na admissão do pessoal...temos uma antiguidade muito boa...”-JS</p> <p>“...é, o serviço ocasional é prova disso, as pessoas vão compra-lo, digamos assim,... a esta organização, o nosso crescimento do serviço ocasional é fruto da qualidade dos colaboradores, em particular os motoristas, é fruto da qualidade dos motoristas que temos”-JM</p>
	<p>Satisfação com as relações interpessoais e laborais</p>	<p>Saber se os colegas contribuem para a integração e transmitem os valores da organização aos recém-chegados</p>	<p>“Sim, é fundamental, se a empresa não os integrar bem...não...”-JM</p> <p>“por exemplo, na reparação de uma viatura tentam ligar a outro colaborador para ver se lhe tiram essa dúvida... Algum vai ajudar sem dúvida”-PS</p> <p>“qualquer um vai ajudar... as pessoas novas são bem integradas...”-RB</p> <p>“...Algum vai ajudar sem dúvida”-PS</p>
<p><u>Processo de adaptação</u></p>	<p>Adaptação do colaborador ao posto de trabalho e preocupação com o bem-estar do colaborador</p>	<p>Saber em que medida a organização promove a adaptabilidade do colaborador;</p> <p>Saber se avaliam a adaptabilidade individual</p>	<p>“vai dando autonomia e vai fazendo com que ele próprio tome a iniciativa vá tendo vontade de aprender”... “Todos tem que fazer de tudo, vão-se adaptando e a fazer as coisas mais complicadas...não todos tem que fazer por igual não podemos estar dependentes de determinados colaboradores,... o próprio sente que deve melhorar...com a formação que se vai dando, tem que ir melhorando...ele próprio sente essa necessidade...avalia isso, ele próprio tem essa noção...não pode deixar de aperfeiçoar ou melhorar, deve atualizar-se, se não, não fica equivalente...”-RB</p> <p>“...o tempo de adaptação será definido pelo próprio motorista...”-JS</p> <p>“...o colaborador tem que ser orientado com situações novas que se lhe apresentam...”...mais tarde... volta a reaprender... vão aprendendo o tipo de comportamento que devem ter...para se ir adaptando”...“chegamos a um ponto em que as pessoas vêm alugar motoristas e não o autocarro...e o nosso negócio é alugar autocarros”...nós temos vários tipos de viaturas, a atribuição de uma viatura que permita fazer serviço ocasional e aquelas que a empresa utiliza para o serviço ocasional, são distribuídas àqueles que se adaptam melhor no ocasional ou regular que o ocasional são medidas a adaptação e atribuímos a viatura de acordo com a sua adaptabilidade...é avaliação ---Até nisso temos que ter algum cuidado e avaliar o processo. Temos clientes que querem a interação do motorista, querem um brincahão,... outros o motorista é o motorista, que não deve interagir...esta avaliação é feita conforme o cliente que se nos depara, é atribuído...Avaliação</p>

			<i>constante do perfil do motorista”.- JM</i>
<u>Otimismo e A &amp; I</u>	O papel do otimismo no Acolhimento e Integração	Saber o ponto de vista organizacional do papel do otimismo do colaborador no processo de acolhimento e integração	<p><i>“A perspectiva otimista penso que em qualquer organização é um ponto sempre presente, não me vejo no processo de admissão do colaborador... sempre de otimismo...Certo otimismo da organização...O contrário só é possível numa organização deprimida.”- JM</i></p> <p><i>“acho que um colaborador ao entrar numa empresa desta dimensão, tem ambições maiores...quer mais... temos que colaborar com isso...para que seja realizado...”- PS</i></p> <p><i>“A pessoa trabalha...funciona melhor quando ele está à vontade ... no colaborador...é mais intimista...o trabalho funciona melhor quando ele está otimista vai considerar as coisa mais fáceis, trabalham...acho que vai...muito melhor e nesse caso “ -TN</i></p> <p><i>“Vai à nossa beira...temos abertura e pomo-los mais à vontade e isso cria o otimismo...é uma bola de neve...”-TN</i></p> <p><i>“eles sentirem a solidez da organização... que não vai fechar, por outro lado fundamental faze-lo sentir que se estamos a chamar a atenção para qualquer comportamento menos correto, ou algo menos correto e o tentamos retificar é porque estamos a pretender mantê-lo connosco, ninguém retifica algo que não quer manter e ele sente-se mais seguro e acata melhor, compreende o porquê...”- JM</i></p>
<u>Otimismo e Adaptabilidade</u>	A presença e importância do otimismo na adaptabilidade	Saber a opinião das chefias sobre o papel do otimismo na adaptabilidade dos novos colaboradores à função	<p><i>“se eu não estiver otimista não desempenho bem a minha função...”- JM</i></p> <p><i>“acho que não se pode dissociar o otimismo da adaptabilidade, não se pode ter um motorista adaptável se não for otimista...”- JM</i></p> <p><i>“eu vejo o otimismo como aquilo que tem que estar presente, quando o motorista entra, entra por baixo e tem que estar otimista para poder um dia chegar mais além... prestar um bom serviço...ser um bom profissional, ter uma viatura melhor...Se não for otimista....tem que ser otimista, agradável, simpático.”- JS</i></p>

A análise dos dados qualitativos permite-nos demonstrar que as práticas de A & I desenvolvidas na Valpi Bus, SA assentam na melhoria contínua desses processos, nomeadamente, no que respeita às estratégias usadas para aumentar a adaptabilidade dos novos e atuais colaboradores.

Considerando-se que processos de aculturação organizacional orientam e moldam comportamentos dos colaboradores, este trabalho demonstra o contributo dado pela empresa aos colaboradores no domínio do otimismo, adaptabilidade e empregabilidade dos mesmos. Concomitantemente, revemos nos colaboradores retratados pelos entrevistados, indivíduos com as características referidas na teoria acerca do indivíduo otimista, tais como “demonstra confiança nas suas capacidades para lidar com desafios objetivos, assim como percebe oportunidades no seu contexto laboral e persiste na prossecução de objetivos, encarando as mudanças vocacionais como desafios, promovendo a empregabilidade”. Acresce, que a teoria também refere que o indivíduo

otimista tem intrinsecamente constituintes emocionais e motivacionais, características estas também elas inferidas dos relatos dos entrevistados.

### **4.3. Discussão dos Resultados**

Esta parte do trabalho analisa e discute os resultados do estudo empírico, finalizando com uma apreciação global dos resultados encontrados, procurando-se reflectir sobre o seu significado para a vida organizacional. Procura-se aqui relembrar, completar e sistematizar a apresentação dos resultados feita na secção anterior do trabalho. Partindo das questões e hipóteses de investigação formuladas, com base na revisão bibliográfica efectuada, e das análises realizadas, iremos reflectir acerca dos resultados encontrados nesta investigação, com vista à construção de novos sentidos e significados para a compreensão da adaptabilidade pessoal e, em particular, no que respeita ao papel do otimismo.

Conforme resultados dos dados quantitativos, pode discutir-se que de acordo com Peterson (2000) que o otimismo é uma arma para enfrentar desafios da vida quotidiana (Scheier & Craver) e, desse modo seria expeável encontrarmos diferenças significativas conforme a idade. Ou seja, há medida que aumentava a idade tenderia a aumentar o otimismo disposicional, enquanto fator protetor contra adversidades. Por outro lado há medida que aumenta a idade acontecimentos negativos podem surgir o que leva a que algumas pessoas diminua o seu nível de otimismo.

Sem sabermos a direcção das mudanças, pois não foram feitos tratamentos estatísticos que nos permitam aferir esse dado, pode dizer-se que na amostra recolhida há indícios de que o otimismo pode ser visto de modo diferente conforme o sexo, as habilitações, idade e antiguidade dos colaboradores na organização. Na nossa amostra os resultados revelam-nos que o sexo do colaborador na empresa não é *per si* uma variável associada ao otimismo. Para além dos indicadores assinalados pelos autores referidos na componente teórica, também neste estudo se pode salientar a relevância das habilitações académicas no otimismo. Tal aspeto merece todo a nossa atenção e apresenta recomendações para trabalhos futuros, pela inovação que em si transporta.

Adicionalmente dos resultados obtidos quer na análise quantitativa quer na análise qualitativa, podemos depreender que as suas conclusões apontam no mesmo sentido: O otimismo do colaborador, enquanto disposição individual de adaptabilidade à organização, está também ligado às boas práticas de acolhimento e integração existentes no local de trabalho.

A integração inicial, que segundo a teoria poderá ter uma duração de uma ou duas semanas, nesta empresa pode estender-se por mais tempo, dependendo do colaborador, inserindo-o na organização formalmente quando existem ações programadas levadas a cabo pela organização e informalmente, resultante das interações quotidianas com os outros membros da organização que a empresa pretende que alguns colaboradores possam ser uma referência para os novos elementos da organização.

Com as práticas de A & I adotadas, o processo de socialização e a conduta dos gestores de topo, a cultura desta organização vai sendo transmitida, reforçada e perpetuada. A própria seleção de novos colaboradores é uma atuação concreta no sentido deste efeito, havendo a preocupação de dar a conhecer a cultura organizacional, contribuindo para além do que já foi referido, para a ausência de ruturas com o compromisso e para o aumento da segurança no trabalho.

De acordo com os resultados já apresentados e analisados, este estudo mostra que o processo de integração é uma acção mais presente e continuada no início da relação de trabalho, sendo que nesta organização o efeito no otimismo poderá ser eventualmente preponderante nos primeiros anos de antiguidade.

A discussão de grupo focalizada veio salientar o que já tinha sido demonstrado na análise quantitativa onde se verificaram correlações positivas muito significativas entre o otimismo e a adaptabilidade e entre o otimismo e a integração na empresa.

Na interceção dos resultados quantitativos e qualitativos e conforme a teoria, que já nos demonstrou a relação e associação positiva entre a adaptabilidade e a empregabilidade do indivíduo, agora permite-nos correlacionar positivamente com o processo de integração no Grupo Valpi. Os relatos das chefias sobre a capacidade de adaptação dos motoristas vem de encontro à teoria ao defender que a empregabilidade indica a capacidade do indivíduo para aceder e ajustar-se no mundo do trabalho e que a sua adaptabilidade lhe confere proatividade.

Pode dizer-se que tal como esperávamos no início deste trabalho, o otimismo parece ser um elemento fundamental da adaptabilidade dos colaboradores para a sua integração na organização. Conforme Peterson (2000), Seligman (1992), Scheier, Carver e Bridges (1994) o otimismo dos indivíduos é, ou pelo menos na nossa amostra parece ser, um aspeto facilitador da integração dos colaboradores na empresa.

## **Capítulo 5 – Conclusão**

Neste capítulo resumem-se as principais conclusões do Estudo relativamente aos temas em apreço, a sua contribuição para a evolução do conhecimento e informação sobre práticas de RH e perceções tidas pelos colaboradores. Igualmente as limitações tidas e sugestões de pistas para investigação futura.

### **5.1. Principais conclusões**

Este estudo partiu teoricamente das condições sociais e do paradigma do trabalho, com as suas constantes evoluções, mutações e Leis reguladores do trabalho e relações de trabalho, para o individual, ao trazer para o seu estudo a base do modelo de Fugate *et al.* (2004) colocando o enfoque na responsabilidade do indivíduo e para a necessidade das suas características individuais, para novamente regressar ao social, com a pesquisa das boas prática de Acolhimento e Integração e a sua influência e associação ao otimismo individual.

Com a intersecção dos dados, o estudo demonstra que existe uma relação entre otimismo e integração.

O modelo teórico da pesquisa pode ser considerado apropriado para este estudo, pois demonstrou que o otimismo, como característica do indivíduo, foi essencial para a sua adaptação também nesta população, promovendo a interface indivíduo trabalho.

O número alargado de elementos da amostra permite-nos notar a confiabilidade dos resultados da pesquisa e, espera-se com este estudo, despertar o interesse do individuo pela sua empregabilidade. A responsabilidade individual no crescimento do seu capital humano, com enfoque na formação académica, na orientação vocacional e na sua capacidade de adaptabilidade, diligenciando pelo seu desenvolvimento constante e não deixando à mercê de terceiros a incumbência dessa tarefa.

Ao nível organizacional o presente estudo estimula a melhoria contínua no sentido das melhores práticas de gestão de Recursos Humanos.

No entanto após as conclusões deste estudo, surgem-nos as seguintes questões:

Será que o enfoque está apenas no indivíduo, quando falamos de adaptabilidade? Como referem nomeadamente, os autores Fugate *et al.* (2004), Super (1981) que reconhece que o trabalhador deve estar preparado para a mudança e procurar adaptar-se, ou, como refere Savickas (1997), a adaptabilidade está na base da construção da carreira.

Que responsabilidade cabe às organizações? Na análise quantitativa deste estudo não foi verificada uma correlação muito significativa entre o otimismo dos colaboradores e a sua integração na empresa? Foi.

E na análise qualitativa não verificamos o contributo dado pela empresa na promoção da adaptabilidade do colaborador? E a empresa não percebe o otimismo do colaborador e não sabe a relação positiva do otimismo com as práticas de RH que são adotadas na empresa?

## **5.2. Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros**

Poder-se-ia procurar encontrar diferenças e correlações entre as diversas áreas funcionais existentes ou entre os diferentes setores de atividade que fazem parte do grupo. E explorar a perceção do colaborador sobre o papel da adaptabilidade na sua vida profissional.

Quanto à variável “sexo” ela é uma variável residual em relação ao total da amostra.

Como recomendações para trabalhos futuros, surgem-nos as seguintes questões:

Qual o nível de influência do otimismo e da adaptabilidade na empregabilidade do indivíduo.

- No processo de A & I que papel cabe às ações informais, que resultam das interações quotidianas entre o recém-chegado e os outros membros da organização?

- Qual o nível de influencia da cultura organizacional no nível de otimismo dos colaboradores?

- Qual o nível de influência das práticas de Recursos Humanos no nível de otimismo dos colaboradores?

No que diz respeito à natureza deste trabalho, saliente-se o seu carácter académico e prático na medida em que serve em simultâneo para avançar no estudo da empregabilidade em Portugal como também para apresentar o que tem vindo a ser feito pelas organizações portuguesas, em particular na Valpi Bus, SA, pela empregabilidade dos seus colaboradores.

Deste modo este trabalho surge do que já é feito na organização em estudo e pretende ser um instrumento útil para a melhoria contínua das práticas de A & I do Grupo Valpi, contribuindo para melhores desempenhos individuais e organizacionais, para a satisfação e segurança no trabalho e para o aumento da empregabilidade individual. Ainda outro tipo de análises estatísticas para aferir o nível de influência do otimismo na integração ou ainda se são homens ou mulheres os mais otimistas, se são os mais velhos ou os mais novos os mais otimistas ou se são os que estão há menos ou mais tempo na organização, os mais otimistas.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, A. J. (2007). *Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 2, pp. 51-58.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no Setor do Pós Venda Automóvel*. Universidade de Lisboa. Mestrado em Psicologia Área de Especialização em Recursos Humanos.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). *Content, Causes, and Consequences of job insecurity: A Theory-Based Measure and substantive Test*. Academy of Management Journal (Vol. 32, 4. pp. 803–829).
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). *Adaptation to work transitions: An integrative approach*. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), Research in personnel and human resources management (Vol. 8, pp. 1–39). Greenwich: JAI Press.
- Blackmore, C. (2011). *Job Insecurity And Its Antecedents*. Of Master of Science in Applied Psychology, at the University of Canterbury.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84, 191-215.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (3ª. Ed). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barros de Oliveira, J. H. (2004). *Psicologia Positiva*. Edições Asa.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (4), 413-425.
- Bilhim, J.A.F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanch, J. M. (1990). *Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico e social*. Barcelona: PPU.
- Borges, C.D., & Santos, M.A. (2005). Aplicações da técnica do grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. *Revista da SPAGESP-Sociedade de Psicoterapias Analíticas Grupais do Estado de São Paulo*, jan.-jun.2005, Vol. 6, Nº 1, pp. 74-80.

- Brandão, A.M. (1996). *Representações Sociais dos Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Políticas e GRH, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator -Recursos Humanos & Sucesso Empresarial. 1ª ed.* Lisboa: Dom Quixote.
- Caetano, A., Neves, J., & Ferreira, J.M.C. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora Mcgraw-Hill de Portugal, Lda.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Campos, K., & Freitas, F. (2008). *Empregabilidade: Construção de uma escala*. Psico-USF, vol.13, (2), pp. 189-201.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carver, C., & Scheier, M. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91, 475–481.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*, 9ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda.
- Crant J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Coimbra, J. L., Parada, F., & Imaginário, L. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão de carreira*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores
- Custódio, S. M. R. (2010). *Stress, suporte social, otimismo e saúde em estudantes de enfermagem em ensino clínico*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Departamento de Ciências de Educação da Universidade de Aveiro. <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1122/1/2010001689.pdf>
- Custódio, S. M. R., Pereira, A., & Seco, G. (2010) *Otimismo e stress em estudantes de enfermagem*.

- Dinesh, J., Bassett, D., Thompson, D., Fairbrothers, J., & Baldwin, D. (2009). Effect of using a treadmill workstation on performance of stimulated office work tasks. *Journal of Physical Activity & Health*, 6, 617-624.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1992). *Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Editora Pioneira.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH Editora.
- Drucker, P.F. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa, Editorial Presença.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L.F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança organizacional*, Lisboa: Editora RH, Lda.
- Frankel, L. K., & Fleisher, A. (1920). *The Human Factor in Industry*. New York: The Macmillan company.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos*. S. Paulo: Makrom Books.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates-Atividades Editoriais, Lda.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, J. C. M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gonçalves, C.A., & Meirelles, A.M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, São Paulo: Atlas.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. California: Sage Publications.
- Heise D., & O'Brien J. (1993). *Emotion expression in groups*. In: Lewis M, Haviland JM (eds) *Handbook of emotions*. Guilford, New York, NY, pp 489–497
- Herr, E. L., & Cramer, S. H. (1992). *Career Guidance and Counseling Through the Life Span: Systematic Approaches*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª. ed.), Edições Sílabo.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, G.S. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leandro S. A., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibríos.
- Lee K. F., & Fleisher A. (1920). *The Human Factor in Industry*. Nova York: The Macmillan Company.
- Madriz, E. (2000). *Focus groups in feminist research*. In: Denzin, N. & Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, cap. 32, p. 835-850.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *In Comportamento Organizacional e Gestão* (Instituto Superior de Psicologia Aplicada), Vol.13, 1, pp115-136.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados com Recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilibríos.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J., & Hall, D. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264.

- McGuigan, Courtney. H. (2010). *Generation and Career Concern: Their Impact on Perceptions of Employability and Job Insecurity in a Changing Employment Context*. Of Master of Science in Applied Psychology, University of Canterbury.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). *The Concept of Employability*. *Urban Studies*, 42 (2), 197-219.
- Mehrabian, A. (1998). *Manual for the Self Esteem and Optimism-Pessimism Scales*. University of California. Available from Albert Mehrabian, 1130 Alta Mesa Road, Monterey, CA, USA 93940.
- Morais, A. M., & Neves, I. P. (2007). *Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista*. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), pp. 75 – 104.
- Morgan, D.L. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications.
- Mosquera, P. (2002). *Integração e Acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Neto, L. M. & Marujo, H. A. (2001). *Optimismo e inteligência emocional – guia para educadores e líderes*. Lisboa: Editorial Presença.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências*. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão online*. Vol.8, n.4, pp. 66-83. ISSN 1645-4464.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, A. (2003). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Peterson, C. (2000). *The Future of Optimism*. *Psychological Review*, 55, 44–55.
- Pierce, J.L., & Dunham, R.B. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13 (1), 163-178.
- Podmore, F.. *Robert Owen*. Nova York : Augustus M. Kelly, 1968.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prince, M. J., & Blanch, H. W. (1990). *Bubble coalescence and Break up in air-sparged bubble columns*. *AIChE Journal*, 36, 1485-1499.

Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample Original Research Article  
*Personality and Individual Differences*, Volume 35, Issue 3, August 2003, Pages 537-557

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

Rea, L.M., & Parker, R.A. (1992). *Designing & conducting research: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Ribeiro, S.M. (2011). *Promoção da Empregabilidade em contextos de incerteza: Processos de atribuição de significado psicológico em colaboradores que participaram no programa qualificação-emprego*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto.

Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2004). *Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale*.

Rousseau, D. (1997). *Organizational behavior in the new organizational era*. Annual Review of Psychology, 48, 515-546.

Santos, J.S.F.L. (2010). *A utilização de grupos de foco na planificação da formação interna numa Câmara Municipal*. Dissertação de Mestrado Universidade do Minho.

Savickas, M.L. (1997). The spirit in career counseling. *Fostering self-completion through work*. In D. P. Bloch & L. J. Richmond (Eds.). Connection between spirit and work in career development (pp.3-25). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Savickas, M. L. (1997). *Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory*. The Career Development Quarterly, 45, 247-259.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M. W. (1994) Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), 1063-1078.

- Scheier, M., Carver, C., & Bridges, M. (2001). Optimism, Pessimism, and Psychological Well-Being. *Optimism and Pessimism*, 9, 189-216.
- Schwarzer, R. (1994). Optimism, vulnerability, and self-beliefs as health-related cognitions: A systematic overview. *Psychology and Health*, 9, 161–180.
- Seligman, M. (2008). *Felicidade autêntica. Os princípios da psicologia positiva*. Edição Pergaminho. Cascais: Editora Pergaminho.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*, 5ª edição. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, M.J., & Baptista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, Dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Factor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Strongman, K.T. (1996). *The psychology of Emotion*. Fourth Edition
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counseling*, 9, 194-201.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), 23–42.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications.
- Teixeira, R.C.F. (2003). *A passagem do “direito ao trabalho” para a “empregabilidade”: privatização do espaço público através das políticas sociais de emprego na contemporaneidade*. Unimontes Científica, Montes Claros, v.5, n.1, jan./jun. 2003.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: the biology of hope*. New York: Simon & Schuster
- Valentim, J. P., & Helkama, K. (2011). *Justiça social: pressupostos e temas organizacionais* (pp. 321-352). In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações*.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Van Maanen, J. (1996). On the matter of voice. *Journal of Management Inquiry*, 5, 4, 375-381.

Van Maanen, J. (1996). Ethnography. In Adam Kuper and Jessica Kuper (eds.) *The Social Science Encyclopedia* - Edition 2. London: Routledge. 263-6.

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw (ed.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press (209-269).

## **Anexos**

Para Serra Negra (2003) os anexos são um elemento opcional, que serve de fundamentação. Já em Sá (1998), encontramos que anexos são partes integrantes do texto, que são colocados no final para que a leitura não seja interrompida.

ANEXO 1

CRONOGRAMA	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	SET	OUT	NOV	DEZ	
	2012						2013										
Revisão da Literatura (Estado da Arte)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Definição da Problemática					X												
Objetivos; Hipóteses; Questões Investigação												X	X				
Conceção dos Instrumentos													X	X			
Localização e Identificação da amostra e consentimento						X			X								
Explicação e Recolha dos Dados														X	X		
Lançamento e Análise dos dados															X	X	
Redação da dissertação					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Discussão, Conclusão e Entrega da dissertação																X	

ANEXO 2



**QUESTIONÁRIO DE ESCALA**

Este questionário faz parte de uma investigação que está a ser desenvolvida no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Tem por objetivo recolher informação à sua perceção sobre o peso que algumas características pessoais possam ter na sua empregabilidade.

É muito importante que seja o mais sincero possível e que se certifique que respondeu a todas as questões antes de entregar o questionário. Garantimos que os dados recolhidos são totalmente anónimos e confidenciais e serão apenas tratados no âmbito deste estudo.

Agradecemos a sua colaboração.

**Secção 1 – Informação sócio - demográfica:**

Sexo: M  F  Idade: \_\_\_\_\_ Grau de Escolaridade: \_\_\_\_\_ Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_

Escolher o departamento onde trabalha na lista abaixo:

<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Motorista
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Outros	

**Secção 2 a) Perceção sobre a sua adaptabilidade e otimismo:**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique qual o seu grau de concordância para cada uma delas. A escala de resposta vai de 1 a 7, sendo que 1 indica total discordância e 7 total concordância, ou seja, quanto maior for a concordância, maior deverá ser o número escolhido.

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo totalmente						Concordo totalmente
1. Mesmo que haja uma quebra na organização estou confiante que serei um dos que permanecerá na empresa.....	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha rede pessoal na organização ajuda-me na minha carreira.....	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou a par das oportunidades que surgem na organização, mesmo que estas sejam diferentes das que executo no momento.....	1	2	3	4	5	6	7
4. As capacidades que ganhei no trabalho atual são transferíveis para outras ocupações	1	2	3	4	5	6	7
5. Posso facilmente treinar-me para ser mais empregável noutras funções.....	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenho um bom conhecimento das oportunidades que surjam noutras organizações mesmo que sejam totalmente diferentes das que desempenho agora.....	1	2	3	4	5	6	7
7. Entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho dentro da organização, sou bastante respeitado nesta organização.....	1	2	3	4	5	6	7
8. Se tivesse que o fazer, conseguiria facilmente arranjar outro emprego como o meu numa empresa similar.....	1	2	3	4	5	6	7
9. Conseguiria facilmente um emprego similar ao meu em quase todas as organizações.....	1	2	3	4	5	6	7
10. Qualquer pessoa com o meu nível de competências, conhecimentos, funções análogas e experiência organizacional, ia ser altamente solicitado por empregadores.....	1	2	3	4	5	6	7
11. Conseguiria ter um emprego em qualquer lugar desde que a minha capacidade e experiência fossem relevantes.....	1	2	3	4	5	6	7

**Secção 2 b) Perceção sobre a sua vida profissional:**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique qual o grau de relevância que atribui a cada uma delas, escolhendo o número mais apropriado para cada uma das frases. A escala de resposta vai de 1 a 5 sendo que 1 indica pouca importante e 5 muito importante, ou seja, quanto mais importante for a frase para si, maior deverá ser o número escolhido.

	1	2	3	4	5
	Pouco importante				Muito importante
1. Manter o salário atual.....	1	2	3	4	5
2. Manter oportunidades para continuar a receber aumentos.....	1	2	3	4	5
3. Liberdade para calendarizar o trabalho que tem.....	1	2	3	4	5
4. Liberdade para executar o trabalho da forma que melhor se adequa ao seu perfil.....	1	2	3	4	5
5. O sentido de trabalhar em equipa com bons colegas.....	1	2	3	4	5
6. A qualidade da supervisão que se recebe.....	1	2	3	4	5
7. Um trabalho onde se inicia e termina sem intervenção de terceiros.....	1	2	3	4	5
8. Um emprego que tenha um impacto importante para outros.....	1	2	3	4	5
9. Um emprego que possa aferir o quão bem sabe fazer o seu trabalho.....	1	2	3	4	5

**Secção 2 c) Perceção sobre as mudanças negativas**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique, olhando para o futuro, qual o nível de probabilidade com que pensa que mudanças negativas poderão vir a acontecer, com base nas frases indicadas. A escala de resposta vai de 1 a 5 sendo que 1 indica pouco provável e 5 muito provável, ou seja, quanto mais provável considerar que estas mudanças negativas ocorram, maior deverá ser o número escolhido.

	1	2	3	4	5
	Pouco provável				Muito provável
1. Manter o salário atual.....	1	2	3	4	5
2. Manter oportunidades para continuar a receber aumentos.....	1	2	3	4	5
3. Liberdade para calendarizar o trabalho que tem.....	1	2	3	4	5
4. Liberdade para executar o trabalho da forma que melhor se adequa ao seu perfil.....	1	2	3	4	5
5. O sentido de trabalhar em equipa com bons colegas.....	1	2	3	4	5
6. A qualidade da supervisão que se recebe.....	1	2	3	4	5
7. Um trabalho onde se inicia e termina sem intervenção de terceiros.....	1	2	3	4	5
8. Um emprego que tenha um impacto importante para outros.....	1	2	3	4	5
9. Um emprego que possa aferir o quão bem sabe fazer o seu trabalho.....	1	2	3	4	5

**Secção 2 d) Perceção sobre as mudanças negativas**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique, assumindo que estes eventos lhe podem acontecer no futuro, qual o nível de importância que atribui a cada um deles. A escala de resposta vai de 1 a 5 sendo que 1 indica pouco importante e 5 muito importante, ou seja, quanto mais importante considerar cada uma das frases, maior deverá ser o número escolhido.

1	2	3	4	5	
Pouco importante				Muito importante	
1. Vai ser mudado para categoria inferior na organização .....	1	2	3	4	5
2. Vai ser mudado para outro trabalho no mesmo nível dentro da mesma organização .....	1	2	3	4	5
3. Vai ser mudado para um trabalho diferente numa posição melhor na sua localização .....	1	2	3	4	5
4. Vai ser mudado para um trabalho diferente numa posição melhor numa localização diferente ..	1	2	3	4	5
5. O seu salário vai ser reduzido .....	1	2	3	4	5
6. A existência do seu departamento vai ser incerto no futuro .....	1	2	3	4	5
7. Vão pressioná-lo para ir para a reforma antecipada .....	1	2	3	4	5
8. Vai ser pressionado a trabalhar menos horas.....	1	2	3	4	5

**Secção 2 e) Perceção sobre as mudanças negativas**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique, assumindo que estes eventos lhe podem acontecer no futuro, qual o nível de probabilidade que atribui a cada um deles. A escala de resposta vai de 1 a 5 sendo que 1 indica pouco provável e 5 muito provável, ou seja, quanto mais provável considerar cada uma das frases, maior deverá ser o número escolhido.

1	2	3	4	5	
Pouco provável				Muito provável	
1. Vai ser mudado para categoria inferior na organização .....	1	2	3	4	5
2. Vai ser mudado para outro trabalho no mesmo nível dentro da mesma organização .....	1	2	3	4	5
3. Vai ser mudado para um trabalho diferente numa posição melhor na sua localização .....	1	2	3	4	5
4. Vai ser mudado para um trabalho diferente numa posição melhor numa localização diferente ..	1	2	3	4	5
5. O seu salário vai ser reduzido .....	1	2	3	4	5
6. A existência do seu departamento vai ser incerto no futuro .....	1	2	3	4	5
7. Vão pressiona-lo para ir para a reforma antecipada .....	1	2	3	4	5
8. Vai ser pressionado a trabalhar menos horas .....	1	2	3	4	5

**Secção 3 - Adaptabilidade, facilitadora de integração geracional**

Por favor, leia atentamente cada uma das frases e indique qual o grau de concordância que atribui a cada uma delas. A escala de resposta vai de 1 a 7 sendo que 1 indica total discordância e 7 total concordância, ou seja, quanto maior for a concordância, maior deverá ser o número escolhido.

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo totalmente						Concordo totalmente
1. A lealdade para com a minha Empresa é mais importante do que a minha carreira futura noutro lado .....	1	2	3	4	5	6	7
2. Na vida é melhor ser cauteloso do que confiante.....	1	2	3	4	5	6	7
3. É melhor desenvolver competências sociais com a comunidade e estas são mais importantes do que as individuais.....	1	2	3	4	5	6	7
4. Valorizar os métodos já estabelecidos é mais importante do que arranjar novas ideias.....	1	2	3	4	5	6	7
5. A contribuição individual deve ser mais reconhecida do que o esforço de equipa.....	1	2	3	4	5	6	7
6. A equipa é mais eficiente se for mais relaxada/descontraída, do que formal.....	1	2	3	4	5	6	7
7. A experiência no trabalho é uma melhor medida de sucesso do que atingir patamares no trabalho.....	1	2	3	4	5	6	7
8. No trabalho evitar questões políticas é melhor do que se mostrar interessado por questões políticas.....	1	2	3	4	5	6	7
9. Gostar das pessoas com quem trabalha é mais importante do que gostar do trabalho que faz.....	1	2	3	4	5	6	7
10. Um patrão que lhe dá boas instruções é melhor do que aquele que procura opiniões.....	1	2	3	4	5	6	7
11. Descobrir por si é mais importante do que perguntar aos outros quando precisa de ajuda.....	1	2	3	4	5	6	7
12. No trabalho, o foco na equidade é melhor do que na produtividade e nos resultados.....	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3

## Guião da Administração dos Questionários

Este questionário faz parte de uma investigação que está a ser desenvolvida no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Tem por objetivo recolher informação à sua perceção sobre o peso que algumas características pessoais possam ter na sua empregabilidade.

É muito importante que seja o mais sincero possível e que se certifique que respondeu a todas as questões antes de entregar o questionário. Garantimos que os dados recolhidos são totalmente anónimos e confidenciais e serão apenas tratados no âmbito deste estudo.

Solicitamos que para além de falarem sobre o que vem referido no questionário, conforme supra descrito, chamar p.f. ainda a atenção para o seguinte:

- Antes de entregar verificar se responderam a todas as questões.
- Para pontos mais sensíveis do questionário, dentro deste, 2 sub tópicos – o departamento onde trabalha e o outro, este deverá ser para todos os colaboradores do grupo que não seja Valpi Bus, mas de outros setores de atividade, assim como a escala de resposta que muda de cada vez que muda a seção.

Na seção 2 a) o 1 indica total discordância e o 7 total concordância;

Nas seções 2 b) e 2 d) o 1 indica pouca importância e o 5 muita importância;

Nas seções 2 c) e 2 e) o 1 indica pouca probabilidade e o 5 muita probabilidade;

Na seção 3 o 1 indica total discordância e o 7 total concordância.

-Chamar a atenção para a sinceridade e reforçar que não existem respostas certas ou erradas.

-No final agradecer a colaboração.

ANEXO 4



## GUIÃO DO MODERADOR

TEMA: Acolhimento e Integração

OBJETIVOS DO TRABALHO: Explorar as perceções de alguns colaboradores sobre as práticas de A & I das pessoas do Grupo Valpi

OBJETIVOS DA DISCUSSÃO: saber quais são as práticas atuais de Acolhimento e Integração no Grupo Valpi; saber e explorar sugestões de melhoria das práticas atuais de Acolhimento e Integração no Grupo Valpi.

### Questões:

- 1- Como é feito o Acolhimento e Integração aqui na Valpi? Descreva o primeiro dia de um novo colaborador...
- 2- Expliquem qual é a V/ maior preocupação quando acolhem um novo colaborador?
- 3- Como poderia ser feito?
- 4- Expliquem se consideram as práticas adotadas suficientemente orientadas no sentido de serem as melhores práticas?
- 5- Analisem de que modo o Acolhimento e Integração que está a ser posto em prática pode contribuir para a retenção dos colaboradores?
- 6- Reflitam de que forma a equipa de colaboradores contribuem para a integração e transmissão de valores aos novos colaboradores?
- 7- Se existe algum manual de acolhimento como é que ele é divulgado?
- 8- Como é que analisam a existência de um plano de Integração, quer nos resultados do desempenho da função, quer no desenvolvimento relacional com os colegas?
- 9- Qual é a V/ opinião sobre a existência de um tutor de cada novo colaborador?
- 10- Qual é a V/ opinião do papel do otimismo no A & I, quer do ponto de vista da Organização, quer do ponto de vista do colaborador?
- 11- Avalia a adaptabilidade individual dos novos colaboradores? Que estratégias estes adotam para se adaptarem melhor?
- 12- Em que medida a organização promove a adaptabilidade do colaborador?
- 13- Qual é a vossa opinião sobre o papel do otimismo na adaptabilidade dos novos colaboradores à função?

ANEXO 5

**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO**

**Âmbito do Estudo:** Estudo realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.


Mestranda: Eva Conceição Oliveira Fernandes

Orientadora: Doutora Cristina Nunes Azevedo

**TEMA DO ESTUDO: Empregabilidade Individual**

O abaixo assinado, Dr. António Nelson Almeida Moreira Lopes, na qualidade de Administrador do Grupo Valpi e em posse da informação sobre os aspectos que envolvem o estudo mencionado, vem pela presente declaração dar o seu acordo na realização do estudo, que decorrerá na empresa durante o tempo necessário ao desenvolvimento e entrega da Dissertação do referido Mestrado. Conhece as vantagens ou desvantagens e que serão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade na apresentação dos dados.

Gandra, 04 de Março de 2013

  
(O representante da Empresa)

ALBERTO PINHO & FILHOS  
TROCENHAS E DOUVANÇOS, S.A.  
O ADMINISTRADOR

Eva Conceição Oliveira Fernandes

## ANEXO 6

**TÍTULO DO ESTUDO:** Contributos do Otimismo e Adaptabilidade para a Empregabilidade

**Âmbito do Estudo:** Investigação realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

**Mestranda:** Eva Fernandes

**Orientadora:** Doutora Cristina Azevedo

**Objetivos do Estudo:** Estudar as Práticas de Acolhimento & Integração e Explorar as relações entre a empregabilidade e a adaptabilidade pessoal

**Metodologia:** Inquéritos por questionário e Discussão de Grupo Focalizada.

A discussão de Grupo Focalizada “*Focus Group*”, com vista a obter uma compreensão mais lata das políticas de A & I, na empresa Valpi. A mediação será realizada pela investigadora Eva Fernandes, que irá gravar a reunião de grupo, recorrendo ao uso de um gravador. Decorrerá na empresa em data e hora a definir com o participante, de acordo com a sua disponibilidade, não implica qualquer risco, vantagem ou desvantagem. Será livre e poderá o participante desistir a qualquer momento se for essa a sua vontade, sem consequências para o mesmo.

Serão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade na apresentação dos dados.

## DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Os abaixo assinados, tendo sido informados sobre todos os aspetos que envolvem o estudo acima descrito, vimos pela presente declaração dar a nossa concordância na colaboração, voluntária, como participante no referido estudo.

Data: \_\_\_\_\_

(assinaturas dos participantes)

\_\_\_\_\_

(assinatura da Mestranda)