

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

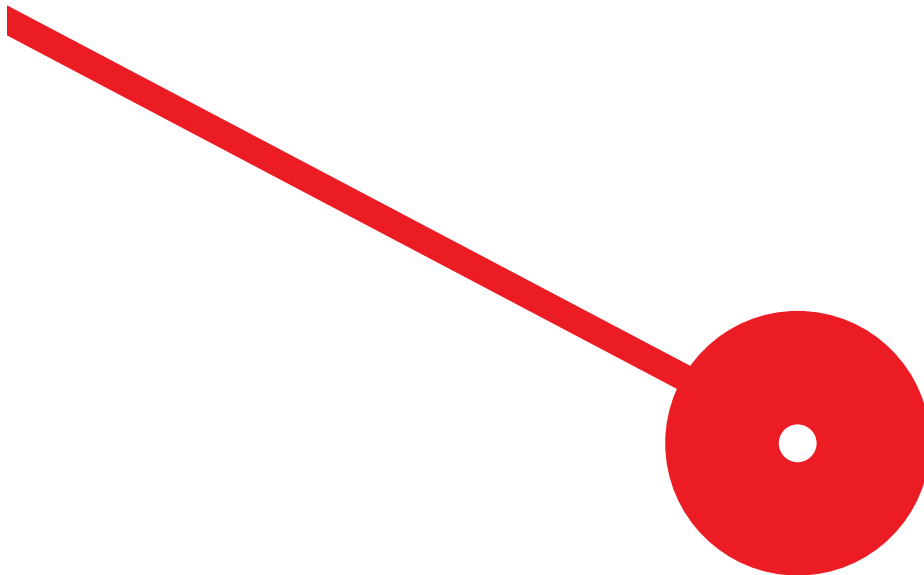
MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Acolhimento, Integração e  
Socialização: projeto de  
intervenção em empresa do setor  
automóvel

Sofia Torrinha

12/2019  
*Versão final*

Sofia Torrinha. Acolhimento, Integração e Socialização:  
projeto de intervenção em empresa do setor automóvel  
12/2019



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

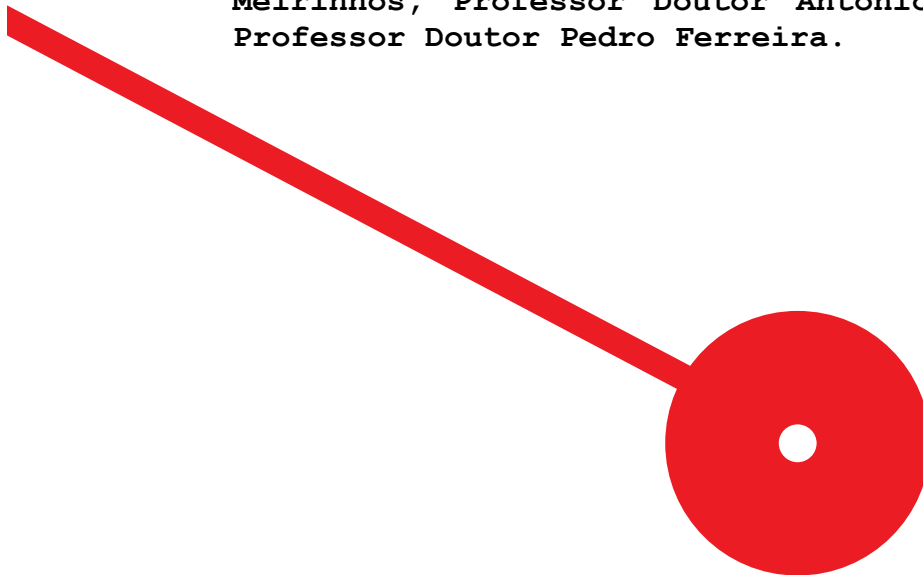
MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Acolhimento, Integração e  
Socialização: Projeto de  
intervenção em empresa do setor  
automóvel

Sofia Torrinha

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos., sob orientação de Professora Doutora Viviana Meirinhos, Professor Doutor António Marques e Professor Doutor Pedro Ferreira.**

Sofia Torrinha. Acolhimento, Integração e Socialização:  
projeto de intervenção em empresa do setor automóvel  
12/2019



*“Ser instruído é ser livre.”*

- Bernardino Machado, 1904

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Viviana Meirinhos, pela orientação e apoio incansável.

À minha família, em especial aos meus pais, por me apoiarem e suportarem a minha formação pessoal e profissional desde sempre. À minha irmã por ser uma inspiração e exemplo a seguir todos os dias. Ao meu namorado pela paciência e carinho todos os dias.

A toda a equipa da Aptiv, em especial às minhas colegas Joana E., Joana R., Viviana e Julie, por me acompanharem e ajudarem desde o primeiro dia.

Por fim, aos meus avós, por estarem comigo a cada segundo do meu dia e me protegerem de tudo.

A todos, o meu eterno obrigada.

## **Resumo**

Este projeto apresenta uma intervenção no âmbito dos processos de acolhimento, integração e socialização, implementada na Entidade Acolhedora do Projeto (EAP), a empresa AptivPort Services S.A.

Com o suporte da análise teórica e da análise empírica foi possível desenvolver uma reestruturação sustentada em quatro âmbitos estratégicos, nomeadamente, 1) manual de acolhimento, 2) plano de integração e socialização, 3) reunião de acompanhamento e, 4) sala de acolhimento, visando consequentemente cinco objetivos: 1) assegurar a aprendizagem da identidade atual da empresa e dos seus valores; 2) auxiliar o novo colaborador a adaptar-se à sua função; 3) criação de relações interpessoais; 4) garantir o apoio e suporte ao processo de integração dos novos colaboradores; 5) criar um local exclusivo e adequado para realizar o acolhimento. Definida como finalidade a passagem de 5 novos colaboradores *salaried* pelas novas medidas do plano de AIS, verificou-se no final que foram 10 os novos colaboradores *salaried* abrangidos pelas novas medidas implementadas.

Ao longo da implementação das novas medidas realizaram-se no total 28 planos de acolhimento, 7 planos de integração e socialização e 10 reuniões de acompanhamento. Após a conclusão da implementação e avaliação de cada âmbito, 5 novos colaboradores *salaried* foram admitidos na empresa. Estes dados vêm salientar a pertinência deste projeto e a vantagem que a empresa adquiriu com a sua correta implementação.

**Palavras chave:** acolhimento; integração; socialização organizacional; projeto de intervenção

## **Abstract**

This project presents an intervention in the scope of the welcoming, integration and socialization processes, implemented in the Project Hosting Entity, the company AptivPort Services S.A.

With the support of theoretical analysis and empirical analysis it was possible to develop a sustained restructuring in four strategic areas, namely 1) welcoming manual, 2) integration and socialization plan, 3) follow-up meeting and, 4) welcoming room, consequently aiming at five objectives: 1) to ensure the learning of the current identity of the company and its values; 2) help the new employee adapt to the new role; 3) creation of interpersonal relationships; 4) to guarantee the support to the process of integration of the new employees; 5) create a unique and appropriate place to host. Defined as the purpose of the passage of 5 new salaried employees by the new measures of the welcoming, integration and socialization plan, it was found that 10 new salaried employees were covered by the new measures implemented.

During the implementation of the new measures, 28 welcoming plans, 7 integration and socialization plans and 10 follow-up meetings were held. Upon completion of the implementation and evaluation of each scope, 5 new salaried employees were admitted to the company. These data highlight the relevance of this project and the advantage that the company acquired with its correct implementation.

**Keywords:** welcoming; integration; socialization; onboarding; intervention project

# Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Caracterização da empresa acolhedora do projeto: Aptiv .....</b>	<b>4</b>
Função recursos humanos .....	12
<b>2 Diagnóstico da potencialidade à função recursos humanos .....</b>	<b>14</b>
2.1 Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade .....	14
2.2 Análise teórica .....	19
2.3 Análise empírica .....	23
2.3.1 Descrição do processo .....	23
2.3.2 Análise de potenciais melhorias ao processo .....	26
<b>3 Planeamento Estratégico do Projeto .....</b>	<b>33</b>
3.1 Finalidade .....	33
3.2 Estratégia .....	33
3.3 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos .....	34
3.3.1 Âmbito estratégico I - Manual de acolhimento .....	34
3.3.2 Âmbito estratégico II - Plano de integração e socialização.....	36
3.3.3 Âmbito estratégico III - Reunião de acompanhamento e integração de novos colaboradores.....	38
3.3.4 Âmbito estratégico IV - Sala de acolhimento.....	39
3.4 Calendarização do Projeto .....	40
3.5 Avaliação .....	41
3.5.1 Avaliação <i>On-going</i> .....	41
3.5.2 Avaliação <i>Ex-Post</i> .....	43
<b>4 Implementação do Projeto.....</b>	<b>45</b>
4.1 Âmbito estratégico I – Manual de acolhimento.....	45
4.2 Âmbito estratégico II – Plano de integração e socialização .....	47
4.3 Âmbito estratégico III – Reunião de acompanhamento .....	51

<b>5</b>	<b>Avaliação do Projeto .....</b>	<b>55</b>
5.1	Avaliação do âmbito estratégico I .....	55
5.2	Avaliação do âmbito estratégico II.....	55
5.3	Avaliação do âmbito estratégico III .....	55
5.4	Avaliação global do Projeto .....	56
	<b>Conclusão .....</b>	<b>59</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Fachada da Aptiv Braga .....	4
Figura 2 – Logótipo da organização .....	5
Figura 3- Planta Aptiv Braga.....	5
Figura 4 – Slogan “It's Our Move” .....	6
Figura 5 - Áreas de especialização .....	6
Figura 6 - Objetivos estratégicos .....	7
Figura 7 - Princípios FITE.....	7
Figura 8 - Princípios DRIVE.....	8
Figura 9- Organigrama geral Aptiv Braga.....	9
Figura 10 - Divisão por sexo .....	10
Figura 11 - Habilitações escolares.....	10
Figura 12 - Tipo de contrato .....	11
Figura 13 - Organigrama do Departamento de Recursos Humanos .....	12
Figura 14 - Fases do processo de AIS (Bauer, et al., 2007) .....	23
Figura 15 – Plano de acolhimento .....	24
Figura 16 - Fluxograma do atual processo de AIS .....	25
Figura 17 - Plano de integração e socialização com duração e nome do módulo .....	25
Figura 18 - Frequência de ocorrência do plano de acolhimento e do plano de integração no ano 2018 .....	26
Figura 19 - Número de admissões por ano .....	27
Figura 20 - Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2008) .....	27
Figura 21 – Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2016) .....	28
Figura 22 - Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2018).....	28
Figura 23 - Análise dos resultados do inquérito por questionário online.....	29
Figura 24 - Âmbito e objetivo estratégico I.....	36
Figura 25 - Planeamento da segunda fase .....	37
Figura 26 - Âmbito estratégico II e Objetivo estratégico II e III.....	38
Figura 27 - Âmbito estratégico III e Objetivo estratégico IV .....	39
Figura 28 - Âmbito estratégico IV e Objetivo estratégico V.....	40
Figura 29 - Avaliação On-going Objetivo estratégico I .....	41
Figura 30 - Avaliação On-going Objetivo estratégico II e III .....	42
Figura 31 - Avaliação On-going Objetivo estratégico IV .....	42

Figura 32 - Avaliação Ex-Post .....	43
Figura 33 - Questões de partida para reestruturação do manual de acolhimento .....	46
Figura 34 - Pontos base .....	47
Figura 35 - Novo plano de integração e socialização.....	49
Figura 36 - Informação do módulo de recursos humanos do plano de integração e socialização.....	50
Figura 37 - Aplicação do segundo âmbito.....	51
Figura 38 - Parâmetros de realização das reuniões de acompanhamento.....	52
Figura 39 - Escala de avaliação .....	53
Figura 40 - Frequência de aplicação das novas medidas de AIS .....	56
Figura 41 - Status de admissões 2019 .....	57

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade.....	19
Tabela 2 - Fragilidades do atual processo de AIS .....	31
Tabela 3 – Calendarização do Projeto .....	40

## **Lista de abreviaturas**

AIS – Acolhimento, integração e socialização

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EAP – Entidade Acolhedora do Projeto

FIS – Factory Information System



## **Introdução**

Este projeto de intervenção foi realizado na AptivPort Services, S.A., mais concretamente na empresa Aptiv em Braga. Através desta intervenção objetiva-se explorar as medidas possíveis a serem implementadas num tipo de empresa que trabalha para um setor como o ramo automóvel. O elevado volume de colaboradores presentes neste tipo de empresa torna bastante desafiante a exploração de novas estratégias a estabelecer dentro de uma fase que é tão importante e determinante como o acolhimento e integração.

O seguinte Projeto apresentará as fases que compõem a concretização do mesmo estando dividido em cinco capítulos.

No capítulo I caracterizar-se-á a empresa e a sua história, identidade, visão, objetivos, estratégia, valores e princípios, que constroem grande parte da cultura organizacional da Aptiv.

No capítulo II será apresentada a potencialidade de intervenção do projeto, de acordo com as necessidades atuais expostas pela empresa, e consequente análise teórica e empírica realizada.

No capítulo III será explicitado o planeamento estratégico da potencialidade objeto deste projeto, a finalidade do projeto e o planeamento da estratégia, a concessão dos âmbitos e respetivos objetivos estratégicos.

No capítulo IV é demonstrada a implementação concreta do projeto explicando a operacionalização das respetivas atividades e tarefas.

No capítulo V serão apresentados os resultados consequentes da avaliação do projeto estabelecido.

## **CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ACOLHEDORA DO PROJETO: APTIV**

## 1 Caraterização da empresa acolhedora do projeto: Aptiv

A Aptiv como a conhecemos hoje apenas surgiu em dezembro de 2017, fruto de um *spin-off* do grupo norte-americano Delphi. A história da empresa em Braga (figura 1) começou no ano de 1965, primeiramente fundada com o nome Grundig. Inicialmente presente no mercado como uma empresa alemã que montava transformadores para recetores de rádio, evoluiu para a maior fabricante de rádios na Europa e tornou-se, ao longo dos anos, um nome chave na eletrónica de consumo.



Figura 1 – Fachada da Aptiv Braga

Com o passar do tempo a empresa foi resistindo às mudanças do mercado e decidiu concentrar-se mais no mercado europeu e, na produção de televisões, aparelhagens, telefones, auto-rádios, entre outros. Em 2003, a multinacional americana Delphi adquiriu a Grundig havendo assim uma alteração na cultura da empresa e também uma síntese naquilo que é o foco da área de negócio (DRH AptivPort Services S.A, 2018).

No final do ano de 2017, por questões estratégicas, a Delphi decidiu dividir as suas áreas de negócio e é dessa divisão que surge a Aptiv. Uma empresa criada com o objetivo de transmitir uma imagem mais tecnológica e moderna (figura 2), de acordo com as áreas de negócio que representa. A Aptiv ficou com as áreas de negócio relativas a *Advanced Safety & User Experience, Mobility & Services Group, Electrical Distribution Systems, Engineered Components Group*. A Aptiv é, desta forma, um fornecedor de primeira linha para as principais marcas do setor automóvel atuando diretamente com os clientes, sem intermediários. A empresa está presente em cerca de 45 países (DRH AptivPort Services S.A, 2018).



Figura 2 – Logótipo da organização

Em Portugal, o grupo tem fábricas em Braga, Castelo Branco e um Centro de Excelência de manufatura em Lisboa. Neste projeto apenas será contemplada a Aptiv de Braga.

O foco da Aptiv em Braga é especificamente a área de *Advanced Safety & User Experience*. A fábrica de Braga conta com 4 edifícios (figura 3): dois com áreas produtivas, um de armazéns e um Centro Técnico de Desenvolvimento.



Figura 3- Planta Aptiv Braga

Com a recente mudança e divisão interna que ocorreu também surge uma nova realidade quanto à identidade da empresa e aquilo que é a sua cultura organizacional. Um dos objetivos principais deste *spin-off* foi a necessidade de separar áreas de negócio e, por consequência, as áreas alocadas à Aptiv transferiram também a necessidade de modificar a imagem da empresa e renová-la para algo mais tecnológico, mais atual e mais inovador. A empresa identifica-se como uma empresa de tecnologia focada em soluções de mobilidade (figura 4) colocando a sua visão em ser o parceiro preferencial dos clientes para fornecer o sistema nervoso e cerebral dos veículos.



Figura 4 – Slogan “It's Our Move”

A nova imagem da Aptiv abrange a profunda experiência em *software*, plataformas de computação centralizada, sistemas avançados de segurança e direção automatizada, reconhecendo o crescimento em áreas que enriquecem a experiência no veículo (figura 5).

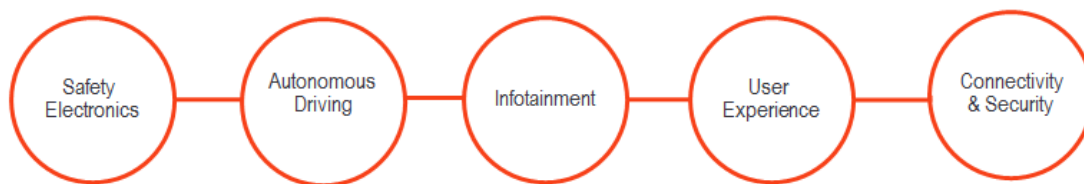


Figura 5 - Áreas de especialização

O foco estratégico da Aptiv passa por desenvolver tecnologias avançadas que tornem o mundo mais seguro, sustentável e conectado, e que gerem o melhor retorno para os acionistas. Por essa razão, os objetivos estratégicos de longo prazo da Aptiv (figura 6) passam por I) obter crescimento rentável, II) desenvolver tecnologias relevantes para o mercado, e III) aumentar escala e excelência operacional.

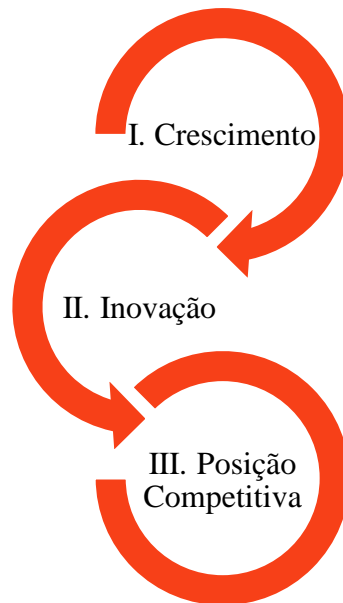


Figura 6 - Objetivos estratégicos

Os princípios da Aptiv (figura 7) são os **FITE**. Onde F é de foco, I é de inovação, T de equipa e talento e E de execução.

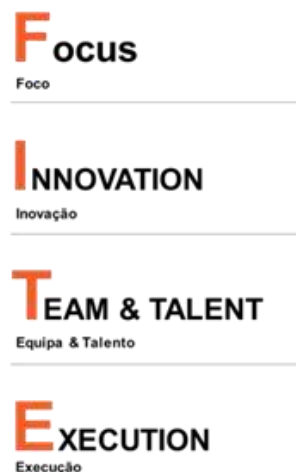


Figura 7 - Princípios FITE

A Aptiv preza por liderar e viver os valores de I) Ética e Complacência, II) Segurança e Saúde, III) Respeito, e IV) Responsabilidade Social. Para suportar estes valores a Aptiv tem definido um código de ética que se rege pelos intitulados princípios DRIVE (figura 8). Esses princípios de ética destacam o compromisso em fazer negócios com integridade, são a base das ações no trabalho.



*Figura 8 - Princípios DRIVE*

A Diversidade pois a empresa valoriza a força e a inovação uma vez que acredita que o sucesso depende das qualificações e perspectivas únicas da equipa ricamente diversificada. Respeito pois pretende manter uma base de confiança e respeito com todos aqueles com quem interage, incluindo os colegas, clientes, reguladores, fornecedores e outros interessados. Integridade uma vez que preza pela realização do trabalho com honestidade e integridade e verbaliza as preocupações quando acredita que a empresa e os colegas não estão a agir eticamente ou em conformidade com a lei. Valor proporcionado em tudo o que faz, para os clientes, acionistas e as comunidades e instituições com as quais interage. Excelência como chave do sucesso futuro sendo que este depende da obediência total para com os valores principais de ética e conformidade, saúde e segurança, respeito e responsabilidade social empresarial, bem como a cultura de inovação, colaboração e excelência.

No seguimento destes princípios éticos e do código de ética da Aptiv, a empresa possui uma linha telefónica anónima (denominada de linha Aptiv DRIVE) que os colaboradores podem e devem contactar para reportar situações de fraudes, roubos, inconformidades e comportamentos anti-éticos. Esta ferramenta fomenta o ato de agir com integridade e funciona de forma completamente confidencial, disponível todos os

dias (24h), constituída por pessoas que não são colaboradores da Aptiv garantindo assim a proteção da identidade e a ausência de retaliação.

A Aptiv conta atualmente com 907 colaboradores (DB Pes OUT 18, 2018). A empresa encontra-se dividida em 10 Departamentos e a sua estrutura organizacional é exposta da seguinte forma:

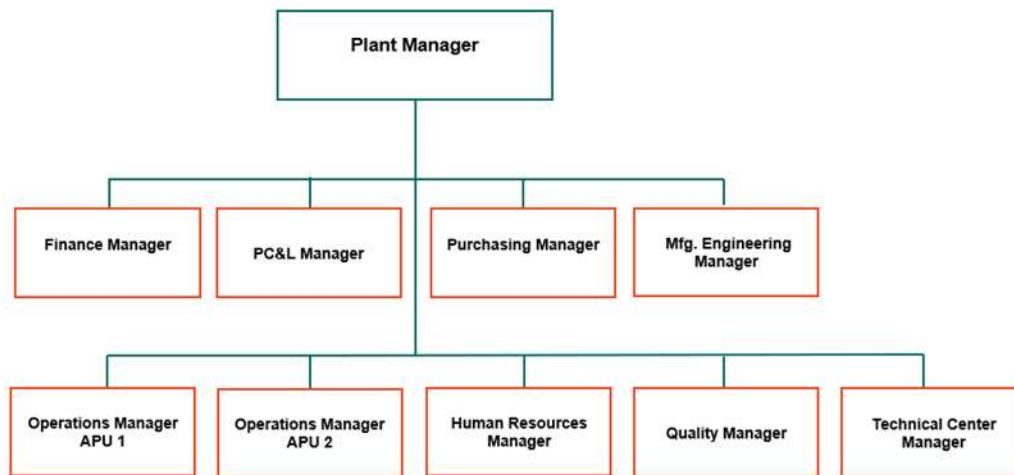


Figura 9- Organograma geral Aptiv Braga

No organograma geral (figura 9) são apresentados os Managers que representam cada departamento e que por sua vez reportam diretamente ao *Plant Manager* da fábrica. Dentro de cada Departamento existem organigramas mais específicos e complexos que se estendem até às chefias diretas.

A idade média na organização é de 38 anos, sendo que o colaborador mais jovem tem 19 anos e o colaborador mais velho tem 68 anos. Na figura 10 é descrita a divisão dos colaboradores por sexo, sendo assim possível verificar que os colaboradores pertencem maioritariamente ao sexo feminino.

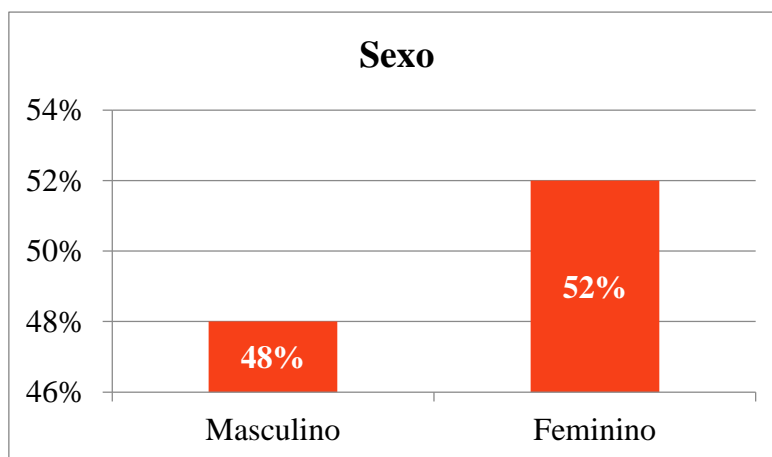


Figura 10 - Divisão por sexo

Relativamente ao nível de escolaridade dos colaboradores (figura 11), este varia entre o 1º ciclo de escolaridade e o Mestrado sendo que a maioria possui como nível de escolaridade o ensino secundário.

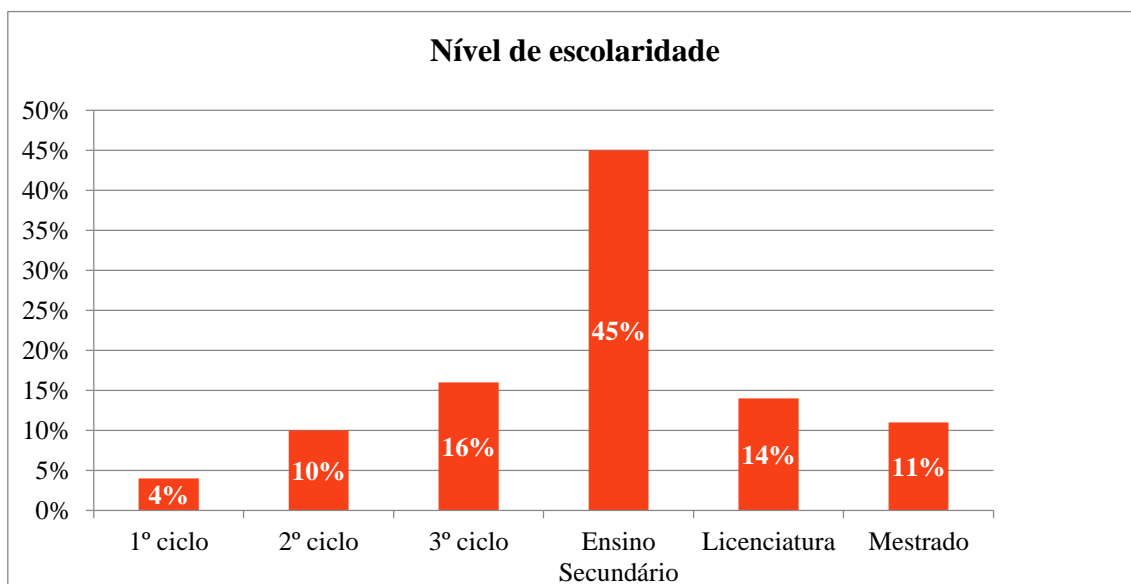


Figura 11 - Habilitações escolares

A figura 11 clarifica ainda que a maioria dos colaboradores (i.e., 75%) não possui habilitações correspondentes ao ensino superior. 25% dos colaboradores possuem efetivamente formação equivalente ao ensino superior.

Os colaboradores da empresa são distinguidos tendo em conta denominações específicas, ou seja, os termos *salaried* e *hourly*. Atualmente 206 são colaboradores *salaried* e 701 são colaboradores *hourly*. A empresa utiliza estas designações globalmente para distinguir os colaboradores quanto às funções que desempenham, aos benefícios que usufruem e à forma como são remunerados. Esta distinção é igualmente relevante para os processos de admissão e de AIS.

Na figura 12 encontra-se a distribuição atual dos colaboradores relativamente aos tipos de contrato que existem na Aptiv.

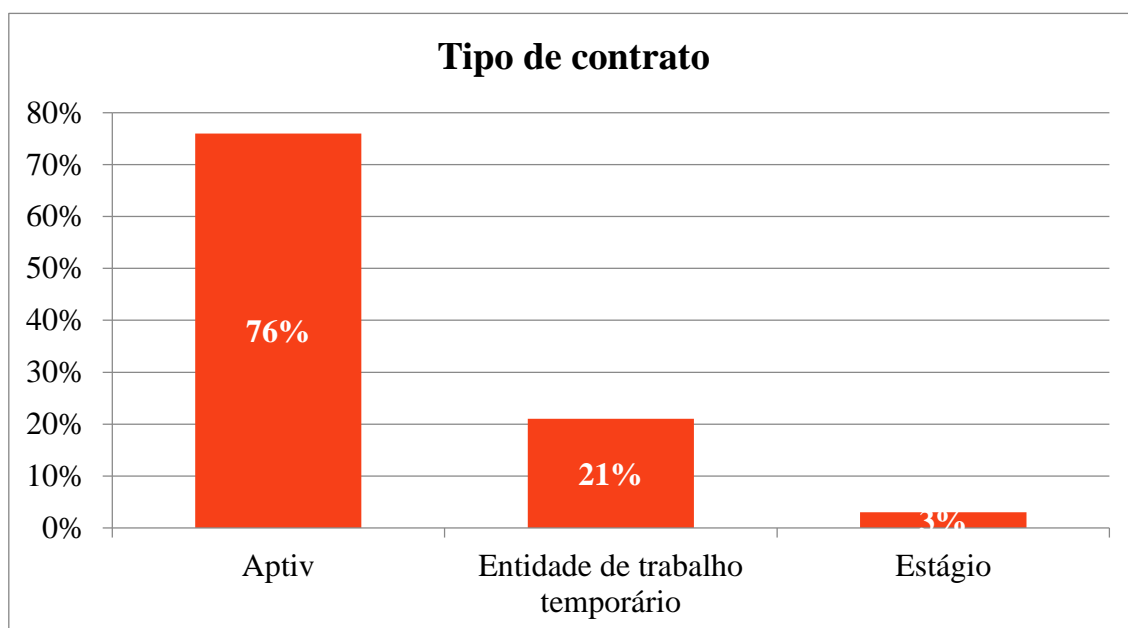


Figura 12 - Tipo de contrato

No caso dos colaboradores *salaried*, são admitidos automaticamente para contrato Aptiv e para funções mais ligadas a gestão, administração, engenharia, direção. São colaboradores mais qualificados. Têm ao seu dispor diferentes tipos de recursos (computador, email, telefone) que, por exemplo, um operador *hourly* não tem.

No caso dos colaboradores *hourly*, estes são admitidos através de contrato por entidade de trabalho temporário. Isto deve-se sobretudo às variações das diferentes necessidades de produção que se fazem sentir ao longo do ano. Só passado um período de 2 anos é que estes colaboradores poderão passar a contrato Aptiv, se entretanto ainda se mantiverem na empresa.

## Função recursos humanos

O Departamento de Recursos Humanos é atualmente composto por 9 elementos. No organigrama de departamento (figura 13) é apresentada a respetiva distribuição dos elementos pelas funções. A direção de recursos humanos está a cargo do *Human Resources Manager* e do suporte do *Human Resources Manager Deputy*.



Figura 13 - Organigrama do Departamento de Recursos Humanos

## **CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO DA POTENCIALIDADE**

---

## **2 Diagnóstico da potencialidade à função recursos humanos**

### **2.1 Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade**

Na tabela 1 é apresentada a ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade com indicação do objetivo, técnica de recolha de informação, a fonte, o instrumento de recolha de informação utilizado e o respetivo procedimento.

Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade				
Objetivo	Técnica de recolha da informação	Fonte	Instrumento de recolha da informação	Procedimento
1. Identificar as necessidades de AIS de novos colaboradores na empresa	1. Reunião de departamento; 2. Análise documental; 3. Análise de conteúdo.	1. Direção de recursos humanos e elemento responsável pela formação; 2. Base de dados de admissões; 3. Relatório do inquérito por questionário à satisfação dos colaboradores, 2018.	Grelha de diagnóstico (anexo I a.)	1. Criar grelha de diagnóstico com a verificação feita sobre as mudanças ocorridas na cultura organizacional desenvolvidas através da mudança causada pelo recente <i>spin-off</i> ; 2. Elaborar gráficos de análise do conteúdo da base de dados e do relatório para comparação das alterações sucedidas na população da empresa.

Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade (continuação)

Objetivo	Técnica de recolha da informação	Fonte	Instrumento de recolha da informação	Procedimento
2. Analisar as perceções dos colaboradores acerca do AIS	1. Reunião de departamento; 2. Inquérito por questionário <i>online</i> .	1. Direção de recursos humanos e elemento responsável pela formação; 2. Colaboradores <i>salaried</i> admitidos nos últimos 2 anos (94 no total).	Inquérito por questionário (anexo II).	1. Definir as questões a colocar no inquérito por questionário <i>online</i> com base em outros inquéritos desenvolvidos; 2. Disponibilizado durante 2 semanas para preenchimento. 30 afirmações a serem respondidas com uma das quatro opções: 1) Discordo totalmente 2) Discordo 3) Concordo 4) Concordo totalmente;

Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade (continuação)

Objetivo	Técnica de recolha da informação	Fonte	Instrumento de recolha da informação	Procedimento
2. Analisar as perceções dos colaboradores acerca do AIS	1. Reunião de departamento; 2. Inquérito por questionário <i>online</i> .	1. Direção de recursos humanos e elemento responsável pela formação; 2. Colaboradores <i>salaried</i> admitidos nos últimos 2 anos (94 no total).	Inquérito por questionário (anexo II).	3. Definição da meta temporal de 2 anos, e público-alvo, com base nas últimas atualizações realizadas no âmbito do AIS e também no aumento do volume de novas admissões, relacionado com o projeto de abertura do Centro Técnico de Desenvolvimento; 4. Dos 54 colaboradores que efetivamente responderam ao inquérito (94 inquiridos no total), 8 expuseram comentários e/ou sugestões de melhoria.

Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade (continuação)

Objetivo	Técnica de recolha da informação	Fonte	Instrumento de recolha da informação	Procedimento
3. Analisar o processo de acolhimento atual	1. Análise documental; 2. Reunião com a responsável pelo processo; 3. Observação participante.	1. Manual de acolhimento existente; 2. Conteúdo dos módulos de formação do plano de acolhimento.	Grelha de diagnóstico (anexo I b.)	1. Criar grelha de diagnóstico para comparação dos conteúdos presentes nos módulos de formação do plano de acolhimento, e no manual de acolhimento, com as novas diretivas da cultura organizacional da Aptiv.

Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade (continuação)				
Objetivo	Técnica de recolha da informação	Fonte	Instrumento de recolha da informação	Procedimento
4. Analisar o processo de integração e socialização atual	1. Análise documental; 2. Observação participante.	1. Manuais das formações do plano de integração e socialização; 2. Módulos de formação do plano de integração e socialização.	Grelha de diagnóstico (anexo I b.)	1. Criar grelha de diagnóstico com análise realizada ao conteúdo de cada formação (informação do número de horas de cada módulo, os conteúdos abordados, os <i>layouts</i> de apresentação utilizados por cada formador e comparar com os <i>layouts</i> Aptiv).

Tabela 1 - Ficha técnica e metodológica do diagnóstico da potencialidade

## 2.2 Análise teórica

O AIS é um processo através do qual os novos colaboradores deixam de ser pessoas externas à organização para efetivamente se tornarem colaboradores da mesma. Refere-se ao processo que apoia os novos colaboradores a aprenderem os conhecimentos, habilidades e comportamentos de que precisam para ter sucesso na nova organização. Esse processo corresponde por isso ao caminho de aprendizagem que leva o novo colaborador a tornar-se um membro organizacional eficaz (Bauer & Erdogan, 2011).

Os conceitos de AIS representam para as empresas um processo sequencial e interligado embora sejam conceitos que podem ser distinguidos e estão associados a diferentes fases, ainda que do mesmo processo. Outros fatores se associam a este processo como indicadores que podem depender do sucesso desta primeira etapa. A retenção e o comprometimento dos colaboradores, ou até mesmo o retorno para a empresa do investimento colocado no processo de recrutamento e seleção, por exemplo, são fatores que podem ser confirmados desde início através da boa execução do processo de AIS (Gomes, 2017).

Apesar de habitualmente as organizações não incluírem o termo socialização quando se referem a este processo, de facto o conceito integra com igual importância todo o desenrolar desta primeira etapa do colaborador na nova organização que vem integrar. Além disso, é referido que este se inicia antes mesmo do próprio acolhimento e integração. Está ligado à imagem que o indivíduo vai criando acerca da organização relacionando as noções que criou sobre a mesma resultantes das ideias e informações que lhe foram passadas durante a fase de recrutamento e seleção (Gomes, 2017).

É ainda sugerido que após esta primeira fase existem mais duas fases pelas quais o novo colaborador passa em termos de socialização (Gomes, 2017). A segunda fase diz respeito ao momento em que o novo colaborador se desfaz das crenças e expectativas iniciais para começar a entender e atuar segundo os padrões e princípios da organização. Na terceira fase o novo colaborador, após interiorizar as normas da organização, já possui o sentimento de pertença junto dos colegas e ultrapassa possíveis barreiras que possam ter surgido na fase inicial (Pinto, 2014).

Mais especificamente, a socialização com que lidamos neste âmbito denomina-se de socialização organizacional uma vez que diz respeito ao sujeito como um ser social pertencente a uma organização. O sentido e importância deste conceito estão ligados ao modo de aprendizagem de comportamentos, normas e valores necessários por parte do indivíduo para que este possa ser parte integrante de determinada organização e ser capaz de atuar ativamente na mesma (Ascensão, 2009).

As estratégias e atividades utilizadas no processo de AIS organizam-se segundo uma abordagem composta por três fases: I) procura de informação; II) táticas de socialização organizacional; III) adaptação do novo colaborador (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

Na primeira fase recorre-se ao uso de informações e táticas de conteúdo para responder dúvidas e questões que possam surgir tais como “O que é necessário para a função?” ou ainda “Como agir de acordo com a organização?” (Bauer *et al.*, 2007). Na passagem pela primeira fase, o manual de acolhimento funciona como um instrumento facilitador (Pinto, 2014). Facilitador na medida em que vem ajudar a acelerar e otimizar o acolhimento e o sentimento de identificação com a empresa por parte do novo colaborador através da apresentação de informações que definem a identidade da empresa (Costa, 2014). Ao utilizar esta tática de conteúdo importa ainda definir uma

etapa temporal específica para esta transmissão de informações e de clarificação que se encontra interligada com a formação (Bauer *et al.*, 2007).

Na segunda fase é importante dar a conhecer ao novo colaborador os requisitos da função como parte integrante de um grupo e através de um plano de formação formal antes de iniciar a própria função individualmente (Bauer *et al.*, 2007). As práticas de aplicação do processo de AIS são estrategicamente mais eficazes se forem aplicadas num âmbito coletivo ao invés de um âmbito individual. Traduzem-se ao colocar os indivíduos que se encontram em situações de aprendizagem semelhantes juntos e assim constituírem um grupo onde se podem identificar com outros indivíduos que se encontram numa situação parecida à sua (Ascensão, 2009). Para o novo colaborador atingir o sentimento de confiança, autoeficácia e domínio das suas próprias tarefas deve aprender o plano geral das funções da organização (Bauer *et al.*, 2007). O conceito de *turn around* é utilizado enquanto processo com um plano prévio que leva o colaborador a conhecer as áreas distintas da empresa (Pinto, 2014).

Na terceira fase está a natureza dos relacionamentos com os novos colegas ao redor do novo colaborador. A aplicação de táticas sociais é importante nesta fase para o novo colaborador também obter *feedback* positivo, ter afirmações de identidade de alguém interno à organização e alguém em quem possa confiar e contar sempre que necessite de orientação (Bauer *et al.*, 2007). Além das atividades e estratégias que se possam adotar para constituir o plano de AIS, é também fundamental garantir o posterior acompanhamento dos colaboradores para evitar a desmotivação, constrangimento e o sentimento de isolamento ou abandono (Gomes, 2017).

O ajuste do recém-chegado está associado a importantes resultados tanto para a organização como para os próprios colaboradores através de fatores como a satisfação, o comprometimento, a diminuição da rotatividade e o desempenho (Bauer & Erdogan, 2011). Num estudo realizado por Cable, Gino e Staats (2013) é referido que o AIS é um importante fator para as organizações. Os autores referem que o processo de recrutamento, admissão e formação de novos colaboradores é dispendioso e demorado associando a alta taxa de rotatividade como uma das consequências mais óbvias relacionadas a um processo de AIS malsucedido. Quanto maior é o comprometimento e identificação inicial com a empresa mais satisfeitos os colaboradores se sentem despoletando sensações de maior produtividade e eficácia para com a organização,

enquanto os colaboradores insatisfeitos experimentam mais intenções de *turnover* e contribuem para o aumento do absentismo (Iqbal, 2010).

Nas últimas três décadas, a compreensão do ajuste de um novo colaborador às organizações aumentou substancialmente. À medida que os indivíduos mudam de emprego com mais frequência e o custo da substituição de um colaborador aumenta, a compreensão e a gestão do processo de AIS facultam vantagens competitivas para as organizações (Bauer & Erdogan, 2011). Os dados demográficos do mercado de trabalho e os tipos de empregos oferecidos evoluem a um ponto em que as estratégias tradicionais de recrutamento e retenção perdem grande parte de sua eficácia (Langan, 2000).

As vagas de emprego e a empregabilidade no atual mundo contemporâneo, principalmente no contexto da indústria, local e internacionalmente, dependem de competências e aptidões e, portanto, de colaboradores cada vez mais qualificados. À medida que a “guerra por talentos” vai aumentando, torna-se cada vez mais importante explorar os fatores psicológicos que influenciam o comprometimento e a lealdade das pessoas com uma organização (Olckers & Du Plessis, 2015). Fatores como a retenção ganham uma importância acrescida representando algo que deve ser cuidado desde o momento de admissão do novo colaborador (Iqbal, 2010). Principalmente numa era de cada vez maior oferta, representa a necessidade de concentrar imediatamente os esforços logo após o recrutamento em reter os colaboradores recém-contratados (Langan, 2000). O fator retenção está intimamente ligado com práticas de comunicação constantes, não só através da passagem de informações mas também ao ouvir e trabalhar de perto com os colaboradores. Estima-se que os primeiros dois anos de trabalho em qualquer organização correspondem a um momento chave, extremamente desafiador e importante para os colaboradores (Iqbal, 2010).

O modo como os indivíduos são integrados e acolhidos nas suas novas funções define de certa forma a cultura de uma organização, as pessoas e os valores da mesma e, tem um impacto significativo no sentimento de pertença dos colaboradores (Hall-Jones, Hemert, Simmons, Stermer & Vogel, 2018). O comprometimento possui como base componentes tais como a compatibilidade entre a cultura organizacional e os valores pessoais, o ambiente organizacional (e. g., equipa, liderança, o trabalho e funções em si) e a obtenção de *feedback*. Os colaboradores mais facilmente possuem um forte

compromisso afetivo com a organização se a cultura da empresa for compatível com os seus valores pessoais (Becker, Meyer & Vandenberghe, 2004).

O processo de AIS refere-se aos planos organizados para o novo colaborador, concebidos para serem realizados em grupo e assim facilitarem a aprendizagem e todo o processo. Utiliza instrumentos como o manual de acolhimento e recorre posteriormente ao acompanhamento do indivíduo para garantir o sucesso no decurso do processo.

## 2.3 Análise empírica

### 2.3.1 Descrição do processo

O referencial teórico exposto anteriormente sugere que as estratégias e atividades utilizadas no processo de AIS sejam realizadas com base em três fases (figura 14).

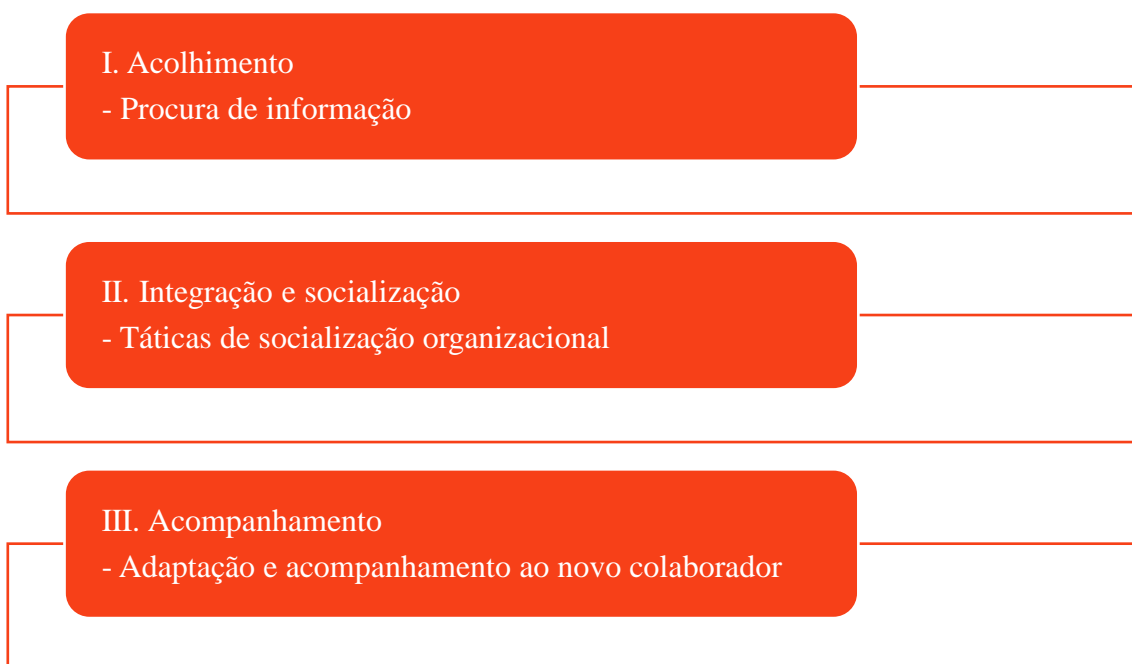


Figura 14 - Fases do processo de AIS (Bauer, et al., 2007)

Comparativamente com o que é feito na empresa, o processo de AIS que existe atualmente apenas contempla duas das três fases enunciadas. Este processo dura em média entre 1 a 2 meses, dependendo do fluxo de admissões que ocorra.

Na sua primeira fase existente, qualquer novo colaborador que entre na empresa, no seu primeiro dia é recebido por um elemento dos recursos humanos que lhe faz uma pequena introdução. É explicado o processo de acessos à empresa e marcação de entrada/saída, o funcionamento do refeitório, entre outras noções iniciais enquanto o colaborador é encaminhado para a sala de formação. São realizadas algumas atividades

processuais, como as fotografias para posteriormente se fazerem os cartões de colaborador com fotografia.

Durante este primeiro dia os novos colaboradores recebem formação em sala sobre 5 módulos distintos, que estão relacionados com as áreas de recursos humanos, qualidade, ambiente, saúde e segurança. Esta primeira fase é constituída pelo plano de acolhimento que tem uma duração de 8 horas (figura 15).

		Designação
1º Dia	08h30-09h00	Recepção (entrega de cartão e explicação do sistema de marcação ponto e cantina) fotografia
	09h00-10h00	Apresentação da empresa, Funcionamento Interno
	10h00-11h00	ESD
	11h00-11h30	<b>PAUSA</b>
	11h30-12h30	Ambiente /Segurança e Saúde no Trabalho
		<b>Almoço</b>
	13h30-15h00	A importância da Qualidade
	15h00-16h30	STW, 5S e Technical Cleanliness
	16h30-17h30	Entrega de Material

Figura 15 – Plano de acolhimento

É sempre utilizada a estratégia de reunir um conjunto de colaboradores para admitir no mesmo dia para que possam formar uma turma e assim também almoçarem juntos. Ficam desta forma a conhecer um pouco mais sobre a empresa, sobre algumas regras internas e de funcionamento. Assim que as formações deste plano terminam, são encaminhados para junto da chefia direta para que lhes seja apresentado o posto de trabalho e dado o respetivo material necessário para exercerem as suas funções.

O primeiro dia está desta forma concluído e nos próximos dias o colaborador é acompanhado no posto de trabalho onde realiza formação mais específica à sua função. Este plano de acolhimento é igual para qualquer colaborador que entre na Aptiv, independentemente se é um colaborador *hourly* ou *salaried*.

Posterior ao plano de acolhimento, existe ainda um plano de integração e socialização. Este plano, que diz assim respeito à segunda fase, é organizado pelo Departamento de Recursos Humanos e apenas abrange os colaboradores *salaried*. Consiste num conjunto de 7 formações em sala e 6 formações em contexto prático. Estas formações explicam em mais detalhe o funcionamento dos departamentos da empresa e alguns dos seus

principais processos. Para os colaboradores *hourly* a segunda fase é organizada pelas suas chefias diretas de acordo com o posto de trabalho de cada colaborador e especificidades de cada função. Na figura 16 encontra-se em resumo o atual processo de AIS que existe na empresa.

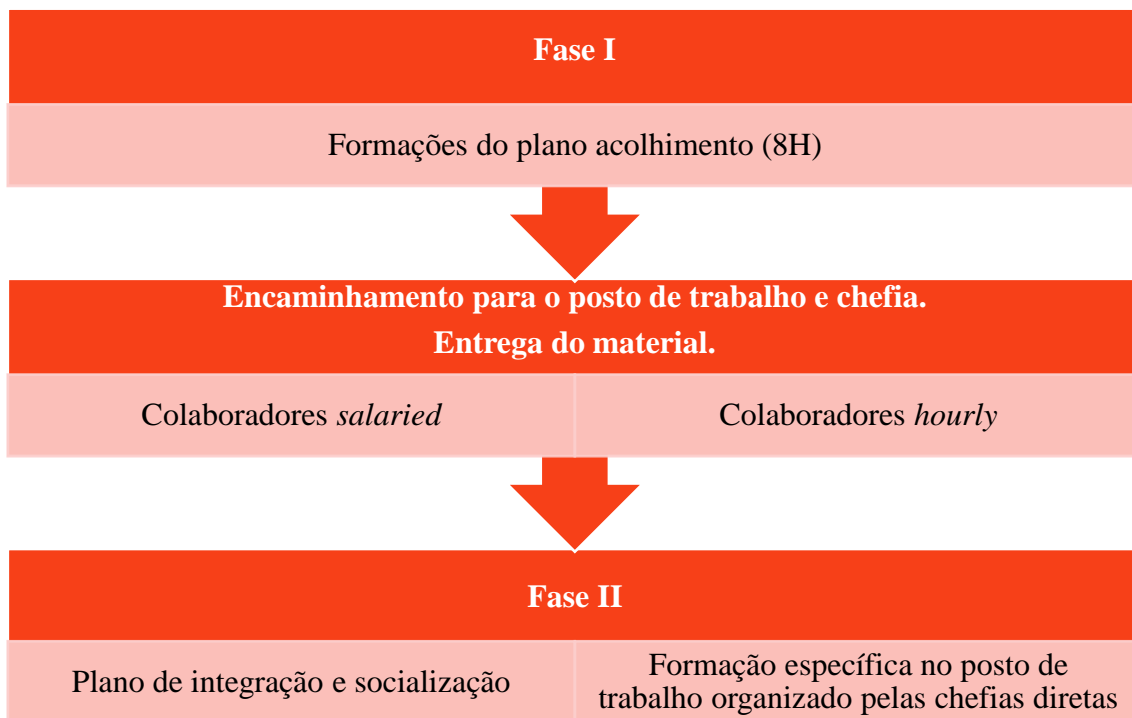


Figura 16 - Fluxograma do atual processo de AIS

Consoante o diagnóstico realizado, por observação participante, foi detetado que o plano de integração e socialização engloba formações que vão demasiado ao detalhe e contém no total uma duração de 15 horas. Na figura 17 estão descritos os atuais módulos que fazem parte integrante deste plano e a duração respetiva de cada um.

1,00	Planta Tour Ed1
1,00	Planta Tour Ed2
1,00	Engenharia Gestão Industrial
1,00	Processo de CBA
1,00	Processo Montagem Automática
1,00	Processo de Montagem Final
1,50	CPE
2,00	SAP
1,00	Métricas de Qualidade
1,00	SQE
1,50	CMII – Change Management Process
1,00	Test Eng.
1,00	Centro de Desenvolvimento

Figura 17 - Plano de integração e socialização com duração e nome do módulo

Complementarmente, através de observação participante realizada a todo o processo de AIS existente, foi possível identificar que não existe nenhum procedimento de

acompanhamento a longo prazo aos novos colaboradores. Ou seja, a terceira fase é atualmente inexistente.

Durante o ano 2018 foram realizados 35 planos de acolhimento (1ª fase) e 7 planos de integração (2ª fase). Na figura 18 é possível verificar a frequência de ocorrência de cada um ao longo do ano de 2018.

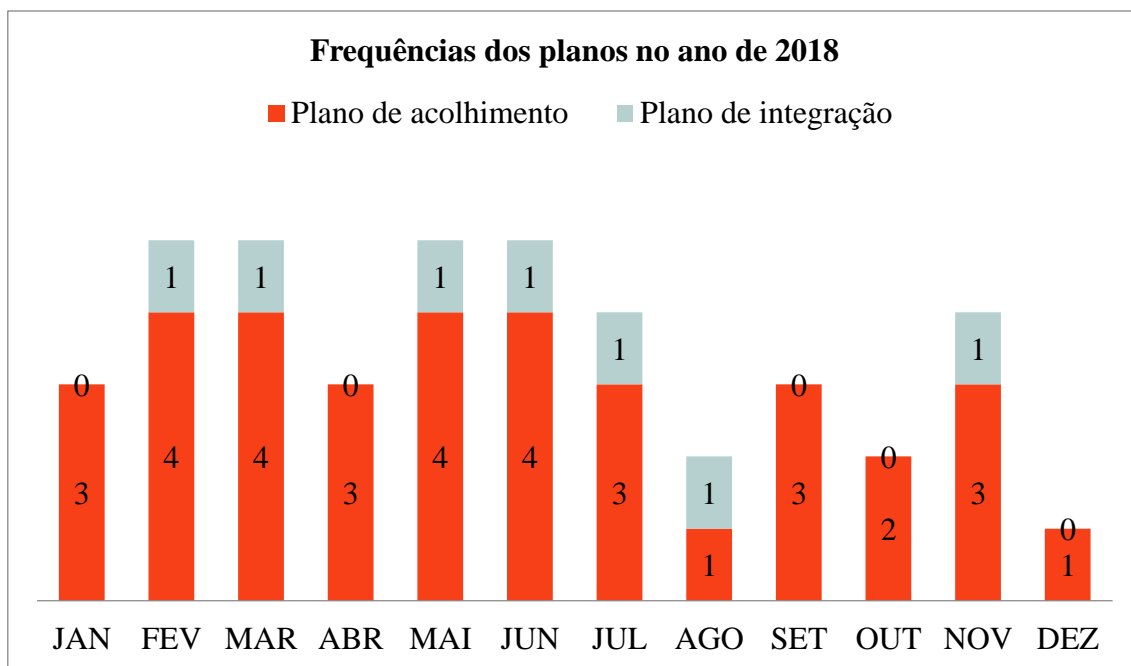


Figura 18 - Frequência de ocorrência do plano de acolhimento e do plano de integração no ano 2018

### 2.3.2 Análise de potenciais melhorias ao processo

A cada dois anos é aplicado o inquérito por questionário à satisfação de todos os colaboradores da Aptiv, e, em outubro de 2018 ocorreu o preenchimento do mais recente. Foram utilizados os dados do relatório desse mesmo inquérito para analisar alguns dos resultados obtidos e recolher algum *feedback* importante. Foi possível verificar que desde o último inquérito aplicado, em 2016, a média de idades e de antiguidade da população da empresa modificou-se consideravelmente, principalmente devido à abertura do centro técnico de desenvolvimento, em maio de 2018. Aliado a este facto, após analisar dados das admissões realizadas nos últimos três anos foi possível comprovar que se deve sobretudo à fase de crescimento em que se encontra a empresa. O crescimento organizacional, o aumento do volume de contratação, a evolução da tecnologia e as práticas de gestão de pessoal alteram a demografia organizacional, especificamente os perfis de admissão das empresas (Haveman, 1995).

Na figura 19 encontra-se a evolução do número de admissões nos últimos três anos. Os dados referentes às admissões realizadas em 2018 apenas dizem respeito até ao mês de outubro.

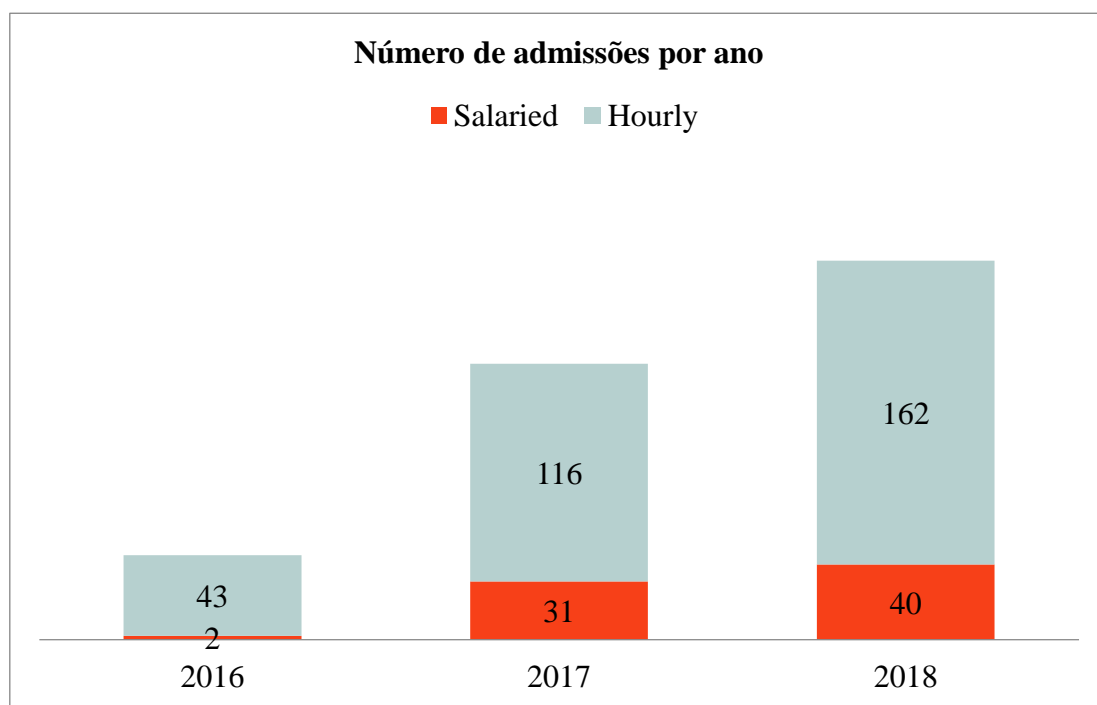
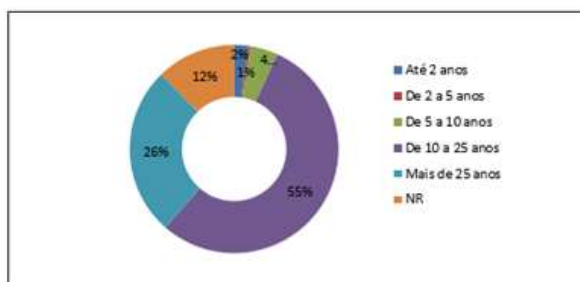


Figura 19 - Número de admissões por ano

Ao aprofundar esta análise e comparar ainda com os dados do primeiro inquérito por questionário à satisfação realizado (figura 20), em 2008, verificamos que até agora a população foi-se dividindo em duas grandes metades: 32% colaboradores que trabalham na empresa até há 2 anos e 33% que trabalham na empresa há mais de 25 anos.

#### Dados 2008

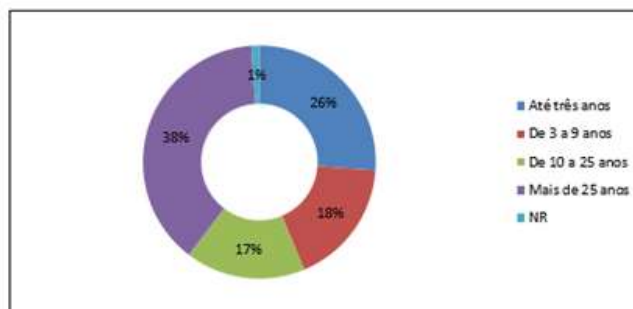


Mediante a análise do gráfico podemos concluir que, dos inquiridos, estão na empresa:

- 2% até 2 anos;
  - 1% de 2 a 5 anos;
  - 4% de 5 a 10 anos;
  - 55% de 10 a 25 anos;
  - 26% à mais de 25 anos.
- 12% não respondeu a este tópico.

Figura 20 - Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2008)

### Dados 2016



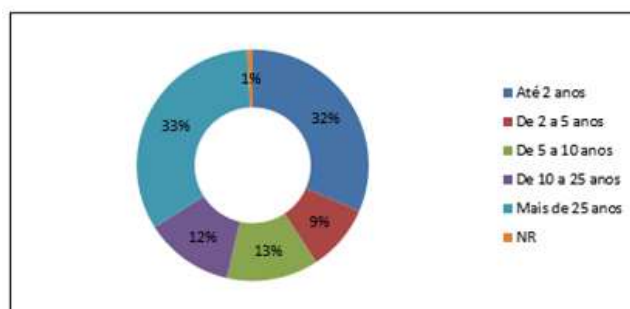
Mediante a análise do gráfico podemos concluir que, dos inquiridos, estão na empresa:

- 26% até 3 anos;
  - 18% de 3 a 9 anos;
  - 17% de 10 a 25 anos;
  - 38% à mais de 25 anos.
- 1% não respondeu a este tópico.

Figura 21 – Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2016)

Contrariando assim a tendência existente (figura 21) de um elevado número de colaboradores com mais de 10 ou 25 anos de casa (81% em 2008 e 55% em 2016).

### Dados 2018



Mediante a análise do gráfico podemos concluir que, dos inquiridos, estão na empresa:

- 32% até 2 anos;
  - 9% de 2 a 5 anos;
  - 13% de 5 a 10 anos;
  - 12% de 10 a 25 anos;
  - 33% à mais de 25 anos.
- 1% não respondeu a este tópico.

Figura 22 - Dados referentes à antiguidade (inquérito de 2018)

A evolução do número de novas admissões, especialmente de colaboradores *salaried*, e da alteração da antiguidade atual da população (figura 22) reflete a mudança pela qual a empresa está a passar em termos demográficos. Ao realizar o diagnóstico da potencialidade, na reunião de departamento, foi exposto que os seguintes factos estão interligados à necessidade crescente de contratar novos colaboradores, mais

qualificados, à necessidade de adquirir novas competências, à criação de novas vagas de emprego e novos projetos que a empresa tem vindo a adquirir. O que, por consequência, exige uma atualização dos processos de AIS tendo em conta a evolução do número de novas admissões. O desafio de recrutar e reter colaboradores qualificados e a alteração dos dados demográficos da população da empresa estão a evoluir a um ponto em que acresce a preocupação em acompanhar estes novos colaboradores desde que são admitidos.

Complementarmente foi importante a aplicação de um inquérito por questionário *online* (anexo II) para recolher *feedback* junto dos colaboradores *salaried* que entraram na empresa nos últimos dois anos. Através deste inquérito foi possível objetivar em quais âmbitos o projeto se viria a focar, quais necessitavam de uma importante intervenção para ir de encontro às necessidades sentidas pelos colaboradores na sua primeira fase na empresa.

Durante a análise dos resultados (figura 23) verificou-se que as 3 afirmações com maior percentagem no pólo negativo (Discordo e Discordo Totalmente) foram as afirmações 21, 5 e 19, respetivamente. Estas afirmações obtiveram uma percentagem no pólo negativo superior ou aproximadamente a 50%.

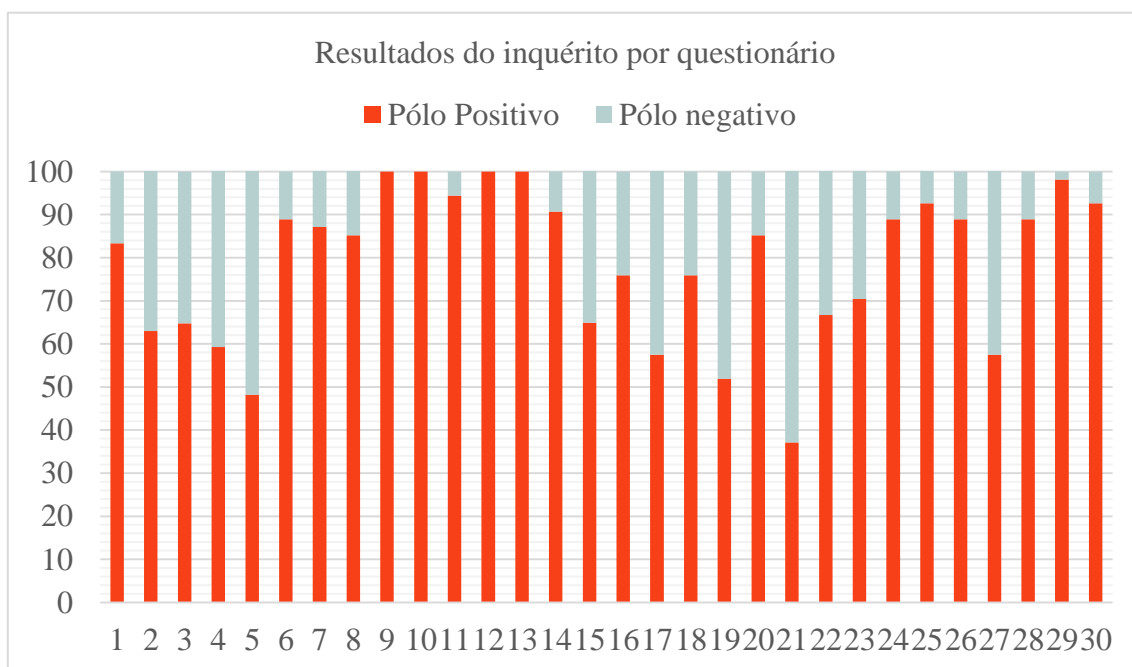


Figura 23 - Análise dos resultados do inquérito por questionário online

63% dos colaboradores inquiridos discordou relativamente à afirmação 21 “O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função.”. Cerca de 52%

referiu “Discordo” ou “Discordo Totalmente” relativamente à afirmação 5 “A formação inicial foi suficiente.”. Quanto à afirmação 19 “O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função.”, 49% dos colaboradores discordou. Ainda 43% dos colaboradores discordou quanto à afirmação 17 “A duração do plano de integração ajudou-me a obter um melhor desempenho da função.”.

Por outro lado, interessa verificar que cerca de 76% dos colaboradores inquiridos, referiu “Concordo” quanto à afirmação 26 “O plano de AIS permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.” E ainda 78% referiu “Concordo” quanto à afirmação 28 “O plano de AIS facilitou a minha socialização dentro da empresa.”.

Com a aplicação deste inquérito, e análise dos dados, alguns dos inquiridos reforçaram a ausência da terceira fase na constituição do atual plano de AIS. 8 dos colaboradores inquiridos expuseram comentários e/ou sugestões de melhoria referindo a falta de acompanhamento sentida no decorrer da fase de adaptação à empresa.

Ao verificar que mais de 50% dos inquiridos “Concorda” quanto à importância e contribuição do plano de AIS é possível considerar que a base e o percurso existentes do plano de AIS deveriam ser mantidos uma vez que os seus resultados são positivos.

Na seguinte tabela (tabela 2) encontram-se as causas que despoletam a emergência de intervenção no processo de AIS da empresa, as atuais potencialidades do mesmo e o impacto que estas podem trazer no futuro.

Causas	Potencialidades	Impacto
Recente mudança na cultura e identidade organizacional	Fase I: Manual de acolhimento desatualizado e pouco intuitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento e sentimento de pertença (Hall-Jones <i>et al.</i>, 2018);</li> </ul>
Aumento do número de admissões de colaboradores <i>salaried</i> por ano	Fase II: Plano de integração maioritariamente em sala, sem interação interpessoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de desmotivação, constrangimento, isolamento ou abandono (Gomes, 2017);</li> </ul>
Aumento dos projetos da empresa e vagas para colaboradores altamente qualificados	Fase III: Inexistência de qualquer tipo de acompanhamento ou ação de <i>feedback</i> aos novos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas elevadas de rotatividade (Cable <i>et al.</i>, 2013);</li> <li>• Perdas avultadas de investimento em processos de recrutamento (Cable <i>et al.</i>, 2013);</li> <li>• Dificuldades de retenção (Gomes, 2017).</li> </ul>

Tabela 2 - Fragilidades do atual processo de AIS

## **CAPÍTULO III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO**

---

### 3 Planeamento Estratégico do Projeto

#### 3.1 Finalidade

Foi definida como finalidade para este projeto a passagem de 5 novos colaboradores *salaried* pelas novas medidas de AIS, até julho de 2019.

Estabeleceu-se esta meta temporal uma vez que, atualmente, a passagem por cada um destes processos demora cerca de 1 a 2 meses e, até outubro de 2018, o número de novas admissões *salaried* foi de 40 colaboradores.

#### 3.2 Estratégia

A estratégia de reestruturar o processo de AIS foi definida desde de início com a direção de recursos humanos após diagnóstico das necessidades de AIS na empresa. Após o *spin-off* recente pelo qual a empresa passou é sentida uma lacuna na atualização dos elementos da nova cultura organizacional e, uma vez que o número de novas admissões têm vindo a aumentar substancialmente, a empresa preocupa-se em evitar futuros efeitos negativos como altas taxas de *turnover* (Cable, et al., 2013). Uma vez que as admissões que têm vindo a aumentar mais significativamente são as que correspondem a colaboradores *salaried* crescem também preocupações em reter da melhor forma este tipo de talentos. Importa inculir a marca interna para criar significado e um ambiente de trabalho ajustado, desenvolvendo estratégias para criar ligações de missão e talento (Nolan, 2015). A transmissão da cultura organizacional desde início vem adicionar um valor emocional significativo entre o novo colaborador e a organização. Trata-se de uma estratégia organizacional para garantir também o acolhimento e a integração intelectual do novo colaborador. Esta estratégia de *internal branding* permite criar um sentimento de pertença, identificação e comprometimento com os valores e os princípios da organização (Nolan, 2015).

Esta geração de novos colaboradores tanto tem a capacidade de se envolver rapidamente com a organização como também facilmente estão abertos a novas oportunidades externas. Dessa forma, importa na continuidade da estratégia deste processo acompanhar de perto este tipo de novos colaboradores e constantemente fornecer *feedback* e até mesmo *coaching* (Nolan, 2015).

Tendo em conta as especificidades de cada tipo de função e colaborador (*salaried* ou *hourly*) é mais lógico e necessário para a organização incluir os colaboradores *hourly*

apenas na primeira fase do processo de AIS. As funções dos colaboradores *salaried* justificam que passem por um plano de AIS mais ajustado e universal à organização. Uma vez que a necessidade de admissão dos colaboradores *hourly* é sempre imediata é imperativo que passem por um período de AIS mais curto e mais focado somente na função a desempenhar, junto do posto de trabalho. A responsabilidade das fases seguintes para este tipo de colaboradores diz respeito às chefias diretas e intermédias uma vez que são mais técnicas. Por essa razão, este projeto apenas vai contemplar os colaboradores *hourly*, nas novas medidas aplicadas, na primeira fase do processo de AIS.

A solução passa por reestruturar, inovar e acrescentar novas medidas ao processo de AIS. Inclusivamente, a criação de raiz de um novo plano que fosse universal a todas as novas admissões não seria possível de se considerar como uma opção estratégica para este Projeto pois teria de englobar colaboradores *salaried* e colaboradores *hourly*. Este seria um caminho pouco provável e que não resultaria na organização uma vez que existem algumas diferenças a considerar dentro do tipo de colaborador que é admitido.

Para a reestruturação deste processo segue-se o modelo das três fases anteriormente apresentado no quadro teórico. São apresentados em seguida os âmbitos estratégicos que constituem a estratégia deste projeto.

### **3.3 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos**

#### **3.3.1 Âmbito estratégico I - Manual de acolhimento**

O manual de acolhimento consiste essencialmente “num documento, único, redigido pela empresa ou organização, que contém os documentos e informações fundamentais inerentes à vida, desta, bem como às suas políticas de funcionamento.” (Cunha et al, 2010; citado por Martinho, 2015, p. 46).

Na Aptiv o módulo de formação de recursos humanos é sempre o primeiro do plano de acolhimento que qualquer colaborador que entre na empresa tem. Seja qual for o seu tipo de contrato ou função. Este explica essencialmente os valores da empresa, a identidade, regras internas, organigrama, entre outras informações, tendo sempre como base o Manual de Acolhimento.

Na fase de diagnóstico verificou-se que era uma formação que se suportava num manual um pouco desatualizado, muito devido ao facto da recente mudança de Delphi para

Aptiv, e com demasiada informação. O que contraria assim o que nos diz a teoria uma vez que é consensual que este tipo de documento deve ser “... de fácil leitura e compreensão, não demasiado descritivo, de forma a não se tornar exaustivo.” (Martinho, 2015, p. 46).

Para implementação deste âmbito, e seguindo a orientação da primeira fase sugerida pelo quadro teórico, definiu-se o Manual de Acolhimento como potencialidade a melhorar no processo. É através deste instrumento que se implementou o primeiro âmbito estratégico uma vez que é através dele que se transmitem desde início as informações de identidade mais importantes. Os colaboradores com um alto comprometimento organizacional são aqueles que têm uma forte identificação com a organização, com os seus princípios, concordam com os seus objetivos e sistema de valores, permanecem e estão preparados para trabalhar consistentemente em prol da empresa (Dochy, Kyndt, Michielsen & Moeyaert, 2009).

Procedeu-se por isso à análise e suporte do *Onboarding SharePoint* global existente da Aptiv onde se encontram vários elementos a serem utilizados pelas empresas Aptiv localmente. Adaptaram-se esses mesmos elementos para atualizar o manual já existente e para lhe conceder a identidade e imagem da empresa atualmente. Transformou-se em algo mais inovador, focando nos aspetos essenciais e recorrendo também ao suporte vídeo para dinamizar a formação em si.

Relativamente aos outros módulos de formação do plano de acolhimento, mantiveram-se, sobretudo por transmitirem informações relativas a regras internas de segurança, qualidade e produção que já estão previamente validadas e em conformidade com auditorias internas e/ou de clientes que a empresa recebe com frequência. Por esta razão, não serão contempladas para este Projeto de Intervenção.

A implementação do primeiro âmbito estratégico tem como objetivo estratégico assegurar a aprendizagem da identidade atual da empresa e dos seus valores por parte dos novos colaboradores assim que são acolhidos na empresa (figura 24).



Figura 24 - Âmbito e objetivo estratégico I

### 3.3.2 Âmbito estratégico II - Plano de integração e socialização

Atrair e reter talentos têm sido considerados verdadeiros desafios para as empresas. Acredita-se que a integração e a socialização auxiliam o novo colaborador a adaptar-se à sua função, pois oferecem meios que facilitam a criação e desenvolvimento de relações interpessoais, fundamentais no dia-a-dia do colaborador, alinhando o seu trabalho à missão e à visão da organização, assim como o auxiliam a entender e assimilar a cultura da empresa (Silveira, 2012). Chiavenato chama de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (Silveira, 2012).

Após diagnóstico realizado a todo o processo de integração e socialização foi possível verificar e concluir que este necessitava de uma reestruturação. O atual plano consistia em passar informações ao novo colaborador sobre o funcionamento dos processos e procedimentos complexos de cada departamento da empresa. No seu total incluía 13 módulos de formação onde destes apenas 6 ocorriam no próprio departamento. Ou seja, a maioria das formações ocorria em sala, eram demasiado extensas, iam demasiado ao detalhe (não sendo igualmente importante para todas as funções) e não transmitiam o essencial.

No inquérito por questionário previamente aplicado, 63% dos colaboradores inquiridos referiram-no como um plano muito genérico e pouco adaptado a cada função. Sugerindo

ainda que se deveria abordar na formação quem são as pessoas responsáveis por cada função dentro de cada departamento, por exemplo, pelas viagens, férias, vencimentos, etc. São áreas em que, geralmente, os novos colaboradores têm sempre dúvidas e necessitam de uma clarificação.

Após reunião com os formadores de cada área e recolhendo *feedback* de alguns colaboradores que tinham entrado na empresa nos últimos dois anos (inquérito por questionário online), foi possível planear que a solução para esta segunda fase, por forma a dar mais enfoque ao uso de táticas de socialização organizacional (Bauer et al., 2007), passaria pelos seguintes pontos expostos na figura 25.

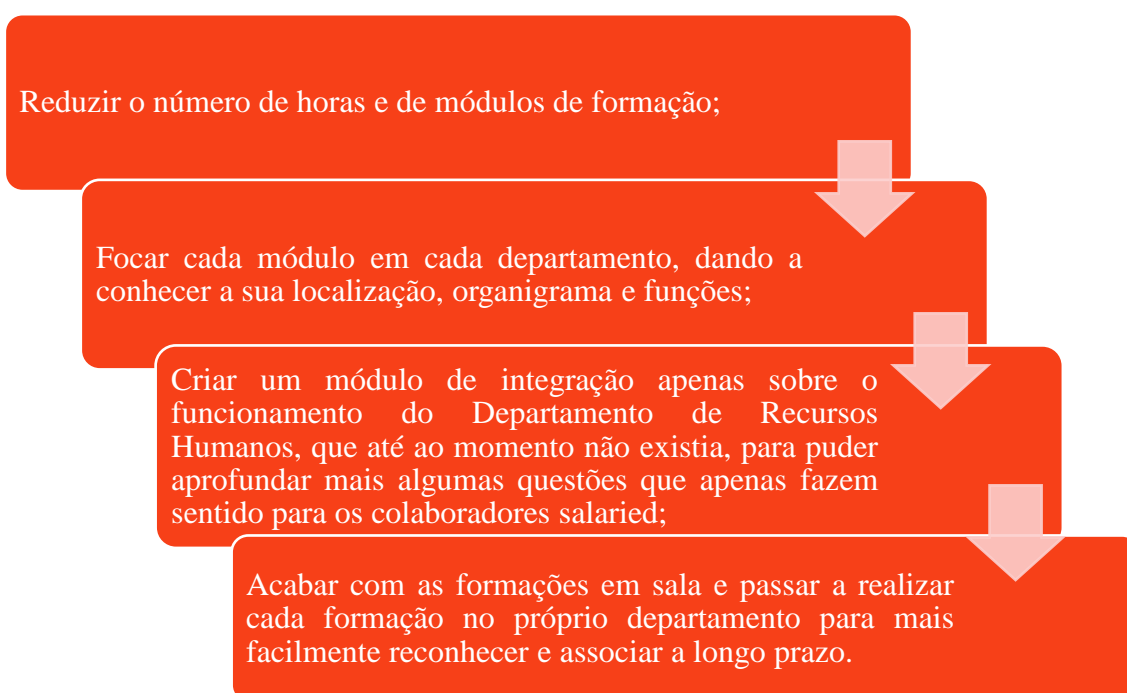


Figura 25 - Planeamento da segunda fase

Manteve-se a realização deste plano apenas para colaboradores *salaried* uma vez que, tal como já foi mencionado, os restantes colaboradores tem um outro percurso de formação mais focado no posto de trabalho que se inicia logo após a admissão e o plano de acolhimento. Manteve-se ainda o período de cerca de um mês após admissão e acolhimento dos colaboradores *salaried* para iniciarem este plano de integração e socialização pois até lá conhecem melhor a sua equipa de trabalho, a sua própria função, e mais facilmente retiram dúvidas que até lá possam surgir.

O âmbito estratégico II destina-se ao alcance de dois objetivos estratégicos (figura 26): 1) auxiliar o novo colaborador a adaptar-se à sua função e 2) a criar relações interpessoais.

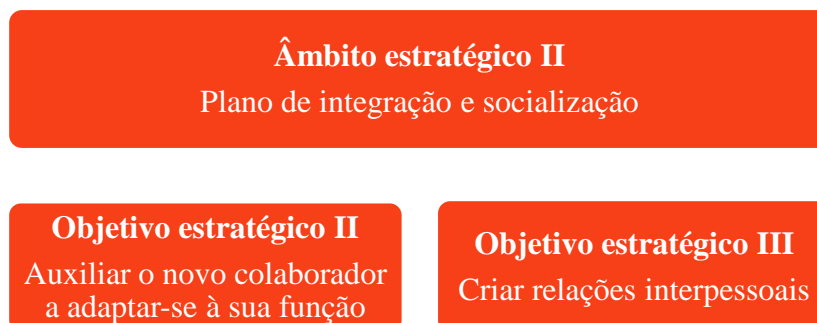


Figura 26 - Âmbito estratégico II e Objetivo estratégico II e III

### 3.3.3 Âmbito estratégico III - Reunião de acompanhamento e integração de novos colaboradores

Não existia implementado na empresa nenhum tipo de procedimento de acompanhamento aos novos colaboradores. Esta é uma lacuna também mencionada pelos colaboradores no inquérito por questionário aplicado. É referido que "...deveriam haver reuniões de *follow-up* de integração com Recursos Humanos e Chefia, para perceber se o novo colaborador se está a integrar bem, se está a gostar da função, da equipa, da empresa,..." (*feedback* recolhido junto de colaboradores que entraram na empresa nos últimos dois anos). E ainda que "...com base em experiências anteriores, mostrou-se muito útil haver 3 reuniões de *follow-up* de integração, 1 mês, 3 meses e 6 meses após início da nova função." (*feedback* recolhido junto de colaboradores que entraram na empresa nos últimos dois anos).

Sendo esta uma fase tão importante e crítica para garantir a permanência dos colaboradores na empresa, estabeleceu-se uma reunião para ir de encontro a estas necessidades. Definiu-se, por isso, que devem ser realizadas duas reuniões de acompanhamento com todos os novos colaboradores *salaried*, ao longo do primeiro ano de trabalho, após 3 meses e 9 meses da sua admissão na empresa com o objetivo claro de assegurar o acompanhamento dos novos colaboradores *salaried* e a sua integração na empresa. As reuniões são realizadas entre o novo colaborador e o elemento do departamento de recursos humanos que o recrutou. Posteriormente é dado *feedback* do resultado da reunião à chefia direta do colaborador e à direção de recursos humanos. A

responsabilidade de agendamento das reuniões é de quem realiza o processo de recrutamento e em cada reunião o recrutador deverá preencher um formulário onde indica as oportunidades de melhoria indicadas pelo colaborador e avalia a motivação do mesmo (anexo III).

Na implementação do âmbito estratégico III objetiva-se garantir o apoio e suporte ao processo de integração dos novos colaboradores (figura 27).

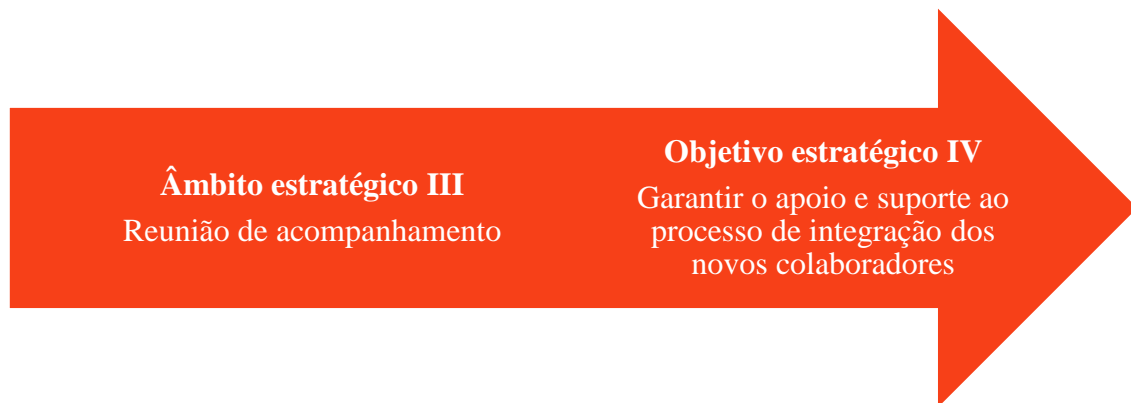


Figura 27 - Âmbito estratégico III e Objetivo estratégico IV

### 3.3.4 Âmbito estratégico IV - Sala de acolhimento

Aproveitando o facto de a organização ter iniciado, já próximo da data de conclusão das ações deste projeto, uma reestruturação de algumas salas e alguns departamentos, decidiu-se aproveitar uma das salas para criar um local exclusivamente dedicado ao acolhimento dos novos colaboradores.

Isto prende-se com a desorganização que por vezes existe no final do dia de acolhimento aos novos colaboradores. Além disso, muitas vezes o local mais indicado para realizar o plano de acolhimento encontra-se ocupado devido ao facto das inúmeras visitas externas que a empresa recebe ao longo do ano. Falta um sítio mais adequado e específico também para distribuir o material necessário para o desempenho da função de cada colaborador, principalmente quando se tratam dos colaboradores *hourly* (operadores essencialmente) que necessitam de bastante material (bata, calçado, bolsa esd, etc).

Procedeu-se desta forma a uma reunião com a equipa de engenheiros industriais responsável pelo desenvolvimento dos projetos e *layouts* da empresa e criou-se um esboço, com duas opções, para a sala a ser criada (anexo IV).

O objetivo estratégico deste âmbito é o de criar um local exclusivo e adequado para realizar o acolhimento (figura 28).

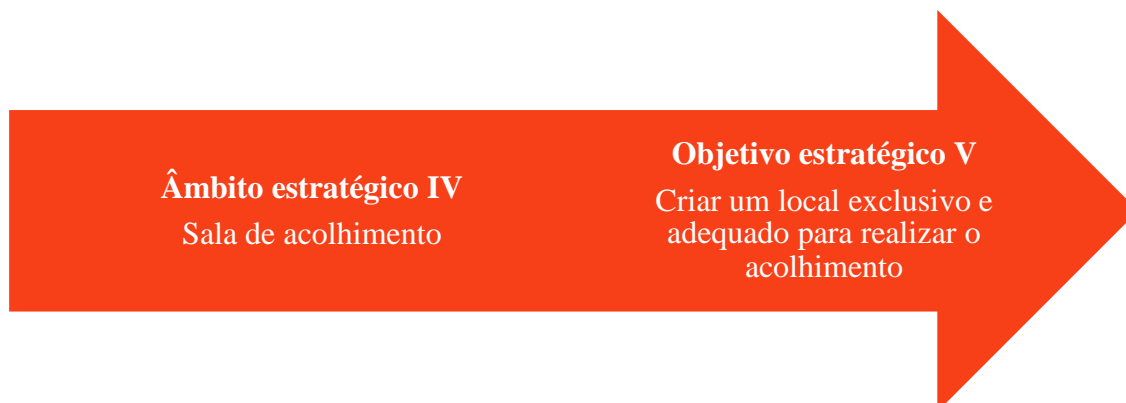


Figura 28 - Âmbito estratégico IV e Objetivo estratégico V

### 3.4 Calendarização do Projeto

De acordo com o planeamento estratégico definido, temporalmente, calendarizaram-se da seguinte forma as etapas a percorrer (tabela 3).

Mês/Tarefa	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19
Diagnóstico organizacional e à potencialidade														
Planeamento do projeto														
Desenvolvimento estratégico e operacional do projeto														
Implementação do projeto														
Avaliação e análise dos resultados de implementação														
Redação final														
Entrega do projeto														

Tabela 3 – Calendarização do Projeto

### 3.5 Avaliação

Como métodos de avaliação para este projeto utilizaram-me a avaliação *on-going* e a avaliação *ex-post*.

A avaliação *on-going* com uma finalidade de acompanhamento das medidas que foram implementadas e a avaliação *ex-post* para averiguar o sucesso do projeto, isto é, o alcance da finalidade uma vez que “este tipo de avaliação de objetivos, ou de resultados, consiste em averiguar em que medida o projeto produziu as mudanças que se tinha desejado e também quais os resultados não esperados que emergiram ao longo do processo.” (Santos, 2008, p. 10).

#### 3.5.1 Avaliação *On-going*

Através das seguintes figuras (figuras 29, 30 e 31) são apresentados os indicadores objetivamente verificáveis, assim como os respetivos meios de verificação a validar ao longo do decorrer do projeto.



Figura 29 - Avaliação *On-going* Objetivo estratégico I



*Figura 30 - Avaliação On-going Objetivo estratégico II e III*



*Figura 31 - Avaliação On-going Objetivo estratégico IV*

### 3.5.2 Avaliação Ex-Post

A figura 32 expõe o indicador objetivamente verificável e o meio de verificação final, para realização da avaliação *ex-post*.



Figura 32 - Avaliação Ex-Post

## **CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

---

## 4 Implementação do Projeto

### 4.1 Âmbito estratégico I – Manual de acolhimento

Uma vez que se definiu como objetivo para este âmbito assegurar a aprendizagem da identidade atual da empresa e dos seus valores, foi importante a análise documental. Ou seja, utilizou-se como instrumento para implementação de melhoria na primeira fase do processo de AIS o manual de acolhimento para dar resposta aos novos valores culturais. Analisou-se o manual que estava em uso e paralelamente o *Onboarding Sharepoint* Global da Aptiv para comparar as informações em falta e complementar esta reestruturação.

Uma vez que este manual é utilizado logo na primeira formação do plano de acolhimento, é apresentado a todos os colaboradores, independentemente da função que irão ocupar. Pelo que, atualmente muitas das informações nele presente não têm interesse para todos os colaboradores uma vez que, por exemplo, as formações *online* da Aptiv *University* não estão disponíveis a todos os colaboradores, somente aos colaboradores *salaried*. Entre esta, outras informações presentes no manual corrente fazem mais sentido serem compiladas e transferidas para um outro módulo a criar apenas para colaboradores *salaried*. Esta ação irá fazer parte da implementação da segunda fase do processo de AIS.

Ao reestruturar o instrumento associado à primeira fase do processo de AIS, e seguindo a abordagem proposta por Bauer *et al.* (2007), colocaram-se as questões e respectivas ações tendo como base os pontos propostos que vêm dar resposta à primeira fase de procura de informação (figura 33).

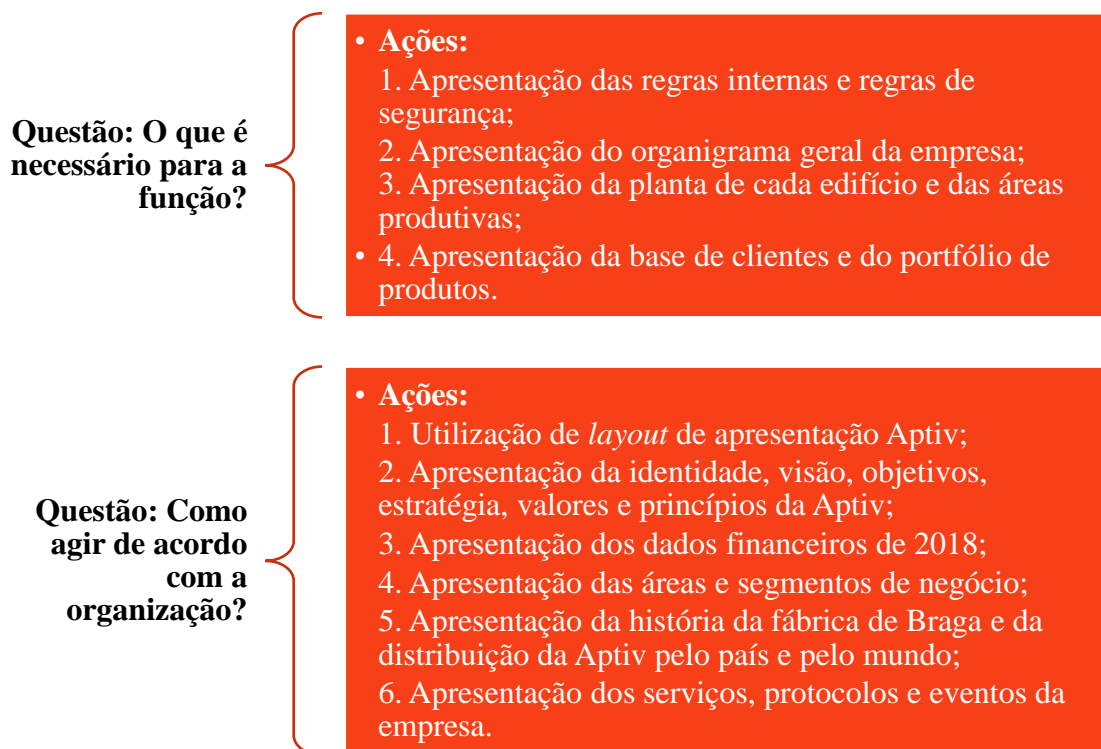


Figura 33 - Questões de partida para reestruturação do manual de acolhimento

Para colmatar a necessidade de tornar o manual de acolhimento mais objetivo criou-se um manual à parte a ser entregue apenas aos colaboradores *salaried* (anexo V). Este manual passará a fazer parte do módulo exclusivo de Recursos Humanos criado para o novo plano de integração e socialização. Desta forma, libertamos informação de um manual para outro mais específico que contém informações que só interessam aos colaboradores *salaried*.

Ao novo manual de acolhimento (anexo VI), acrescentaram-se *layouts* e imagens obtidas através do *Onboarding Sharepoint* Global da Aptiv e ainda um vídeo realizado para apresentar e ilustrar o funcionamento da empresa no geral e das suas principais áreas. Esse vídeo foi conseguido através da junção de clipes que já teriam sido

previamente gravados no âmbito da inauguração do Centro Técnico de Desenvolvimento, em maio de 2018.

#### 4.2 Âmbito estratégico II – Plano de integração e socialização

Para dar seguimento à implementação dos objetivos definidos para este âmbito foi importante a observação participante no plano de integração e socialização e posterior avaliação. Redigiu-se um relatório com essa mesma avaliação ao plano e algumas propostas de melhoria e respetivo plano de ações (anexo VII).

Foram agendadas reuniões com os formadores de cada área e apresentadas as propostas. Contabilizando também o *feedback* dos formadores foi possível concluir que alguns módulos de facto poderiam ser incorporados e outros extintos devido ao seu grau de aprofundamento e irrelevância para a maioria das funções.

Nestas reuniões foi analisado com os formadores as apresentações que utilizavam e discutir as sugestões de melhoria que deveriam utilizar para *standardizar* tudo para o *layout* de apresentações Aativ e tornar estas formações mais práticas e interativas. Ficaram acordados nas reuniões os pontos base para utilizar nas apresentações de cada formação (figura 34).

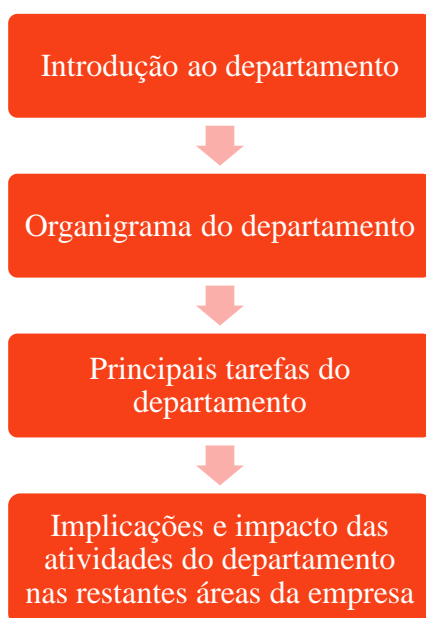


Figura 34 - Pontos base

Foi definido que as formações seriam dadas sempre no próprio departamento, com uma pequena visita guiada pelo mesmo uma vez que este processo facilita a identificação de cada departamento para necessidades posteriores e cria um momento de interação entre colaboradores de diferentes áreas.

Do antigo plano mantiveram-se as *Plant Tours*, que se realizam com os responsáveis de cada o edifício e são uma visita guiada às áreas produtivas de cada um. São um elemento muito importante deste plano pois fornecem uma visão geral do funcionamento da empresa, ajudando a identificar onde se situa cada área de apoio à produção. Mantiveram-se ainda as formações que passam pelas áreas produtivas de CBA, SMT e Montagem Final. São de facto as formações mais interativas de todo o plano e auxiliaram a definição das outras formações do plano.

As formações relativas ao departamento de engenharia, que anteriormente eram quatro (Test Eng., CMII, CPE e EGI), foram unidas num único módulo que se foca apenas em explicar onde se situa o departamento, o organigrama de cada equipa, e as principais atividades e onde estas incidem sobre os restantes departamentos da empresa, tal como previamente acordado nos pontos base (figura 34). Tudo isto para que no futuro o novo colaborador saiba onde se deve dirigir, a quem pode recorrer, onde pode resolver cada assunto.

A formação denominada “Métricas de qualidade” manteve-se mas seguiu a mesma linha de melhorias que a formação relativa à engenharia. Passou a realizar-se no departamento da Qualidade e passou a focar-se nos pontos previamente estabelecidos em reunião.

A formação do Centro Técnico de Desenvolvimento era a mais recente incluída neste plano e por isso manteve-se quase inalterada uma vez que já seguia todas estas linhas definidas para os outros departamentos.

Optou-se por extinguir as formações de SQE e SAP uma vez que iam demasiado ao detalhe de processos que apenas dizem respeito a um pequeno número de colaboradores e que por isso não faziam sentido serem incluídas neste plano.

O novo plano de integração e socialização (figura 35) passou a ter uma duração de 9H30 e ocorre inteiramente em cada departamento em causa, garantindo a interação e apresentação dos novos colaboradores *salaried* a cada membro das diferentes áreas em causa. A responsabilidade de agendamento do plano de integração e socialização manteve-se sobre o elemento do departamento de recursos humanos responsável pela área da formação.

	LOCAL	DURAÇÃO	CONTEÚDOS	FORMADOR
	Entrada Produção ED1	1,00	Plant Tour Ed1	
	Entrada Produção ED2	1,00	Plant Tour Ed2	
	Dpt. Engenharia	1,30	Tour - Engenharia	
	Área de SMT	1,00	Tour - Processo SMT	
	Área de Mont. Final	1,00	Tour - Processo de Montagem Final	
	Área de CBA	1,00	Tour - Processo de CBA	
	Dpt. Qualidade + Sala	1,00	Tour - Qualidade	
	Sala de reuniões Lean	1,00	Processos RH	
	Centro Desenvolvimento	1,00	Tour - Centro de Desenvolvimento	
	<b>TOTAL: 9,30 HORAS</b>			

Figura 35 - Novo plano de integração e socialização

Com as informações retiradas do manual de acolhimento, que anteriormente foram referidas na implementação do âmbito estratégico I, criou-se um módulo de recursos humanos que veio incluir o novo plano de integração e socialização. O mesmo contém informações específicas das funções dos colaboradores *salaried*. É importante esta ação para centralizar as informações úteis, para os novos colaboradores não sentirem a necessidade de procurar certas informações de que precisam (Krasman, 2015). Para tornar este processo de transição mais favorável, agregaram-se todas as informações relacionadas a este tema em um só local, o manual de integração de recursos humanos (anexo V). Para responder a esta necessidade levantada por alguns colaboradores no inquérito por questionário *online*, retiraram-se informações do antigo manual de acolhimento e, em reuniões com os elementos do departamento de recursos humanos, reuniram-se informações a colocar neste novo manual.

Para realização do novo manual incluiu-se um conjunto de informações que transitaram do antigo manual de acolhimento e também do *Onboarding Sharepoint Global Aptiv* (figura 36).

**Informações de recursos humanos para colaboradores *salaried***

- Funcionamento do sistema de marcação de salas;
- Colocação de assinatura Aptiv no e-mail;
- Colocação de fotografia no Outlook;
- Colocação de respostas automáticas (out of office);
- Instruções de log-in na app da Aptiv (Go Aptiv);
- Funcionamento da ferramenta Workday (sistema de informação de recursos humanos da Aptiv apenas para colaboradores *salaried*);
- Funcionamento do My Core (ferramenta de avaliação individual presente no Workday);
- Funcionamento do portal Aptiv University para formações netmeeting online;
- Funcionamento do FIS;
- Funcionamento do Concur (ferramenta para reporte de despesas e cartão de crédito da empresa);
- Funcionamento de procedimentos específicos para colaboradores *salaried* (ex: TAF - Travel Authorization Form, registo de saída de portáteis, horário de trabalho variável);
- Comunicações para recursos humanos (ex: plano de férias, justificação de ausências);
- Funcionamento do programa de sugestões da cantina.

Figura 36 - Informação do módulo de recursos humanos do plano de integração e socialização

Esta segunda fase do processo e o facto do plano de integração e socialização ser realizado sempre em grupo auxilia e estimula também os novos colaboradores a desenvolver e aplicar táticas pró-ativas de socialização organizacional que alguns autores sugerem como sendo as atitudes de procurar *feedback* e informação, construir relacionamentos, adotar um tutor informal, promover o ajustamento, a satisfação e o comprometimento com as tarefas, autorregular-se, envolver-se em atividades associadas ao trabalho, aprender por modelação e obter o apoio dos colegas e chefia (Borges, Melo, Oliveira & Silva, 2010).

Na figura 37 explicita-se a implementação deste segundo âmbito que teve como base o uso de táticas de socialização organizacional segundo o modelo sugerido por Bauer *et al.* (2007).

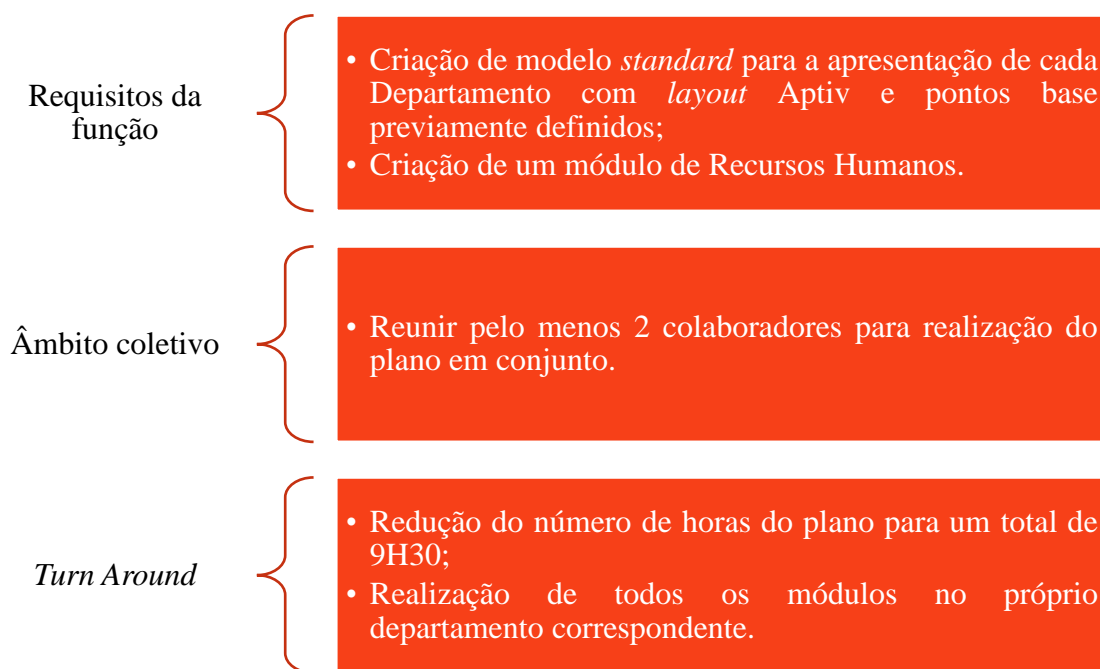


Figura 37 - Aplicação do segundo âmbito

### 4.3 Âmbito estratégico III – Reunião de acompanhamento

Seguindo o modelo proposto por Bauer *et al.* (2007), a terceira fase do plano de AIS, que corresponde à adaptação e acompanhamento do novo colaborador através do uso de táticas sociais, verificou-se que esta etapa não existia na empresa.

Para definir este novo elemento realizou-se reunião com os dois elementos responsáveis pelo recrutamento de colaboradores *salaried*. Os profissionais de recursos humanos, especialmente se estiveram ligados diretamente aos processos de recrutamento, desempenham um importante papel no desenvolvimento do *internal branding* durante todo o processo de recrutamento. Devem integrar o *internal branding* no processo de recrutamento e seleção, atraindo e desenvolvendo indivíduos direcionados em relação aos seus valores pessoais, e continuar posteriormente este suporte fornecendo *feedback* e acompanhamento contínuos (Nolan, 2015).

A ausência de qualquer elemento que fosse de encontro a esta fase foi sentida não só durante o diagnóstico ao processo, realizado no início desde Projeto, mas também pelos próprios elementos recrutadores. Seguindo esta linha orientadora optou-se pelo

estabelecimento de reuniões específicas para fornecer acompanhamento aos novos colaboradores e redigiu-se um procedimento e formulário para utilizar na realização das mesmas (anexos VIII e III). O procedimento e formulário após terem sido redigidos passaram pela aprovação da direção de recursos humanos e foram ambos publicados no *Factory Information System* (FIS).

Esta medida visa assegurar o acompanhamento dos novos colaboradores *salaried* e a sua integração na empresa. Definiu-se que devem ser realizadas duas reuniões de acompanhamento com todos os novos colaboradores *salaried*, ao longo do primeiro ano de trabalho, após 3 meses e 9 meses da sua admissão na empresa. Definiram-se estas metas temporais uma vez que após 3 meses o novo colaborador já concluiu o plano de acolhimento e o plano de integração e socialização. A segunda reunião estabeleceu-se realizar passado 9 meses para ocorrer um pouco antes do período em que o novo colaborador atinge um ano de contrato com a empresa e assim conseguir recolher previamente o seu *feedback* e estado de satisfação antes da reunião para renovação ou não de contrato.

O objetivo destas reuniões é garantir o correto acompanhamento e análise do processo de AIS dos novos colaboradores de forma a garantir a sua retenção. As reuniões devem ser realizadas, segundo os seguintes parâmetros definidos em reunião com os elementos recrutadores da empresa (figura 38).

---

**Parâmetros de realização das reuniões de acompanhamento**

I. As reuniões são realizadas entre o novo colaborador e o elemento dos Recursos Humanos que o recrutou.

---

II. A responsabilidade de agendamento das reuniões recai sobre o elemento dos Recursos Humanos que recrutou o novo colaborador.

---

III. Em cada reunião o recrutador deverá preencher um formulário onde indica as oportunidades de melhoria indicadas pelo colaborador e avalia o estado de contentamento do mesmo.

---

Figura 38 - Parâmetros de realização das reuniões de acompanhamento

A avaliação a ser realizada pelo recrutador em ambas as reuniões é definida para prever o impacto dos elementos de insucesso do AIS, tais como, desmotivação, constrangimento, isolamento ou abandono (Gomes, 2017). São avaliados, por isso, numa escala de 0 a 10 os seguintes elementos (figura 39).

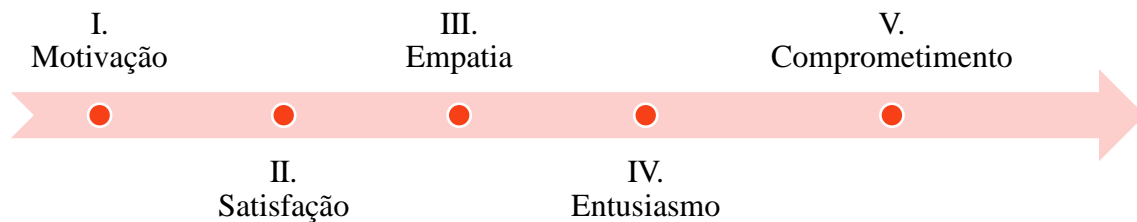


Figura 39 - Escala de avaliação

Como todos os outros processos da organização, o AIS deve ser monitorado, avaliado e medido regularmente, com o objetivo de melhorar constantemente também. Ao solicitar *feedback* aos novos colaboradores e ao desenvolver medidas quantitativas, é possível avaliar o impacto do processo de AIS e aumentar seu sucesso ao longo do tempo (Krasman, 2015).



## **5 Avaliação do Projeto**

### **5.1 Avaliação do âmbito estratégico I**

Este âmbito estratégico teve como objetivo assegurar a aprendizagem da identidade atual da empresa e dos seus valores.

Através dos registos de avaliação da formação que cada colaborador tem de preencher no final de qualquer formação (anexo IX), foi possível analisar e comparar o grau de satisfação relativamente às formações de acolhimento após a implementação das novas medidas neste processo. Conclui-se que 83% dos colaboradores abrangidos pelas novas medidas "concorda totalmente" na avaliação das formações do plano de acolhimento no que diz respeito a cinco fatores: interesse dos exercícios, tempo da sessão, interesse dos conteúdos, interação e clareza da exposição.

Pode-se concluir a implementação deste âmbito com êxito na medida em que contribuiu para o alcance e cumprimento da finalidade proposta para o Projeto.

### **5.2 Avaliação do âmbito estratégico II**

O âmbito estratégico 2 teve como objetivos definidos o de auxiliar os novos colaboradores a adaptarem-se às novas funções e a criação de relações interpessoais.

Recorrendo para avaliação deste âmbito os dados presentes nos registos de avaliação das formações do plano de integração e socialização (anexo IX), verificou-se o grau de satisfação dos novos colaboradores abrangidos pela reestruturação do plano de integração e socialização. Sendo que, 99% "concorda totalmente" na avaliação das formações de integração e socialização no que diz respeito a quatro fatores: tempo da sessão, interesse dos conteúdos, interação e clareza da exposição.

A implementação deste âmbito foi concluída com o efeito proposto e cumprindo com o seu objetivo.

### **5.3 Avaliação do âmbito estratégico III**

Para o âmbito estratégico 3 definiu-se previamente o objetivo de garantir o apoio e suporte ao processo de integração dos novos colaboradores. Através do novo formulário criado para auxiliar os elementos recrutadores na realização das reuniões de acompanhamento estabelecidas, também foi possível avaliar o estado do colaborador relativamente a 5 fatores: motivação, satisfação, empatia, entusiasmo e

comprometimento. De 0 a 10, os 10 novos colaboradores *salaried* entrevistados nas reuniões de acompanhamento posicionam-se em média no 8 no que diz respeito aos fatores questionados. Ainda nestas reuniões é recolhido também o *feedback* dos colaboradores que ajuda a sustentar a conclusão da implementação deste âmbito com sucesso.

#### 5.4 Avaliação global do Projeto

A finalidade estabelecida para o projeto foi a passagem de pelo menos 5 novos colaboradores *salaried* pelas novas medidas de AIS, até julho 2019. O número de novos colaboradores a passarem pelas novas medidas do processo de AIS foi de facto maior do que 5. No total foram 10 os novos colaboradores *salaried* incluídos nas novas medidas implementadas.

Após verificar a eficaz implementação dos âmbitos e objetivos que integraram a estratégia definida e consequentemente contribuíram para a implementação da finalidade proposta, é possível concluir que o presente Projeto se concluiu com êxito, dentro do período estabelecido.

Foram incluídos neste Projeto (figura 40) 28 novos planos de acolhimento (para colaboradores *salaried* e *hourly*), 7 planos de integração e socialização e 10 reuniões de acompanhamento.

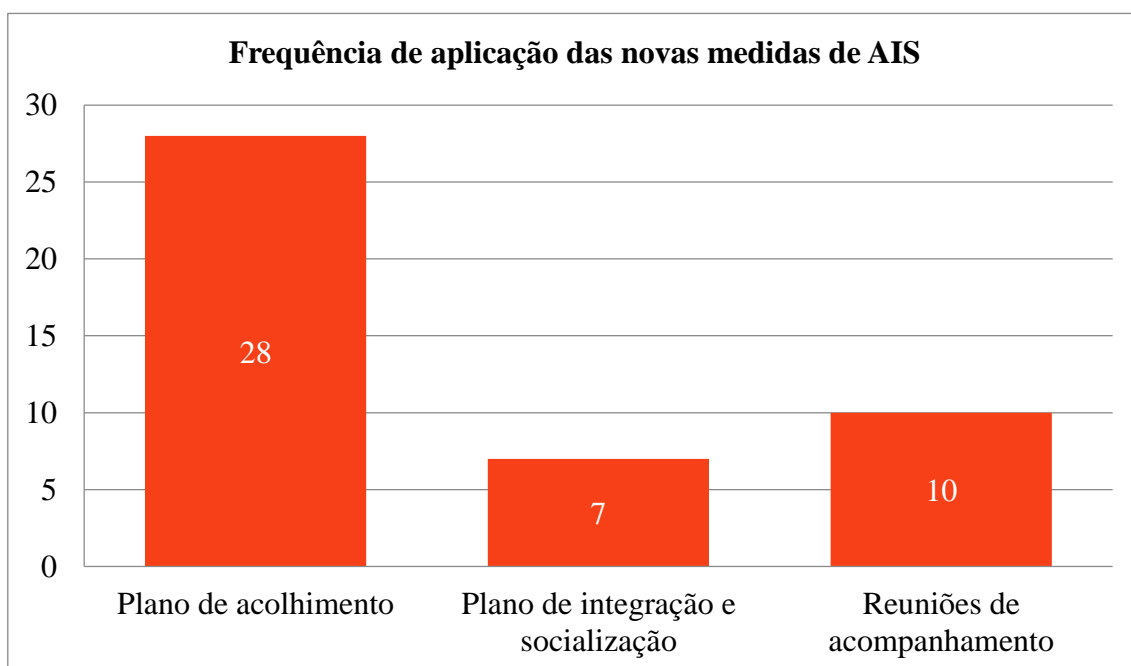


Figura 40 - Frequência de aplicação das novas medidas de AIS

De facto, fica apenas uma nota menos positiva para a incapacidade de seguir com a implementação de um dos âmbitos estratégicos planeados, a criação de uma sala de acolhimento. Este âmbito não foi possível de concretizar a tempo de incluir este projeto. Infelizmente, o quarto âmbito estratégico previamente planeado não se concluiu a tempo para avaliar a sua implementação neste projeto devido a todo o processo de aprovações internas e obras que serão realizadas posteriormente.

Além dos desafios encontrados no percorrer da elaboração e conclusão do Projeto, é inegável o contributo que o mesmo trouxe para o departamento de Recursos Humanos e para toda a empresa no que toca a matéria dos processos de AIS. Ao analisar a evolução do número de admissões de colaboradores *salaried* desde que se concluiu a fase de implementação deste projeto até ao momento da redação final do mesmo (figura 41), conclui-se que houve um aumento de cerca de 5 novas admissões. Estes dados vêm salientar a pertinência deste projeto e a vantagem que a empresa adquiriu com a sua correta implementação.

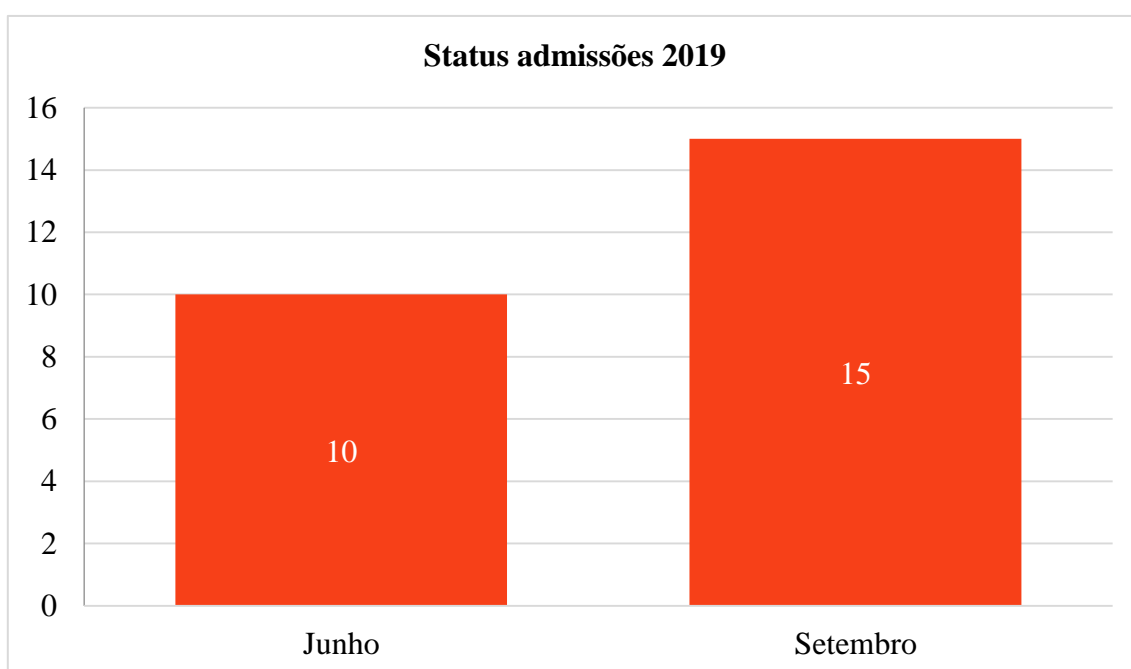


Figura 41 - Status de admissões 2019



## Conclusão

O ponto de partida do desenvolvimento deste Projeto iniciou com a caracterização da EAP e a constatação desde cedo do recente *spin-off* pelo qual a empresa tinha passado e conseqüentemente mudança a nível de cultura e identidade organizacional. Aliado ao fluxo de novas admissões de colaboradores *salaried* e às especificidades deste tipo de indivíduos, foi crescendo também uma maior preocupação com a retenção de talentos.

De acordo com as necessidades expostas pela empresa optou-se pela estratégia de reestruturar o processo de AIS já existente, adicionando alguns novos elementos em falta e potenciando os existentes, tendo como base o modelo das três fases proposto pelo quadro teórico. Desta forma, o objetivo foi colocar a atual imagem Aptiv em todos os componentes deste processo e, através do cumprimento dos objetivos estratégicos, alcançou-se com sucesso o cumprimento da finalidade proposta.

Na implementação do projeto foi de extrema importância o contributo e envolvimento do elemento dos recursos humanos responsável pela formação e comunicação da empresa, dos elementos do departamento de recursos humanos responsáveis pelo recrutamento e dos formadores internos da empresa dos diversos departamentos.

Os desafios que foram surgindo estão essencialmente ligados a questões de gestão de tempo, acumulação de tarefas, conciliação de horários e ao tempo necessário para concluir processos de recrutamento e de admissão de novos colaboradores. Com o insurgir de novos projetos na empresa o número de novas vagas de emprego para profissionais com qualificações muito específicas tem aumentado a um ritmo substancial. Estes processos prolongam-se por vezes mais do que os processos normais e poderia ter sido um fator de risco de insucesso para este projeto.

De futuro, a metodologia utilizada neste Projeto poderá ser estendida à implementação e replicação para criação de um plano para o restante grupo de colaboradores presentes na empresa, os colaboradores *hourly*. Em consideração com o rigor adotado na apresentação do quadro teórico e na definição do planeamento estratégico, assim como a objetividade nas necessidades para a implementação das ações e os resultados obtidos, o Projeto apresentado permite à empresa adquirir ferramentas de gestão e controlo do AIS dos novos colaboradores, transmitindo a sua cultura organizacional, e posteriormente verificar e acompanhar para garantir a retenção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

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

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 51-64.

Becker, T. E., Meyer, J. P., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.

Borges, L. O., Melo, S. L., Oliveira, A. S. & Silva, F. H. V. C. (2010). Reconstrução e Validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 11, nº 4.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23-28.

Costa, A. F. N. P. R. (2014). Processos de acolhimento e integração: promoção do envolvimento e identificação organizacional. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.

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

DB Pes OUT 18 (2018). Base de dados do mês de outubro de 2018. Braga.

Delvas, R. L. (2017). A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta. Tese de Mestrado. Politécnic do Porto.

- Dochy, F., Kyndt, E., Michielsen, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations & Learning*, 2, 195–215.
- DRH AptivPort Services S.A (2018). Reuniões com apresentação da empresa e estratégia. Braga.
- Gomes, V. C. O. (2017). Plano de Acolhimento e Integração: Auditrec. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Hall-Jones, J., Hemert, J. P., Simmons, T., Stermer, E. & Vogel, M. (2018). Onboarding employees through shared values. *Journal of Research, Assessment, and Practice in Higher Education*, 3, 1-5.
- Haveman, H. A. (1995). The Demographic Metabolism of Organizations: Industry Dynamics, Turnover, and Tenure Distributions. *Administrative Science Quarterly*, 40, 586-618.
- Iqbal, Adnan (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. *The Business Review*, 16, 275-281.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 9-14.
- Langan, S. (2000). Finding the Needle in the Haystack: The Challenge of Recruiting and Retaining Sharp Employees. *Public Personnel Management*, 29, 461-464.
- Martinho, D. M. M. (2015). Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Tese de Mestrado. Universidade do Algarve.
- Nolan, L. S. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12, 69-75.
- Olckers, C. & Du Plessis, Y. (2015). Psychological ownership as a requisite for talent retention: the voice of highly skilled employee. *European Journal of International Management*, 9, 52-73.
- Pinto, E. A. (2014). Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe. Tese de Mestrado. Universidade Lusíada, Lisboa.
- Santos, M. O. G. (2008). Questões introdutórias sobre avaliação e conceitos relacionados. Artigo Científico. Évora: Universidade de Évora.

Silveira, E. M. L. (2012). Socialização e Integração de novos empregados na empresa – Cultura Organizacional. Artigo Científico. Brasil: Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas/RS.



### **Anexo I a. – Grelha de diagnóstico**

<b>Conteúdo</b>	<b>Alteração</b>	<b>Layout</b>	<b>Notas</b>

### **Anexo I b. – Grelha de diagnóstico**

<b>Formação</b>	<b>Formador</b>	<b>Local</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Duração</b>	<b>Notas</b>

## Anexo II – Inquérito por questionário online

**Inquérito por Questionário -  
Perceções de Acolhimento,  
Integração e Socialização**

Este inquérito tem como objetivo analisar as perceções dos colaboradores acerca do acolhimento, integração e socialização na Aptiv aquando da sua entrada na mesma.  
As respostas são confidenciais e têm como finalidade a integração num Projeto universitário para obtenção do grau de mestre que visa promover a inovação e otimização organizacional dos processos de acolhimento, integração e socialização.  
A amostra é composta por colaboradores com data de admissão posterior a janeiro de 2016.

**SEGUINTE** Página 1 de 5

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#)

Google Formulários

- I. O manual de acolhimento é simples e útil.
- II. A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da função.
- III. A formação inicial focou aspetos importantes da minha função.
- IV. A formação inicial preparou-me para a minha função.
- V. A formação inicial foi suficiente.
- VI. As informações passadas sobre a empresa foram suficientes.
- VII. A minha chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.
- VIII. A minha chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me as características da função.
- IX. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração.
- X. Os meus colegas foram colaborativos no início das minhas funções.

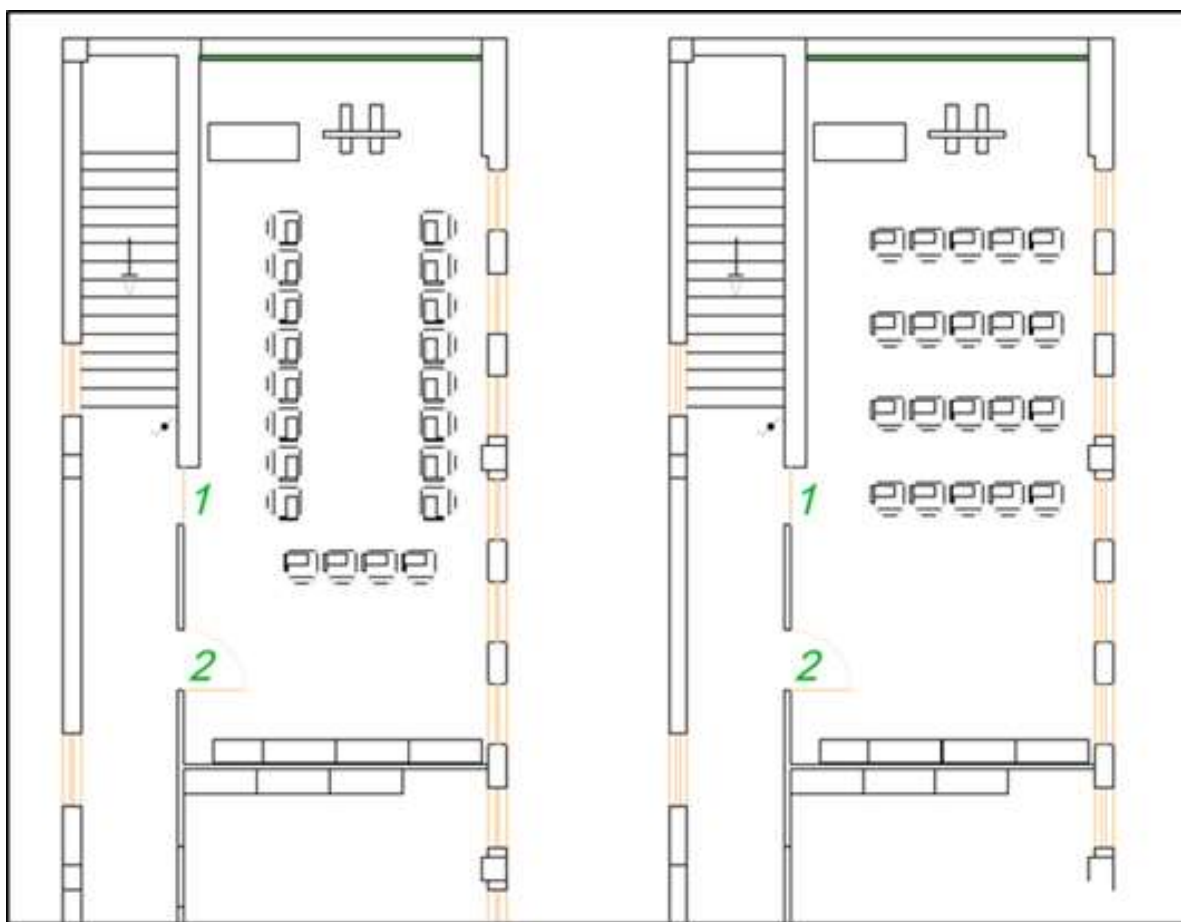
- XI. O meu departamento auxilia os novos colaboradores na sua integração.
- XII. Regra geral, o meu departamento acolhe bem os novos colaboradores.
- XIII. No meu departamento existe cooperação entre os colaboradores.
- XIV. Sei quem devo procurar quando preciso de informações na maioria das situações.
- XV. Não encontrei muitas barreiras na fase inicial.
- XVI. Os objetivos do plano de integração são explícitos.
- XVII. A duração do plano de integração ajudou-me a obter um melhor desempenho da função.
- XVIII. O programa de integração fez-me identificar com a empresa.
- XIX. O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função.
- XX. O plano de integração facilitou a minha adaptação à empresa.
- XXI. O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função.
- XXII. O plano de integração permitiu-me um melhor desempenho da função.
- XXIII. O plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem.
- XXIV. O plano de integração forneceu-me informações úteis e simples.
- XXV. O programa de integração permitiu-me ter mais informação sobre a empresa.
- XXVI. O plano de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas.
- XXVII. O plano de acolhimento e integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia.
- XXVIII. O plano de acolhimento e integração facilitou a minha socialização dentro da empresa.
- XXIX. Sinto-me integrado na empresa.
- XXX. O meu ajustamento à empresa foi simples e rápido.

- Comentários / Sugestões de melhoria

## Anexo III – Formulário de acompanhamento e integração de novos colaboradores

<b>Aptiv</b>	<b>BRAG FOR 731.01.01</b>
<b>Formulário de Acompanhamento e Integração de novos colaboradores</b>	
Effective Date/Data Efectiva: 11/04/19	Content Reviewed Date/Data de Revisão: 10/04/19
<input type="checkbox"/> 1ª reunião (3 meses) <input type="checkbox"/> 2ª reunião (9 meses)	
DATA	
NOME	
NI	
CCUSTO	
Pergunta	Resposta do colaborador
1. Está a gostar do seu grupo de trabalho?	
2. É fácil comunicar com os seus colegas, chefia e departamentos?	
3. Identifica-se com a empresa? (forma de trabalhar, política, condições)	
4. Descreva a sua integração na empresa.	
5. Até ao momento, o que mais gostou?	
6. Que impacto sente que tem o seu papel atualmente na empresa?	
<u>Comentários/Sugestões de melhoria:</u>	
<u>Avaliação (de 1 (menor) a 10 (maior)):</u>	
✓ Motivação? _____ ✓ Satisfação? _____ ✓ Empatia? _____ ✓ Entusiasmo? _____ ✓ Comprometimento? _____	
Assinatura do recrutador: _____	

## Anexo IV – Layout sala de acolhimento



## Anexo V – Manual de integração de recursos humanos



**NASCEMOS PARA NOS MOVERMOS**

**DESDE O PRIMEIRO DIA**

**WELCOME**

Recursos Humanos

**• APTIV •**

## Anexo VI – Manual de acolhimento



## **Anexo VII – Grelha de plano de ações**

<b>Domínio</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Ação corretiva</b>	<b>Responsável</b>

## Anexo VIII – Procedimento Acompanhamento e Integração de novos colaboradores

<i>Aptiv</i>	BRAG 731.01	
<b>Acompanhamento e Integração de novos colaboradores</b>		
<i>Data de entrada em vigor:</i> 11/04/2019	<i>Data de Revisão do Conteúdo:</i> 10/04/2019	<i>Pag.</i> 1 de 1
<b>1. OBJETIVO</b>		
Assegurar o acompanhamento dos novos colaboradores salaried e a sua integração na Empresa.		
<b>2. ÂMBITO</b>		
Este procedimento aplica-se a todos os novos colaboradores salaried da Aptiv.		
<b>3. APROVAÇÃO</b>		
Este procedimento foi aprovado pelo Diretor de Recursos Humanos, cuja aprovação está no FIS.		
<b>4. PROCEDIMENTO</b>		
Devem ser realizadas duas reuniões de acompanhamento com todos os novos colaboradores salaried, ao longo do primeiro ano de trabalho, após 3 meses e 9 meses da sua admissão na empresa. O objetivo destas reuniões é garantir o correto acompanhamento e análise do processo de integração dos novos colaboradores de forma a garantir a sua retenção. As reuniões devem ser realizadas, segundo os parâmetros descritos em baixo.		
4.1 As reuniões são realizadas entre o novo colaborador e o elemento dos Recursos Humanos que o recrutou.		
4.2 A responsabilidade de agendamento é de quem realiza o processo de recrutamento.		
4.3 Em cada reunião o recrutador deverá preencher um formulário onde indica as oportunidades de melhoria indicadas pelo colaborador e avalia a motivação do mesmo.		
<b>5. INFORMAÇÃO ADICIONAL</b>		
5.1 Documentos aplicados		
a) BRAG FOR 731.01.01 – Formulário de acompanhamento e integração de novos colaboradores.		
<b>6. REGISTO DE REVISÃO</b>		
Motivo da Revisão	Data de revisão	Autor
Edição Inicial	10/04/2019	Sofia Torrinha

## Anexo IX – Registo de avaliação da formação

**• APTIV •**

Apitiv BRAG FDR 711.02.06

**AVALIAÇÃO DA SESSÃO DE FORMAÇÃO (Curta Duração)**

Effective Date/Data Efetiva: 25-07-2018 Content Reviewed Date/Data de Revisão: 24-07-2018

---

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_      Horário: \_\_\_\_\_      Formador: \_\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_

Coloque uma letra em cada sector do círculo, manifestando a sua opinião em relação a cada um dos aspectos.

DT = Discordo Totalmente      D = Discordo      C = Concordo      CT = Concordo Totalmente

Os exercícios foram interessantes

O tempo da sessão foi suficiente

Os conteúdos foram interessantes

A interação entre formandos e formador foi boa

A exposição foi clara