



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO COMO PREDITORES DA
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

JOÃO PEDRO SANTOS AMARO

Orientador de Dissertação

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

A realização desta tese nunca teria sido possível sem o apoio incondicional de várias pessoas que contribuíram ao longo dos anos com conhecimentos, opiniões e atitudes que fizeram de mim o que sou hoje.

Acima de tudo, quero agradecer aos meus Pais. Não só pelo esforço que fizeram para que eu pudesse frequentar o ISPA, mas também por todos os conselhos, apoio e encorajamento que me deram ao longo dos anos, e que me tornaram no estudante e pessoa que sou nos dias de hoje. Sem vocês, nada disto teria sido possível.

A todos os meus Professores do ISPA que, à sua maneira única, contribuíram para o desenvolvimento das minhas competências e me deram sábios conselhos sobre o funcionamento do mundo do trabalho.

Um agradecimento especial ao meu orientador de dissertação, Prof. Doutor Francisco Cesário, pela paciência e pelo tempo dispensado para me orientar da melhor forma nesta etapa da minha vida.

Também um agradecimento muito especial ao Prof. Doutor Pedro Almeida, não só por todos os conselhos mas também por todos os momentos partilhados que me fizeram perceber que para além de meu professor, será alguém que irei levar para a vida enquanto amigo.

Não poderia terminar os meus agradecimentos sem agradecer aos meus caros colegas e amigos do ISPA que me proporcionaram a melhor experiência da minha vida, não só em termos sociais mas também pessoais. A vocês, levo comigo para a vida.

Por fim, a todos aqueles que sem estarem presentes fisicamente, serviram de inspiração ao longo destes anos e que me demonstraram o modelo a seguir, enquanto pessoa e profissional.

A todos vocês, o meu mais sincero Obrigado!

Resumo

O presente estudo conta com dois objectivos principais. Num primeiro momento, foi criado um novo instrumento de medida que avalia o fenómeno do Acolhimento e Integração Organizacional com base em três vertentes: o acolhimento estruturado, o acolhimento da chefia e o acolhimento dos colegas. Verificaram-se boas qualidades métricas e a escala foi considerada válida para utilização. Num segundo momento, procurou-se testar o impacto do Acolhimento e Integração Organizacional no modo como os trabalhadores se identificam com a respectiva organização (Identificação Organizacional). Colaboraram no estudo 347 trabalhadores pertencentes a diferentes organizações de Norte a Sul do País. Os resultados obtidos permitiram confirmar a hipótese de investigação, sendo que foi encontrado um impacto significativo entre a percepção que os trabalhadores tiveram em relação ao modo como foram acolhidos na sua empresa e o seu nível de identificação com a mesma.

Palavras-Chave: Acolhimento e Integração Organizacional, Identificação Organizacional, Suporte.

Abstract

The present study has two main objectives. First, it was created a new measure that assesses the phenomenon of Onboarding based on three components: the structured onboarding, the management onboarding and coworker's onboarding. The scale had good psychometric characteristics and it was considered valid to be used. Secondly, it was explored the impact of Onboarding in how the employees identify with their organization (Organizational Identification). The study had the participation of 347 workers of different organizations from North to South of the country. The results allowed to confirm the research hypothesis, since it was found a significant impact between the perception of workers about how they have been welcomed in their company and their level of identification with it.

Keywords: Onboarding, Organizational Identification, Support.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. Integração e Acolhimento Organizacional	3
Definição	3
Socialização Organizacional	3
Tipos de Processos de Integração e Acolhimento	4
Acolhimento Estruturado, da Chefia e dos Colegas	5
Consequências da Integração e Acolhimento Organizacional	8
2.2. Identificação Organizacional	9
Introdução ao estudo da Identificação Organizacional	9
Teoria da Identidade Social	10
Definição de Identificação Organizacional	10
Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional	11
Relação entre Integração/Acolhimento e Identificação Organizacional	12
3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	14
4. MÉTODO	15
4.1. Design	15
4.2. Participantes	15
4.3. Instrumentos	16
Acolhimento e Integração Organizacional	16
Identificação Organizacional	17
4.4. Procedimento	17
5. RESULTADOS	20
Escala de Acolhimento e Integração Organizacional	20
Escala de Identificação Organizacional	23

Correlação entre as variáveis	25
Teste de Hipóteses	26
Análises Estatísticas Complementares.....	28
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	43
Dados Sociodemográficos	45
Acolhimento e Integração.....	45
Identificação Organizacional	49
Mais uma vez, obrigado pela sua participação.	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Manual de Acolhimento.....	6
Tabela 2 – Caracterização da Amostra	16
Tabela 3 – Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais / Valores de Referência	19
Tabela 4 – Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Acolhimento	22
Tabela 5 – Fiabilidade da Escala de Acolhimento e suas dimensões	22
Tabela 6 – Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Identificação	24
Tabela 7 – Associação entre as variáveis Acolhimento e Identificação Organizacional	25
Tabela 8 – Resultados da Interacção entre as dimensões do Acolhimento	28
Tabela 9 – Teste t-Student com a variável Tipo de Sector	29
Tabela 10 – ANOVA <i>one-way</i> com a variável Habilitações Literárias	29
Tabela 11 – Teste <i>Post-Hoc Tukey HSD</i> com a variável Habilitações Literárias	29
Tabela 12 – ANOVA <i>one-way</i> com a variável Habilitações Literárias	30
Tabela 13 – Teste <i>Post-Hoc LSD</i> com a variável Habilitações Literárias.....	30
Tabela 14 – ANOVA <i>one-way</i> com a variável Idade	31
Tabela 15 – Teste <i>Post-Hoc Tukey HSD</i> com a variável Idade.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Acolhimento e Integração a três Factores.....	20
Figura 2 – Modelo de Acolhimento e Integração a um Factor	21
Figura 3 – Modelo de Identificação Organizacional	23
Figura 4 – Coeficientes de Regressão relativos ao impacto do Acolhimento na Identificação Organizacional.....	27

1. INTRODUÇÃO

Todos os anos, milhões de indivíduos começam a trabalhar numa nova organização. Aqui, o trabalhador faz a si mesmo perguntas como: “Como será a organização?”; “Como é que o meu chefe me vai tratar?”; “Será que me vou dar bem com os meus novos colegas?”; “Será que vou ser capaz de fazer este trabalho?” (Armstrong, 2014). Um dos objectivos principais das organizações para conseguir lidar com este tipo de situação, passa pelo desenvolvimento de processos que permitem receber os novos trabalhadores o mais eficazmente possível, permitindo desta forma que estes possam começar rapidamente a trabalhar e a contribuir para o sucesso da empresa (Bauer, 2013; Armstrong, 2014). Esta é a essência da integração e acolhimento organizacional.

Sendo o capital humano a chave do sucesso para o desempenho da organização (Armstrong, 2014; Bae & Lawler, 2000; Fridman, Hatch & Walker, 2000), uma boa gestão estratégica dos recursos humanos pressupõe a capacidade da organização em ter um conhecimento alargado das atitudes e os comportamentos humanos que estão presentes no ambiente organizacional já que, a forma como as pessoas são tratadas dentro de uma organização, é essencial para perceber qual a contribuição ou limitação que estas podem trazer para a organização (Chiavenato, 1999).

Uma dessas formas passa pelo modo como as pessoas percebem a organização em que estão inseridas. Nesta linha de pensamento surge o conceito de identificação organizacional que ocorre quando um indivíduo integra na sua própria identidade, as crenças, normas, valores e comportamentos da organização em que está inserido. É um conceito que assume-se como um forte explicador das atitudes e comportamentos dos trabalhadores em contexto organizacional (Tavares, Caetano & Silva, 2007). Mas então, o que faz os novos trabalhadores “vestirem a camisola”? Visto que o acolhimento e integração visa um primeiro alinhamento do indivíduo com a organização, pode também ser o primeiro passo para criar nos indivíduos um sentimento de pertença a um grupo, neste caso da organização, fazendo deste um alicerce para o esforço e dedicação que os indivíduos demonstram perante o grupo a que pertencem.

No entanto, não foram encontradas evidências na literatura que coloquem os processos de integração como um dos antecedentes da identificação organizacional. Assim sendo, a presente investigação vai no sentido de contribuir para o estudo do impacto que este processo pode ter para as organizações, com o objectivo de constituir mais um dos fundamentos

teóricos que os gestores das empresas podem usar para garantir o bem-estar dos trabalhadores e conseqüentemente o sucesso organizacional.

Apesar da literatura estudar o processo de acolhimento e integração organizacional com base em várias vertentes (*e.g.* manuais de acolhimento, suporte dos colegas e das chefias), não foram encontradas metodologias na literatura que suportem a ideia de um modelo de integração e acolhimento que abranja essas vertentes. Assim sendo, o presente estudo conta com dois objectivos. Primeiro, a criação de um instrumento de medida que assenta num modelo tridimensional de integração e acolhimento organizacional com base em três tipos de suporte (estruturado, chefia, colegas) e segundo, estudar o seu impacto no modo como os trabalhadores se identificam com a organização em que estão inseridos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Integração e Acolhimento Organizacional

Definição

Este é um conceito que só na última década começou a ser alvo de atenção na literatura. Diversos autores definem o processo de integração como sendo um processo de recepção e acolhimento de novos trabalhadores, tendo eles vindo do exterior ou interior da organização, e onde lhes é dada toda a informação necessária para começarem a trabalhar na sua função o mais rapidamente possível (Armstrong, 2014; Bradt & Vonnegut, 2009; Bauer & Erdogan, 2011).

Reforçando esta ideia, Armstrong (2014) argumenta que o processo de integração de um novo trabalhador assenta em quatro objectivos principais. São eles: a redução da insegurança inicial do trabalhador que entra num ambiente organizacional desconhecido; o estabelecimento no trabalhador de uma atitude favorável face à organização, aumentando assim a probabilidade do indivíduo permanecer nela; a obtenção de um resultado eficaz por parte do trabalhador num espaço curto de tempo (*e.g.* resultados rápidos e eficazes); e por fim, a diminuição da probabilidade do trabalhador abandonar a organização precocemente.

Socialização Organizacional

Nas últimas décadas, muitos têm sido os teóricos organizacionais que falam da integração e acolhimento através do termo Socialização Organizacional (Bauer, 2011; Bauer, 2013). Sendo um conceito que está mais ligado aos estudos da Psicologia Social, a socialização organizacional pode ser entendida como um processo no qual o trabalhador adquire conhecimentos em relação ao contexto laboral em que está inserido (*e.g.* valores, normas, cultura) e usa esse conhecimento para se adaptar ao ambiente laboral. (Fisher, 1986, citado por Asforth, Sluss & Saks, 2007; Van Maanen & Schein, 1979, citados por Asforth, Sluss & Saks, 2007; Van Maanen & Schein, 1979, citados por Taormina & Bauer, 2000). Apesar deste processo de socialização ser um processo que nunca pára de ocorrer, vários autores argumentam que é essencial estudá-lo em ligação com os novos trabalhadores, uma vez que são estes que possuem uma necessidade mais acentuada para se adaptar a um meio que para eles lhes é desconhecido (Berlew & Hall, 1966, citados por Klein & Weaver, 2000;

Jones, 1983, citado por Klein & Weaver, 2000; Van Maanen & Schein, 1979, citados por Klein & Weaver, 2000).

Actualmente tem sido reconhecido que, o sucesso e o fracasso dos trabalhadores em contexto organizacional, pode depender do tipo de interacções que cada trabalhador estabelece com os outros elementos desde o primeiro dia em que entra na organização. Este conhecimento permite-nos chegar à premissa de que, tal como Schein (1988, citado por Mosquera, 2002) o refere, as expectativas individuais dos novos trabalhadores não agem isoladamente no contexto organizacional. Pelo contrário, estas expectativas interagem com as expectativas dos outros elementos da organização. Assim, cabe à organização desenvolver um processo de socialização organizacional eficaz, que seja capaz de garantir a integração das expectativas individuais nas expectativas organizacionais e vice-versa. Este processo representa o primeiro passo para envolver os novos trabalhadores nos valores e objectivos da organização (Mosquera, 2002), o que permite que os novos elementos passem de entidades externas para membros efectivos da organização (Feldman, 1976, citado por Mosquera, 2002; Feldman, 1981, citado por Perrot, Bauer & Rouse, 2012).

Tipos de Processos de Integração e Acolhimento

Um dos autores que tem sido dos mais activos no estudo dos processos de integração nas organizações é Talya N. Bauer. Em 2011, a autora publica um livro que fala das diferenças entre os programas de integração organizacional formais e informais. Segundo Bauer (2011), as organizações que optam por um processo informal, são organizações que procuram desenvolver um processo no qual o novo elemento adquire conhecimento sobre a sua nova organização e respectiva função, sem que para isso necessite de um plano organizacional estruturado e explícito. Por outro lado, os processos formais são programas no qual o trabalhador segue à risca um documento escrito que contém as políticas, as normas, os valores e os procedimentos que irão ajudá-lo a iniciar o seu trabalho da forma mais correcta possível, em termos das suas tarefas e da sua socialização com os outros elementos.

Seguindo esta linha de pensamento, Bauer (2011) alerta para o facto de que a formalidade e a compreensão que existe sobre os programas de acolhimento e integração, varia consoante a organização em questão e os valores que esta mais privilegia. A autora dá o exemplo da empresa multinacional *L’Oreal* que criou um programa de acolhimento para novos trabalhadores chamado “*L’Oreal Fit*”, e que tem como principal objectivo “ (...) desenvolver relações bem sucedidas, comprometidas e mútuas com os (...) trabalhadores” (p.

2). Desta forma, o crescente interesse dos teóricos organizacionais em relação ao conceito de integração e acolhimento, visa enfatizar a importância das relações que o indivíduo estabelece com o ambiente em que se insere, sendo que esse ambiente varia consoante o tipo de organização.

Partindo desta perspectiva, Bauer (2011) argumenta que algumas organizações optam por um programa mais estruturado e sistemático – tal como é o caso da *L’Oreal* – enquanto que outras optam por um processo no qual o trabalhador é obrigado por si próprio a descobrir o que é esperado na organização e quais são as normas do seu novo ambiente organizacional (o chamado processo “*sink or swim*” que traduzido à letra significa “ou nadas ou afogas-te”).

Através de um relatório apresentado pela empresa *Boston Consulting Group* (2012, citado por Bauer, 2013) que estuda o impacto de algumas práticas de recursos humanos no desempenho das organizações, entre elas a integração, os analistas da empresa apresentaram resultados que apontam para o facto de que os processos estruturados e sistemáticos de integração trazem consequências mais positivas para a organização do que os processos “*sink or swim*”. Os autores do relatório argumentam que só a existência de um processo de integração pode aumentar duas vezes mais o lucro da organização. Quando esse processo é estruturado, a margem de lucro aumenta para seis vezes mais. Para além disso, os autores reforçam a ideia de que os trabalhadores que passaram por processos estruturados de acolhimento e integração são trabalhadores onde a probabilidade de permanecerem após 36 meses na organização é muito superior aos trabalhadores que não passaram por esse tipo de processos.

Relativamente à duração dos processos de integração, Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) referem que o tempo estimado para um processo de integração varia consoante a profundidade da influência que as organizações querem impingir aos novos elementos. Outros autores argumentam ainda que uma variável que pode influenciar a escolha do programa é a dimensão da organização, sendo que a sua dimensão pode potencializar a formalização dos programas de acolhimento (Perrot, Bauer & Rouse, 2012).

Acolhimento Estruturado, da Chefia e dos Colegas

Torna-se cada vez mais importante a atenção que as organizações devem dar ao acolhimento e integração nas organizações, sendo este um processo que não deve ser estudado de forma isolada, necessitando assim de ser bem estruturado. Tal processo pode ser feito de várias formas, sendo que uma delas passa, por exemplo, por um manual de acolhimento que é

fornecido pelo director de recursos humanos ao trabalhador quando este entra na organização, e onde contém toda a informação necessária sobre a história, estrutura (*e.g.* departamentos, instalações), políticas, práticas, estratégias e valores da organização (Armstrong, 2014; Mosquera, 2002; Bauer, 2011; Varão, 2009). No entanto, segundo os autores, o manual de acolhimento poderá servir apenas como complemento a outras fontes de informação, sendo por si só insuficiente. Assim, conjuntamente com o manual, as organizações deverão também criar cursos formais de integração que incluem por exemplo, conferências, formações e suportes audiovisuais, que transmitem o mesmo tipo de informação que os manuais. Este tipo de cursos, que podem durar dias ou mesmo semanas, são essenciais uma vez que fornecem tipos de informação relevante que muitas vezes não vêm nos manuais. Através das formações, o novo elemento adquire informação sobre a organização e o seu negócio, bem como todo o tipo de informação essencial relativamente à sua função, nomeadamente qual o seu papel na organização e a contribuição que tem para o sucesso da mesma (Mosquera, 2002; Bauer, 2011).

É importante não esquecer no entanto que o manual de acolhimento é uma ferramenta indispensável na integração do novo elemento, sendo este um documento transversal a todos os trabalhadores (Bauer, 2011) e que pode ser alvo de mudança de informação a qualquer momento (Mosquera, 2002).

Reis (2010) apresenta um exemplo daquilo que poderá ser a estrutura de um manual de acolhimento (Tabela 1).

Tabela 1 - Manual de acolhimento

Introdução feita pelo Director de Recursos Humanos	Deverá ser dada uma mensagem de boas-vindas ao colaborador recém-chegado onde lhe é apresentado o manual de acolhimento.
Apresentação da organização	Deverá conter todo o tipo de informação sobre a organização, nomeadamente, missão, objetivos, políticas de gestão e informações relativos à actividade da organização.

Apresentação dos Departamentos	Deverá ser feita uma explicação relativa ao perfil, às competências e aos encargos de cada colaborador
Apresentação dos Organigramas e do Departamento onde o colaborador se vai inserir	Esta apresentação servirá para auxiliar o colaborador recém-chegado a enquadrar-se na estrutura hierárquica da organização, assim como conhecer os vários responsáveis dos diversos departamentos. Isto permitir-lhe-à estabelecer mais facilmente contactos pessoais.
Carta Deontológica da Organização	Deverão ser descritos os direitos e deveres dos colaboradores, bem como a legislação, o horário laboral, remunerações e benefícios.
Funcionamento	Materiais e Equipamentos
Plano de Acolhimento	Descrição do planeamento do primeiro dia do novo colaborador na organização.

Apesar do manual ser uma parte essencial à integração, está longe de ser a única. Um dos aspectos essenciais ao processo de integração passa também pelo acolhimento da chefia. De facto, Armstrong (2014) argumenta que o processo de integração deverá começar pelo gestor do departamento no qual o trabalhador vai trabalhar. Aqui, juntamente com o departamento de recursos humanos, o gestor deverá fazer um *briefing* inicial com o novo elemento, onde faz uma breve descrição do departamento em que vai trabalhar. Só após este *briefing* é que o trabalhador é “entregue” à sua chefia directa, sendo que este vai ser o principal responsável por colocar o trabalhador à vontade, providenciar todo o tipo de informação necessária de forma clara sobre a função e a organização, indicar as expectativas e os procedimentos que vão ser esperados do trabalhador e comunicar-lhe de que forma é que este poderá progredir profissionalmente (Armstrong, 2014; Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015). Reforçando este ponto, Varão (2009) refere que o acolhimento e integração do trabalhador, deve ser conduzido pela sua chefia directa, sendo esta a responsável principal por

supervisionar o acesso de informação do recém-chegado e por conduzir a sua socialização com os outros elementos.

Partindo desta perspectiva, o chefe directo deverá introduzir o novo elemento aos outros elementos da sua equipa (Armstrong, 2014). Um dos factores que mais afecta a adaptação dos indivíduos é a sua receptividade por parte dos colegas (Caetano & Vala, 2002), sendo que estes têm um papel fundamental na integração do novo elemento uma vez que fornecem a informação mais relevante no que toca ao modo como o grupo trabalha e funciona, facilitando dessa forma a integração social do novo elemento (Morison, 1993, citado por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015; Ostroff & Kozlowski, 1992, citados por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015). Permitindo essa integração grupal, os colegas são uma peça fundamental que ajuda o novo elemento a adquirir e esclarecer informação sobre a função ou a organização que poderá não ter ficado esclarecida pela chefia (van Maanen, 1984, citado por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015; Schein, 1968, citados por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015). Uma outra forma que as organizações arranjam para facilitar a integração de novos trabalhadores passa por arranjar um “mentor”. Segundo vários autores, um “mentor” pode ser entendido como um elemento da organização que ajuda o novo trabalhador na sua integração, dando-lhe conselhos e toda a ajuda necessária para que o recém-chegado consiga ultrapassar a insegurança dos primeiros dias e consiga ser bem-sucedido (Bauer, 2011; Reis, 2010). Segundo Allen, Eby e Lentz (2006, citados por Bauer, 2011), os novos trabalhadores sentem a necessidade de procurar os mentores quando precisam de ajudam em vez dos chefes, com medo de transmitirem a ideia de que são incompetentes na função.

A chegada de um novo elemento é sempre um processo que obriga muitas vezes à reconfiguração das interacções entre os trabalhadores que já faziam parte da organização, sendo que, necessariamente, estes passam também a interagir com o novo elemento (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Assim, a existência de um “mentor” é fundamental uma vez que permite transmitir a ideia ao trabalhador de que a organização está ciente da sua insegurança e que por isso mesmo criou um mecanismo com o objectivo de a reduzir (Bauer, 2013).

Consequências da Integração e Acolhimento Organizacional

Todos os desenvolvimentos que até hoje têm sido feitos no que toca ao estudo da integração e acolhimento organizacional, permitem-nos chegar à premissa de que este é um construto relevante para as práticas de gestão de recursos humanos, no sentido da organização

conseguir alcançar uma vantagem competitiva que seja sustentada e permanente ao longo do tempo.

Antes de serem abordadas as consequências da integração organizacional é necessário antes de mais caracterizar o que faz um processo de integração como sendo “bom”. Para tal, é argumentado na literatura que existem quatro pontos que definem uma boa integração dos trabalhadores recém-chegados (Bauer, 2011). A integração é garantida com eficácia quando: a organização é capaz de desenvolver no indivíduo um sentimento de auto-eficácia que lhe permita realizar as suas tarefas eficazmente (Saks, 1995, citado por Bauer, 2011); a informação sobre a organização e a função foi transmitida de forma clara ao trabalhador (Feldman, 1981, citado por Bauer, 2011; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac & Rouseel, 2010, citados por Bauer, 2011); a organização foi capaz de desenvolver um ambiente agradável e socializante para o trabalhador (Morrison, 2002, citado por Bauer, 2011; Bauer & Green, 1998, citados por Bauer, 2011); e por fim, quando foi transmitida a cultura, os valores e os objectivos da organização (Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson, 2004, citados por Bauer, 2011).

Partindo desta ideia, diversas pesquisas demonstram que a integração e o acolhimento organizacional é um processo que pode influenciar diferentes tipos de variáveis organizacionais. De facto, os indivíduos que passam por um bom processo de acolhimento e integração, são aqueles que apresentam menores intenções de sair da organização precocemente (Armstrong, 2014; Bauer, 2011), que estão mais comprometidos com a organização (Armstrong, 2014; Ashforth & Black, 1996, citados por Bauer, 2011), que têm maiores níveis de produtividade e desempenho num espaço curto de tempo (Armstrong, 2014; Ashforth & Black, 1996, citados por Bauer, 2011), que apresentam um nível mais reduzido de stress e maiores níveis de satisfação (Ashforth & Black, 1996, citados por Bauer, 2011), e que estão mais alinhados com a organização no seu todo facilitando dessa forma a sua socialização com os outros elementos (Armstrong, 2014; Holton, 2001, citado por Klein, Polin & Sutton, 2015; Survey findings, 2011, cit. por Klein, Polin & Sutton, 2015).

2.2. Identificação Organizacional

Introdução ao estudo da Identificação Organizacional

Apesar da conceptualização do conceito de identificação organizacional ter sido ofuscada durante duas décadas através do conceito de “compromisso organizacional”, o seu

estudo tem sido alvo de atenção na literatura desde os anos 60 (Boroş, 2008). É um constructo que revela um elevado interesse por parte dos teóricos organizacionais, pelo facto de reflectir uma ligação psicológica entre os indivíduos e as organizações, tornando-se dessa forma um forte explicador de atitudes e comportamentos que são assumidos em contexto laboral (Edwards, 2005).

Teoria da Identidade Social

Nos últimos anos, os estudos dos teóricos sobre a identificação organizacional têm sido bastante dificultados pelas múltiplas e inconsistentes definições do constructo (Boroş, 2008; Asforth & Mael, 1989; Van Dick, 2004; van Knippenberg & van Schie, 2000). Com o objectivo de remedir esta situação, Asforth e Mael (1989) propuseram reconceptualizar o conceito de identificação organizacional, utilizando para tal, uma das teorias mais reconhecidas e prestigiadas no estudo da identificação organizacional, a Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner (1979).

Sendo uma teoria que advém do ramo social, o seu argumento principal baseia-se na premissa de que, o autoconceito dos indivíduos, ou seja, aquilo que eles pensam sobre si próprios, deriva de dois tipos de identidade. Por um lado, deriva de uma identidade pessoal que é construída pelas características únicas ao sujeito, como por exemplo os seus interesses, e por outro lado de uma identidade social que é formada através da pertença a um grupo cujos elementos partilham as mesmas características, neste caso, os mesmos interesses (Tajfel & Turner, 1985, citados por Mael & Asforth, 1992).

Seguindo este argumento, torna-se possível observar que a identidade social é uma forma de identificação social, no qual os indivíduos se identificam como sendo membros de um determinado grupo (Boroş, 2008). Através desta identificação, os indivíduos autodefinem-se como membros de uma determinada categoria social, assumindo que as características da categoria a que pertencem, são iguais às suas próprias características. É este processo de categorização que permite aos indivíduos distinguirem-se, em termos de características, de elementos de outras categorias sociais, e por outro lado, aproximarem-se de indivíduos que fazem parte do seu *in-group* (van Knippenberg & van Schie, 2000).

Definição de Identificação Organizacional

Utilizando os fundamentos descritos na Teoria da Identidade Social, Asforth e Mael (1989) argumentam que a Identificação Organizacional pode ser entendida como o processo

no qual o indivíduo define-se a si próprio através da sua pertença a uma determinada organização. Também Pratt (1998) propõe uma definição semelhante, argumentando que a identificação organizacional ocorre quando as crenças do indivíduo relativamente à organização a que pertence, se tornam uma referência e definição para si mesmo (tal como o autor enuncia, quando as crenças da organização se tornam *self-referential* e *self-defining* para o indivíduo).

Seguindo esta linha de pensamento, Van Dick (2004) refere que os processos de auto-referência (*self-referential*) e auto-definição (*self-defining*), acabam por ser um aspecto fundamental na definição do indivíduo enquanto membro da organização em que trabalha, já que, é este auto-conceito que faz os indivíduos experienciam os sucessos e os fracassos da organização como sendo os seus. Deste modo, os indivíduos esforçam-se para conseguir atingir os resultados mais positivos para a organização, buscando dessa forma, resultados mais positivos para eles próprios.

De um modo geral, a identificação organizacional é um constructo fundamental na compreensão da forma como os indivíduos se definem a si próprios tendo em conta a organização em que estão inseridos, e por conseguinte, na explicação das atitudes e comportamentos que estes assumem em contexto laboral (Tavares, Caetano & Silva, 2007). Citando alguns autores que têm sido bastante activos no estudo deste constructo, a “identificação organizacional é uma forma de vínculo psicológico que ocorre quando os membros adoptam as características definidoras da organização como características definidoras deles próprios.” (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p. 242).

Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional

Para se conseguir estudar o fenómeno da identificação organizacional, é necessário perceber quais os factores que podem fortalecer o seu desenvolvimento. Para tal, deverão ser analisados alguns dos seus potenciais antecedentes. No que toca a esta questão, a literatura tem-se debruçado nos seguintes aspectos: o prestígio da organização (Chatman, Bell, & Staw, 1986, citados por Asforth & Mael, 1989; March & Simon, 1958, citados por Asforth & Mael, 1989; Boroş, Curşeu & Miclea, 2011); a distintividade das normas e valores da organização face a outras (Mael, 1988, citado por Asforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994); a necessidade do indivíduo se identificar a um grupo (Glynn, 1998, citado por Boroş, Curşeu & Miclea, 2011); factores intragrupais, como por exemplo, a proximidade de valores e objectivos entre elementos ou as interacções estabelecidas entre eles (Ashforth & Mael,

1989); a atractividade da imagem externa da organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994); e o suporte organizacional percebido pelos indivíduos (Tyler & Blader, 2003, citados por Edwards & Peccei, 2010).

Utilizando os antecedentes como referência, é importante reforçar que o fenómeno da identificação organizacional é definido como um constructo meramente perceptual e cognitivo, e não uma atitude ou comportamento (Mael & Asforth, 1992).

Para além dos antecedentes, a literatura tem focalizado a sua atenção nas consequências da identificação organizacional. Todos os avanços que até então têm sido feitos no estudo deste constructo, permitem-nos chegar à premissa de que, a identificação organizacional é um processo importante para as organizações, uma vez que diversas pesquisas demonstram o seu poder impactante em diversos factores. Exemplo disso são os estudos que apontam que os indivíduos que mais se identificam com a organização em que estão inseridos, são aqueles que: apresentam menores intenções de saída (Van Dick, 2004; O'Reilly & Chatman, 1986; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009; Boroş, Curşeu & Miclea, 2011); que apresentam maiores níveis de satisfação laboral (Asforth & Mael, 1989; Mael & Asforth, 1992; van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen & Tissington, 2004; Efraty & Wolfe, 1988, citados por Tinoco, 2008; Boroş, Curşeu & Miclea, 2011); que demonstram comportamentos mais alinhados com as normas e os valores da empresa (Asforth & Mael, 1989); e que apresentam níveis mais elevados de motivação, lealdade para com a empresa, comportamentos cooperantes e comportamentos de cidadania organizacional (Pratt, 1998; Shamir, 1990, citado por Shamir & Kark, 2004).

Relação entre Integração/Acolhimento Organizacional e Identificação Organizacional

Tal como já foi referido, o processo de integração e acolhimento organizacional, constitui-se como um dos processos mais importantes das práticas administrativas dos recursos humanos no que toca ao sucesso da organização. De facto, o processo de integração tem uma elevada importância, já que permite à organização “transformar” os novos trabalhadores em membros funcionais da organização, tornando-os capazes de contribuir para o sucesso organizacional (Antonacopoulou & Güttel, 2010, citados por Yozgata & Güngörmez, 2015). Segundo os mesmos autores, este processo tem igualmente importância na perspectiva do novo trabalhador uma vez que lhe permite reduzir a complexidade da

entrada num novo meio e conseqüentemente começar a colaborar com as actividades realizadas na organização.

Sendo os objectivos principais da integração o alinhamento do trabalhador com a organização e a sua rápida contribuição para a produtividade da mesma, as organizações sentem cada vez mais a necessidade de criar mecanismos que permitem a satisfação desses objectivos. A perspectiva das organizações sobre este assunto assenta na ideia principal de que, um bom processo de integração permitirá ao novo trabalhador desenvolver uma maior percepção de estar alinhado com a organização, ter um maior envolvimento na sua tarefa e conseqüentemente um desempenho satisfatório (Wanberg & Muller, 2014, citados por Yozgata & Güngörmez, 2015).

Para tal, as organizações devem assegurar que o novo trabalhador tem todo o tipo de suporte que necessita para se ajustar ao novo ambiente organizacional. Visto a presente investigação centrar-se na integração e acolhimento através do suporte organizacional como um todo (integrando três tipos de suporte: estruturado, chefia e colegas), será assim importante analisar literatura que o relacione com a identificação organizacional.

Uma das teorias que suporta esta relação é a teoria do suporte organizacional que defende que, os trabalhadores que percebem que a organização tem em conta o seu bem-estar e o seu valor, desenvolvem uma maior ligação psicológica com a organização e conseqüentemente uma maior identificação com a mesma (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). De facto, o suporte que é dado pela organização preenche certas necessidades socio-emocionais dos trabalhadores, nomeadamente a auto-estima e a necessidade de afiliação a um grupo (Lee & Peccei, 2007, citados por Edwards & Peccei, 2010), o que conseqüentemente aumenta a identificação com a organização, levando os trabalhadores a cimentar a sua pertença organizacional e o seu papel na sua identidade social (Rhoades & Eisenberger, 2002, citados por Edwards & Peccei, 2010). Aqui, a chefia, sendo um dos agentes da socialização dos trabalhadores, tem um papel importante uma vez que existem evidências de que o suporte do supervisor tem um impacto positivo na identificação organizacional (Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007).

No entanto, não foram encontradas evidências na literatura que assegurem uma relação directa entre o suporte que é dado no processo de integração organizacional e a identificação organizacional. Contudo, é importante realçar que a integração organizacional é um processo que procura a clarificação da informação sobre a organização no seu todo, o esclarecimento das expectativas de ambas as partes e a socialização dos novos elementos, sendo que todos

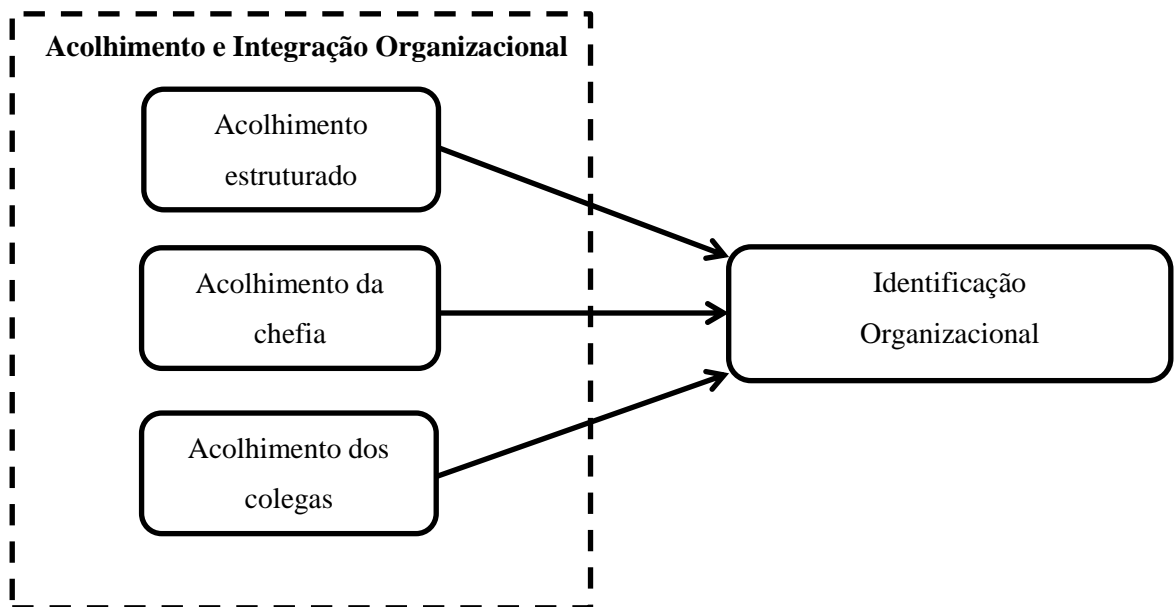
estes objectivos permitem ao novo trabalhador considerar-se como sendo ou não um membro da organização (Masterson & Stamper, 2003).

Assim sendo, visto que a identificação organizacional é um constructo que reflecte o alinhamento dos indivíduos com a organização, e tendo em conta que um dos objectivos da integração e acolhimento é precisamente contribuir para esse alinhamento de forma a que os novos elementos se sintam como “parte do grupo” e trabalhem em conformidade com os valores e comportamentos esperados, é formulada a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese de Investigação: *O suporte percebido pelos trabalhadores no Processo de Integração e Acolhimento Organizacional tem um impacto significativo na sua Identificação Organizacional.*

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta a hipótese formulada, será proposto o seguinte modelo de investigação:



A hipótese é operacionalizada da seguinte forma: Será esperado que os trabalhadores que percebem níveis de suporte prestado por parte da organização no processo de acolhimento e integração aquando da sua entrada, demonstrem níveis mais elevados de identificação com a mesma.

4. MÉTODO

4.1. Design

A presente investigação é considerada um estudo correlacional de natureza empírica que assume um carácter exploratório tendo em conta os dois objectivos propostos. Por um lado, assume um carácter exploratório no que toca à construção e análise de uma escala de Acolhimento e Integração Organizacional. Por outro, visto tratar-se de um estudo que tem como objectivo estudar o impacto do Acolhimento e Integração na Identificação Organizacional dos trabalhadores. É exploratório pelo facto de não terem sido encontradas evidências empíricas que suportem esta relação. O estudo é ainda de natureza transversal visto os dados terem sido recolhidos num único momento.

4.2. Participantes

Os participantes do presente estudo foram seleccionados através de um processo não-probabilístico de amostragem por conveniência e intencional do tipo *snowball*.

Colaboraram neste estudo, de forma voluntária, 347 participantes, todos eles considerados válidos para as análises estatísticas realizadas, visto reunirem as condições necessárias para a realização do estudo, nomeadamente estarem empregados na altura da recolha das respostas.

Dos sujeitos que participaram no estudo, 46.1% pertencem ao sexo masculino (n= 160) e os restantes 53.9% pertencem ao sexo feminino (n= 187). No que toca à idade, 47.3% (n= 164) têm uma idade compreendida entre os 18 e os 28 anos, 33.7% (n= 117) têm uma idade compreendida entre os 29 e os 39 anos, 13% (n= 45) têm uma idade compreendida entre os 39 e os 49 anos, e 6.1% (n= 21) têm mais de 50 anos. Relativamente às habilitações literárias dos participantes, verificou-se que 5.2% (n=18) possui uma nível de escolaridade inferior ao 12º ano, 25.9% (n= 90) tem o 12º ano completo, e os restantes 68.9% (n= 239) têm o ensino superior. Verificou-se ainda que 71.2% (n= 247) encontram-se na organização em que estão actualmente há menos de 5 anos, e os restantes 28.8% (n= 100) há mais de 5 anos. Por fim, no que toca ao sector da organização, 24.2% (n= 84) trabalham no sector público e 75.8% (n= 263) trabalham no sector privado (Tabela 2, Anexo C).

Tabela 2 – Caracterização da Amostra

		Frequência	Porcentagem
Género	Masculino	160	46.1%
	Feminino	187	53.9%
Idade	18 a 28 anos	164	47.3%
	29 a 39 anos	117	33.7%
	39 a 49 anos	45	13%
	Superior a 50 anos	21	6.1%
Habilitações Literárias	Inferior ao 12º ano	18	5.2%
	12º ano	90	25.9%
	Ensino Superior	239	68.9%
Antiguidade	Igual ou inferior a 5 anos	247	71.2%
	Superior a 5	100	28.8%
Sector	Público	84	24.2%
	Privado	263	75.8%

4.3. Instrumentos

Acolhimento e Integração Organizacional

Tal como foi referido na revisão da literatura, o processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores, é um processo que tem em conta vários agentes organizacionais na integração de novos trabalhadores. Desta forma, para avaliar o suporte que os trabalhadores perceberam quando ingressaram na organização em que estão inseridos, e face à inexistência de uma escala que tem em conta esses agentes, foi construída uma escala que é composta por três dimensões. São elas: o *Acolhimento Estruturado* com os itens 1, 6, 7 e 13 (e.g. *Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração; Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.*), o *Acolhimento da Chefia* com os itens 9, 11, 12 e 14 (e.g. *Quando entrei nesta*

organização a minha chefia ajudou-me a ultrapassar as dificuldades iniciais de adaptação; Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.) e o Acolhimento dos Colegas com os itens 2, 3, 4, 5, 8, 10 e 15 (e.g. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.; Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar.).

A escala é composta por 15 itens classificados numa *rating scale* tipo *Likert* de cinco pontos que varia de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”.

Identificação Organizacional

A Identificação Organizacional foi medida através da escala construída por Mael e Asforth (1992), sendo esta constituída por 6 itens que avaliam o grau com que as pessoas se identificam com a organização em que estão inseridas (e.g. *Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal; Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização; Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”; O sucesso desta organização é o meu sucesso; Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal; Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado.*).

É uma escala unidimensional e é considerada por Riketta (2005) como a mais utilizada para medir a identificação organizacional. Os itens são classificados através de uma *rating scale* tipo *Likert* de cinco pontos que varia de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”.

4.4. Procedimento

Após ter sido delineado o objectivo do estudo, e face à inexistência de uma escala que suportasse a operacionalização da variável Acolhimento e Integração, procedeu-se inicialmente à construção de uma escala que fornecesse esse suporte. Todos os itens foram construídos com base na revisão bibliográfica relativa ao tema, e após a sua construção, foi testada a sua validade facial. Foram feitas as modificações devidas e definiu-se de forma conclusiva o formato final da escala.

Para a recolha dos dados, foi construído um questionário (Anexo A) na plataforma *online Google Docs*, tendo sido partilhado em diversas redes sociais. No questionário, foi

feita uma pequena introdução ao estudo, bem como a solicitação aos participantes para que estes fossem o mais sinceros possível nas suas respostas, deixando garantido o total anonimato e confidencialidade das mesmas. É de referir ainda que, de forma a garantir que não houvessem *missing values* aquando das respostas dos participantes, foi estabelecido um requisito no questionário que garantia a obrigatoriedade de resposta a todas as questões.

A recolha *online* não foi a única metodologia utilizada na recolha dos dados, sendo que, em algumas empresas, o investigador deslocou-se presencialmente para recolher os questionários em formato de papel (Anexo B). Na totalidade, a recolha dos dados foi efectuada entre Fevereiro e Março de 2016.

Para a análise dos questionários, a variável Sexo foi codificada como variável *dummy* e, como tal, foi operacionalizada através da notação “0” para o género masculino e “1” para o género feminino. As variáveis Antiguidade na Organização e Sector Público Vs Privado também foram codificadas como variáveis *dummy*. Na primeira, o “0” corresponde a inferior ou igual a 5 anos e “1” a superior a 5 anos. No que toca ao tipo de sector, o “0” corresponde a organizações públicas e “1” a organizações privadas. Na variável Idade, as idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos foi codificada como “1”, a idade entre os 29 e os 39 anos como “2”, a idade compreendida entre os 40 e os 50 anos de idade como “3” e as idades superiores a 50 anos como “4”. Por fim, a variável Habilitações Literárias foi operacionalizada através de “1” para o Inferior ao 12º ano, “2” para o 12º ano concluído e “3” para o Ensino Superior concluído.

Relativamente ao instrumento construído para avaliar o Acolhimento e Integração Organizacional, foi realizada uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) onde foram testados dois modelos, um a três factores e outro a um factor, com o objectivo de verificar em qual deles os índices de ajustamento se revelavam mais adequados.

Para a escala de Identificação Organizacional foi também realizada uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) através de um modelo a um factor.

Ambos estes dois procedimentos foram realizados através do programa *AMOS for Windows*.

Para analisar a qualidade dos modelos, foi utilizada como pressuposto a lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993). Com base nesta lógica, foram considerados os seguintes índices de ajustamento: o qui-quadrado (χ^2); o *Tucker-Lewis Index* (TLI); o *goodness-of-fit index* (GFI); o *comparative fit index* (CFI); e o *root mean square error o approximation* (RMSEA). Os valores de referência para os índices de ajustamento podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 - Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais / Valores de Referência

Índices de Ajustamento	CrITÉrios	NÍvel de AdequaÇão
χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	< 0.08 < 0.05	Satisfatório Excelente

Após ter sido testada a validade de ambos os instrumentos, procedeu-se à análise da fiabilidade das variáveis e respectivas dimensões através do cálculo do *alpha de Cronbach*. Foi também analisada a sua sensibilidade através dos pressupostos que garantem a sua distribuição normal.

Posteriormente, foi feita uma análise de correlações com o objectivo de averiguar o tipo de relações que existiam entre as variáveis em estudo.

A fiabilidade, sensibilidade e a matriz de correlações foram realizados através do programa estatístico *SPSS (IBM SPSS Statistics 22)*.

Garantidas as qualidades métricas das escalas, foi realizada uma Regressão Linear Múltipla com a finalidade de testar uma possível relação de predição entre as variáveis em estudo, esperando com isto a confirmação das hipóteses estabelecidas. Assim, foi testado o impacto da variável Acolhimento e Integração Organizacional na Identificação Organizacional dos trabalhadores.

Por fim, foram feitas algumas análises estatísticas complementares com o intuito de verificar possíveis diferenças nas variáveis sociodemográficas no que toca às variáveis utilizadas no teste de hipóteses.

5. RESULTADOS

Escala de Acolhimento e Integração Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Tal como referido no capítulo anterior, foi realizada uma Análise Factorial Confirmatória a três factores e a um factor. É de salientar que foi esperado que os índices de ajustamento a três factores fossem os mais adequados, visto a escala ter sido concebida a três factores (*acolhimento estruturado, acolhimento dos colegas e acolhimento da chefia*).

Do modelo a três Factores fazem parte as seguintes dimensões: Acolhimento Estruturado (composto pelos itens O_1, O_6, O_7 e O_13); Acolhimento dos Colegas (composto pelos itens O_2, O_3, O_4, O_5 e O_10); e o Acolhimento da Chefia (composto pelos itens O_9, O_11, O_12 e O_14). Aquando da análise factorial foram retirados os itens 8 (por correlacionar-se significativamente com todas as dimensões) e 15 (por apresentar um peso factorial baixo).

O Modelo a três Factores e os respectivos pesos factoriais são representados na Figura 1 (Anexo D).

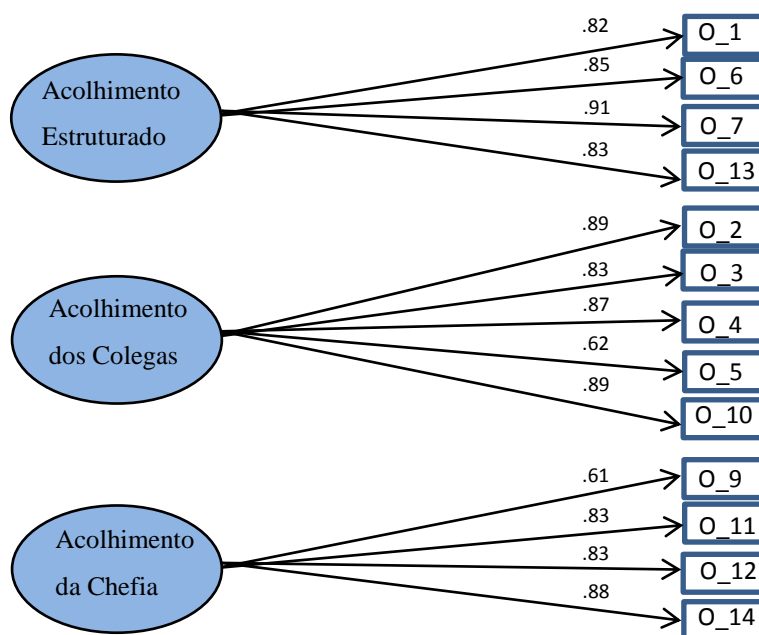


Figura 1 – Modelo de Acolhimento e Integração a três Factores

Os pesos factoriais dos itens no Modelo a três factores, tal como é observado na Figura 1 revelaram-se aceitáveis, estando comprometidos entre 0.61 (O_9) e 0.91 (O_7). Verifica-se assim que não foram levantados problemas no que toca às respostas obtidas na escala, exceptuando a exclusão dos itens 8 e 15 pelas razões já acima referidas.

Do modelo a um Factor fazem parte os seguintes itens: O_1, O_2, O_3, O_4, O_5, O_6, O_7, O_8, O_9, O_10, O_11, O_12, O_13 e O_14. O item 15 foi retirado por apresentar um peso factorial baixo.

O Modelo a um Factor e os respectivos pesos factoriais são representados na Figura 2 (Anexo D)

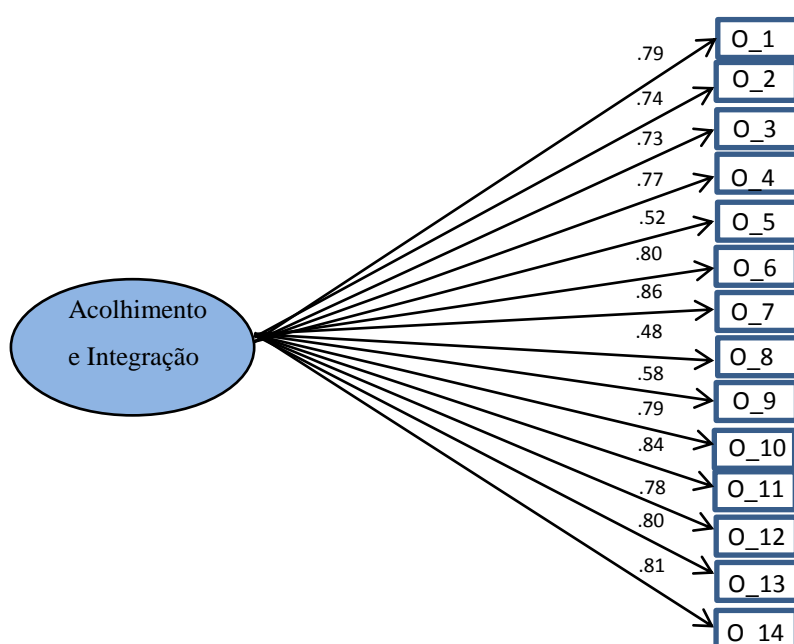


Figura 2 - Modelo de Acolhimento e Integração a um Factor

Uma vez realizada a Análise Factorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento no modelo a três Factores revelaram-se os mais adequados (tomando como referência que $\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08). O mesmo não aconteceu com o modelo a um Factor, demonstrando assim que os participantes perceberam a escala como sendo composta por três Factores.

A comparação dos índices de ajustamento entre os dois tipos de Modelo (a três Factores e a um Factor) é demonstrada na Tabela 4 (Anexo D).

Tabela 4 - Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Acolhimento

MODELO	X ² /gl	NFI	CFI	GFI	RMSEA
3 Factores	1.51	.93	.99	.96	.038
1 Factor	8.34	.85	.86	.73	.146

Fiabilidade

Para analisar a fiabilidade da escala de Acolhimento e Integração foi calculado o *alpha* de Cronbach para a escala no seu todo e posteriormente o *alpha* para cada uma das dimensões (Anexo D).

Como é possível observar na Tabela 5, tanto a escala no seu todo como cada uma das suas dimensões apresentam um valor de *alpha* muito acima do mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003).

Tabela 5 - Fiabilidade da escala de Acolhimento e suas dimensões

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
<i>Acolhimento e Integração Organizacional</i>	.95	Suporte Estruturado	.91	Muito Boa
		Suporte dos Colegas	.91	Muito Boa
		Suporte da Chefia	.88	Boa

Relativamente ao valor do *alpha* caso algum item fosse eliminado, apenas o item 5 e o item 9 poderiam aumentar o *alpha*. No caso do item 5, no Suporte dos Colegas ($\alpha= 0.91$) caso o item fosse eliminado, o *alpha* subiria para 0.92. Já no que toca ao item 9, no Suporte da Chefia ($\alpha= 0.88$) caso o item fosse eliminado, o *alpha* poderia subir para 0.91 (Anexo D). No entanto, visto que ambos os *alphas* já se encontram bastante acima do mínimo aceitável, os itens 5 e 9 foram mantidos.

Sensibilidade

Para analisar a sensibilidade da escala e as suas dimensões, foram tomados como referência os pressupostos descritos por Kline (1998). Para tal, a mediana não pode estar encostada a nenhum dos extremos, todos os itens deverão ter resposta em todos os pontos de classificação (neste caso de 1 a 5), e os valores absolutos de assimetria e achatamento deverão encontrar-se abaixo de 3 e 7 respectivamente, significando que a escala não viola grosseiramente a normalidade.

Nesta sequência, foi possível observar que os itens da escala cumprem todos os pressupostos, confirmando desta forma a sua sensibilidade (Anexo D).

Escala de Identificação Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Para analisar a validade da escala de Identificação Organizacional recorreu-se a uma Análise Factorial Confirmatória através de um Modelo a um Factor, visto a escala ser composta apenas por uma dimensão.

Os pesos factoriais obtidos na análise factorial são representados na Figura 3 (Anexo E).

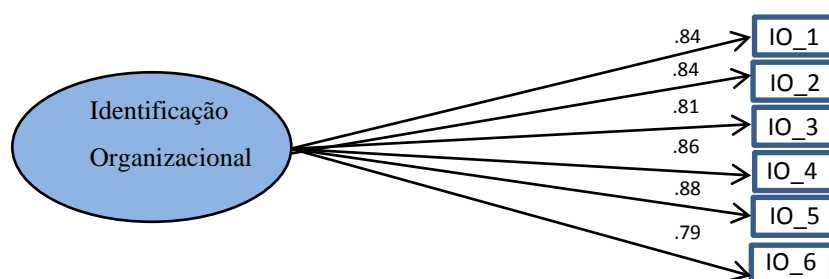


Figura 3 – Modelo de Identificação Organizacional

Realizada a Análise Factorial Confirmatória, é possível observar que todos os itens da escala revelaram pesos factoriais aceitáveis, estando estes comprometidos entre 0.79 e 0.88. Igualmente, os índices de ajustamento revelaram-se adequados, significando desta forma que

os participantes perceberam a escala como sendo composta apenas por uma dimensão tal como era esperado.

Os índices de ajustamento podem ser representados mais detalhadamente na Tabela 6 (Anexo E).

Tabela 6 - Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Identificação

MODELO	X ² /gl	NFI	CFI	GFI	RMSEA
1 Factor	2.97	0.99	.99	.98	.075

Fiabilidade

No que diz respeito à consistência interna da escala de Identificação Organizacional, foi obtido um *alpha de Cronbach* de 0.94, revelando assim um valor muito acima do mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryamn & Cramer, 2003) (Anexo E)

Quando analisado o valor de alpha caso algum dos itens fosse eliminado, verificou-se que nenhum poderia suscitar esse aumento, sendo que todos eles revelaram uma boa consistência interna (Anexo E).

Sensibilidade

Para analisar a sensibilidade dos itens da escala de Identificação Organizacional foram tomados como referência os pressupostos descritos por Kline (1998) e verificou-se que todos eles foram cumpridos, confirmando assim a capacidade da escala ter em conta as diferenças existentes entre os participantes do estudo.

Como tal, a mediana não está encostada a nenhum dos extremos, todos os itens têm resposta a todos os pontos de classificação (neste caso de 1 a 5), e os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente, significando que a escala não viola grosseiramente a normalidade (Anexo E).

Correlação entre as variáveis

Com o objectivo de testar o tipo de relações entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao estudo de correlações de *Pearson*, cujo coeficiente é utilizado para testar o quanto da variância de uma variável pode ser explicada por outra variável.

Para tal, foram utilizados os pressupostos descritos por Bryman e Cramer (1993), no qual os autores explicam que uma correlação varia entre -1 ; $+1$. Quanto mais aproximada a correlação estiver de $|1|$, mais forte é a associação entre as variáveis. No que diz respeito à direcção da correlação, caso esta assuma um valor positivo significa que as variáveis variam no mesmo sentido. Caso o valor seja negativo, as variáveis variam em sentidos opostos.

No que toca à qualidade das associações, Marôco (2011) refere que estas são consideradas fracas quando o r é inferior a $|.25|$, são moderadas quando o r está entre $|.25|$ a $|.50|$, são consideradas fortes quando o r varia entre $|.50|$ a $|.75|$, e muito fortes quando o r é superior a $|.75|$.

As correlações entre as variáveis em estudo podem ser vistas na Tabela 7 (Anexo F).

Tabela 7 – Associação entre as variáveis Acolhimento e Identificação Organizacional

	1	1.1	1.2	1.3
1. Acolhimento	1			
1.1. Sestr	,898*	1		
1.2. Scolegas	,888*	,667*	1	
1.3. Schefias	,905*	,781*	,679*	1
2. IOrganizacional	,615*	,574*	,510*	,581*

Tal como se pode observar na Tabela acima, todas as variáveis em estudo assumem associações positivas significativas ($p < .01$).

No que diz respeito às dimensões da variável Acolhimento e Integração Organizacional, foi possível observar que todas elas estão associadas positivamente entre si. É interessante salientar que as dimensões do Acolhimento que mais se correlacionam são o Suporte Estruturado e o Suporte da Chefia ($r = 0.781$, $p < 0.01$), indicando que quanto maior for o

suporte estruturado aos novos trabalhadores no processo de acolhimento, maior será o suporte da chefia e vice-versa.

Mais importante que a associação entre as dimensões do Acolhimento, são as associações entre estas e a variável dependente, a Identificação Organizacional.

Analisando a tabela, foi possível verificar que a identificação organizacional associa-se positivamente a todas as dimensões do acolhimento e integração organizacional. De facto, a associação entre o Suporte Estruturado e a Identificação Organizacional revelou uma correlação positiva forte ($r= 0.574, p < .01$), sugerindo assim que quanto maior é o suporte estruturado no processo de acolhimento, maior é a identificação dos trabalhadores à organização que os acolhe. No que toca à associação entre o Suporte dos Colegas e a Identificação Organizacional, esta revelou uma correlação positiva forte ($r= 0.510, p < .01$), demonstrando que quanto maior for o suporte dos colegas no processo de acolhimento, maior será a identificação dos trabalhadores à organização que os acolhe. Por fim, a associação entre o Suporte da Chefia e a Identificação Organizacional também revelou uma correlação positiva forte ($r= 0.581, p < .01$), indicando assim que quanto maior é o suporte da chefia no processo de acolhimento, maior é a identificação dos trabalhadores à organização que os acolhe.

Teste de Hipóteses

Após terem sido testadas as qualidades métricas das escalas utilizadas e o tipo de relações que existiam entre as variáveis, procedeu-se ao cálculo de uma Regressão Linear Múltipla (através da Modelagem de Equações Estruturais) no sentido de avaliar a veracidade da hipótese de investigação formulada.

***Hipótese:** O suporte percebido pelos trabalhadores no Processo de Integração e Acolhimento Organizacional tem um impacto significativo na sua Identificação Organizacional.*

Com base na hipótese formulada foram estabelecidas as seguintes trajectórias: Acolhimento Estruturado → Identificação Organizacional; Acolhimento dos Colegas → Identificação Organizacional; e Acolhimento da Chefia → Identificação Organizacional.

Depois de efectuada a Regressão verificou-se que o Acolhimento Estruturado teve um impacto significativo na Identificação Organizacional ($\beta= 0.257, p < 0.01$), o Acolhimento dos Colegas teve um impacto significativo na Identificação Organizacional ($\beta= 0.150,$

$p < 0.05$), e o Acolhimento da Chefia teve um impacto significativo na Identificação Organizacional ($\beta = 0.278$, $p < 0.01$) (Figura 4, Anexo G).

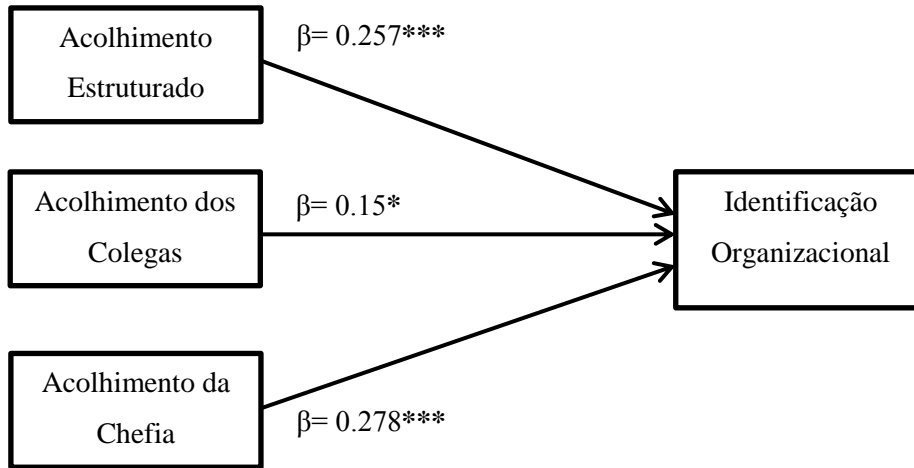


Figura 4 : Coeficientes de Regressão relativos ao impacto do Acolhimento na Identificação Organizacional

Juntamente com os coeficientes de regressão, obteve-se um $R^2 = 0.38$, o que significa que 38% da variabilidade da Identificação Organizacional foi explicada pela variável preditora, neste caso, o Acolhimento e Integração Organizacional.

Tal como demonstra a Tabela 8 (Anexo G), foi possível observar que a variância explicada do Modelo em relação à Identificação Organizacional quando adicionado o Acolhimento Estruturado foi de 33% ($R^2 = 0.33$). Quando foi colocado o Modelo a dois factores (Acolhimento Estruturado e Acolhimento dos Colegas), houve um acréscimo na variância explicada na ordem dos 3% ($\Delta R^2 = 0.029$), e finalmente, quando analisada a variância através do Modelo tridimensional (Acolhimento Estruturado, dos Colegas e das Chefias), a mesma sofreu ainda um acréscimo de 3% ($\Delta R^2 = 0.027$).

Tabela 8 : Resultados da Interação entre as dimensões do Acolhimento

	β	R^2	ΔR^2	Sig.
A. Estruturado	0.574	0.33		0.000
A. Estruturado X A. Colegas	0.229		0.029	0.000
A. Estruturado X A. Colegas X A. Chefia	0.278		0.027	0.000

De uma forma geral podemos dizer que os resultados obtidos vão no sentido de confirmar a Hipótese de Investigação formulada.

Análises Estatísticas Complementares

Realizado o teste de hipóteses, procedeu-se às análises complementares de comparação de médias entre as variáveis utilizadas no estudo e as variáveis sociodemográficas. Para tal, foi utilizado o teste de *Levene* de forma a analisar a homogeneidade das variâncias, bem como o teste *t-Student* e a *ANOVA one-way* dependendo das características das variáveis.

Género

Relativamente ao género, os resultados do teste *t-Student* revelaram que não foram encontradas diferenças significativas nos níveis de Acolhimento e nos níveis de Identificação Organizacional entre o grupo de participantes do sexo masculino e do sexo feminino ($p = .691$) (Anexo H).

Tipo de Sector

Acolhimento e Integração

No que toca ao tipo de sector (*Público* e *Privado*) foram encontradas diferenças significativas nos níveis de Acolhimento e Integração, sendo que, os trabalhadores que trabalham em empresas pertencentes ao sector Privado revelaram níveis mais elevados de Acolhimento. Assim, foi garantida a homogeneidade de variâncias ($p\text{-value} < .01$) bem como

as diferenças significativas entre os dois grupos ($p\text{-value} < .01$). Os resultados do *t-Student* são descritos na Tabela 9 (Anexo H).

Tabela 9 – Teste *t-Student* com a variável Tipo de Sector

	Homogeneidade de variâncias (teste de Levene)	F	Sig.
Acolhimento e Integração	.009	6.924	.001

Identificação Organizacional

Relativamente à Identificação Organizacional, não foram encontradas diferenças significativas no Tipo de Sector ($p = .250$).

Habilitações Literárias

Acolhimento e Integração Organizacional

Os resultados obtidos na *ANOVA one-way* para o Acolhimento e Integração, bem como os teste *Post Hoc Tukey HSD* com o intuito de verificar em qual dos grupos foram encontradas as diferenças, são representados na Tabela 10 (Anexo H) e Tabela 11 (Anexo H).

Tabela 10 – *ANOVA one-way* com a variável Habilitações Literárias

	F	Sig.
Acolhimento e Integração	6.071	.003

Tabela 11 – Teste *Post Hoc Tukey HSD* com a variável Habilitações Literárias

		Diferença das Médias	Sig.
Inferior a 12º ano	12º ano	-.50940	.075
	Ensino Superior	-.70887*	.004
12º ano	Inferior a 12º ano	-.50940	.075
	Ensino Superior	-.19946	.176

Ensino Superior	Inferior a 12º ano	.70887*	.004
	12º ano	.19946	.176

De acordo com a Tabela 11, foram encontradas diferenças significativas entre o grupo de participantes que não têm o 12º ano concluído e os participantes que concluíram o Ensino Superior ($p\text{-value} < 0.01$), sendo que os trabalhadores que têm o Ensino Superior perceberam níveis mais elevados de suporte no processo de acolhimento comparativamente aos trabalhadores que não têm o 12º ano concluído (Anexo H).

Identificação Organizacional

Os resultados obtidos na ANOVA *one-way* para a Identificação Organizacional são representados na Tabela 12 (Anexo H) e Tabela 13 (Anexo H).

Tabela 12 – ANOVA *one-way* com a variável Habilitações Literárias

	F	Sig.
Identificação Organizacional	3.226	.041

Inicialmente foi testado *Post-Hoc Tukey HSD* para analisar em quais dos grupos foram encontradas as diferenças. No entanto, o teste não foi suficientemente rigoroso e nesse seguimento foi aplicado outro teste *Post Hoc*, o *LSD*. Os resultados obtidos no Teste *Post-Hoc LSD* são representados na Tabela 13 (Anexo H).

Tabela 13 – Teste *Post Hoc LSD* com a variável Habilitações Literárias

		Diferença das Médias	Sig.
Inferior a 12º ano	12º ano	-.29259	.315
	Ensino Superior	-.54800*	.047
12º ano	Inferior a 12º ano	.29259	.315
	Ensino Superior	-.25541	.067

Ensino Superior	Inferior a 12º ano	.54800*	.047
	12º ano	.25541	.067

Os resultados obtidos permitiram verificar que os grupos onde foram encontradas diferenças significativas foram o grupo dos participantes que não chegaram a concluir o 12º ano e o grupo dos que têm o Ensino Superior concluído ($p\text{-value} < 0.05$), sendo que os trabalhadores que têm o Ensino Superior sentem-se mais identificados com a organização em que estão inseridos, comparativamente aos trabalhadores que ainda não têm o 12º ano concluído.

Idade

Acolhimento e Integração

Os resultados obtidos na ANOVA *one-way* para o Acolhimento e Integração, bem como o teste *Post Hoc Tukey HSD* são representados na Tabela 14 (Anexo H) e Tabela 15 (Anexo H).

Tabela 14 – ANOVA *one-way* com a variável Idade

	F	Sig.
Acolhimento e Integração	3.923	.009

Tabela 15 – Teste *Post Hoc Tukey HSD* com a variável Idade

		Diferença de Médias	Sig.
18 a 28 anos	29 a 39 anos	.21751	.195
	39 a 49 anos	.46971*	.012
	Superior a 50 anos	.34834	.346
29 a 39 anos	18 a 28 anos	-.21751	.195
	39 a 49 anos	.25220	.386
	Superior a 50 anos	.13083	.929

39 a 49 anos	18 a 29 anos	-0.46971*	.012
	29 a 39 anos	-.25220	.386
	Superior a 50 anos	-.12137	.957
Superior a 50 anos	18 a 28 anos	-.34834	.346
	29 a 39 anos	-.13083	.929
	39 a 49 anos	.12137	.957

De acordo com a Tabela, os grupos onde foram encontradas as diferenças no que toca ao Acolhimento e Integração, foram o grupo dos participantes que têm uma idade compreendida entre 18 e 28 anos e o grupo de participantes que têm uma idade compreendida entre os 39 e os 49 anos ($p\text{-value} < 0.05$). Os resultados demonstraram que os trabalhadores com uma idade compreendida entre os 18 e os 28 anos perceberam níveis mais elevados de suporte no processo de acolhimento comparativamente aos trabalhadores entre os 39 e os 49 anos (Anexo H).

Identificação Organizacional

Relativamente à Identificação Organizacional, não foram encontradas diferenças significativas na variável Idade ($p = .782$) (Anexo H).

Antiguidade

Na variável Antiguidade, após ter sido realizado o teste *t-Student* não foram encontradas diferenças significativas tanto no Acolhimento e Integração Organizacional ($p = .212$) (Anexo H), como na Identificação Organizacional ($p = .693$) (Anexo H).

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

No capítulo anterior, foram apresentados os resultados obtidos para as hipóteses em estudo, bem como algumas análises estatísticas complementares que poderão servir como forma de promover estudos futuros na área do acolhimento e integração e da identificação organizacional. Com este capítulo pretende-se assim reflectir sobre a relação entre os objectivos definidos para o estudo e os resultados obtidos no mesmo.

Numa primeira fase, procurou-se testar a validação de uma escala construída de raiz que procura avaliar o acolhimento e integração organizacional com base em três vertentes: o acolhimento estruturado, o acolhimento dos colegas e o acolhimento da chefia. Os resultados obtidos demonstraram índices de ajustamento adequados, tendo sido mais elevados quando a escala foi analisada com as três vertentes ao invés de apenas uma. Estes resultados demonstraram em primeira mão que a escala foi percebida pelos participantes do estudo como estando operacionalizada em três dimensões, confirmando desta forma o que era esperado. Tanto a validade factorial bem como a fiabilidade e a sensibilidade foram confirmadas e dessa forma a escala foi dada como adequada para ser utilizada no segundo objectivo do estudo, avaliar o impacto do acolhimento e integração organizacional na identificação dos trabalhadores á organização que os acolheu (Hipótese de Investigação).

Os resultados obtidos permitiram confirmar a hipótese visto terem demonstrado que, quando os trabalhadores recém-chegados percebem que a organização lhes presta todo o tipo de suporte, seja ele estruturado, da chefia ou dos colegas no seu processo de acolhimento, estes vão desenvolver uma maior identificação com a organização que os está a acolher. Apesar de não ter sido encontrada na literatura uma relação directa entre estas variáveis, os resultados do presente estudo poderão ser explicados à luz da Teoria do Suporte Organizacional. A teoria sugere que, quando os trabalhadores percebem que a organização em que estão inseridos têm em conta o seu bem-estar e o seu valor, estes vão desenvolver uma maior ligação psicológica com a organização e consequentemente uma maior identificação com a mesma (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). De forma a complementar a explicação, seguidamente serão apresentadas outras possíveis explicações.

Acolhimento da Chefia e Identificação Organizacional

Das três vertentes, todas elas tiveram um impacto significativo na identificação organizacional dos trabalhadores, sendo que o acolhimento da chefia foi o factor que teve o impacto mais elevado ($\beta = 0.278^{***}$), ou seja, os trabalhadores perceberam que o suporte

por parte da sua chefia quando entraram na organização foi o que teve mais impacto no modo como estes se identificaram com a organização. Este fenómeno pode ser explicado pelas evidências de Armstrong (2014) e Wang, Kammeyer-Mueller, Liu e Li (2015), no qual os autores referem que a chefia directa é o principal responsável por colocar o trabalhador à vontade e transmitir-lhe todo o tipo de informação que este necessita para iniciar a sua função, tanto ao nível dos procedimentos como das expectativas e evolução dentro da empresa. A superioridade do impacto do acolhimento da chefia nos resultados obtidos pode ainda ser reforçada pela teoria de Varão (2009), no qual o autor refere que a chefia directa é o pilar principal do acolhimento e integração do trabalhador na organização, visto ser a responsável por supervisionar o tipo de informação que é fornecido ao recém-chegado e por conduzir a sua socialização com os outros elementos.

Acolhimento Estruturado e Identificação Organizacional

Uma possível explicação para o impacto significativo do acolhimento estruturado ($\beta=0.257^{***}$) poderá ter a ver com o facto de que quando falamos em suporte estruturado, falamos em todo o tipo de informação que é fornecida ao colaborador recém-chegado, e.g. os manuais de acolhimento, e que permitem ao colaborador conhecer a organização no seu todo, como por exemplo os valores que esta mais privilegia (Armstrong, 2014; Mosquera, 2002; Bauer, 2011; Varão, 2009). Este pode constituir um primeiro passo para o trabalhador começar a conhecer a empresa e poder identificar-se com alguns desses valores. Se o colaborador perceber que os valores da empresa são semelhantes aos seus próprios valores, vai desenvolver identificação organizacional (Asforth & Mael, 1989). Igualmente, através de formações, a empresa providencia ao colaborador todo o tipo de informação sobre a sua função e o seu papel dentro da empresa (Mosquera, 2002; Bauer, 2011), fomentando nele a ideia de que a organização tem em conta o seu desenvolvimento e bem-estar. Segundo Tyler e Blader (2003, citados por Edwards & Peccei, 2010) e a Teoria do Suporte Organizacional (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001), esta valorização do trabalhador por parte da organização constitui como um dos explicadores da identificação organizacional.

Acolhimento dos Colegas e Identificação Organizacional

A explicação possível para o impacto significativo do acolhimento dos colegas na identificação organizacional ($\beta=0.15^*$) poderá estar relacionada com a própria necessidade que os trabalhadores têm em afiliar-se a um grupo. Visto um dos factores da qualidade da adaptação dos trabalhadores recém-chegados ser a receptividade dos colegas (Caetano &

Vala, 2002), o trabalho destes últimos vai no sentido de facilitar a integração grupal do recém-chegado fornecendo-lhe todo o tipo de informações que este necessita sobre o funcionamento do grupo, bem como quaisquer informações adicionais sobre a função (Morison, 1993, citado por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015; Ostroff & Kozlowski, 1992, citados por Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015). Seria de esperar assim que, face à necessidade que os trabalhadores têm em afiliar-se a um grupo, o suporte que foi dado pelos colegas no processo de acolhimento fosse essencial para a integração dos mesmos. Isto segundo Asforth e Mael (1989) e Tyler e Blader (2003, citados por Edwards & Peccei, 2010) constitui-se como um dos antecedentes da identificação organizacional.

Conclusão

Em suma, com base nos resultados obtidos podemos concluir que o suporte que é dado pelas organizações nos seus processos de acolhimento e integração aos trabalhadores recém-chegados, tem um impacto significativo no modo como estes vão cimentar a sua pertença organizacional e o alinhamento com os valores da empresa. É essencial realçar a importância que esta relação tem para as empresas, não só pelo impacto que tem um bom processo de acolhimento e integração nos trabalhadores mas também por todas as consequências que poderão advir da identificação organizacional, tais como a diminuição das intenções de saída (Van Dick, 2004; O'Reilly & Chatman, 1986; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009; Boroş, Curşeu & Miclea, 2011), o aumento da satisfação laboral (Asforth & Mael, 1989; Mael & Asforth, 1992; van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen & Tissington, 2004; Efraty & Wolfe, 1988, citados por Tinoco, 2008; Boroş, Curşeu & Miclea, 2011), o alinhamento dos comportamentos dos trabalhadores com as normas e valores da empresa (Asforth & Mael, 1989), e o aumento da motivação e lealdade para com a organização (Pratt, 1998; Shamir, 1990, citado por Shamir & Kark, 2004).

Cabe assim às organizações criar metodologias que lhes permitam garantir o alinhamento dos trabalhadores com os valores da empresa sendo que os resultados obtidos no presente estudo vão no sentido de contribuir para a importância que o modo como as organizações acolhem os trabalhadores recém-chegados tem nesse alinhamento.

Contribuições, Limitações e Estudos Futuros

A presente investigação contribuiu acima de tudo para a compreensão e análise de variáveis que até então não tinham sido estudadas conjuntamente mas que, tal como o estudo

comprovou, têm uma relação significativa. É essencial que os trabalhadores de um empresa trabalhem em conformidade com os valores que esta mais privilegia, sendo que só dessa forma é possível desenvolver uma cultura organizacional forte. Tal como os resultados demonstraram, uma das formas que as organizações podem encontrar para criar este alinhamento indivíduo-organização, começa desde logo pelo modo como a organização acolhe o trabalhador quando este é contratado.

Outro contributo a destacar passa pela construção e aplicação de um novo instrumento de medida para avaliar o Acolhimento e Integração Organizacional através do suporte estruturado, dos colegas e da chefia. A conceptualização do instrumento através de um modelo tridimensional permitirá assim em futuras investigações, perceber qual o tipo de suporte que tem mais impacto no acolhimento das organizações em diversas variáveis. Por exemplo, se quisermos testar o acolhimento e integração organizacional com a satisfação laboral, este instrumento permitirá perceber qual dos tipos de suporte terá mais impacto na satisfação laboral dos trabalhadores. Isto permitirá às organizações perceber em qual das vertentes deverão focalizar mais a sua atenção e desenvolver dessa forma processos mais complexos e estruturados para enriquecer o acolhimento de novos trabalhadores.

Para além das contribuições, a presente investigação padece de algumas limitações que deverão ser tidas em conta para estudos futuros.

Uma delas passa pelo facto de não ter sido feita uma distinção entre o Tipo de Sector das organizações. As análises estatísticas complementares demonstraram que houveram diferenças significativas no acolhimento e integração no que toca ao sector das empresas, sendo que o nível de suporte foi superior no sector Privado. Uma possível explicação poderá ter a ver com o facto de que no Sector Privado os recursos financeiros são superiores ao Sector Público, permitindo dessa forma que os processos de acolhimento sejam mais estruturados e mais complexos. Assim, seria interessante assim analisar no futuro a relação das variáveis em estudo separadamente para o Sector Privado e para o Sector Público, com o objectivo de perceber em qual dos dois tipos de sector as empresas prestam um maior tipo de suporte no processo de acolhimento de trabalhadores recém-chegados.

Nessa linha de pensamento, outra limitação passa pela não discriminação de diferentes tipos de acolhimento e integração organizacional. Visto o estudo não ter tido em conta diferentes tipos de empresas, o impacto do acolhimento na identificação poderá estar a ser influenciado por essas diferenças. Diferentes empresas assumem procedimentos distintos de acolhimento, seja pela diferença de recursos disponíveis ou mentalidade dos seus gestores, e isso terá diferentes impactos nos trabalhadores. Pegando na dualidade falada por Bauer (2011)

no qual a autora fala em dois tipos de programas de integração, um mais estruturado e sistemático e outro onde o trabalhador é obrigado por si próprio a descobrir as normas da organização (processo “*ou nadas ou afogas-te*”), seria interessante assim analisar o impacto do acolhimento na identificação organizacional em empresas que possuam um destes dois tipos de processo e compará-las entre si. Este estudo seria importante uma vez que permitiria fomentar os resultados demonstrados pelo relatório da Boston Consulting Group (2012, citado por Bauer, 2011) de que as organizações que optam por processos estruturados vêm o seu lucro aumentar seis vezes mais do que se optassem por um processo mais simples. Também, as intenções de saída dos trabalhadores seriam menores.

Outra limitação está relacionada com a antiguidade dos participantes na organização e que não foi considerada no teste da hipótese. Apesar das análises estatísticas complementares terem demonstrado que não existiram diferenças significativas no acolhimento e na identificação dos trabalhadores no que toca à sua antiguidade na organização, seria interessante no futuro replicar o estudo com diferentes condições. Assim, o impacto que o suporte dado no acolhimento tem na identificação organizacional deverá ser analisado em dois grupos, trabalhadores que entraram há pouco tempo na organização e trabalhadores que já trabalham na organização há muito tempo. Será importante fazer esta distinção já que os níveis de identificação dos trabalhadores que já se encontram na organização há muito tempo, podem estar a ser influenciados por muitos outros factores que ocorreram durante esses anos e não propriamente pelo modo como foram acolhidos. De facto, o suporte prestado no momento do acolhimento organizacional poderá perder aqui um pouco da sua força impactante (*e.g.* trabalhadores que estão há 20 anos na empresa poderão já não se lembrar do modo como foram acolhidos quando ingressaram a organização. Aqui, a identificação organizacional já não poderá explicada pelo acolhimento mas sim por outras variáveis parasitas).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., (2014). An handbook of human resource management practice (10º Edição). Londres: Kogan Page.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.
- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology* (Vol. 3, pp. 51-64). Washington, DC: APA Press.
- Bauer, T. N. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection.
- Boroş, S. (2008). Organizational identification: theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-27.
- Boroş, S., Curşeu, P. L., & Miclea, M. (2011). Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology*, 42(2), 111-123. doi:10.1027/1864-9335/a000051

- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª ed.)*. Oeiras: Celta.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. (3ª ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
- Fridman, B., Hatch, J., & Walker, D., M. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.

- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (5ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490.
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Perrot, S., Bauer, T. N., & Rouse, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 86, 23-37.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração. (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. (6ª. ed.)*. Lisboa-Porto: Lidel – edições técnicas, lda.
- Taormina, R., & Bauer, T. N. (2000). Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 263-290.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.

- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should i go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360. doi: 10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Van Knippenberg, D. & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. doi: 10.1348/096317900166949
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, organizational and supervisor support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457–477.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y. & Li, Y. (2015). Context, socialization and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25.
- Yozgat, U. & Güngörmez, D. (2015). The mediating role of social integration on the effect of proactive socialization tactics applied by newcomers on their organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 462-471.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário em formato Online

Antes de mais, obrigado pela sua disponibilidade em responder a este questionário.

Sou estudante do ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida e no âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações estou a efectuar um estudo acerca da percepção que um novo trabalhador tem relativamente à forma como foi recebido na sua nova organização e algumas possíveis consequências dessa recepção.

Com a crescente globalização do mercado, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de criar mecanismos que permitem garantir a satisfação e o bem-estar do trabalhador de forma a que estes possam ter um elevado desempenho. Tendo em conta que o percurso do trabalhador começa a partir do momento em que entra na organização, este é um tema que assume cada vez mais relevância no mundo empresarial.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento deste questionário, sendo que o mesmo garante o seu total anonimato bem como a confidencialidade das suas respostas. A informação retirada será apenas sujeita a análise estatística e será apenas utilizada para os fins académicos.

NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS. Peço-lhe que responda às questões o mais sinceramente possível.

Muito obrigado pela sua colaboração!

João Amaro

*Obrigatório

Dados Sociodemográficos

Género *

- Masculino
- Feminino

Habilitações Literárias *

- Inferior ao 12º ano
- 12º ano concluído
- Ensino Superior

Idade *

- Entre os 18 e os 28
- Entre os 29 e os 39
- Entre os 39 e os 49
- Superior a 50

Há quanto tempo está na sua organização actual? *

- Igual ou inferior a 5 anos
- Superior a 5 anos

A que sector pertence a sua organização? *

- Público
- Privado

Acolhimento e Integração

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a forma como foi acolhido e integrado na sua empresa e como foi recebido pelos seus colegas e chefias. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância perante um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, sendo que: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não Concordo Nem Discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

1. Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3. Quando entrei na organização, a atitude dos meus colegas ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. Quando entrei nesta organização, os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. Durante a minha integração, os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.). *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

6. Quando entrei nesta organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc...). *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

7. Quando entrei para a organização, a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

8. Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

9. Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

10. Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas no sentido de facilitar a minha integração. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

11. Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

12. Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

13. Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

14. Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

15. Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Identificação Organizacional

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a forma como se identifica com a sua empresa. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância perante um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, sendo que: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não Concordo Nem Discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

1. Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

3. Quando falo desta organização digo mais vezes “nós” do que “eles”. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

4. O sucesso desta organização é o meu sucesso. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**6. Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia
embaraçado. ***

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Mais uma vez, obrigado pela sua participação.

ANEXO B – Questionário em formato de Papel



Apresentação do Inquérito

O meu nome é João Amaro, sou estudante do ISPA - Instituto Universitário das Ciências Psicológicas Sociais e da Vida e no âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, estou a efectuar um estudo acerca da percepção que os trabalhadores têm relativamente à forma como foram recebidos na sua organização e as possíveis consequências dessa recepção.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo.

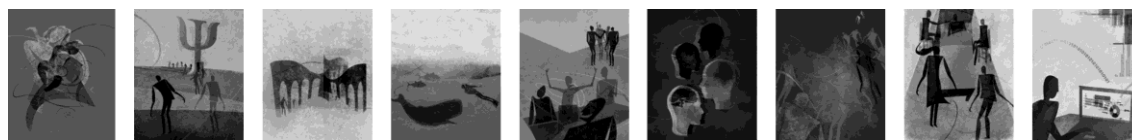
É importante frisar que o mesmo garante o seu total **anonimato** bem como a **confidencialidade** das suas respostas. A informação retirada será apenas sujeita a análise estatística e será utilizada meramente para fins académicos.

Não existem **respostas certas ou erradas**. O importante é dar a sua opinião sincera.

Peço-lhe para responder a todas as questões e devolver o questionário.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Lisboa, .../.../....



Dados Sociodemográficos

1. Género:

Masculino _____

Feminino _____

2. Habilitações Literárias:

Inferior ao 12º ano _____

12º ano _____

Ensino Superior _____

4. Idade:

Entre os 18 e os 28anos _____

Entre os 29 e os 39anos _____

Entre os 39 e os 49anos _____

Superior a 50 anos _____

5. Há quanto tempo trabalha na sua Organização actual? _____

6. A que sector pertence a sua organização?

Sector Público _____

Sector Privado _____

Acolhimento e Integração Organizacional:

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a forma como foi acolhido e integrado na sua empresa e como foi recebido pelos seus colegas e chefias. Peço-lhe assim que indique o seu grau de concordância perante um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.				1 2 3 4 5
2) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.				1 2 3 4 5
3) Quando entrei na organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.				1 2 3 4 5
4) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.				1 2 3 4 5
5) Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).				1 2 3 4 5
6) Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc...).				1 2 3 4 5
7) Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.				1 2 3 4 5
8) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas.				1 2 3 4 5
9) Quando entrei nesta organização não me senti				1 2 3 4 5

confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.

10) Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. 1 2 3 4 5

11) Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração. 1 2 3 4 5

12) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar. 1 2 3 4 5

13) Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. 1 2 3 4 5

14) Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. 1 2 3 4 5

15) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar. 1 2 3 4 5

Identificação Organizacional:

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a forma como se identifica com a sua empresa. Peço-lhe assim que indique o seu grau de concordância perante um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1) Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal. 1 2 3 4 5

2) Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização. 1 2 3 4 5

3) Quando falo desta organização digo mais vezes “nós” do que “eles”.	1	2	3	4	5
4) O sucesso desta organização é o meu sucesso.	1	2	3	4	5
5) Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
6) Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado.	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXO C – Estatística Descritiva da Amostra

Estatística Descritiva relativa à variável Género

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	% Cumulativa
Válidos	Masculino	160	46,1	46,1	46,1
	Feminino	187	53,9	53,9	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

Estatística Descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	% Cumulativa
Válidos	Inferior a 12ºano	18	5,2	5,2	5,2
	12ºano	90	25,9	25,9	31,1
	Ensino superior	239	68,9	68,9	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

Estatística Descritiva relativa à variável Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	% Cumulativa
Válidos	18 a 28 anos	164	47,3	47,3	47,3
	29 a 39 anos	117	33,7	33,7	81,0
	39 a 49 anos	45	13,0	13,0	93,9
	Superior a 50 anos	21	6,1	6,1	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

Estatística Descritiva relativa à variável Antiguidade na Organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	% Cumulativa
Válidos	Inferior ou igual a 5 anos	247	71,2	71,2	71,2
	Superior a 5 anos	100	28,8	28,8	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

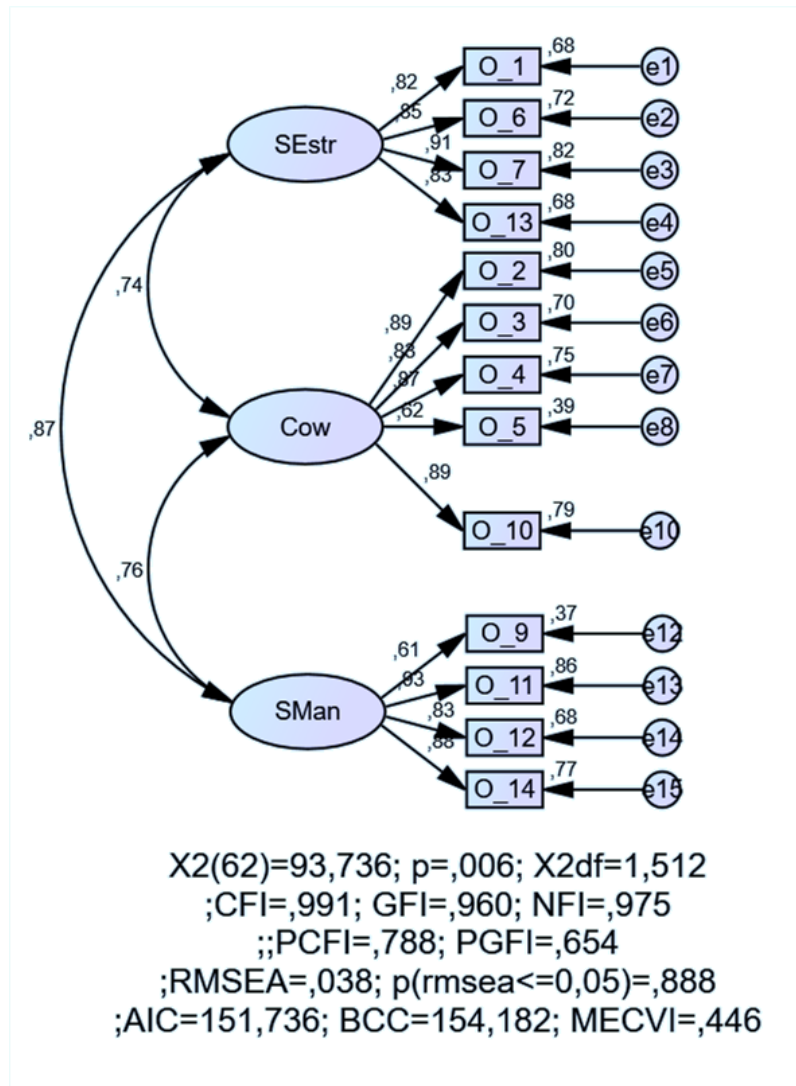
Estadística Descritiva relativa à variável Sector

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	% Cumulativa
Válidos	Público	84	24,2	24,2	24,2
	Privado	263	75,8	75,8	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

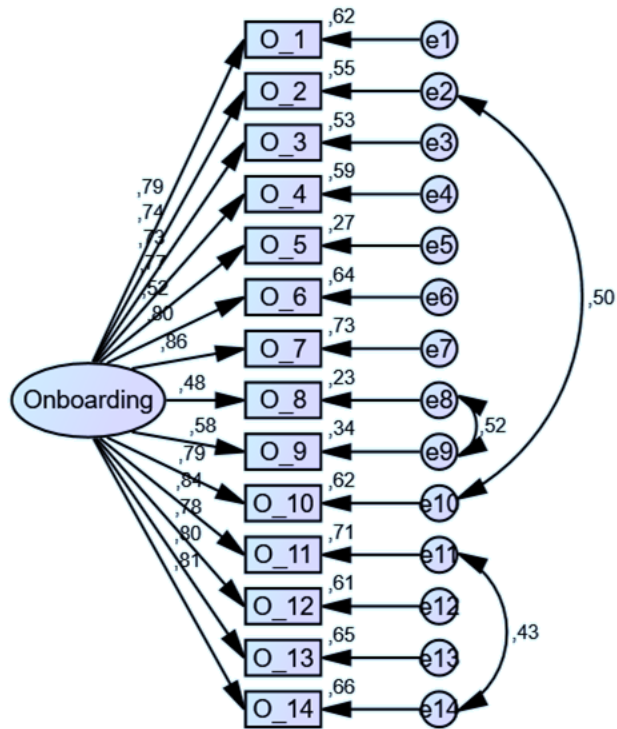
ANEXO D – Qualidades Métricas da escala de Acolhimento e Integração Organizacional

- Análise Factorial Confirmatória**

Path-Analysis da Escala de Acolhimento e Integração a três Factores



Path-Analysis da escala de Acolhimento e Integração a um Factor



$\chi^2(74)=616,833$; $p=,000$; $\chi^2_{df=8,336}$
 ;CFI=,862; GFI=,732; NFI=,847
 ;;PCFI=,701;PGFI=,516
 ;RMSEA=,146; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=678,833; BCC=681,643; MECVI=1,970

- Fiabilidade**

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
,945	13

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach caso o Item seja Eliminado
O_1	44,50	121,869	,743	,940
O_2	44,42	121,036	,762	,939
O_3	44,41	122,277	,734	,940
O_4	44,44	121,339	,773	,939
O_5	44,72	125,271	,526	,947
O_6	44,48	120,747	,738	,940
O_7	44,41	120,733	,805	,938
O_9	44,47	122,915	,566	,946
O_10	44,49	120,343	,798	,938
O_11	44,42	119,758	,828	,937
O_12	44,46	120,370	,751	,940
O_13	44,35	122,524	,757	,940
O_14	44,55	120,237	,792	,938

- *Fiabilidade relativa à dimensão “Acolhimento Estruturado”*

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
,912	4

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Item Corrigido-Total Correlação	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
O_1	11,29	9,716	,778	,893
O_6	11,27	9,114	,814	,881
O_7	11,20	9,424	,848	,869
O_13	11,14	10,112	,762	,899

- *Fiabilidade relativa à dimensão “Acolhimento dos Colegas”*

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,908	5

Estatística Totais - Item

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
O_2	14,65	15,935	,851	,870
O_3	14,63	16,684	,783	,885
O_4	14,67	16,501	,805	,880
O_5	14,95	17,211	,601	,926
O_10	14,72	16,185	,825	,876

- *Fiabilidade relativa à dimensão “Acolhimento da Chefia”*

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
,875	4

Estadísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado</i>
O_9	11,10	10,533	,586	,905
O_11	11,05	10,180	,831	,804
O_12	11,09	10,085	,779	,822
O_14	11,18	10,450	,765	,829

- **Sensibilidade**

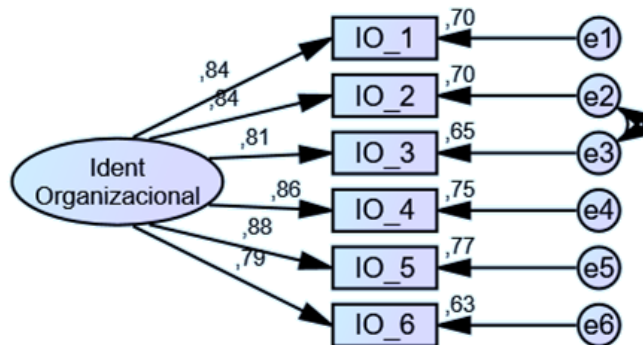
Estadísticas Descriptivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	<i>Missing</i>					
O_1	347	0	4,00	-,679	-,474	1	5
O_2	347	0	4,00	-,897	,011	1	5
O_3	347	0	4,00	-,691	-,404	1	5
O_4	347	0	4,00	-,678	-,492	1	5
O_5	347	0	4,00	-,449	-,901	1	5
O_6	347	0	4,00	-,731	-,454	1	5
O_7	347	0	4,00	-,694	-,465	1	5
O_8	347	0	4,00	-,610	-,936	1	5
O_9	347	0	4,00	-,743	-,800	1	5
O_10	347	0	4,00	-,789	-,338	1	5
O_11	347	0	4,00	-,731	-,456	1	5
O_12	347	0	4,00	-,723	-,517	1	5
O_13	347	0	4,00	-,726	-,314	1	5
O_14	347	0	4,00	-,621	-,612	1	5
O_15	347	0	4,00	-,588	-1,003	1	5

ANEXO E – Qualidades Métricas da escala de Identificação Organizacional

- **Análise Factorial Confirmatória**

Path-Analysis da escala de Identificação Organizacional



$X^2(8)=23,754$; $p=,003$; $X^2df=2,969$
 ;CFI=,990; GFI=,977; NFI=,986
 ;;PCFI=,528; PGFI=,372
 ;RMSEA=,075; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,101$
 ;AIC=49,754; BCC=50,291; MECVI=,145

- **Fiabilidade**

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	Nº de Itens
,934	6

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for Eliminado	Variância da Escala se o Item for Eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o Item for Eliminado
IO_1	17,30	32,738	,800	,922
IO_2	17,18	31,958	,824	,919
IO_3	16,92	32,007	,789	,924
IO_4	17,01	33,159	,828	,920
IO_5	17,14	32,324	,839	,918
IO_6	17,21	32,664	,758	,928

- **Sensibilidade**

Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
IO_1	347	0	4,00	-,313	-1,079	1	5
IO_2	347	0	4,00	-,484	-,959	1	5
IO_3	347	0	4,00	-,727	-,739	1	5
IO_4	347	0	4,00	-,436	-,877	1	5
IO_5	347	0	4,00	-,457	-,912	1	5
IO_6	347	0	4,00	-,458	-1,030	1	5

ANEXO F – Matriz de Correlações de Pearson

		Correlações				
		1	1.1.	1.2.	1.3.	2
1. Onboarding	Correlação de Pearson Sig.	1				
1.1. SEstr	Correlação de Pearson Sig.	,898**	1			
1.2. SColegas	Correlação de Pearson Sig.	,888**	,667**	1		
1.3. SChefias	Correlação de Person Sig.	,905**	,781**	,679**	1	
2. IOrganizacional	Correlação de Pearson Sig.	,615**	,574**	,510**	,581**	1

ANEXO G – Teste de Hipótese

- Regressão Linear Múltipla**

Coefficientes de Regressão

Modelo		Coefficients Não Estandartizados		Coefficients Estandartizados		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,623	,200		3,113	,002
	Aestruturado	,286	,079	,257	3,614	,000
	Acolegas	,169	,068	,150	2,476	,014
	Achefia	,300	,078	,278	3,859	,000

a. Variável Dependente: Iorganizacional

- Acréscimo de Variância Explicada*

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	f1	f2	Sig. F Change
1	,574 ^a	,330	,328	,92844	,330	169,619	1	345	,000
2	,599 ^b	,359	,355	,90947	,029	15,543	1	344	,000
3	,621 ^c	,385	,380	,89165	,027	14,890	1	343	,000

a. Preditores: (Constante), Acolhimento Estruturado

b. Preditores: (Constante), Acolhimento Estruturado, Acolhimento dos Colegas

c. Preditores: (Constante), Acolhimento Estruturado, Acolhimento dos Colegas, Acolhimento da Chefia

- *Interação entre as dimensões do Acolhimento e Integração e os seus impactos na Identificação Organizacional*

Coeficientes

Modelo		Coeficientes Não-Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constante)	1,035	,190		5,444	,000
	A.Estruturado	,639	,049	,574	13,024	,000
2	(Constante)	,722	,203		3,562	,000
	A. Estruturado	,469	,065	,422	7,272	,000
	A. Colegas	,258	,065	,229	3,942	,000
3	(Constante)	,623	,200		3,113	,002
	A. Estruturado	,286	,079	,257	3,614	,000
	A. Colegas	,169	,068	,150	2,476	,014
	A. Chefia	,300	,078	,278	3,859	,000

a. Variável Dependente: Identificação Organizacional

ANEXO G – Análises Estatísticas Complementares

- **Género**

Acolhimento e Integração Organizacional

Estatísticas de Grupo

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Média de Erro Estandartizado
Acolhimento e Integração	Masculino	160	3,6846	,92775	,07335
	Feminino	187	3,7240	,90872	,06645

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para Homogeneidade de Variâncias		Teste <i>t-Student</i>		
		F	Sig.	t	df	Sig.
Acolhimento e Integração	Variâncias Semelhantes Assumidas	,222	,638	-,395	345	,693
	Variâncias Semelhantes não Assumidas			-,392	180,597	,695

Identificação Organizacional

Estatísticas de Grupo

	Género	N	Média	Desvio-Padrão	Média de Erro Estandartizado
IOrganizacional	Masculino	160	3,3979	1,17866	,09318
	Feminino	187	3,4492	1,09370	,07998

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para		Teste <i>t-Student</i>		
		Homogeneidade de Variâncias				
		F	Sig.	t	df	Sig.
IOrganizacional	Variâncias Semelhantes Assumidas	1,983	,160	-,420	345	,675
	Variâncias Semelhantes não assumidas			-,418	327,585	,677

- **Tipo de Sector**

Acolhimento e Integração Organizacional

Estatísticas de Grupo

	Sector	N	Média	Desvio Padrão	Média de Erro Estandartizado
Acolhimento e Integração	Público	84	3,4258	,98158	,10710
	Privado	263	3,7953	,87789	,05413

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para		Teste <i>t-Student</i>		
		Homogeneidade de Variâncias				
		F	Sig.	t	df	Sig.
Acolhimento e Integração	Variâncias Semelhantes Assumidas	6,924	.009	-3,261	345	.001
	Variâncias Semelhantes não assumidas			-3.079	-128.177	.003

Identificação Organizacional

Estadísticas de Grupo

	Sector	N	Média	Desvio-Padrão	Média de Erro
					Estandartizado
IOrganizacional	Público	84	3,3016	1,16148	,12673
	Privado	263	3,4651	1,12217	,06920

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para		Teste <i>t-Student</i>		
		Homogeneidade de Variâncias				
		F	Sig.	t	df	Sig.
IOrganizacional	Variâncias Semelhantes Assumidas	2.062	,152	-1,153	345	,250
	Variâncias Semelhantes não assumidas			-1,133	-136,038	,259

- **Habilitações Literárias**

Acolhimento e Integração Organizacional

ANOVA

Acolhimento e Integração

	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Entre Grupos	9,907	2	4,954	6,071	,003
Dentro dos Grupos	280,674	344	,816		
Total	290,582	346			

Comparações Múltiplas

Variável Dependente: Acolhimento

Tukey HSD

(I) Hab_Lit	(J) Hab_Lit	Diferença das Médias (I-J)	Erro Estandartizado	Sig.
Inferior a 12ºano	12ºano	-,50940	,23323	,075
	Ensino superior	-,70887*	,22078	,004
12ºano	Inferior a 12ºano	,50940	,23323	,075
	Ensino superior	-,19946	,11171	,176
Ensino superior	Inferior a 12ºano	,70887*	,22078	,004
	12ºano	,19946	,11171	,176

Identificação Organizacional

ANOVA

Identificação Organizacional

	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Entre Grupos	8,166	2	4,083	3,226	,041
Dentro dos Grupos	435,438	344	1,266		
Total	443,605	346			

Comparações Múltiplas

Variável Dependente: Identificação Organizacional

LSD

(I) Hab_Lit	(J) Hab_Lit	Diferença das Médias (I-J)	Erro Estandartizado	Sig.
Inferior a 12ºano	12ºano	-,29259	,29049	,315
	Ensino superior	-,54800	,27499	,047
12ºano	Inferior a 12ºano	,29259	,29049	,315
	Ensino superior	-,25541	,13914	,067
Ensino superior	Inferior a 12ºano	,54800	,27499	,047
	12ºano	,25541	,13914	,067

- **Idade**

Acolhimento e Integração Organizacional

ANOVA

Acolhimento e Integração

	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Entre Grupos	9,693	3	3,213	3,923	,009
Dentro dos Grupos	280,942	344	,819		
Total	290,582	346			

Comparações Múltiplas

Variável Dependente: Acolhimento

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Diferença de Médias (I-J)	Erro Estandartizado	Sig.
18 a 28 anos	29 a 39 anos	,21751	,10952	,195
	39 a 49 anos	,46971*	,15230	,012
	Superior a 50 anos	,34834	,20976	,346
29 a 39 anos	18 a 28 anos	-,21751	,10952	,195
	39 a 49 anos	,25220	,15875	,386
	Superior a 50 anos	,13083	,21449	,929
39 a 49 anos	18 a 28 anos	-,46971*	,15230	,012
	29 a 39 anos	-,25220	,15875	,386
	Superior a 50 anos	-,12137	,23918	,957
Superior a 50 anos	18 a 28 anos	-,34834	,20976	,346
	29 a 39 anos	-,13083	,21449	,929
	39 a 49 anos	,12137	,23918	,957

Identificação Organizacional

ANOVA

Identificação Organizacional

	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Entre Grupos	1,390	3	,463	,359	,782
Dentro dos Grupos	442,215	343	1,289		
Total	443,605	346			

Comparações Múltiplas

Variável Dependente: IOrganizacional

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Diferença de Médias (I-J)	Erro Estandartizado	Sig.
18 a 28 anos	29 a 39 anos	-,08413	,13741	,928
	39 a 49 anos	,10447	,19108	,947
	Superior a 50 anos	-,10346	,26316	,979
29 a 39 anos	18 a 28 anos	,08413	,13741	,928
	39 a 49 anos	,18860	,19917	,779
	Superior a 50 anos	-,01933	,26910	1,000
39 a 49 anos	18 a 28 anos	-,10447	,19108	,947
	29 a 39 anos	-,18860	,19917	,779
	Superior a 50 anos	-,20794	,30007	,900
Superior a 50 anos	18 a 28 anos	,10346	,26316	,979
	29 a 39 anos	,01933	,26910	1,000
	39 a 49 anos	,20794	,30007	,900

- **Antiguidade na Organização**

Acolhimento e Integração Organizacional

Estadística de Grupo

	Antiguidade_Org	N	Média	Desvio Padrão	Média de Erro
					Estandartizado
Acolhimento e Integração	Inferior ou igual a 5 anos	247	3,7449	,90746	,05774
	Superior a 5 anos	100	3,6092	,93579	,09358

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para		Teste <i>t-Student</i>		
		Homogeneidade de Variâncias				
		F	Sig.	t	df	Sig.
Acolhimento e Integração	Variâncias Semelhantes Assumidas	1,642	,201	-1,250	345	,212
	Variâncias Semelhantes não assumidas			-1,234	178,329	,219

- **Antiguidade na Organização**

Identificação Organizacional

Estatística de Grupo

	Antiguidade_Org	N	Média	Desvio Padrão	Média de Erro Estandartizado
Identificação Organizacional	Inferior ou igual a 5 anos	247	3,4103	1,12826	,07179
	Superior a 5 anos	100	3,4633	1,14704	,11470

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para		Teste <i>t-Student</i>		
		Homogeneidade de Variâncias				
		F	Sig.	t	df	Sig.
Identificação Organizacional	Variâncias Semelhantes Assumidas	,222	,638	-,395	345	,693
	Variâncias Semelhantes não assumidas			-,392	180,597	,695