



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

PROPOSTA DE UM PLANO DE INTEGRAÇÃO DE OPERÁRIOS  
ESTRANGEIROS NUMA EMPRESA DO SETOR QUÍMICO EM  
PORTUGAL

ANA MARTA VENTURA ROLO LOUSADA

OUTUBRO 2022



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PROJETO**

PROPOSTA DE UM PLANO DE INTEGRAÇÃO DE OPERÁRIOS  
ESTRANGEIROS NUMA EMPRESA DO SETOR QUÍMICO EM  
PORTUGAL

ANA MARTA VENTURA ROLO LOUSADA

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO 2022

*Em memória dos meus pais.*

*Toda a minha vida, em especial este meu projeto, tem o propósito de continuar a valorizar o vosso legado.*

*As saudades imensas são superadas pelo pensamento de que, estejam onde estiverem, cuidam de mim e indicam-me o caminho a seguir.*

## Agradecimento

A conclusão deste mestrado, assim como a realização deste trabalho final, foi um processo que contou com o apoio de pessoas muito importantes na minha vida, presentes durante a realização do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Helena Jerónimo, pela partilha de conhecimento, apoio, orientação, paciência e disponibilidade sempre presentes ao longo do desenvolvimento deste projeto. O seu profissionalismo, brio e paixão pelos Recursos Humanos são uma referência para mim.

À Filkemp, agradeço a oportunidade, o incentivo e a flexibilidade proporcionados. Agradeço aos administradores e a todos os colaboradores, pela forma como me acolheram e me acompanharam nesta nova etapa da minha vida, e pela colaboração neste projeto. Nunca me esquecerei.

Gostaria de agradecer à minha família, em especial ao meu marido e à minha filha, que foram privados da minha presença regular durante toda esta jornada. Sem o seu carinho, apoio, incentivo, paciência e compreensão eu não teria conseguido chegar até aqui.

Aos meus colegas mestrandos que fizeram com que esta nova experiência universitária fosse verdadeiramente inesquecível.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para o desenvolvimento e entrega deste trabalho final.

Muito obrigada!

## Resumo

A realização deste projeto tem como objetivo geral definir um Plano de Integração (PI), que vise o acompanhamento de novos trabalhadores estrangeiros (NTE) ao longo dos primeiros meses numa organização. Como objetivos específicos, o projeto visa: identificar as principais barreiras à integração de trabalhadores estrangeiros na empresa; perceber como melhorar a integração desses trabalhadores e compreender como é que os líderes de equipa aceitam a diversidade cultural. Apesar deste projeto se focar na Filkemp, uma empresa industrial do setor da transformação química, pretende-se que a presente proposta possa constituir um guião ou uma ferramenta de apoio aos gestores de outras organizações industriais semelhantes. Desta forma, este plano surge não só como proposta de uma integração efetiva de operários estrangeiros nas equipas da empresa, mas também como ferramenta essencial para a aquisição de competências e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. No que se refere à metodologia, recorre-se a uma abordagem qualitativa que consiste em análise documental e entrevistas semiestruturadas a 12 operários estrangeiros recentemente admitidos e a 8 chefias diretas. O PI para trabalhadores estrangeiros elaborado tem como referência os procedimentos de integração atualmente implementados, incrementado com os contributos científicos da área e com os aportes obtidos nas entrevistas. Este projeto visa contribuir para uma maior compreensão sobre como é que uma organização deve gerir a integração de colaboradores de nacionalidades e culturas diferentes, com vista a tornar-se mais competitiva, efetiva e geradora de valor económico e humano.

**Palavras-Chave:** Plano de Integração, Diversidade Cultural, Setor Químico, Projeto.

## Abstract

The main objective of this project is to define an Integration Plan, which aims to accompany new foreign workers during the first months in an organization. As specific objectives, the project aims to: identify the main barriers to the integration of foreign workers in the company; understand how to improve the integration of these workers; and understand how team leaders accept cultural diversity. Although this project is focused on an industrial company in the chemical transformation sector, it is intended that this proposal can be a guide or a support tool for managers of other similar industrial organizations. In this way, this plan appears not only as a proposal for the effective integration of foreign workers in their teams, but also as an essential tool for the acquisition of skills and for their personal and professional development. With regard to methodology, a qualitative approach is used, consisting of document analysis and semi-structured interviews with 12 recently hired foreign workers and 8 direct managers. The IP for foreign workers prepared has as a reference the integration procedures currently implemented, increased with scientific contributions in the area and with suggestions for improvement reported by the various stakeholders in this study. The aim of this project is to understand to what extent an organization should be able to manage the integration of employees of different nationalities and cultures, in order to become a more competitive, effective organization that generates economic and human value.

**Keywords:** Integration Plan, Cultural Diversity, Chemical Sector, Project.

## Índice

<b>Agradecimento</b> .....	<b>IV</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>V</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Diversidade e Integração de Trabalhadores Estrangeiros</b> .....	<b>3</b>
2.1 Diversidade e Inclusão.....	3
2.2 Acolhimento, Integração e Socialização: clarificando os conceitos.....	6
2.3 Programas e Estratégias de Integração.....	11
2.4 Acompanhamento e Avaliação .....	14
2.5 As Especificidades da Integração de Trabalhadores Imigrantes.....	15
<b>3. A Organização e Metodologia</b> .....	<b>18</b>
3.1 Caracterização da Organização.....	18
3.2 Abordagem Metodológica .....	19
3.3 Recolha de Dados .....	20
3.4 Caracterização da Amostra .....	21
<b>4. Proposta do Plano de Integração</b> .....	<b>23</b>
4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	23
4.2 Plano de Integração para Trabalhadores Estrangeiros .....	27
<b>5. Considerações Finais</b> .....	<b>33</b>
5.1 Limitações e Sugestões para Projetos Futuros .....	34
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>36</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>41</b>
Anexo 1– Guião de Entrevista ao Líder .....	41
Anexo 2 – Guião de Entrevista ao Trabalhador Estrangeiro .....	42
Anexo 3 – Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	44
Anexo 4 – Avaliação de Integração e de Terminus de Contrato de Trabalho .....	48

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distinção entre conceitos: Socialização, Integração e Acolhimento.....	7
Tabela 2 - Caracterização dos Recursos Humanos da Filkemp .....	19
Tabela 3 - Caracterização dos Entrevistados I.....	21
Tabela 4 - Caracterização dos Entrevistados II.....	22
Tabela 5 - Apoio à Inclusão prestado pela Filkemp .....	26
Tabela 6 - Contributos Importantes para a Integração dos NTE.....	27
Tabela 7 - Fases de Ajustamento .....	32

## Lista de Figuras

Figura 1 - Plano de Integração para Trabalhadores Estrangeiros .....	31
--	----

## Lista de Abreviaturas

- EPI – Equipamentos de Proteção Individual
- ESG – *Environmental, Social and Governance*
- NTE – Novos Trabalhadores Estrangeiros
- PI – Plano de Integração
- SST – Saúde e Segurança no Trabalho

# 1. Introdução

Nos últimos anos, temos assistido a um aumento do número de empresas que estão a tomar medidas específicas para tornar os seus processos de recrutamento, seleção, acolhimento e integração mais inclusivos. Possuir uma estratégia de diversidade e inclusão sólidas é um benefício que cria potencial para conseguir novos talentos, com novas perspetivas, origens e experiências e aumentar a capacidade de a empresa produzir e inovar (Ozgen, Nijkamp & Poot, 2013). As empresas que recrutam e encorajam uma maior diversidade de perfis na força laboral beneficiam de uma reputação de bom empregador, já que demonstram os seus princípios de não discriminação. Ao aceitar e integrar a diversidade, a empresa encoraja a motivação e a empatia, o respeito e a cooperação entre os colaboradores, a produtividade e a melhoria das relações com os vários *stakeholders*, o que contribui para a resolução de problemas no local de trabalho (Melo Santos, Santana & Arruda, 2018).

No atual panorama nacional, a necessidade de mão de obra é um problema comum a um muitas de empresas e é transversal a quase todos os setores. Para ultrapassar a questão da diminuição da produtividade e evitar a desvantagem competitiva, as empresas recorrem ao recrutamento de trabalhadores estrangeiros (Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal, 2021). Tal decisão implica que reúnam um conjunto de técnicas que lhes possibilitem acolher e integrar estes novos trabalhadores (Fleury, 2000).

Acresce referir que Portugal regista, entre fevereiro de 2020 e março de 2022, uma diminuição de 0,8% na taxa de desemprego, a segunda maior diminuição na União Europeia e a quarta maior entre os países da OCDE. Segundo dados divulgados pela OCDE, Portugal é dos países onde a recuperação do emprego é mais acentuada quando comparado com o período pré-pandemia. Segundo dados do INE, divulgados a 11 de maio, no 1.º trimestre de 2022, a população empregada (4 900,9 mil pessoas) aumentou 0,4% (mais 21,9 mil pessoas) em relação ao trimestre anterior e 4,7% (219,3 mil) relativamente ao mesmo período de 2021. A taxa de desemprego situa-se nos 5,9% (INE, 2022), o que torna o processo de integração de novos trabalhadores o maior desafio nos próximos tempos para as empresas em geral.

Mediante a decisão de recrutar trabalhadores estrangeiros, são inúmeros os desafios que se apresentam às organizações e suas pessoas. Um estudo recente realizado em Portugal, com uma amostra de 50 trabalhadores imigrantes, 3 gestores de recursos humanos e 6 supervisores, conclui que a língua e os hábitos culturais são as principais dificuldades apontadas, referindo

ainda uma quase inexistência de práticas de integração e ajustamento direcionadas para os trabalhadores imigrantes (Sousa, Rodrigues, Figueiredo & Gonçalves, 2020). Num estudo anterior, “Integração de Imigrantes na União Europeia”, publicado pelo Eurobarómetro (2017), é referido que a maioria dos Portugueses (83%) entende que uma inclusão eficaz dos imigrantes na sociedade é uma responsabilidade partilhada entre a sociedade e os imigrantes. Consideram ainda que fomentar a integração de imigrantes é um investimento para o país, necessário a longo prazo (85%) e que a imigração é mais uma oportunidade (32%) do que um problema (26%).

A empresa onde se desenvolve este projeto – a Filkemp SA – enfrenta precisamente este problema. A sua visão assenta na inovação, não só no desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também no desenvolvimento de novos processos organizacionais, novas formas de responder às necessidades dos clientes e novas formas de competir no mercado global. Para fomentar a produção de novos produtos, foram adquiridas nos últimos anos duas novas linhas de produção tecnologicamente inovadoras, o que leva à necessidade de aumentar o número de trabalhadores por equipa. Entre os diversos caminhos possíveis para suprimir a falta de mão de obra, a empresa opta por desenvolver uma estratégia de Recrutamento, Seleção e Integração de trabalhadores estrangeiros. Não é uma situação nova, mas enquanto no passado se apostou na integração de trabalhadores do leste da Europa, atualmente os trabalhadores estrangeiros vêm do Brasil, do Nepal ou da Índia.

Neste sentido, o objetivo geral do presente projeto é definir um PI, que vise o acompanhamento destes novos trabalhadores estrangeiros ao longo dos primeiros meses na empresa. Como objetivos específicos, o projeto visa: a) identificar as principais barreiras à integração de trabalhadores estrangeiros na empresa; b) perceber como melhorar a integração desses trabalhadores; c) compreender como é que os líderes de equipa aceitam a diversidade cultural.

Para promover a integração de NTE nas suas equipas de trabalho, as organizações devem dinamizar estratégias específicas de integração e socialização diferentes das tradicionais, com implicações práticas para organizações e para os trabalhadores, ao nível da aprendizagem, orientação e rede de relações sociais (Malik & Manroop, 2017). Apesar de este projeto se focar numa empresa industrial do setor da transformação química pretende-se que a presente proposta possa constituir um guião ou uma ferramenta de apoio aos gestores de outras organizações industriais semelhantes e ajudar a compreender quais as maiores dificuldades

relacionadas com a integração nas equipas, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento pessoal e profissional de operários de nacionalidades estrangeiras.

Este trabalho é constituído por cinco capítulos. Após este primeiro capítulo, que corresponde à introdução, o capítulo 2 apresenta o estado da arte sobre Integração e Diversidade, bem como o processo de integração de novos trabalhadores estrangeiros. O capítulo 3 apresenta a caracterização da empresa onde é realizado o estudo, a metodologia utilizada na investigação, a recolha de dados, bem como a caracterização da amostra. No capítulo 4, são discutidos os dados obtidos através da realização de entrevistas e é proposto um PI para trabalhadores estrangeiros com base na análise desses dados. Por fim, o quinto capítulo expõe as considerações finais do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Diversidade e Integração de Trabalhadores Estrangeiros

### 2.1 Diversidade e Inclusão

De acordo com Bulgarelli (2016), a diversidade é a diferença e a semelhança que nos caracterizam e deve ser encarada como um fator comum a todos os seres. Fleury (2000) define diversidade como a miscigenação de pessoas com identidades distintas que interagem no mesmo sistema social. Este conceito está relacionado com o respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, assim como a forma pela qual os indivíduos se percebem, com as suas identidades visíveis e invisíveis. Sendo assim, a diversidade cultural pode ser estudada sob diferentes perspetivas: ao nível da sociedade, ao nível organizacional e ao nível do grupo ou indivíduo. Deste modo, os paradigmas culturais que expressam valores e relações de poder devem ser considerados e analisados em todas as perspetivas.

A diversidade tem estado em foco na sociedade e nas organizações nas últimas décadas. Acredita-se que o tema não seja apenas uma moda, mas sim uma exigência da sociedade que cada vez mais se reconhece como diversa. Deve-se considerar uma realidade V.U.C.A., sigla em inglês criada pelo exército americano na década de 1990, usada para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) do mundo no qual vivemos. Diante deste cenário, a sociedade e as organizações precisam de se adaptar às necessidades de novos contextos, à qual a diversidade está intrinsecamente ligada (Rodrigues, 2018).

O objetivo principal da gestão da diversidade nas organizações deverá ser administrar as relações de trabalho e as práticas organizacionais para potenciar a força de trabalho interna, tendo como objetivo a atração e retenção do talento que se encontram nos grupos minoritários. A existência da diversidade nas organizações impacta diretamente na eficácia tanto organizacional, como individual (Fleury, 2000). A diversidade garante uma expansão no campo de visão de uma empresa, incrementando novas ideias e resultando num aumento da produtividade, contribuindo para melhorar a competitividade da empresa no mercado em que atua e para um mundo laboral mais justo para todos. Proporciona uma maior motivação aos trabalhadores e mais espaço para atuação das classes minoritárias (Silva e Mendes, 2021).

Conviver com e entre as diferenças, seja de género, cor, cultura, religião ou classe, é um fator que impacta nos resultados organizacionais, levando a um negócio sustentável e com responsabilidade. As organizações têm ainda um papel fundamental na promoção da mudança dessa realidade, não só com ações focadas no seu público interno, mas também com ações que impactam positivamente na sua cadeia de valor, impondo a sua presença na comunidade onde está inserida, ou ao exercer a sua influência positiva sobre outros públicos-alvo (Renner & Gomes, 2020). Numa sociedade em que ainda não há equilíbrio entre os grupos minoritários nos diferentes espaços de atuação, devem ser identificadas e corrigidas as barreiras culturais de modo a ampliar a integração desses grupos e a sua participação nos processos de decisão e na liderança das organizações (Ferreira, 2006). Um equilíbrio harmonioso de diversidade nas organizações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos, originando melhores resultados económicos e sociais (Bulgarelli, 2016).

A inclusão é definida como a valorização e o respeito pelas diferenças, sendo o ato de reter as pessoas que fazem parte dos grupos minoritários e inclui-las em ações, campanhas e também dentro das organizações, a fim de causar impacto na sociedade, para além de transformar as suas vidas, amparando-as. Trazer a diversidade para dentro das empresas promove um melhor ambiente de trabalho e uma troca de experiências entre os diferentes perfis profissionais, tornando o ambiente organizacional mais acessível e justo (Bulgarelli, 2016).

Para Giancola e Salmieri (2018), há muitos aspetos, para além dos educacionais e económicos, que afetam a inclusão social de estrangeiros, como a cultura, a religião ou a abertura da sociedade para a diversidade cultural. Também as políticas de naturalização podem exercer uma poderosa influência na redução das desigualdades educacionais e de emprego, pois quanto mais generosa for a política de concessão de cidadania formal, maior é a probabilidade de uma

inclusão educacional ou laboral bem-sucedida. Estes autores mostram também que a aprendizagem de línguas na escola é um fator-chave para a integração dos alunos e também das suas famílias. Os caminhos de inclusão na sociedade tendem a ser heterogéneos e mudam consoante as condições de vida, e os recursos materiais, sociais e culturais. Tais recursos podem ser capitalizados ao longo das carreiras educacionais e ocupacionais, sendo cruciais para o acesso a mais recursos como empregos, salários, redes profissionais, habitação, atividades cívicas e de desenvolvimento pessoal.

Quando os indivíduos expressam atitudes anti-imigrantes, tal deve-se à perceção de que os imigrantes são uma ameaça económica e cultural e que recebem tratamento preferencial relativamente aos cidadãos nacionais. Estas atitudes ecoam amplamente nos discursos das populações ocidentais. Segundo Keating e Janmaat (2020), a variável que fornece a estrutura discursiva que separa quem merece ser incluído ou excluído, isto é, os imigrantes (e outros) é o conceito de Trabalho Árduo (*Hard Work*). Ou seja, quem não trabalha duro o suficiente não merece pertencer à sociedade e representa uma ameaça económica, esgotando os recursos de bem-estar, e uma ameaça cultural, uma vez que não se comportam da forma culturalmente apropriada. O Trabalho Árduo é percebido como algo que qualquer um pode fazer se estiver disposto a tal, e o sucesso, ou a falta dele, é baseado no mérito e é independente de barreiras estruturais como raça, etnia, classe social ou filiação religiosa (Franceschelli & Keating, 2018).

A noção de inclusão organizacional é usada como um ponto fulcral para compreender e gerir a diversidade da força de trabalho. O conceito de local de trabalho inclusivo apresentado por Mor Barak (2017) refere-se a uma organização do trabalho que aceita e utiliza a diversidade da sua própria força de trabalho, ao mesmo tempo que atua na comunidade. Este conceito de inclusão vai além da diversidade da força de trabalho e inclui o reconhecimento da singularidade (*uniqueness*) de cada trabalhador e o sentimento de pertença (*belonging*) à organização, isto é, ser valorizado e aceite pelo seu talento e pelas características únicas que traz para o grupo e sentir-se um importante membro da organização. A inclusão é, portanto, fomentada pelo equilíbrio entre pertencer a um grupo e ser valorizado pelo seu talento único. Segundo Costa (2015), existem estratégias para criar um ambiente inclusivo, tais como:

- Promover uma discussão aberta acerca dos diferentes backgrounds dos colaboradores (étnico, educacional, etário, religioso, entre outros), para que cada um se sinta valorizado;

- Eliminar toda e qualquer forma de dominação (seja pela posição hierárquica, pelo género ou pela antiguidade), isto é, a estrutura organizacional deve ser tendencialmente igualitária;
- Identificar e desafiar estereótipos e preconceitos sobre determinados grupos que afetam negativamente a interação com pessoas pertencentes aos mesmos;
- Comunicar expectativas de desempenho elevadas a todos os colaboradores, evitando discriminações positivas;
- No processo de socialização de novos colaboradores, verificar eventuais necessidades específicas (e.g. feriados religiosos próprios);
- Garantir o uso de exemplos e pontos de referência culturais diferentes quando se apresentam projetos ou ideias;
- Em funções de chefia, reservar tempo para estar com todos os elementos da equipa enquanto indivíduos, e não apenas como colaboradores;
- Evitar / desencorajar comentários ou piadas que reforçam estereótipos.

A inclusão reflete uma aproximação dinâmica (proativa) ao bem-estar (Sandell, 1998), implicando muito mais do que quebrar barreiras, pois requer investimentos e capacidades para potenciar e desenhar condições para a inclusão, num esforço holístico por parte dos indivíduos, sociedades e organizações. Esta mudança paradigmática combina a importância do conhecimento em sentido amplo com o conhecimento implícito e tácito imanente das práticas dos atores sociais, das comunidades e das instituições (Gertler, 2001). É assim que este conhecimento passa a ser um diferencial básico de desenvolvimento e competitividade. Os processos e estratégias de inclusão laboral encontram-se indissociáveis das dinâmicas de informação, conhecimento e inovação da organização (Winden, 2001).

## 2.2 Acolhimento, Integração e Socialização: clarificando os conceitos

Na área da Gestão de Recursos Humanos, a socialização e a integração de colaboradores são práticas muito relevantes, pois permitem o seu ajustamento à função, ao grupo e à organização (Fang, Duffy & Shaw, 2011; Yozgat & Güngörmez, 2015). A necessidade de desenvolver e promover uma socialização e uma integração bem-sucedidas decorrem do aumento da competitividade global e da concorrência dos mercados, a crescente mobilidade da força de trabalho e o aumento da diversidade cultural nas organizações (Gruman & Saks, 2011).

Os termos acolhimento, integração e socialização são utilizados, em grande parte dos trabalhos pesquisados, como sinónimos de socialização organizacional, no entanto, estes termos não devem ser confundidos. O acolhimento e a integração são apenas parte do processo de socialização e são etapas em que ocorre a apresentação da organização, os seus valores, estratégias, normas e a sua estrutura (Mosquera, 2012).

Ferreira (2008) considera a etapa da integração como mais duradoura que a etapa do acolhimento, fazendo ambas parte do processo de socialização organizacional. No entanto, a socialização é um processo contínuo, que começa antes do acolhimento, ainda durante o processo de recrutamento e seleção e pode ter uma duração variável que está dependente da programação dinamizada pela organização (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso & Marques, 2015). No esquema seguinte, é apresentado um breve resumo que permite distinguir estes três conceitos:

*Tabela 1 - Distinção entre conceitos: Socialização, Integração e Acolhimento*

<b>Socialização</b>	<p>Processo que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve o acompanhamento da carreira dos indivíduos;</li><li>• Todas as movimentações organizacionais: entrada, mobilidades horizontal e vertical, inclusão;</li><li>• Iniciativas organizacionais e individuais;</li><li>• Incide sobretudo na assimilação de valores e identificação do papel organizacional.</li></ul>
<b>Integração</b>	<p>Programa ou combinação de eventos que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve um acompanhamento personalizado;</li><li>• Incide sobre um largo período (3 - 12 meses);</li><li>• O objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador na organização e na função;</li><li>• É direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função.</li></ul>
<b>Acolhimento</b>	<p>Programa ou combinação de eventos que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve a aplicação coletiva no momento de entrada na organização;</li><li>• Incide sobre um período relativamente curto (1 - 4 semanas);</li><li>• O objetivo é influenciar os colaboradores;</li><li>• É direcionado para o contexto de trabalho.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2008).

Na literatura revista, Acolhimento e Integração é descrito como um processo através do qual se promove o ajustamento dos novos colaboradores, quer a nível social quer a nível da performance de forma eficaz (Bauer & Erdogan, 2011), sendo fundamental para adquirir

conhecimento das atitudes e comportamentos organizacionais que facilitam o processo de se tornar membro da organização (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Klein e Weaver (2000) afirmam que este processo deve fazer cumprir três objetivos chave que são: 1) fazer com que os novos colaboradores se sintam parte integrante da organização; 2) que aprendam acerca da linguagem organizacional, cultura, missão, estrutura e história da organização e 3) que compreendam plenamente os princípios básicos do local de trabalho. O processo de Acolhimento e Integração é complexo e apresenta uma duração que pode decorrer por vários meses (Bauer, 2012), sendo que, apesar de se tratar de um único processo, é possível fazer a distinção entre aquilo a que se refere o Acolhimento em contraste com a Integração. Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves (2016), o Acolhimento corresponde à fase em que o novo colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efetivo, ou seja, é nesta fase que toma conhecimento dos propósitos da organização e começa a contactar com outros colaboradores e com a sua chefia. Por sua vez, a Integração visa facultar ao recém-contratado informação mais específica acerca da sua função (Cunha et al, 2016). Os processos de Acolhimento e Integração podem tomar várias abordagens: a) a formal, que é estruturada e sistemática, consistindo num conjunto de políticas e procedimentos que visam o ajustamento do novo colaborador, em termos de função e socialização e b) a abordagem informal, que consiste no facto de que o novo colaborador consegue aprender sobre a organização e a sua função sem auxílio de um plano organizacional (Zahrly & Tosi, 1989). Segundo Bauer (2012), a abordagem formal é a que apresenta ser mais eficaz no processo de Acolhimento e Integração do novo colaborador, pois promove o conhecimento acerca da organização e a socialização com os colegas. Existem múltiplas formas de se desenvolver o processo de Acolhimento e Integração, sendo que as organizações procuram que todo este processo vá ao encontro daquilo que são os seus objetivos (Cunha et al, 2012). Ainda assim, Stier e Zwany (2008) consideram relevante estabelecer um modelo geral de Acolhimento e Integração, o qual deve abordar todos os atributos fundamentais que permitam aos novos colaboradores integrarem-se na organização e a importância que as chefias e os colegas representam ao longo deste processo de aproximadamente um ano (Stier & Zwany, 2008).

O Acolhimento e Integração corresponde a uma das sete práticas de gestão de recursos humanos (Cesário, 2015), na medida em que corresponde aos esforços efetuados pelas organizações no sentido de promover a melhor adaptação possível dos colaboradores e, consequentemente, um melhor desempenho. Quanto mais o novo colaborador sentir que a

organização aposta nele e nos seus conhecimentos, tal como os seus colegas e chefias confiam no seu trabalho, mais procurará dar o melhor de si. Esta ideia concerne no princípio da reciprocidade ao afirmar que os colaboradores que têm atitudes positivas e favoráveis para com os outros colegas, acreditam que irão receber o mesmo tipo de comportamento em troca (Deckop, Cirka, & Anderson, 2003). Assim, a ideia de troca social é essencial no processo de Acolhimento e Integração, não só no que remete para as atitudes e comportamentos dos colaboradores que estão há mais tempo na organização, como também a nível organizacional, pois o novo colaborador sente que investem em si desde o primeiro momento. Adicionalmente, o colaborador para se manter numa organização precisa de sentir que existe compatibilidade entre os valores de ambos e ainda, quer a organização, quer o colaborador se apoiam mutuamente (Kristof, 1996). Isto remete para o modelo “Person-Organization Fit”, ou seja, existe uma congruência entre as características individuais dos colaboradores e as características organizacionais, sendo que estas se referem aos valores, atitudes ou objetivos que resultam numa perceção de ajustamento positiva.

Para que o processo de Acolhimento e Integração seja totalmente bem conseguido existem intervenientes fundamentais, como os colegas de trabalho do novo colaborador e a sua chefia direta (Bauer, 2012), que são responsáveis pela transmissão de informação relevante para o novo colaborador acerca da organização e da sua função, mas também são essenciais no processo de socialização (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

A socialização organizacional pode ser definida como um processo que contempla a aprendizagem das normas, valores e comportamentos da organização, quer implícitos, quer explícitos, para além de um conjunto de atitudes e comportamentos considerados importantes para o desempenho do cargo, ou da função, com o objetivo de promover o ajustamento aos contextos de trabalho (Mosquera, 2012). Ou seja, é um processo que permite aos indivíduos a integração plena numa determinada organização, que possibilita a sua transição da condição de elementos externos a membros efetivos e participativos (Cunha et al., 2016). O sucesso dos novos colaboradores na organização está muito dependente da forma como são integrados na cultura organizacional e como se vão relacionar com os novos colegas e chefias. A ingressão numa organização é um processo que acarreta sentimentos de ansiedade, de incerteza e de expectativa, mesmo quando o indivíduo já tem experiência profissional anterior, pelo que a organização desempenha um papel preponderante na aprendizagem e transmissão de conhecimentos aos novos colaboradores (Gruman & Saks, 2011; Mosquera, 2012).

Cada novo membro traz consigo um conjunto de experiências, valores, motivações e expectativas quanto à organização e aos seus colaboradores, que influencia o equilíbrio social que existe na organização (Mosquera, 2012). O processo de socialização engloba três fases distintas: 1) socialização antecipatória; 2) encontro e mudança e 3) aquisição, ou metamorfose. A socialização antecipatória ocorre antes da entrada na organização, tendo início no processo de recrutamento e seleção, quando são transmitidas ao candidato informações sobre os valores e as normas da organização. Estas informações devem ser o mais realistas possíveis, para que não surja um “choque de expectativas” aquando da integração do candidato, que conduza a um *turnover* precoce. O encontro inicia-se no primeiro dia do novo colaborador na organização e termina no final do período experimental, podendo ser prolongado. Corresponde ao momento em que o indivíduo compreende o seu papel na organização, aprende as competências para o exercício da sua função, promove a avaliação do seu desempenho com o seu superior hierárquico e interage pessoalmente com os seus colegas e chefias, entre outros. É nesta fase que se desenvolve o “contrato psicológico”, que consiste no ajuste informal de compromissos e cedências mútuas entre o indivíduo e a organização. É neste momento que devem ser desenvolvidos os programas de acolhimento e integração, que devem incluir um período de formação inicial, de acordo com os objetivos e as estratégias da organização. Por último, quando o novo colaborador já está completamente integrado na organização, sendo considerado e sentindo-se um membro integrante da mesma, dá-se a designada fase da mudança e aquisição ou metamorfose (Mosquera, 2012; Cunha et al., 2016).

Para além do papel das organizações na dinamização de estratégias de socialização e desenvolvimento de práticas de acolhimento e integração, é de igual modo importante o papel dos indivíduos, uma vez que estes também influenciam o processo de socialização e integração através do seu comportamento. É de grande relevância que os novos colaboradores se comprometam a aprender os valores, normas, regras e procedimentos, isto é, a cultura organizacional da empresa (Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Cunha et al., 2016). Assim sendo, o sucesso da socialização organizacional está relacionado com a convergência e interação entre as práticas de socialização organizacional implementadas pela organização e as características individuais e comportamentos proativos do novo colaborador (Gruman et al., 2006). A nível organizacional, há a necessidade de conciliar processos formais e informais. Uma vez que os processos informais são espontâneos, importa que a organização adote mecanismos formais,

nomeadamente programas e estratégias de integração que permitam aos novos colaboradores desenvolver redes de relações sociais com os seus pares e os superiores (Rego et al., 2015).

## 2.3 Programas e Estratégias de Integração

Um programa de integração tem como objetivo adaptar o novo colaborador à organização, facilitando o seu processo de socialização no novo contexto de trabalho, no qual inicia as suas atividades profissionais (Boog, 2008, cit. in de Souza & Janesch, 2019). Existem, segundo Boog (2008), três tipos de programas de integração (cit. in Souza & Janesch, 2019):

- **Informal**: quando um colega de equipa se encarrega de apresentar os outros colegas, as tarefas inerentes à função e os vários departamentos;
- **Formal**: quando é fornecido um Manual a ser seguido, são apresentadas as pessoas envolvidas e é fornecida uma série de informações que facilitam o cumprimento do programa;
- **Por meio de formação e desenvolvimento**: os novos colaboradores passam previamente por cursos especializados de aperfeiçoamento.

Quando a Gestão de Recursos Humanos define qual o modelo a utilizar, deve definir um plano de Comunicação com o objetivo de facilitar a integração. É com base na informação contida no material de comunicação que as dúvidas do público-alvo são solucionadas. Para garantir qualidade na transmissão das informações, é importante, numa primeira fase, fornecer material de acompanhamento e estudo a todos os novos colaboradores, através de um manual de integração ou de folhetos informativos. Numa segunda fase, durante a aprendizagem inicial, são transmitidas as informações técnicas necessárias ao desempenho da nova função (Souza e Janesch, 2019). Neste processo, é preciso considerar a existência de vários fatores, como por exemplo, a bagagem de competências técnicas e comportamentais que o novo colaborador traz consigo. É necessário que ele se sinta parte da equipa (Souza & Janesch, 2019).

Nos últimos anos, acrescentou-se uma camada extra de desafio à integração e acolhimento, por via do contexto de teletrabalho. Existem várias formas de ultrapassar os obstáculos do distanciamento; uma delas é desenvolver um programa de integração com mediação tecnológica, como é o caso dos jogos digitais. Os jogos digitais possuem um elevado potencial na aprendizagem que resulta do nível de motivação intrínseca envolvida no ato de jogar. Pode-se considerar que a gamificação no acolhimento possui uma elevada capacidade enquanto elemento de formação, pois possibilita uma aprendizagem rápida e eficaz,

contribuindo para a integração do novo elemento na organização. De um modo geral, os participantes em jogos digitais de integração consideram que o acolhimento é fácil de aprender e que os jogos são fáceis de utilizar. Todos os participantes no estudo acham pertinente a adoção de jogos digitais, não só para tarefas relacionadas com o acolhimento, mas para atividades de formação, pois consideram-no como uma excelente estratégia de veiculação de informação (Mourão, Ramos, Moreira & Santos, 2013).

O objetivo de um programa de integração é melhorar a relação entre o novo colaborador e a organização. Em geral, os programas de integração constituem o principal método de aculturação dos novos colaboradores à organização e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. De entre os benefícios, destacam-se : a) a redução do tempo de adaptação do iniciante à nova realidade de trabalho, elevando a sua capacidade de resposta às necessidades da organização, de uma forma mais rápida e com maior autonomia; b) o aumento da sua satisfação de pertencer ao grupo de trabalho, de forma mais abrangente, proporcionando melhores condições para o seu desenvolvimento, o que estimula o relacionamento mais próximo e saudável com os seus colegas e chefias; c) melhoria do nível de envolvimento e participação em todas as fases do processo de trabalho, assim como, a redução do índice de acidentes de trabalho (Souza & Janesch, 2019).

A integração de novos colaboradores deve incluir programas de integração intensivos, para os familiarizar com a linguagem institucional, a cultura e a estrutura da organização, como secções e departamentos existentes, os principais produtos e serviços produzidos, a missão e a visão da organização (Souza & Janesch, 2019).

De acordo com o estudo desenvolvido por Cooper-Thomas, Anderson e Cash (2012), para facilitar a sua integração organizacional, os novos trabalhadores podem empregar uma das seguintes estratégias: 1) alterar o seu papel ou o ambiente; 2) aprender e mudar a sua atitude e 3) procurar informações e desenvolvimento mútuo.

Quando procuram alterar o seu papel ou o contexto (*change role or environment*) podem fazê-lo através de quatro caminhos: a) minimizar a quantidade de informação necessária para a aprendizagem da função e, em vez disso, encontrar maneiras de usar as suas competências atuais para garantir um bom desempenho; b) provar que têm boas competências com o objetivo de ganhar credibilidade e, portanto, obter determinada função, ficar com um chefe preferido, ou ser designado para um projeto ou para uma equipa específica (esta estratégia, tal como a anterior, é focada na carreira); c) dar e partilhar experiências e informações sobre a função; d)

modelar o seu papel, imitando os colegas, procurando copiar os seus comportamentos e formas de trabalhar.

A tática do aprender ou mudar a sua atitude ou procurar informação (*learn or change self or seek information*) implica que os recém-contratados usem estratégias oportunistas, contando com os colegas ou com os recursos organizacionais disponíveis para fornecer oportunidades de aprendizagem. O “aprender fazendo” significa que aprendem mediante tentativa e erro, no decorrer do processo.

As estratégias observacionais (*observational strategies*) são aquelas em que os recém-chegados observam os outros para obterem informações, focando a sua atenção em factos específicos, ou estando recetivos para obter informações úteis, essenciais e ocasionais, tais como: a) esperar que as informações e os recursos cheguem até si, aceitando o que lhes é dado; b) seguir a orientação explícita dos colegas com mais experiência quanto ao que fazer e como fazer (esta orientação implica que haja a identificação prévia pela organização de colegas com experiência na função, comportamentos apropriados e compromisso organizacional); c) participar e estar presente em eventos que permitam treinar e praticar as tarefas da função; d) assistir e participar na integração organizacional, que é relevante quando a participação na aprendizagem é voluntária; e) perguntar e procurar um *feedback geral*; f) proceder à leitura de manuais organizacionais ou pesquisa documental, incluindo *intranet* da empresa, *sites*, plataformas de negócio e outras bases de informação da empresa.

As estratégias da categoria do desenvolvimento mútuo (*mutual development*) implicam o envolvimento dos colegas no ambiente dos recém-chegados. Quatro novas categorias de interação podem ser evidenciadas: a) fazer amizades com o objetivo de estabelecer relações sociais num âmbito mais amplo que não se restringe à sua equipa de trabalho; b) formar equipas com o objetivo de ser visto como um membro da mesma, demonstrando o seu compromisso com a equipa. Com estas duas categorias, o recém-chegado tem como objetivo influenciar a forma como os outros o veem e têm vínculos com estratégias de procura de apoio social; c) trocar informação e negociar recursos com os colegas, fornecendo contactos, conhecimento ou experiência em troca de funções desejadas, equipas, tarefas ou outros recursos úteis; d) elogiar os colegas para estes se sintam bem e estejam mais predispostos a recebê-los; e) falar para obter informação de circunstância.

O processo de socialização influencia em grande medida o *turnover* de novos colaboradores. Um dos fatores com maior importância para este facto é o ajustamento (o

chamado *fit*) entre o indivíduo e a organização, que pode ser incrementado através de um programa de integração apropriado. Entende-se por ajustamento a compatibilidade entre as características do indivíduo e as características da organização (Cable & Parsons, 2001). Existem evidências de que um apropriado ajustamento pessoa-organização dá origem a resultados vantajosos, tais como níveis mais elevados de satisfação, de compromisso organizacional, de confiança na Gestão, de perceção de justiça, assim como do desempenho individual e organizacional. No mesmo passo, diminui-se o *stress*, o nível de conflito e o *turnover* (Rego et al., 2015). Não obstante a importância do ajustamento pessoa-organização, não é imperioso que as organizações selecionem e retenham indivíduos com elevado grau de ajustamento com a sua cultura. Podem considerar vantajoso desenvolver um processo de integração focado no “desajustamento” (Rego et al., 2015), já que isso lhes permite selecionar e reter indivíduos cujo perfil traz “sangue novo” à organização e cria condições de acolhimento e integração que fomenta a diversidade, facilitando a mudança e a flexibilidade. Cabe a cada organização ponderar sobre o nível de ajustamento ideal para atingir os seus objetivos e que contribua eficazmente para a concretização dos seus eixos estratégicos.

## 2.4 Acompanhamento e Avaliação

O programa de integração de um novo colaborador deve basear-se nos objetivos e no perfil da função (a “análise e descrição de funções”) que este desempenha. A sua avaliação visa acompanhar a evolução do novo colaborador na organização e permite fazer ajustamentos, quer por parte do colaborador, quer por parte da organização. Com esta avaliação é possível aferir as *hardskills* previstas no perfil, assim como se as *softskills* se adequam à cultura organizacional. Este acompanhamento pode ser analisado através de uma autoavaliação e de uma avaliação de desempenho pela chefia direta. Recomenda-se que se discutam pormenores relativos às expectativas de ambas as partes e qual o plano de desenvolvimento a implementar, com vista à superação dos aspetos menos positivos (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A avaliação do programa de integração de novos colaboradores pode ser aferida através dos seguintes instrumentos:

- Ficha de Acompanhamento e Avaliação: Permite clarificar os pontos fortes e os pontos fracos, na perspetiva de ambos os envolvidos;

- Entrevista de Acompanhamento: Este método permite fazer um balanço a meio do período de Integração. Pode ser usado para esclarecer dúvidas de ambas as partes e para divulgar procedimentos de melhoria.
- Entrevista Final de Integração: Tem como objetivo transmitir a avaliação final e tomar decisões quanto à carreira do colaborador (Sousa et al., 2006).

No caso de colaboradores estrangeiros, estes momentos de *feedback* durante o processo de integração permitem: a) reduzir o sentimento de isolamento e os efeitos prejudiciais do choque cultural; b) incrementar um relacionamento de confiança, empatia e atenção; proporcionam a transmissão de informações, fatos e conselhos importantes para as relações interpessoais e para a tomada de decisão; c) focar-se nos efeitos das suas ações e nos níveis de sucesso alcançados; e d) desencorajar momentos de ansiedade e frustração (Rego et al., 2015).

## 2.5 As Especificidades da Integração de Trabalhadores Imigrantes

Portugal apresenta quatro vantagens comparativas como destino: 1) procura de trabalho migrante pouco qualificado e, portanto, pouco exigente em termos de comunicação; 2) facilidade em trabalhar sem documentos devido à persistência de setores regulamentados do mercado de trabalho; 3) quadro legal que facilita a regularização de trabalhadores migrantes indocumentados; 4) custos de vida mais baixos do que em destinos alternativos, que compensa parcialmente os baixos salários (Pereira, Pereira, Budal, Dahal, Daniel-Wrabetz, Meshelemiah & Pires, 2021). Em contrapartida, o seu contributo para a economia nacional é indispensável. Veja-se o exemplo da indústria agrícola, onde o emprego de imigrantes sustenta o crescimento económico deste setor. (Pereira et al., 2021).

Com um processo de integração bem conseguido, principalmente no caso dos imigrantes, é expectável que o trabalhador se sinta bem acolhido na organização, se identifique com a sua cultura e valores, aumentando assim a propensão para estar ligado à organização durante mais tempo (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Este tipo de boas práticas promovem a motivação do trabalhador, conduzindo a uma maior satisfação e a um elevado comprometimento e dá origem a melhores resultados organizacionais.

Um processo de integração e socialização de trabalhadores estrangeiros deve incluir três fases de ajustamento (Rego et al., 2015), que podem estar parcialmente sobrepostas:

1. Integração social: O colaborador conhece as normas e valores da organização, contacta com as redes de relações sociais formais e informais e com as redes de poder e influência.

Esta aprendizagem, num país estranho, pode ser mais difícil, uma vez que o que é aceitável num país, pode ser indesejável no outro. As questões relacionadas com a formalidade e a informalidade, assim como os símbolos e os mecanismos de poder, variam de acordo com as culturas dos diferentes países. As dificuldades inúmeras podem ser potenciadas se houver diferença de língua.

2. Proficiência na função: Esta fase está relacionada com a aprendizagem das competências, capacidades e conhecimentos essenciais ao desempenho da nova função. A integração numa cultura diferente pode condicionar a aprendizagem, por parte do indivíduo, das suas responsabilidades, dos seus limites de autoridade, assim como a recolha e interpretação de informações importantes para a tomada das suas decisões.
3. Aprendizagem dos atributos organizacionais: A última fase corresponde à aprendizagem da cultura organizacional, isto é, os valores, a missão, o propósito, as tradições e os costumes da organização. O trabalhador estrangeiro pode sentir sérias dificuldades em se integrar no modo de pensar e de agir dos trabalhadores locais, muitas vezes, fortemente distintos do seu país de origem (Rego et al., 2015).

Enquanto a maioria da literatura sobre socialização se preocupa principalmente com estratégias de integração institucionalizadas ou individualizadas, as novas propostas referem estratégias de socialização personalizadas e adicionam modelos atualizados à socialização existente, destacando-se o papel crucial que as empresas podem desempenhar no processo de integração e socialização dos novos trabalhadores estrangeiros e as estratégias de socialização adaptativa que afetam positivamente a produtividade e a integração social destes trabalhadores no local de trabalho (Malik & Manroop, 2017).

Para ajudar a integrar os NTE nos locais de trabalho, as organizações devem empregar táticas específicas de integração e socialização que difiram das tradicionais, com implicações práticas para organizações e para os trabalhadores, ao nível da aprendizagem, orientação e *networking* (Malik & Manroop, 2017). Os empregadores devem fornecer programas de formação interculturais aos seus trabalhadores (sejam imigrantes ou nativos) para desenvolver a consciência, a sensibilidade cultural e a empatia, criar uma mente aberta e tomar iniciativas sociais (Enoksen, 2016; Herfst et al., 2008, cit. in Malik & Manroop, 2017). Quando as organizações fornecem formação intercultural obrigatória para promover estratégias de socialização integrativas, os NTE pertencentes a um grupo diversificado, sentem-se mais confortáveis para desenvolver atitudes positivas para com os colegas. Algumas empresas

também promovem este tipo de formação para os trabalhadores que irão acolher e integrar os recém-chegados, de modo a facilitar esta transição (Martin e Saba, 2008, cit. in Malik & Manroop, 2017). Além disso, existem empresas que dinamizam redes sociais e eventos de *networking*, com o objetivo de fornecer aos trabalhadores mais experientes e aos NTE novas oportunidades de socialização informal positiva (Cooper-Thomas et al., 2012).

Como resultado destas iniciativas organizacionais, os trabalhadores tornam-se sensíveis às diferenças culturais e dispostos a modificar os seus comportamentos, tornando-se culturalmente mais eficazes (Bhawuk e Brislin, 1992, cit. in Malik & Manroop, 2017). Mesmo no caso de trabalhadores desinteressados em conhecer culturas diferentes, estes programas ajudam-nos a tomar consciência das diferenças culturais e a adotar comportamentos aceitáveis para todos na organização (Cooper-Thomas et al., 2012).

Neste processo, a eleição de um tutor representa um fator muito importante para a integração de qualquer novo trabalhador (Mosquera, 2012), e de especial relevância se considerarmos os trabalhadores estrangeiros, na medida em que ao tutor cabe acompanhar o recém-admitido durante o período inicial, informá-lo sobre a organização e sobre o papel específico que nela irá desempenhar.

O papel de apoio psicossocial dado ao novo membro não se esgota no que é dado pelo tutor. Também as chefias, os colegas de trabalho e amigos contribuem para dar este tipo de apoio. Estas relações evoluem ao longo do tempo, passando por diferentes fases no decurso do processo de integração organizacional, nomeadamente, a iniciação, o desenvolvimento, a separação e a redefinição. A duração de cada uma destas fases é variável e dependem do contexto em que se desenvolvem. Numa empresa industrial, como é o caso, os objetivos da tutoria e o grau de complexidade da função do recém-admitido são muito diferentes, tornando a tutoria um processo muito mais rápido. Neste meio utiliza-se, frequentemente, a tutoria para cargos de elevada complexidade técnica, geralmente em funções de chefia ou de grande responsabilidade. Nos casos de tutoria, quando se trata de relações mais duradouras, é fundamental que exista empatia entre as partes (Mosquera, 2012).

### 3. A Organização e Metodologia

#### 3.1 Caracterização da Organização

A Filkemp é uma empresa do setor químico que nasceu em 1998, da cisão da atividade de monofilamentos da Hoechst Portuguesa, no âmbito de um plano de reestruturação mundial das atividades do Grupo Hoechst. Dedicar-se a produzir e a comercializar monofilamentos à base de dois polímeros: a poliamida e o poliéster; e tem seis unidades de negócio: filamentos industriais, pesca industrial, monofilamentos abrasivos, desporto, filamentos 3D e agricultura. Estes filamentos obedecem aos mais elevados padrões de qualidade e possuem grande flexibilidade de características.

Segundo o *website* corporativo<sup>1</sup>, o *propósito* da Filkemp é construir relações de satisfação com os clientes, colaboradores e acionistas. A sua *missão* é oferecer produtos de excelência, direcionados à satisfação das exigências específicas dos clientes, a preços competitivos e serviço flexível, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio da empresa e dos seus clientes, a longo prazo. A *visão* é ser líder nos mercados estratégicos mundiais onde está inserida.

Para isso, pretende estar na vanguarda da tecnologia, para conseguir oferecer aos seus clientes produtos inovadores e de elevado valor acrescentado; potenciar as capacidades e a excelência de cada colaborador, apostando no seu desenvolvimento e formação; e preparar as suas equipas para os desafios de um futuro em rápida mudança. A Filkemp tem como principais *valores*: o empenho, o respeito, a responsabilidade e a ética, refletidos no dia a dia da empresa e estampados nas t-shirts de todos os trabalhadores.

Neste momento, a Filkemp tem 22 linhas de produção e cerca de 179 trabalhadores. Está dividida em sete grandes áreas: Fabril, Preparação de Materiais, Manutenção, Qualidade, Comercial, Logística e Administrativa, onde estão incluídos o departamento de Recursos Humanos, o departamento Financeiro e o departamento de Higiene e Segurança no Trabalho. O departamento de Recursos Humanos está dividido em duas secções, o Payroll e a Gestão de RH, que inclui Recrutamento, Seleção e Gestão de Competências, e é constituído por duas pessoas, uma em cada secção, para além do Diretor de Recursos Humanos.

A população em análise é a do departamento de Produção que emprega 103 trabalhadores, 16 dos quais são trabalhadores estrangeiros. A Tabela 2 que se segue representa uma caracterização dos Recursos Humanos da Filkemp.

---

<sup>1</sup> *Website* Filkemp: <https://filkemp.com/>

*Tabela 2 - Caracterização dos Recursos Humanos da Filkemp*

		N	%
Género	Masculino	142	79,33
	Feminino	37	20,67
Grupo Etário	18-30	32	17,88
	31-40	48	26,82
	41-50	57	31,84
	51-60	33	18,44
	61-70	9	5,03
Estado Civil	Solteiro(a)	81	45,25
	Casado(a)	75	41,90
	União de Facto	9	5,03
	Viúvo(a)	1	0,56
	Divorciado(a)	13	7,26
Habilitações Literárias	1º Ciclo	6	3,35
	2º Ciclo	18	10,06
	3º Ciclo	62	34,64
	Ensino Secundário	74	41,34
	Bacharelato	3	1,68
	Licenciatura	14	7,82
	Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento	2	1,12
Antiguidade	< 1 ano	41	22,91
	1 a 3 anos	21	11,73
	4 a 6 anos	26	14,53
	7 a 10 anos	23	12,85
	10 a 20 anos	34	18,99
	> 20 anos	34	18,99
Cargo Categoria que ocupa atualmente	Administrador/Diretor	6	3,35
	Chefe de Equipa	13	7,26
	Adjunto de Chefia	12	6,70
	Técnico	32	17,88
	Operário	115	64,25
	Estagiário(a)	1	0,56
Nacionalidade	Portuguesa	161	89,94
	Brasileira	6	3,35
	Ucraniana	2	1,12
	Nepalesa	7	3,91
	Indiana	2	1,12
	Holandesa	1	0,56
<b>Total</b>		<b>179</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaboração própria. Adaptado de dados estatísticos do Primavera. Filkemp, 2022.

### 3.2 Abordagem Metodológica

Este projeto tem como objetivo principal desenvolver um PI, sendo que, para tal, é necessário perceber como é que os trabalhadores estrangeiros se sentem acolhidos e integrados pela empresa, pelas suas chefias e pelos seus colegas de trabalho. Paralelamente, na base do projeto encontram-se ainda três objetivos específicos: a) identificar as principais barreiras à integração de trabalhadores estrangeiros na empresa; b) perceber como melhorar a integração desses trabalhadores; c) compreender como é que os líderes de equipa aceitam a diversidade cultural.

Tendo em conta os objetivos supramencionados, opta-se por uma metodologia qualitativa, pois é especialmente adequado em pesquisas não estruturadas e exploratórias, que se baseiam em pequenas amostras e que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006). A metodologia qualitativa permite “descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo” (Coutinho, 2011: p. 26), ou, dito por outras palavras, considera as experiências e interações do indivíduo com o seu mundo social, e os significados que nascem dessas interações (Merriam, 2002).

### 3.3 Recolha de Dados

A recolha de dados baseou-se em duas principais técnicas: 1) a análise documental e 2) entrevistas semiestruturadas a interlocutores privilegiados (trabalhadores estrangeiros recentemente contratados e respetivos líderes).

A análise documental consiste no exame de variados registos de comunicação da organização, tais como documentos sobre políticas empresariais, minutas de reuniões, códigos de conduta, relatórios anuais, correspondência por email e carta, entre outros (Hancock, Ockleford & Windridge, 2009; Lune & Berg, 2017). Uma das vantagens principais da aplicação desta técnica é a imutabilidade do material estudado (Gray, 2004). A análise documental conduzida neste projeto incidiu nos documentos de suporte ao processo de Acolhimento e Integração da Filkemp, de maneira a compreender quais as atividades inseridas no processo, porque acontecem e de que modo. Esta contextualização foi essencial para compreender a estratégia e a tentativa (inconclusiva) de formalização de um modelo de integração para os novos trabalhadores estrangeiros da empresa.

As entrevistas são uma poderosa ferramenta para recolher dados sobre as perspetivas, atitudes e significados que conduzem os comportamentos dos indivíduos (Gray, 2004). As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por não serem estandardizadas, uma vez que, embora o entrevistador tenha um conjunto de questões preparadas, opta por seguir uma ordem fluída e flexível na orientação dessas perguntas, de acordo com a direção que a entrevista segue organicamente. Este tipo de entrevista permite uma maior flexibilidade para os entrevistadores, que podem interpelar os entrevistados por forma a extrair mais informação quando conveniente (Gray, 2004; Quivy & Van Campenhoudt, 1992).

Neste projeto, realizam-se entrevistas individuais a 12 operários estrangeiros recentemente admitidos e também a 8 chefias diretas de cada equipa. Esta seleção permite compreender a perspetiva dos próprios no que toca às suas expectativas e necessidades numa relação de integração laboral. O instrumento adotado para a realização das entrevistas foi o guião de entrevista (Anexos 1 e 2).

A recolha de informação teve início em novembro de 2021, aquando do acolhimento dos primeiros operários estrangeiros no departamento de Produção da Filkemp. A partir deste período, foi possível observar as particularidades deste processo de integração organizacional. Ademais, foi possível testemunhar em primeira mão o acolhimento pelas chefias, pelos colegas de equipas e a integração dos novos colaboradores no ambiente organizacional.

### 3.4 Caracterização da Amostra

A amostra das 20 entrevistas realizadas a trabalhadores da Filkemp caracteriza-se da seguinte forma (Tabela 3): todos os participantes são do sexo masculino, o que condiz com a organização que é predominantemente masculinizada; têm idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos, com predomínio na faixa entre os 30-39 anos. A média de idades entre os NTE é de 32 anos e a média de idades das chefias é de 50 anos.

*Tabela 3 - Caracterização dos Entrevistados I*

		NTEs		Chefias	
		N	%	N	%
<b>Género</b>	Masculino	12	100	8	100
	<b>Total</b>	12	100	8	100
<b>Idade</b>	20 - 29 anos	5	42		
	30 - 39 anos	5	42	2	25
	40 - 49 anos	2	16	2	25
	50 - 59 anos			2	25
	60 - 65 anos			2	25
<b>Total</b>		12	100	8	100
<b>Habilitações Literárias</b>	1º Ciclo			3	37,5
	2º Ciclo			1	12,5
	3º Ciclo			2	25
	Ensino Secundário	9	75	2	25
	Licenciatura	3	25		
<b>Total</b>		12	100	8	100
<b>Grupo Funcional</b>	Chefes de Turno			2	25
	Chefe Adjunto PET			3	37,5
	Chefe Adjunto CA			3	37,5
	Operador PET	7	58		
	Operador CA	4	34		
	Operador Misturas	1	8		
<b>Total</b>		12	100	8	100

**Fonte:** Elaboração própria.

Ao nível das habilitações literárias, o grupo dos NTE apresenta um equilíbrio em relação aos graus académicos e a grande maioria possui o ensino secundário completo, por contraposição ao grupo das chefias, onde há maior variedade entre os níveis académicos, sendo o mais elevado o ensino secundário. É de assinalar que o grau académico dos entrevistados está inversamente relacionado com a função que desempenham na empresa, isto é, os novos operários estrangeiros têm um grau académico superior à maioria dos chefes entrevistados. A formação dos trabalhadores está relacionada com o nível de escolaridade exigido legalmente, em função da idade.

No que concerne à antiguidade na organização, verifica-se que alguns trabalhadores com cargos de chefia já trabalham na empresa desde a sua fundação em 1998, ou mesmo antes dessa data. Na amostra de entrevistados, os colaboradores mais antigos têm entre 25 a 35 anos de serviço na empresa e os mais recentes estão há menos de 6 meses na organização. Ao analisar a Tabela 4 podemos concluir que existe a preocupação para a retenção dos trabalhadores por parte da organização, uma vez que, atendendo a que a Filkemp tem 24 anos de existência, há pelo menos 3 trabalhadores que se encontram fidelizados há mais de 25 anos.

Verifica-se que a nacionalidade predominante é a brasileira, logo seguida da nepalesa e apenas 25% dos participantes são indianos. Constata-se ainda que cerca de 75% dos novos trabalhadores estão em Portugal há mais de 2 anos.

*Tabela 4 - Caracterização dos Entrevistados II*

		NTEs		Chefias	
		N	%	N	%
<b>Antiguidade</b>	≤ 6 meses	4	33		
	> 6 meses e ≤ 12 meses	5	42		
	> 1 ano e ≤ 2 anos	3	25		
	> 15 anos e ≤ 25 anos			5	62,5
	> 25 anos e ≤ 35 anos			3	37,5
<b>Total</b>		12	100	8	100
<b>Nacionalidade</b>	Brasileira	5	42		
	Indiana	3	25		
	Nepalesa	4	33		
<b>Total</b>		12	100		
<b>Permanência em Portugal</b>	< 6 meses	2	17		
	6 - 12 meses	1	8		
	2 - 3 anos	5	42		
	4 - 7 anos	4	33		
<b>Total</b>		12	100		

**Fonte:** Elaboração própria.

## 4. Proposta do Plano de Integração

### 4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas

Neste capítulo, são apresentados os dados obtidos nas entrevistas, organizados por categorias e relacionadas com os objetivos do projeto. Para a análise dos dados aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens” (Bardin, 2004: p.41). A análise do conteúdo das entrevistas, tanto dos NTE, como das suas chefias, tendo por base as categorias referidas no Anexo 3, serve de base à elaboração do PI, identificando os procedimentos implementados que constituem uma boa prática e considerando as oportunidades de melhoria sugeridas. A análise subsequente cruza a interpretação dos testemunhos com a apresentação, em percentagens, da regularidade de certas respostas, para uma melhor perceção da realidade.

Do ponto de vista dos NTE, a razão principal que levou à escolha de Portugal como país de acolhimento (42%) é a facilidade em encontrar trabalho e na legalização da documentação. A maioria dos entrevistados refere que tem amigos ou familiares a residir em Portugal e que esse facto também influenciou a escolha de Portugal como país anfitrião. A grande maioria (68%) refere que o que encontraram no país corresponde às expectativas iniciais. Para os restantes, as expectativas foram superadas ou respondem que há pontos positivos e negativos, como a burocracia legal, a dificuldade em encontrar habitação ou o elevado custo dos estudos universitários. No entanto, 100% dos entrevistados refere que o resultado foi positivo. No que concerne à preparação da integração dos NTE em Portugal, 25% dos entrevistados refere que não fez qualquer tipo de preparação. Os restantes prepararam-se através de pesquisa na *Internet* ou questionando familiares ou amigos que já residiam em Portugal.

Do ponto de vista das chefias, e em relação ao Acolhimento dos NTE na empresa, 100% responde que não há qualquer tipo de preparação dos líderes para receber trabalhadores estrangeiros. Uma sugestão de melhoria dada por estes entrevistados é, antes da empresa contratar NTE, averiguar se as chefias diretas falam outras línguas, nomeadamente o inglês. Dois chefes referem que a preparação deve partir dos NTE e que estes devem aprender a língua portuguesa. Também referem que as novas tecnologias são muito importantes e um grande

auxílio para estabelecerem uma comunicação mais rápida e eficaz, através da utilização dos tradutores *online*. A maioria dos chefes (75%) responde que não faz qualquer tipo de preparação individual para receber os NTE e considera que não há diferença entre ensinar um trabalhador estrangeiro ou um trabalhador nacional. Os outros 25% mencionam que têm necessidade de rever e atualizar o seu inglês com regularidade para poderem comunicar com estes trabalhadores.

À pergunta sobre se o programa de Acolhimento e Integração implementado na empresa é suficiente para a integração efetiva dos novos trabalhadores estrangeiros, todos os entrevistados referem que tiveram um acolhimento formal no primeiro dia na empresa, que lhes foram transmitidas as normas e as regras organizacionais, para além de lhes ter sido apresentada a empresa e os seus produtos. Três dos entrevistados de língua não portuguesa acrescentam que essa apresentação foi realizada em inglês. Respondendo a um dos objetivos específicos deste projeto, seis entrevistados referem que o acolhimento e a integração inicial foram suficientes, mas que podem ser melhorados em alguns aspetos, sobretudo ao nível da segurança do trabalho e da formação sobre os equipamentos:

- a) “... melhorar a supervisão da segurança com os equipamentos... implementado o DDS (discurso diário de segurança): todos os dias, antes de começar o trabalho, reuníamos o nosso turno e o chefe conversava connosco.” (Trabalhador 4<sup>2</sup>);
- b) “... deviam ser explicadas informações sobre as máquinas... os nomes dos equipamentos e das ferramentas que usamos para trabalhar.” (Trabalhador 3);
- c) “... a rotação dos horários... como estamos sempre a mudar, é difícil adaptarmo-nos aos turnos.” (Trabalhador 7);
- d) “... indicar uma pessoa com mais experiência para orientar um novo colaborador, que se retire da sua carga horária. O período não sei, uma semana, ou duas semanas, não sei... ter o máximo de novatos...” (Trabalhador 12);
- e) “Na parte final do corredor pedestre, já não há marcação... deviam prolongar a faixa pedonal, para ter um direcionamento melhor...” (Trabalhador 6);
- f) “...há alguns equipamentos que deviam ter um breve manual de como utilizar.” (Trabalhador 9);

Em relação à integração, 92% dos trabalhadores estrangeiros considera que foi muito bem acolhida e integrada pelos chefes e colegas de trabalho. No entanto, um dos entrevistados

---

<sup>2</sup> Para preservar o anonimato dos entrevistados, faz-se referência apenas pelo número sequencial de entrevista.

refere que foi bem recebido pela maioria dos colegas, mas outros colegas não compreendem o seu foco no trabalho e a sua dificuldade nas relações sociais.

São ainda identificadas algumas práticas de integração especiais para trabalhadores estrangeiros que não falam português, nomeadamente:

- a) “Falaram em inglês no primeiro dia para explicar bem as coisas.” (Trabalhador 1);
- b) “... a empresa proporciona-nos aulas de português.” (Trabalhador 8);
- c) “Distribuição de Instruções de Segurança em inglês.” (Trabalhador 5);
- d) “... criaram um glossário ilustrado (livro de bolso) com o nome de todos os equipamentos e ferramentas em português.” (Chefe 2);

Todas estas medidas são suportadas pela análise documental realizada. Em relação à eficácia destas práticas de integração, 92% dos casos considera que são medidas eficazes. Importa ainda salientar que 8% dos entrevistados pensa que foi bem recebida pelos chefes, mas não pelos colegas.

Através das entrevistas realizadas, consegue-se identificar as principais barreiras ou dificuldades à integração dos NTE na empresa e dar respostas a outro dos objetivos específicos deste estudo. Não obstante 20% dos entrevistados considerar que não houve qualquer tipo de dificuldade na sua integração, a maioria (cerca de 60%) deu conta que a maior dificuldade é a Comunicação, que está diretamente relacionada com o desconhecimento da língua portuguesa.

“A língua é a minha principal dificuldade... a dificuldade de comunicação dificulta o meu desempenho, mas aos poucos vai melhorando...” (Trabalhador 5);

“... eu não encontrei nenhuma dificuldade, a não ser a língua.” (Trabalhador 7);

“A principal barreira, é sempre a linguística, portanto, há situações técnicas que nós queremos ensinar e explicar e a barreira linguística tem sido o maior problema.” (Chefe 2);

São ainda citadas outras barreiras, todas elas com 5% do total das respostas:

- a) “Para mim o mais difícil foi o horário... As dificuldades que eu senti foram as gerais... os nomes dos equipamentos e dos objetos, as tarefas...” (Trabalhador 1);
- b) “...reconhecer os principais riscos associados aos equipamentos de trabalho...” (Trabalhador 4);
- c) “... conhecer a qualidade do produto. Você tem detalhes do produto que só no dia a dia é que consegue conhecer... essa parte é a mais complicada. É conhecer todos os produtos e as suas características.” (Trabalhador 9);

Face ao exposto, nota-se uma grande coerência entre as respostas dadas pelos NTE e pelas suas chefias, principalmente no que se refere às práticas de acolhimento e integração praticadas, assim como as principais dificuldades na integração de trabalhadores estrangeiros em contexto industrial.

Na categoria da Diversidade e Inclusão, constata-se que, quando se questiona se os entrevistados gostam de interagir com pessoas de diferentes culturas, 100% responde que sim. As razões são variadas e relacionam-se com o gosto em partilhar novos conhecimentos e de ter novas experiências e ideias, de conhecer novos amigos e de falar outras línguas. Para compreender como é que as chefias da empresa aceitam a diversidade cultural, questiona-se se consideram uma vantagem ou uma desvantagem integrar trabalhadores estrangeiros nas suas equipas de trabalho. Para 63% é uma vantagem, ao passo que para 37% não há nem vantagem, nem desvantagem. A única desvantagem identificada relaciona-se com a dificuldade de comunicação inerente ao desconhecimento da língua portuguesa.

Quando se procura definir quais as principais dificuldades de ajustamentos dos NTE em relação à cultura, às relações sociais ou ao trabalho, a opinião dos chefes é muito coerente. A maioria afirma que os trabalhadores estrangeiros apresentam menor dificuldade em se adaptar ao trabalho e maior dificuldade de ajustamento nas relações sociais. O ajustamento às relações sociais depende muito da nacionalidade: os trabalhadores brasileiros têm um relacionamento mais aberto e empático, enquanto os nepaleses apresentam um carácter mais fechado e reservado. No que diz respeito ao trabalho, o ajustamento mostra-se mais fácil.

Os entrevistados referem os seguintes apoios à inclusão de NTE facultados pela empresa:

*Tabela 5 - Apoio à Inclusão prestado pela Filkemp*

	N	%
Legalização de documentos	5	25
Assistência médica	10	50
Serviço social	1	5
Habitação	1	5
Oferta de seguro de saúde	2	10
Não necessitou de apoio da empresa	5	25
Não é uma obrigação da empresa	2	10

**Fonte:** Elaboração própria.

Um apoio bastante valorizado pelos NTE é o auxílio prestado pela empresa na marcação de férias tendo em conta as expectativas demonstradas para visitar o país de origem, normalmente relacionadas com épocas festivas próprias das suas religiões. Outra necessidade específica é a marcação de folgas nos feriados religiosos.

Na parte final desta análise, pretende-se perceber se os NTE estão bem integrados na empresa. A totalidade dos inquiridos refere que sim, que se sentem bem integrados da empresa, e todos os chefes são da mesma opinião. Quando questionados sobre o que consideram mais

importante para se sentirem integrados, cerca de 50% dos NTE refere que foi o acolhimento que tiveram por parte das chefias e especialmente dos colegas de trabalho.

*Tabela 6 - Contributos Importantes para a Integração dos NTE*

	N	%
O acolhimento das chefias e dos colegas	6	50
O domínio da língua portuguesa	2	17
A forma como a empresa acolhe e comunica com os trabalhadores	2	17
A produtividade e dedicação do trabalhador	1	8
O tratamento com dignidade e sem diferença	1	8
Total	12	100

**Fonte:** Elaboração própria.

Quando se questiona as chefias sobre qual a nacionalidade que apresenta maiores dificuldades de integração, 63% destaca os nepaleses e 37% coloca em pé de igualdade os indianos e os nepaleses. Os nepaleses apresentam maiores dificuldades, devido à sua personalidade mais fechada e à deficiente comunicação com os seus pares e superiores hierárquicos. Todos os chefes (100%) acreditam que os brasileiros se integram muito bem devido à sua personalidade e por falarem português. O fator que mais contribui para a integração dos NTE é o acolhimento pelos colegas de equipa e pelos seus chefes.

## 4.2 Plano de Integração para Trabalhadores Estrangeiros

Tendo em conta a análise de conteúdo realizada, e atendendo ao principal objetivo deste projeto, pretende-se elaborar um PI para trabalhadores estrangeiros que tenha como referência os procedimentos de integração atualmente implementados, incrementado com os contributos científicos da área e com as sugestões de melhoria reportadas pelos vários intervenientes neste estudo. O PI proposto neste trabalho será posteriormente apresentado à Administração da empresa e, após a sua aprovação, será dinamizado pelos Recursos Humanos da Filkemp, em parceria com os responsáveis pelo departamento de Produção. Este Plano assume um cariz de projeto-piloto, pelo que poderá ser replicado na sua generalidade para os trabalhadores estrangeiros que possam vir a ser recrutados no futuro.

Como forma de promover o *employer branding*, sugere-se apostar em dinamizar o *website* da empresa. Para além da diversidade de idiomas que já existe (português, castelhano, alemão e inglês), deve incluir uma página apelativa sobre a importância que a empresa dá à questão da diversidade cultural, uma mensagem específica para candidatos imigrantes e

pequenos testemunhos de trabalhadores estrangeiros com uma história de integração bem-sucedida na Filkemp.

Quando a Gestão de Recursos Humanos define qual o modelo a utilizar, deve definir um Plano de Comunicação com o objetivo de facilitar a integração. Para garantir qualidade na transmissão das informações, é importante, numa primeira fase, fornecer material de acompanhamento e estudo a todos os novos colaboradores, através de um manual de integração ou de folhetos informativos (Souza & Janesch, 2019). O PI aprovado será comunicado a todos os Chefes de Produção, Chefes de Turnos e respetivos adjuntos, assim como a todos os trabalhadores séniores que possam vir a desempenhar o papel de tutores. Obviamente que o PI também será comunicado a todos os NTE que ingressem na Filkemp. Juntamente com o Plano será distribuído um folheto informativo com testemunhos e fotos de trabalhadores estrangeiros considerados integrados na equipa de trabalho, com o objetivo de divulgar os casos de sucesso de integração de estrangeiros na empresa, reduzindo assim a ansiedade dos NTE e fomentando as suas perspetivas futuras.

A integração de novos colaboradores deve incluir programas de integração intensivos, para facilitar o conhecimento sobre as novas orientações, a cultura organizacional, a estrutura da organização, os principais produtos e serviços produzidos, a missão, visão e valores da organização (Souza & Janesch, 2019). No primeiro dia de trabalho, realiza-se o Acolhimento. É nesta primeira fase que os novos trabalhadores estrangeiros recebem informação sobre a empresa e os produtos produzidos. É também fornecido e explicado o Manual de Acolhimento, em português e em inglês. As normas e as regras de boa conduta são comunicadas em inglês. A linguagem deve ser simples e recorrer, sempre que adequado, a imagens e fotos. Deve ser assegurado que a informação transmitida é devidamente compreendida e assimilada, uma vez que é corrente verificar-se que os NTE afirmam entender o que lhes é dito, mas posteriormente verifica-se que a informação não é corretamente ou totalmente compreendida. A melhor forma para confirmar que a mensagem é bem-compreendida é colocar perguntas sobre os temas apresentados. Neste primeiro dia são preenchidos todos os documentos e impressos necessários para a contratação dos NTE. É também de a responsabilidade dos Recursos Humanos fazer a apresentação de todos os apoios disponíveis para a integração plena destes trabalhadores, tanto a nível profissional, como pessoal, nomeadamente no que se refere ao apoio disponível para a legalização de documentação, habitação, saúde e apoio social, caso se justifique.

No que se refere à SST, neste dia de Acolhimento, são distribuídas as Instruções de Segurança, em inglês, de todos os equipamentos que os NTE irão usar no desempenho das suas funções, seguindo-se uma hora de formação sobre as noções básicas de procedimentos de Segurança no Trabalho e de sensibilização sobre Segurança contra Incêndio, dada pela Técnica de SST, também em inglês. Após esta abordagem, são distribuídos os EPI e o fardamento necessários para o início de funções.

Por fim, o dia de Acolhimento termina com uma visita guiada a todas as instalações da empresa, destacando-se as áreas de maior relevância para a integração destes trabalhadores, como o departamento onde irá trabalhar, as instalações sanitárias e os balneários, os gabinetes dos chefes, os Recursos Humanos, o Posto Médico, a cantina e as salas de refeição.

Numa segunda fase, inicia-se a Integração e são transmitidas as informações técnicas necessárias ao desempenho da nova função (Souza & Janesch, 2019). A partir do segundo dia de trabalho, os NTE iniciam a sua Integração propriamente dita, com a receção pelo Chefe de Produção e pelo seu Chefe de Turno, que fazem a apresentação mais detalhada do departamento ou seção onde irão trabalhar, assim como a apresentação das suas chefias diretas e dos seus colegas de equipa. É também apresentado o seu tutor, que, se possível, poderá ser um colega da mesma nacionalidade, facilitando assim o processo de comunicação. É também nesta fase que se faz a distribuição do Glossário Ilustrado, contendo as imagens e o nome, em português, de todos os equipamentos e ferramentas. Este Glossário foi criado para facilitar a identificação e a localização dos equipamentos, mas também para contribuir para a aquisição de novo vocabulário por partes dos NTE, contribuindo assim para a melhoria da comunicação entre as partes. Como se trata de um pequeno livro de bolso, o NTE poderá recorrer a esta ferramenta sempre que necessário.

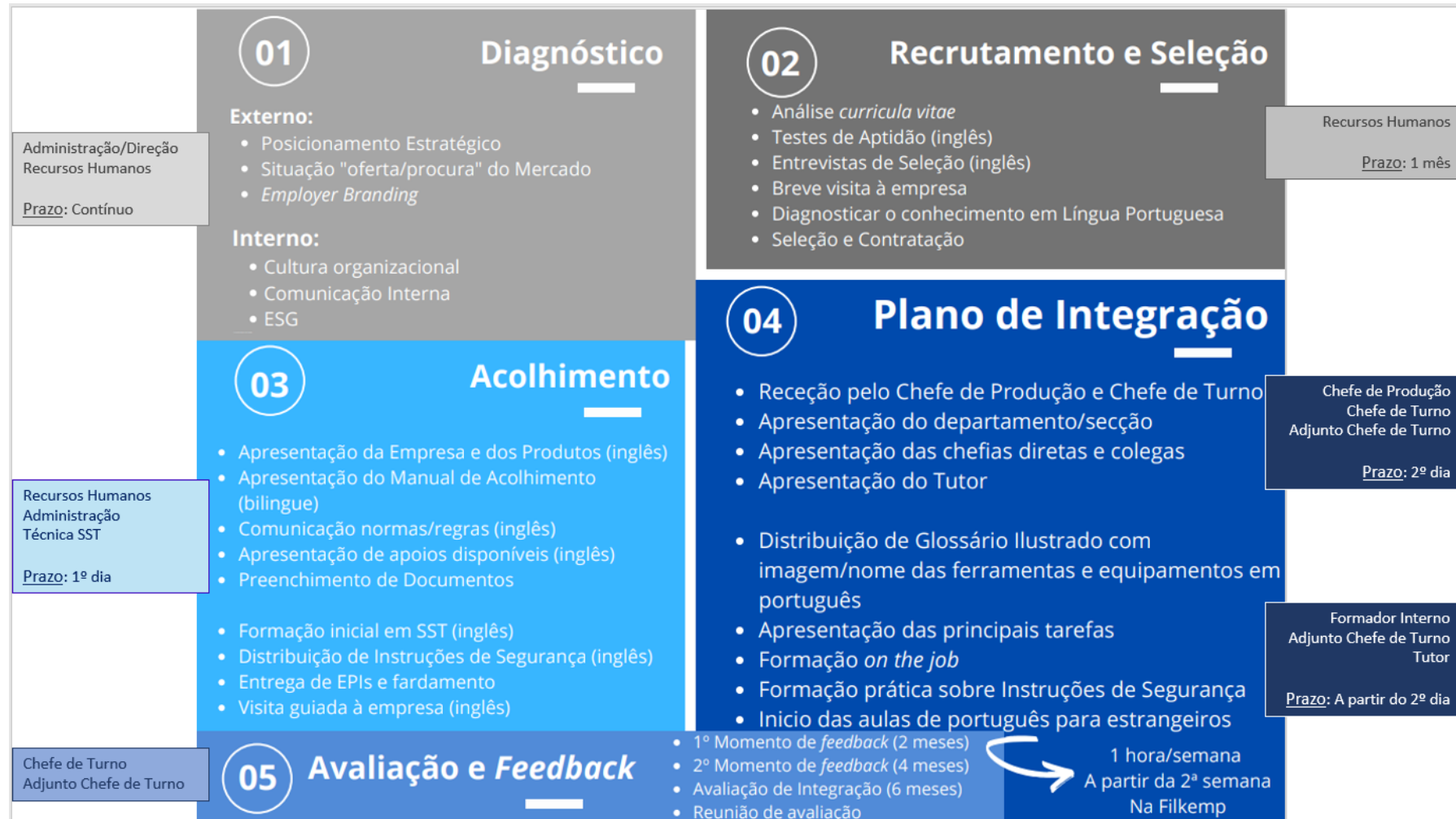
Integrado no PI está também a apresentação das principais tarefas inerentes à função do novo trabalhador. Todas estas informações são depois postas em prática através da formação *on the job* que contribui para o aperfeiçoamento das competências técnicas destes trabalhadores. O “aprender fazendo” implica aprender através de tentativa-e-erro, no decorrer do processo (Cooper-Thomas, Anderson e Cash, 2012). Considerando as dificuldades de comunicação relacionadas com o domínio da língua portuguesa, a formação ativa utilizando a técnica da demonstração é fundamental para a transmissão de informação e para a compreensão da tarefa. Associada à formação sobre as tarefas inerentes à função, está também a formação prática sobre as Instruções de Segurança dos equipamentos. Esta formação é da responsabilidade do formador

interno, da técnica de SST e do tutor responsável pela integração do NTE, e terá a duração inicial de dois meses, mas poderá ser prolongada até aos seis meses, dependendo da avaliação da integração do trabalhador.

Por fim, a avaliação do programa de integração de novos colaboradores pode ser aferida através dos seguintes instrumentos: ficha de acompanhamento e avaliação, entrevista de acompanhamento, e entrevista final de Integração (Sousa et al., 2006). A avaliação de Integração é realizada pela chefia direta, em conjunto com o Chefe de Turno, num documento que pertence ao Sistema de Gestão da Qualidade da Filkemp (Anexo 4). Realizam-se dois momentos de *feedback*: dois meses e quatro meses após o Acolhimento, e um momento final de avaliação, quando estão concluídos os primeiros seis meses de Integração. Esta avaliação permite clarificar os pontos fortes e os pontos fracos, na perspetiva dos envolvidos, e permite fazer um balanço a meio do período de Integração (Sousa et al., 2006). Em todos estes momentos são realizadas entrevistas de acompanhamento. A entrevista final de Integração realiza-se no final dos primeiros seis meses de Integração e tem como objetivo transmitir a avaliação final e tomar decisões quanto à carreira do colaborador, podendo ser usada para esclarecer dúvidas de ambas as partes e para divulgar procedimentos de melhoria (Sousa et al., 2006).

A apresentação do PI é feita através de um fluxograma, para que seja de rápida e fácil análise e compreensão.

Figura 1 - Plano de Integração para Trabalhadores Estrangeiros



Fonte: Elaboração própria.

Segundo Rego et al. (2015), um processo de integração de trabalhadores estrangeiros deve incluir três fases de ajustamento, que podem estar parcialmente sobrepostas. Relacionando com as práticas referidas no PI proposto, temos:

*Tabela 7 - Fases de Ajustamento*

	<b>Plano de Integração – Práticas Propostas</b>
<b>1) Integração Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receção pelo Chefe de Produção e Chefe de Turno</li> <li>• Apresentação do departamento/secção</li> <li>• Apresentação das chefias diretas e dos colegas</li> <li>• Apresentação do Tutor</li> </ul>
<b>2) Proficiência da Função</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição de Glossário Ilustrado</li> <li>• Apresentação das principais tarefas</li> <li>• Formação prática <i>on the job</i></li> <li>• Formação prática sobre as Instruções de Segurança</li> <li>• Aulas de língua portuguesa.</li> </ul>
<b>3) Aprendizagem de Atributos Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Acolhimento</li> <li>• Apresentação da Empresa e dos Produtos</li> <li>• Comunicação de Normas e Regras</li> <li>• Apresentação de apoios disponíveis</li> <li>• Visita guiada à empresa</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, adaptado de Rego et al. (2015).

Para facilitar a integração de NTE nos locais de trabalho, as organizações devem implementar novas práticas de integração e socialização que diferem das já existentes, com implicações efetivas quer para organizações, quer para os trabalhadores, ao nível da aquisição de conhecimentos e do relacionamento profissional e pessoal (Malik & Manroop, 2017). O que difere este PI do implementado para os trabalhadores nacionais são algumas práticas propostas, nomeadamente: a) apresentações e formações de SST realizadas em inglês; b) distribuição de um Manual de Instruções de Segurança em inglês; c) distribuição de um Glossário Ilustrado com as imagens dos equipamentos e das ferramentas e respetivos nomes em português, para que o NTE consiga identificá-los de forma mais rápida e cumulativamente adquirir o vocabulário organizacional; d) divulgação do apoio prestado pela empresa no que diz respeito à inclusão destes trabalhadores, mais especificamente, na legalização de documentos, na habitação, na assistência médica, no serviço social, entre outros; e) as aulas de língua portuguesa gratuitas para todos os trabalhadores estrangeiros, que não falem o português. Estas aulas têm lugar semanalmente na empresa, em horários compatíveis com a escala de trabalho.

Estas práticas propostas vêm complementar outras já em vigor na Filkemp para os trabalhadores nacionais, na medida em que o PI atual apenas contempla os seguintes passos: a) apresentação do PI; b) entrega e recomendações do Manual de Acolhimento; c) apresentação

sobre a Empresa e os Produtos; d) distribuição de Instruções de Segurança; e) formação sobre SST; f) visita pelas instalações da Empresa; g) entrega de EPI e fardamento; h) formação prática *on the job*; e i) avaliação da integração.

Por último, e como forma de promover estratégias de socialização integrativas é importante considerar a implementação de formação intercultural obrigatória. Os NTE tendem a sentir-se mais confortáveis para experimentar uma atitude positiva em relação aos seus colegas (Martin e Saba, 2008, cit. in Malik & Manroop, 2017). Em consonância com esta ideia, é proporcionada aos NTE formação em SST, em inglês, no dia do Acolhimento, que é reforçada com a formação prática das regras de segurança incluídas no PI. Está também incluída no PI a formação prática *on the job*, em que se promove a partilha de conhecimentos entre a chefia direta, o trabalhador sénior (tutor) e o NTE. Um reconhecimento do ajustamento, da integração e do talento destes trabalhadores é considerá-los como futuros tutores de outros novos trabalhadores da mesma nacionalidade. Para reforçar esta ideia, a empresa oferece aulas de Português a todos os trabalhadores estrangeiros, uma vez por semana, a partir da segunda semana de trabalho. Aí são também abordados vários temas sobre história e cultura portuguesas.

## 5. Considerações Finais

Entender de que forma os novos trabalhadores estrangeiros são recebidos, acolhidos e integrados pelas chefias, bem como pelos colegas de trabalho, é um tema que se reveste de elevada pertinência para a Filkemp, uma empresa industrial do ramo da química de transformação, que emprega cada vez mais operários estrangeiros. Esta preocupação enquadra-se num contexto de crescente mobilidade global e necessidade premente das organizações investirem em práticas focalizadas na mão de obra multicultural, com vista a uma melhor integração e sucesso dos seus recursos humanos. Investir na gestão da diversidade cultural, onde prevalecem os cruzamentos culturais e inter-raciais, é um grande desafio, não só para as organizações, mas também para a sociedade. Além das políticas de integração e inclusão de estrangeiros estabelecidas pelo Governo, é necessário dotar as organizações de ferramentas que facilitem essa integração, uma vez que a integração numa nova cultura não depende apenas daquele que chega, mas também daqueles que recebem (Sousa et al., 2020).

O presente projeto apresenta um Plano de Integração para a Filkemp, que visa colmatar falhas no processo em vigor e facilitar a integração de trabalhadores estrangeiros no futuro.

Pretende-se com este trabalho facilitar a integração destes trabalhadores e, simultaneamente, promover a sua inclusão no mercado de trabalho. O PI visa ser um facilitador tanto para a empresa como para o NTE, contemplando boas práticas de integração que, com qualidade e coerência no processo de Acolhimento e Integração, permitam que o novo trabalhador estrangeiro se socialize com os procedimentos organizacionais de forma mais rápida e eficaz e que assim comece a aplicar o seu potencial e talento em prol da empresa. Essas práticas apresentam naturalmente especificidades próprias, dado que se destinam a trabalhadores estrangeiros: apresentação e distribuição de informação em inglês; distribuição de um glossário ilustrado com as imagens dos equipamentos e das ferramentas e respetivos nomes em português; divulgação do apoio prestado pela empresa no que diz respeito à inclusão destes trabalhadores; e aulas de língua portuguesa gratuitas.

O tutor tem também um papel muito importante enquanto apoio afetivo e emocional, uma vez que ajuda o novo trabalhador a ultrapassar os anseios e inseguranças iniciais. Poderá ser também um facilitador da integração social do recém-admitido, apresentando-o aos colegas da sua equipa e de outros departamentos da organização (Mosquera, 2012). Pretende-se que a organização defina quem será o responsável por todo o processo de integração, ou seja, quem é a pessoa mais indicada para ser o tutor, que poderá ser inclusive um trabalhador estrangeiro que já está perfeitamente integrado na organização. A escolha de um tutor transmite ao novo membro a sensação de que a sua chegada é vista como uma mais-valia e que existe a possibilidade de uma carreira a longo prazo, aproximando o novo membro da proposta de valor da empresa e, portanto, do seu *Employee Value Proposition*. Desta forma, garante-se a atração de novos trabalhadores e a fixação dos que já fazem parte da organização.

Espera-se que a implementação deste Plano de Integração seja um passo importante para potenciar o sucesso do processo de socialização. Assim, o presente projeto surge como forma de otimização de uma das políticas de GRH da Filkemp, de modo a permitir melhorar a inclusão e a diversidade cultural na empresa.

## 5.1 Limitações e Sugestões para Projetos Futuros

Este projeto não é isento de limitações. Uma primeira prende-se com a recolha de dados e o facto de os colaboradores trabalharem em horários rotativos, o que exigiu prolongar o prazo para a realização das entrevistas de modo a conseguir entrevistar todos os trabalhadores

selecionados, durante o horário diurno. Outra limitação decorreu de as entrevistas terem sido realizadas durante o período de trabalho dos colaboradores, que trabalham em jornada contínua, e para isso houve a necessidade de recorrer à ajuda das chefias e dos entrevistados na procura do horário mais oportuno. A limitação mais premente foi a barreira linguística, dado o desconhecimento por parte de alguns trabalhadores estrangeiros da língua portuguesa e pelo facto de também não dominarem corretamente o inglês.

Como trabalho futuro, e uma vez que este projeto se centra apenas numa prática de gestão de recursos humanos, deixa-se em aberto a possibilidade de estudar outros processos com implicações na retenção destes trabalhadores e responder estrategicamente a uma organização que prima pela inovação e modernização das práticas de gestão de recursos humanos. Visto que a amostra deste trabalho incide sobre trabalhadores com uma curta carreira na empresa, seria interessante a realização de um estudo longitudinal que abordasse a evolução da carreira, com enfoque na avaliação de desempenho deste grupo específico de trabalhadores, remetendo teoricamente para o conceito de socialização referido na Tabela 1. Por fim, seria também interessante realizar uma abordagem comparativa entre Portugal como país anfitrião e outros países com culturas diferentes, afim de perceber quais as práticas de integração implementadas para trabalhadores estrangeiros e qual o impacto que este processo exerce no desenvolvimento das competências pessoais e no desempenho individual destes trabalhadores.

## Referências Bibliográficas

- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, pp. 447 - 462.
- Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal (2021). *Líderes associativos identificam principais soluções para a falta de recursos humanos*. Revista Indústria. Consultado em: [https://www.metalportugal.pt/files/96949092%20\(2\).pdf](https://www.metalportugal.pt/files/96949092%20(2).pdf), a 17/09/2022.
- Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing Through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, vol. 61 (4), pp. 1189-1195.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 707 – 721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *Handbook of I/O Psychology*, Vol. 3, pp. 51 - 64. Washington, DC: APA Press.
- Bulgarelli, R. (2016) *Diversidade. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios*. São Paulo: Amcham.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, vol. 54(1), pp. 1-23.
- Cesário, F. (2015). Employees perceptions of the importance of HR Management practices, *Research Journal of Business Management*, vol. 9, pp. 1 - 10.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating Organizational Socialization: A New Look at Newcomer Adjustment Strategies. *Personnel Review*, vol. 41 (1), pp. 41-55. Emerald Group Publishing Limited
- Costa, P. (2015), “Lidar com a diversidade nas organizações”, in Neves, J.G, Garrido, M.V. & Simões, E. (2015), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*, 3ª ed., Lisboa, Edições Sílabo, pp. 335-368.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e*

*prática*. Coimbra: Almedina.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Deckop, J., Cirka, C. & Anderson, L. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, vol. 47, pp. 101 – 113.
- Eurobarómetro (2017). *Integração de imigrantes na União Europeia*. Consultado em <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/special/surveyky/2169>, a 14/02/2022.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, vol. 37(1), pp. 127-152.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Ferreira, R. A. (2006). Negro mediático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na média impressa. *Revista USP*, São Paulo, vol. 69, pp. 80-91, mar./maio 2006.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerindo a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 40, pp. 18-25.
- Franceschelli, M., & Keating, A. (2018). *Imagining the future in the neoliberal era: young people's optimism and their faith in hard work*. *Young*, vol. 26(4), 15-17S.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 14-38.
- Gertler, S. M. (2001). Tacit knowledge and the economic geography of context or the indefinable tacitness of being (there). Nelson and Winter Druid Summer Conference, 12-15 Junho 2001. Toronto: Universidade de Toronto.
- Giancola, O., & Salmieri, L. (2018). Education and the inclusion of immigrants. A cross-national analysis among five European countries. *Scuola democratica*, vol. 9(2), pp. 310-334.
- Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. Londres: Sage.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, vol. 69(1), pp. 90-104.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, vol. 21(2), pp. 123-136.

- Gruman, J. A. & Saks, A. M., (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and organizational psychology*, vol. 4(2), pp. 204-207.
- Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Nottingham e Sheffield: The NIHR RDS EM / YH.
- Keating, A., & Janmaat, J. G. (2020). Immigrants, inclusion, and the role of hard work: Exploring anti-immigrant attitudes among young people in Britain. *The Sociological Review*, vol. 68(6), pp. 1212-1228.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, vol. 53, pp. 47 - 66.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*. vol. 49, pp. 1 – 49.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. (9ª ed.) Essex: Pearson Education.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malik, A., & Manroop, L. (2017). “Recent Immigrant Newcomers” Socialization in the workplace: Roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*, vol. 36 (5), pp. 382-400.
- Melo Santos, J. V., Santana, A. C., & Arruda, G. D. Á. (2018). Diversidade nas Organizações: Inclusão Social ou Estratégia Competitiva? Consultado em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>, a 17/09/2022.
- Merriam, S. B. (2002). *Introduction to qualitative research. Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. Editora Jossey-Bass, pertencente à John Wiley & Sons.
- Mor Barak, M.E. (2017), *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, 4ª edição, Londres, Sage.
- Mosquera, P., Socialização Organizacional in Neves, A.L., Costa, R.F. (Ed.) (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, pp. 583-586.
- Mosquera, P., Acolhimento e Integração (Ed.) (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, pp. 318-322.
- Mourão, J. V., Ramos, F., Moreira, L., & Santos, A. (2013). Serious Game em contexto de

- Formação Profissional: um estudo de caso. *Educação, Formação & Tecnologias-ISSN 1646-933X*, vol. 6(2), pp. 29-49.
- OCDE (2022). *Unemployment rate in the OECD area stabilises at pre-pandemic rate of 5.3% in January 2022*. Consultado em: <https://www.oecd.org/sdd/labour-stats/unemployment-rates-oecd-03-2022.pdf> , a 10 de agosto de 2022.
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *Journal of Migration*, vol. 2(1), pp. 1-24.
- Pereira, C., Pereira, A., Budal, A., Dahal, S., Daniel-Wrabetz, J., Meshelemiah, J., ... & Pires, R. P. (2021). 'If you don't migrate, you're a nobody': Migration recruitment networks and experiences of Nepalese farm workers in Portugal. *Journal of Rural Studies*, vol. 88, pp. 500-509.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (1ª ed). Lisboa: Gradiva. Consultado em: <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf> , a 19 de maio de 2022.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, vol. 12(27), pp. 27-38.
- Rodrigues, V. (2018). *Líder Ágil, Liderança VUCA: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade*. São Paulo: Casa do Escritor.
- Sandell, R., (1998) Museums as agents of social inclusion, *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, nº 4, pp. 401-418.
- Silva, G. C. D., & Mendes, B. M. (2021). Responsabilidade social empresarial: a importância da inclusão e da diversidade nas empresas. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Taubaté, São Paulo.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*. Lisboa: Editora Lidel.
- Sousa, C., Rodrigues, M., Figueiredo, L., & Gonçalves, G. (2020). Rural temporary migrant workers: Adjustment and integration in Portugal. *Psychological Thought*, vol. 13(1), pp. 146-168.
- Souza, L. P. P., & Janesch, Z. M. (2019). A socialização organizacional como forma de

uniformidade comportamental: estudo de caso da Academia Gynasium na cidade de Londrina-PR. *Revista Eletrônica Ciências Empresarias*, vol. 10(14), pp. 24-39.

Stier, M., & Zwany, A. (2008). *Getting On Board A Model for Integrating and Engaging New Employees*, Partnership for Public Service and Booz Allen Hamilton.

Winden, W. (2001). The End of Social Exclusion? On information technology policy as a key to social inclusion in large European Cities. *Regional Studies*, vol. 35, nº 9, pp. 861-877.

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*, vol. 207, pp. 462-471.

Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 59 – 74.

## Anexos

### Anexo 1– Guião de Entrevista ao Líder

Blocos de Entrevista	Temas Específicos	Questões
<b>Caracterização dos Entrevistados</b>	- Dados Biográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Género</li> <li>○ Estado Civil</li> <li>○ Habilitações Académicas</li> <li>○ Função</li> <li>○ Tempo na Empresa</li> </ul>
<b>Experiência</b>	- Experiência em chefiar trabalhadores estrangeiros (1)	1) É a primeira vez que chefiar trabalhadores estrangeiros? Se não, como correu a experiência anterior?
<b>Preparação do Acolhimento</b>	- Preparação dos Líderes pela empresa (2) - Preparação individual (3)	2) Como é que a empresa preparou as chefias para receber trabalhadores estrangeiros? 3) Pessoalmente, como é que se preparou para receber estes trabalhadores estrangeiros?
<b>Integração e Socialização</b>	- Dificuldades (4) - Práticas de Acolhimento e Integração (5)	4) Quais as principais dificuldades que sentiu quando começou a trabalhar com estes colegas estrangeiros? 5) A empresa dispõe algum programa de acolhimento e/ou práticas com vista a uma integração mais eficaz dos trabalhadores estrangeiros? (Se respondeu sim, pedir exemplo).
<b>Diversidade e Inclusão</b>	- Conhecimentos de outras culturas (6, 7) - Vantagens e desvantagens (8)	6) Em relação aos seus colegas estrangeiros, numa escala de 1 a 5, em que 1 = Nada e 5 = Muito, como avalia os seus conhecimentos sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Língua; • Hábitos; • Cultura;</li> <li>• Religião/Crenças</li> </ul> Enumero alguns exemplos sobre cada um deles. 7) Gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas? Porquê? 8) Como vê a diversidade cultural nesta empresa em termos de vantagens e desvantagens?
<b>Apoios e Ajustamento</b>	- Apoio efetuado pela empresa (9) - Dificuldades de Integração (10) - Ajustamento (11)	9) Que tipo de apoios, se existirem, é que a empresa presta aos seus trabalhadores estrangeiros no que concerne, por exemplo, a dificuldades que eles sintam face a assistência médica, legalização de documentos, serviço social, habitação, entre outros? 10) Na sua opinião, estes trabalhadores sentem dificuldades em integrarem-se no nosso país, na nossa cultura, na empresa? Do seu ponto de vista, quais são as suas maiores dificuldades? 11) Em termos de ajustamento, considera que estes trabalhadores apresentam mais dificuldades em: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustar-se ao trabalho</li> <li>Ajustar-se à vida em geral (alimentação, hábitos, valores)</li> </ul>

<b>Apoios e Ajustamento</b>		Ajustar-se às relações sociais (comunicação e interação com os outros)
<b>Acompanhamento e Avaliação</b>	- Avaliação da integração (12)	12) Atualmente, considera que todos os trabalhadores estrangeiros estão bem integrados na empresa? Se respondeu não: Porquê? O que falta para a sua plena integração? Há alguma nacionalidade que apresente maiores dificuldades de integração? Qual? Em que aspetos?

**Fonte:** Elaboração própria.

## Anexo 2 – Guião de Entrevista ao Trabalhador Estrangeiro

<b>Blocos de Entrevista</b>	<b>Temas Específicos</b>	<b>Questões</b>
<b>Caracterização dos Entrevistados</b>	- Dados Biográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Género</li> <li>○ Estado Civil</li> <li>○ Habilitações Literárias</li> <li>○ Função</li> <li>○ Tempo na Empresa</li> <li>○ Vínculo contratual</li> <li>○ Número de empregos</li> </ul>
<b>Integração no país de Acolhimento</b>	- Escolha do país (1) - Preparação de integração (2) - Expectativas (3, 4)	1) Porque escolheu Portugal para viver e trabalhar? 1.1) Tem cá familiares ou amigos próximos? 1.2) Atualmente, vive sozinho ou está cá com a sua família? 2) Antes de partir, preparou-se de alguma forma para a sua integração em Portugal? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leu sobre o país?</li> <li>• Estudou a língua, os valores, normas e hábitos do país?</li> </ul> 3) Quais as suas expectativas à partida? 4) Em que medida é que as suas expectativas à partida corresponderam ao que encontrou quando chegou a Portugal? O resultado foi positivo ou negativo? Porquê?
<b>Diversidade e Inclusão</b>	-Conhecimento da cultura do país de Acolhimento (5) - Diversidade (6)	5) Quais os seus conhecimentos sobre a cultura do país de acolhimento? Considera que se está a adaptar rapidamente? Porquê? 6) Gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas? Porquê?
<b>Experiência de Trabalho</b>	- Retenção (7)	7) Referiu que já teve X empregos. Quais as razões para ter mudado de emprego?

<p><b>Práticas de Integração</b></p>	<p>- Acolhimento (8)                  -Dificuldades de Integração (9)                  -Práticas de integração (10, 11, 12, 13)</p>	<p>8) Quando iniciou funções na Filkemp, passou por algum tipo de Acolhimento? O que foi feito em termos de integração (colegas de trabalho, normas da empresa, instalações, entre outros)?</p> <p>9) Quais as principais dificuldades que sentiu quando começou a trabalhar nesta empresa?</p> <p>10) Considerando o facto de ser estrangeiro, a empresa levou a cabo algum tipo de práticas, tendo em vista a sua integração?</p> <p>10.1) Qual ou quais?</p> <p>10.2) Foram bem-sucedidas? Se não, porquê?</p> <p>10.3) Proponha outras práticas que considere importantes para a sua integração e que não foram implementadas.</p>
<p><b>Apoios e Ajustamento</b></p>	<p>- Apoio efetuado pela empresa (11)                  - Apoio à equipa de trabalho (12, 13)</p>	<p>11) Que tipo de apoio, se existirem, é que a empresa presta para tratar de assuntos relacionados com a legalização de documentos, assistência médica, serviço social, habitação, entre outros?</p> <p>12) Enumere qual o tipo de formação ou preparação que os seus colegas tiveram para o receber.</p> <p>13) Em que medida a formação em língua portuguesa vai influenciar a sua integração?</p>
<p><b>Acompanhamento e Avaliação</b></p>	<p>-Avaliação da integração (14, 15)</p>	<p>14) O que considera ser mais importante para se sentir integrado?</p> <p>15) Hoje em dia, considera que está perfeitamente integrado na empresa?</p>

**Fonte:** Elaboração própria.

### Anexo 3 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categoria/Relação com a Integração	Objetivos da Análise de Conteúdo	Registos de Entrevista
<p style="text-align: center;"><b>Acolhimento, Integração e Socialização</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Compreender a principal razão para a escolha de Portugal como país de acolhimento;</b></p>	<p>“...porque Portugal oferece a nacionalidade facilmente. Nos outros países há muita dificuldade para obter os documentos e a nacionalidade.” (Trabalhador 2);</p> <p>“...eu tinha alguns amigos que já viviam em Portugal que me disseram que era fácil ter a documentação rapidamente legalizada em Portugal.” (Trabalhador 5));</p> <p>“Eu sempre tive o sonho de vir viver para Portugal. Uma das questões é o clima, a língua, a maioria das pessoas são muito acolhedoras e tem bastante trabalho.” (Trabalhador 4);</p> <p>“Eu já tinha namorada portuguesa antes de vir para cá, que encontrei na internet.” (Trabalhador 3);</p> <p>“A minha família inteira morou em Portugal. Meu pai, minha mãe, os meus 2 tios mais chegados moram aqui há anos também, minha irmã... eu vim porque estava todo o mundo cá e eu fiquei lá sozinho.” (Trabalhador 11);</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Saber se as suas expetativas à partida corresponderam às expectativas à chegada;</b></p>	<p>“Sim, as minhas expetativas corresponderam ao que eu encontrei. Agora o resultado é muito positivo. Agora eu estou bem. O meu salário é bom, o meu trabalho também é bom... Os meus colegas também são meus amigos, eu divirto-me aqui e gosto de cá estar.” (Trabalhador 7);</p> <p>“Foi muito positivo e ainda está sendo! ...Eu não trazia trabalho quando sai do Brasil. Eu procurei em Portugal. Foi muito rápido. Em poucos dias já estava a trabalhar.” (Trabalhador 4);</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Perceber como foi feita a preparação do Acolhimento e Integração dos NTE;</b></p>	<p>“Não. Nem perguntaram se havia alguém que soubesse falar inglês.” (Chefe 1);</p> <p>“Não preparou... devia de saber se alguma das chefias sabia qualquer outra língua... devia ter feito uma introdução diferente...” (Chefe 7);</p> <p>“...eles é que tem de ser preparados para funcionar connosco... temos de lidar com eles como lidamos com os outros. Eu tenho um inglês muito básico... e quando não consigo, atualmente com as novas tecnologias, vou aos tradutores e a gente entende-se sempre... eles é que tem de nos entender e acabou.” (Chefe 2);</p> <p>“Não, não houve preparação nenhuma. Eu penso que eles deviam saber falar a nossa língua porque é muito difícil compreendê-los... eu não sou muito fluente em línguas, mas consigo falar com ele através das novas tecnologias. Nós usamos o tradutor para conseguirmos falar com eles.” (Chefe 3);</p>
		<p>“Sim, eu tive um dia de Acolhimento... foi feita uma apresentação da empresa e dos produtos em inglês. Foram distribuídas as Instruções de Segurança dos equipamentos, também em inglês.” (Trabalhador 5);</p> <p>“No dia do Acolhimento nos falamos sobre a empresa, sobre as várias seções, nós visitamos os vários departamentos... isso ajuda bastante para você perceber onde é que você está entrando... quando te mostram como é a empresa, você consegue ter uma noção de quanto e como é organizada essa empresa. Eu acho que foi suficiente</p>

<b>Acolhimento, Integração e Socialização</b>	<b>Entender se o programa de Acolhimento e Integração foram efetivos para a integração dos NTE e o pode ser melhorado;</b>	<p>porque nesse dia foi dito que posteriormente haveria outras sessões de acolhimento... são informações extensas que não tem como você receber no primeiro dia do Acolhimento.” (Trabalhador 9);</p> <p><u>Melhorias sugeridas:</u></p> <p>“... melhorar a supervisão da segurança com os equipamentos... DDS (discurso diário de segurança): todos os dias, antes de começar o trabalho, reuníamos o nosso turno e o chefe conversava connosco” (Trabalhador 4);</p> <p>“... deviam ser explicadas informações sobre as máquinas... os nomes dos equipamentos e das ferramentas que usamos para trabalhar.” (Trabalhador 3);</p> <p>“... a rotação dos horários... como estamos sempre a mudar, é difícil nos adaptarmos aos turnos.” (Trabalhador 7);</p> <p>“... indicar uma pessoa com mais experiência para orientar um novo colaborador, que se retire da sua carga horária. O período não sei, uma semana, ou duas semanas, não sei... ter o máximo de novatos (Trabalhador 12);</p> <p>“Na parte final do corredor pedestre, já não há marcação... deviam prolongar a faixa pedonal, pelo menos para ter um direcionamento melhor...” (Trabalhador 6);</p> <p>“...há alguns equipamentos que deviam ter um breve manual de como utilizar.” (Trabalhador 9);</p>
	<b>Identificar quais as principais dificuldades na Integração dos NTE;</b>	<p>“... A língua é a minha principal dificuldade... a dificuldade de comunicação dificulta o meu desempenho, mas aos poucos vai melhorando...” (Trabalhador 5);</p> <p>“... eu não encontrei nenhuma dificuldade, a não ser a língua.” (Trabalhador 7);</p> <p>“... A principal barreira, é sempre a linguística, portanto, há situações técnicas que nós queremos ensinar e explicar e a barreira linguística tem sido o maior problema.” (Trabalhador 2);</p> <p>“O horário. Para mim o mais difícil foi o horário... As dificuldades que eu senti foram as gerais... os nomes dos equipamentos e dos objetos, as tarefas...” (Trabalhador 1);</p> <p>“...reconhecer os principais riscos associados aos equipamentos de trabalho...” (Trabalhador 4);</p> <p>“... conhecer a qualidade do produto. Você tem detalhes do produto que só no dia-a-dia é que consegue conhecer... essa parte é a mais complicada. É conhecer todos os produtos e as suas características.” (Trabalhador 9);</p> <p>“Não vejo nenhuma dificuldade de adaptação.” (Trabalhador 8);</p> <p>“Nenhuma. Só o aprendizado normal.” (Trabalhador 12);</p> <p>“...Não houve nada que eu considerasse uma barreira difícil de ultrapassar.” (Trabalhador 3);</p>

<b>Diversidade e Inclusão</b>	<b>Perceber como é acolhida a diversidade cultural;</b>	<p>“Sim, bastante. Porque é um atrativo e eu gosto de coisas novas. Para mim, tudo o que é diferente, eu tento absorver o máximo possível... Eu gosto de coisas que me desafiam a fazer de modo que aquilo funcione...” (Trabalhador 6);</p> <p>“Sim, gosto. Não sei porquê... é natural em mim. Eu gosto de conhecer pessoas, em especial se forem simpáticas. Gosto de estabelecer uma rede de amigos.” (Trabalhador 3);</p> <p>“Bastante. Porque acho que estamos sempre a aprender todos os dias, um bocadinho de tudo. Eu sou uma pessoa que gosta de falar e de interagir e de saber o que se passa do outro lado. Não só com estrangeiros, mas também com portugueses...” (Chefe 7);</p>
	<b>Conhecer como é que as chefias entendem a diversidade, em termos de vantagens e desvantagens para a empresa;</b>	<p>“... todos nós, em termos de equipa aprendemos coisas com eles e eles aprendem connosco. Acho que é uma aprendizagem para todos.” (Chefe 2);</p> <p>“... eles dão mais ideias e têm outras ideias das coisas.” (Chefe 3);</p> <p>“... porque não conseguimos arranjar portugueses...” (Chefe 6);</p> <p>“... nota-se por vezes um compromisso diferente dos portugueses...” (Chefe 7);</p> <p>“... agarram-se mais ao trabalho...” (Chefe 8)</p>
	<b>Identificar que tipo de apoios é que são prestados pela empresa aos NTE;</b>	<p>“... têm aulas de português dentro da Filkemp e facilitam os horários para conseguirem ter aulas de português dadas pelo consulado para puderem ter cidadania portuguesa.” (Trabalhador 6);</p> <p>“Uma vez fui ao Posto Médico... ter com o médico e ele me deu um remédio que passou em beleza. Passado 2 dias já estava bom.” (Trabalhador 11);</p> <p>“Também sei que tem o seguro de saúde para os funcionários. O que é muito bom, porque também podemos anexar outros familiares.” (Trabalhador 9);</p> <p>“Não tive de recorrer à ajuda da empresa, mas eu sei que existe.” (Trabalhador 12);</p> <p>“...São matérias que a Filkemp não tem obrigação de ajudar porque é pessoal. Tem a ver comigo e com as minhas necessidades pessoais.” (Trabalhador 7);</p> <p>“...O Acolhimento que é feito hoje é muito bom. Antigamente não existia... agora levam-nos a conhecer a casa, recebem o fardamento, vem num dia fazer o Acolhimento e só começam a trabalhar no dia seguinte.” (Chefe 4);</p> <p>“... disponibilizam-lhes as formações como aos outros funcionários, é igual para todos. Não vejo onde é que podiam ajudar mais...” (Chefe 6);</p> <p>“... eles têm o que nós temos, por exemplo, ali o Posto Médico.” (Chefe 8);</p>

<p><b>Diversidade e Inclusão</b></p>	<p><b>Definir quais as maiores dificuldades de ajustamento dos NTE;</b></p>	<p>“...ajustam-se melhor ao trabalho. Eu acho que eles vêm mesmo com o foco no trabalho. Eu deduzo que alguns vêm à procura de uma vida melhor e pretendem até construir vida cá e irem só lá de férias. Por exemplo, os ucranianos não tinham essa ideia... A cultura deles é diferente da nossa, embora estes sejam mais jovens e já gostem de passear e fazer uma vida mais europeia, sinto que ainda são muito fechados, gostam de estar mais em casa e vivem mais em comunidade.” (Chefe 2);</p> <p>“...eu acho que a maior dificuldade é em relação às relações sociais. Porque o comer, por exemplo, eles comem o deles, mas também comem o nosso. Em relação ao trabalho, eles adaptam-se muito bem. São pau para toda a obra. Eles onde vão, ou com maior dificuldade, ou com maior facilidade, eles fazem.” (Chefe 4);</p>
<p><b>Acompanhamento e Avaliação</b></p>	<p><b>Compreender se os NTE estão bem integrados na empresa;</b></p>	<p>“Sim, eu acho que estou bem integrado. Como eu já referi anteriormente que eu gosto de trabalhar aqui.” (Trabalhador 2);</p> <p>“Sim, eu acho que sim. Eu sinto-me perfeitamente integrado na empresa e socialmente. Lá fora também. Está a correr muito bem.” (Trabalhador 3);</p> <p>“Sim. Eu estou cá só há 2 meses, mas já conheço cerca de 90% dos meus colegas, já sentamos para conversar e tudo. Agora eu sinto que estou no bom caminho.” (Trabalhador 12);</p>
	<p><b>Apontar qual a principal necessidade dos NTE para se sentirem integrados</b></p>	<p>“O que mais contribuiu para eu me sentir integrado foi a receção por parte dos meus colegas. E os chefes também me ajudaram, mas os colegas fazem sentir-me muito feliz aqui... na Filkemp, os colegas são muito prestáveis, é por isso que quero ficar cá por muito tempo... Eu acho que somos como uma família!” (Trabalhador 8);</p> <p>“O mais importante é aprender o português e melhorar a minha comunicação em português e trazer a minha família para viver comigo. Mas o mais importante é compreender o português básico.” (Trabalhador 7);</p> <p>“... a forma como a empresa se comporta perante os colaboradores. Eu me senti muito à vontade com a receção. A receção por parte de todos os departamentos, desde os RH, e de toda a estrutura... é muito bacana eu me sentir à vontade, me sentir como se eu estivesse há muito tempo dentro da empresa.” (Trabalhador 9);</p>
	<p><b>Identificar qual a nacionalidade que apresenta maior dificuldade de integração</b></p>	<p>“Os nepaleses porque são mais reservados. Eu acho que se eles não fossem tão fechados e abrissem um bocadinho o leque, eram capazes de se defenderem mais em termos de trabalho... os nepaleses são muito fechados e vivem muito em comunidade... A gente não sabe se eles são desconfiados de alguma coisa ou se é mesmo cultural.” (Chefe 7);</p> <p>“Devido à barreira linguística, talvez os indianos e os nepaleses. Os brasileiros entram aqui e parece que é tudo nosso!... Já fazem parte da família.” (Chefe 2);</p>

Fonte: Elaboração própria.

## Anexo 4 – Avaliação de Integração e de Terminus de Contrato de Trabalho

Filkemp		FORMULÁRIO				FM 7.2/08-1							
"Avaliação de Integração e de Terminus de Contrato de Trabalho"						Integração		Terminus Contrato					
<b>IDENTIFICAÇÃO</b>			<b>HISTÓRICO DE CONTRATOS E REMUNERAÇÃO</b>										
Departamento:	Produção		<b>CONTRATOS</b>				<b>REMUNERAÇÕES</b>						
Secção:	Turnos		Início	Fim	Duração	V. Base	S. Turno	Outros		Outros			
Nome:			Trab. Temporário										
Habilitações:			Admissão Filkemp										
			1.ª Renovação										
			2.ª Renovação										
			3.ª Renovação										
<b>INTEGRAÇÃO - DESEMPENHO DAS TAREFAS PRINCIPAIS</b>													
<b>TAREFAS</b> (só preencher no momento da avaliação de <u>Integração</u> )								<b>GRAU</b> <sup>(a)</sup>		<b>NOTA</b> <sup>(b)</sup>			
								(1-5)	1	2	3	4	5
1	Controlar todas as variáveis do produto (pesagem, metragem, bobinagem, identificação e etiquetagem).							5					
2	Utilização correta dos equipamentos de segurança. Cumprimentos das normas segurança e higiene de forma a evitar acidentes de trabalho.							5					
3	Assegurar a higiene, limpeza e arrumação de acordo com as indicações do chefe de linha.							5					
4	Ajudar quando necessário os chefes de turno, linha, adjuntos e colegas, e em coordenação com os chefes de linha.							5					
5	Capacidades técnicas na secção do PET.							5					
6	Capacidades técnicas na secção do PA.							5					
7	Capacidades técnicas na secção das Cerdas.							5					
<b>TERMINUS DE CONTRATO - DESEMPENHO DAS TAREFAS PRINCIPAIS</b>													
<b>TAREFAS</b> (Só preencher no momento da avaliação de <u>Terminus de Contrato</u> )								<b>GRAU</b> <sup>(a)</sup>		<b>NOTA</b> <sup>(b)</sup>			
								(1-5)	1	2	3	4	5
1	Execução das operações de produção, de acordo com a Ordem de Fabrico e conforme as indicações dos chefes de linha.							5					
2	Controlar todas as variáveis do produto (pesagem, metragem, bobinagem, identificação e etiquetagem).							5					
3	Chamar a atenção aos chefes de produção, turno, adjuntos ou chefes de linha, sobre não-conformidades na sua área de atuação.							5					
4	Utilização correta dos equipamentos de segurança. Cumprimentos das normas segurança e higiene de forma a evitar acidentes de trabalho.							5					
5	Assegurar a higiene, limpeza e arrumação de acordo com as indicações do chefe de linha.							5					
6	Respeitar o cumprimento escrupuloso dos procedimentos previstos no sistema da qualidade para a produção.							5					
7	Responsabilidade sobre a deteção visual de produtos não-conformes.							4					
8	Ajudar quando necessário os chefes de turno, linha, adjuntos e colegas, e em coordenação com os chefes de linha.							4					
9	Participação no arranque, mudança e estabilização das linhas de produção, minimizando gradualmente os tempos e custos destas operações.							3					
10	Alertar os chefes de linha ou substituto para a intervenção de equipes de manutenção quando necessário.							2					
<b>CONTEXTO DE TRABALHO</b>					<b>GERAL</b>								
<b>FATORES</b>		<b>GRAU</b> <sup>(a)</sup>		<b>NOTA</b> <sup>(b)</sup>									
		(1-5)		1	2	3	4	5					
1	Inovação e criatividade	2											
2	Comunicação	3											
3	Cooperação com os outros	4											
4	Espírito de equipa	5											
5	Grau de profissionalismo	5											
<b>FATORES</b>		<b>GRAU</b> <sup>(a)</sup>		<b>NOTA</b> <sup>(b)</sup>									
		(1-5)		1	2	3	4	5					
1	Capacidade de cumprimento de prazos	1											
2	Cumprimento de objetivos e resultados	1											
3	Quantidade de trabalho	4											
4	Qualidade do trabalho	5											
5	Assiduidade	5											
6	Pontualidade	5											
<p>(a) Grau de importância do parâmetro a avaliar, sendo 1 = Importância muito baixa e 5 = Importância muito elevada</p> <p>(b) 1=Não eficaz e corresponde a maus desempenhos e requerem ações imediatas; 2=Pouco eficaz e corresponde a desempenhos que requerem melhoria; 3=Eficaz e corresponde a desempenhos satisfatórios e que requerem um compromisso de melhoria; 4=Muito eficaz e corresponde a bons desempenhos mas que podem ser melhorados; 5=Excelente e corresponde aos casos exemplares na empresa e estes colaboradores devem ser exemplos a seguir.</p>													
<b>ASPETOS DA AVALIAÇÃO</b>													
POSITIVOS:					A MELHORAR:								
<b>POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO</b>													
										S	N		
O colaborador pode desempenhar tarefas de maior responsabilidade?													
O colaborador pode exercer cargos de chefia?													
<b>PROPOSTA DE DECISÃO</b>													
Tipo de contrato:			Remuneração (€):			Chefia Direta:			Responsável Departamento:				
Aprovação (Administrador, Responsável pelos RH):					Colaborador:			Data:					

Fonte: Registo do Sistema de Gestão da Qualidade. Filkemp, 2021.