



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança. Estudo de caso na Agência Prestige do Millennium BIM, Cidade de Maputo**

Laurina Mário

Maputo, Abril de 2025



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança. Estudo de caso na Agência Prestige do Millennium BIM, Cidade de Maputo**

**Estudante:** Laurina Mário

**Supervisor:** Lic. Moisés Cassilote

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações

Maputo, Abril de 2025

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso: \_\_\_\_\_

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Juri: \_\_\_\_\_

(Doutor Jacob Xerinda)

Oponente: \_\_\_\_\_

(Doutora Lénia Mapelane)

Supervisor: \_\_\_\_\_

(Lic. Moisés Cassilote)

Maputo, Abril de 2025

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda apreciação e gratidão a todos que de forma directa ou indirecta ajudaram, orientaram e contribuíram para a culminação dos meus estudos. De forma particular, gostaria de endereçar os meus agradecimentos às seguintes individualidades:

Ao meu supervisor, Lic. Moisés Cassilote, pela excelente supervisão, pelo apoio e orientação durante o curso e sobretudo na realização da monografia.

À direcção do Banco Internacional de Moçambique (BIM) por ter facilitado a execução desta pesquisa na vossa instituição, e à todos os funcionários da Agência Prestige que aceitaram fazer parte da pesquisa e providenciaram sua informação para a efectivação desta monografia. Espero que as recomendações aqui levantadas encontrem um acompanhamento adequado.

Aos demais docentes da Faculdade de Educação (FACED), com destaque para o Departamento de Psicologia, Prof. Doutor António Cipriano, Mestre Adérito Nandja, Mestre Lucena Muianga, Mestre Lénia Mapelane, Lic. Rui João, Mestre Meque Samboco, Lic. Etelvino Mutatisse, Doutora Isália Mate, Lic. Milton Mucuanga, Lic. Telma Quiraque, Lic. Augusto Bassa, Doutor Jacob Xerinda e Lic. Francisco Cumaio, pelos ensinamentos partilhados ao longo da minha formação.

Aos meus colegas da turma de 2020, com destaque para a Sónia Macuacua, Caina Manhaussane, Katiliana Sitóe e Ana Paula Ziote, pelo companherismo, cumplicidade, motivação e colaboração durante a jornada académica.

À toda equipa do Registo Académico da FACED, pela organização e processamento correcto dos meus dados académicos.

Por último, à minha família pelo apoio e incentivo. Ao meu querido esposo Elias pelo seu excelente apoio, dedicação e companherismo e à minha querida filha Kimberly pelas suas risadas e presença.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia aos meus pais, Isabel Inoque e Paulo Mário, pelo seu amor, orientação e dedicação.

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Laurina Mário, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

A candidata

---

(Laurina Mário)

Maputo, Abril de 2025

## ÍNDICE

RESUMO .....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização.....	2
1.2 Formulação do problema .....	3
1.3 Objectivos da pesquisa.....	4
1.3.1 Objectivo geral.....	4
1.3.2 Objectivos específicos.....	4
1.4 Hipóteses.....	5
1.5 Justificativa do estudo.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 Definição de conceitos-chave .....	6
2.1.1 Socialização organizacional .....	6
2.1.2 Acolhimento .....	6
2.1.3 Integração.....	6
2.1.4 Comprometimento organizacional .....	6
2.1.5 Liderança.....	7
2.2 Socialização .....	7
2.2.1 Processo de socialização e práticas organizacionais .....	8
2.2.2 Conteúdo da socialização organizacional .....	10
2.3 Acolhimento e integração .....	11
2.3.1 Processo de acolhimento .....	11
2.3.2 Processo de integração .....	12
2.4 Comprometimento organizacional.....	13
2.4.1 Modelo multidimensional do comprometimento organizacional.....	15
2.5 Relação entre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional.....	17
2.6 Liderança.....	18
2.6.1 Teorias da liderança.....	20
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	22
3.1 Descrição do local do estudo .....	22
3.2 Classificação da pesquisa.....	23
3.3 População, amostra e amostragem.....	24
3.4 Critérios de inclusão vs exclusão .....	24
3.5 Instrumentos e técnicas de recolha e análise de dados.....	24
3.5.1 Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	24
3.5.2 Análise de dados.....	27

3.6 Questões éticas.....	28
3.7 Limitações do estudo .....	28
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	29
4.1 Caracterização da amostra .....	29
4.2 Fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados .....	30
4.3 Análise descritiva dos instrumentos de recolha de dados .....	30
4.4 Correlação entre os instrumentos de recolha de dados .....	34
4.5 Efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional .....	36
4.6 Confirmação das hipóteses.....	38
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	39
5.1 Conclusões .....	39
5.2 Recomendações.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS .....	44
Anexo I: Credencial .....	45
APÊNDICES.....	46
Apêndice I: Termo de Consentimento Livre e Informado .....	47
Apêndice II: Dados Sociodemográficos e Profissionais .....	49
Apêndice III: Questionário sobre Socialização Organizacional .....	50
Apêndice IV: Comprometimento Organizacional.....	54
Apêndice V: Liderança.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

<b>Gráfico 1:</b> Caracterização da amostra conforme as variáveis sociodemográficas e profissionais .....	29
<b>Tabela 1:</b> Análise descritiva das dimensões do constructo socialização organizacional.....	31
<b>Tabela 2:</b> Análise descritiva das dimensões do constructo comprometimento organizacional .....	31
<b>Tabela 3:</b> Análise descritiva dos elementos do constructo liderança .....	33
<b>Tabela 4:</b> Correlação entre socialização, liderança e comprometimento organizacional .....	34
<b>Tabela 5:</b> Efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional .....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ANOVA – *Analysis of Variance*

BCP – Banco Comercial Português

BIM – Banco International de Moçambique

FACED – Faculdade de Educação

OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*

PO – Psicologia das Organizações

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

## RESUMO

Esta monografia buscou analisar a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança na Agência Prestige do Millennium BIM. Em termos metodológicos, optou-se por uma abordagem quantitativa, sendo uma pesquisa aplicada, exploratória e estudo de caso, onde participaram 32 colaboradores. Os dados foram coletados com recurso a um inquérito por questionário estruturado previamente validado, sendo analisados em pacote estatístico SPSS versão 29. A partir da estatística descritiva, buscou-se a média e frequência, e da estatística inferencial, os coeficientes de correlação e as análises de variância (ANOVA). Desta análise, como resultado ficou demonstrado a correlação positiva e significativa entre a socialização com destaque para a dimensão acolhimento e integração e o comprometimento organizacional, sobretudo o comprometimento normativo e de continuidade ( $r=0,485$ ;  $p=0,005$ ;  $r_{\text{parcial}}=0,521$ ;  $p=0,003$ ), bem como ficou evidente a influência da liderança na socialização organizacional ( $r=0,383$ ;  $p=0,031$ ). Paralelamente, os níveis de comprometimento organizacional entre os colaboradores variaram em função do sexo, nível académico e tempo de serviço. Diante destes dados, recomenda-se a continuação desta pesquisa nas demais agências da instituição, bem como a realização de estudos complementares qualitativos com vista a garantir a sua generalização.

**Palavras-chaves:** influência; acolhimento e integração; liderança; comprometimento organizacional.

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

O presente estudo visou analisar a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança na Agência Prestige do Banco Internacional de Moçambique (BIM), vulgo Millennium BIM, para melhor subsidiar as políticas, os programas e as intervenções organizacionais que visam fortalecer a relação entre os colaboradores e a direcção e aprimorar o seu comprometimento com os ideais da organização.

Este trabalho foi desenvolvido em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO), curso oferecido pelo Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação (FACED), da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A pesquisa foi realizada no período de Setembro de 2024 a Março de 2025.

Diante duma realidade altamente competitiva e em constante mudança, as organizações são obrigadas a imprimir um esforço permanente na melhoria dos seus processos bem como têm de manter os seus colaboradores motivados e comprometidos com a visão e os objectivos organizacionais. Assim, das práticas de gestão de colaboradores que podem efectivamente contribuir para a realização dos objectivos organizacionais, estão os programas de socialização com destaque para o acolhimento e integração de novos colaboradores (Cunha *et al.*, 2010).

Através desses programas e processos, as organizações planeiam e estruturam as estratégias de socialização que visam convergir os seus valores e promover a interacção entre os colaboradores para melhor contribuir para a aceitação das normas e políticas internas bem como a permanência dos colaboradores, reduzindo desta forma a taxa de rotatividade (*turnover*) e custos associados com o recrutamento e selecção. Nesse cenário, a liderança configura-se como elemento fundamental, quer nos programas de socialização, quer na adopção de estratégias que visam aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Silva, 2013).

Desta forma, o trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos: o capítulo I que constitui a introdução, a delimitação do tema, a problematização, os objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa que nortearam o trabalho e a justificativa; o capítulo II inerente à revisão da literatura; o capítulo III inerente à metodologia; no capítulo IV fez-se a apresentação e discussão dos resultados e por fim o capítulo V onde foram apresentadas as conclusões e recomendações.

## 1.1 Contextualização

Num ambiente económico em constante mudança, os recursos humanos bem como as suas práticas precisam de estar devidamente articuladas para uma adequada gestão. Assim, esses elementos tornam-se numa vantagem competitiva para as organizações (Rafael, 2017). De facto, as práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para a vida das organizações, sendo os processos de acolhimento e integração de novos colaboradores cruciais para o sucesso destes no desempenho de suas funções (Ferreira, 2008).

De forma particular, os processos de acolhimento e integração de novos colaboradores constituem programas de socialização, cujo objectivo é o de dar a conhecer a organização, quer numa perspectiva mais macro, ao nível da sua cultura, valores, estratégias, normas, quer no que respeita aos objectivos da função, expectativas de desempenho, colegas, instalações, posto de trabalho, aplicações informáticas, entre outros (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

O recurso a estratégias de socialização mais estruturadas e planeadas, com uma aplicação colectiva e personalizada, com o reforço de características individuais que convergem com os valores da organização, proporcionam ao novo colaborador uma sensação de maior controlo e menor ansiedade, bem como promovem a interacção e criação de uma rede social sustentável. Ao contrário, o período de adaptação será mais longo, traduzindo-se em contributo efectivo adiado, aliado a maior possibilidade de desenvolver-se interpretações diferentes da organização no que diz respeito aos seus objectivos, valores e normas (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Estudos referem que uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de novos colaboradores, reduzindo assim a rotatividade e os custos associados com o recrutamento e selecção (Ferreira, 2008; Silva, 2013). Ademais, a crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de imprimir esforço para a realização dos objectivos organizacionais e o desejo de permanecer como elemento efectivo da organização correspondem ao conceito comprometimento organizacional (Ferreira, 2008).

Diferentes atitudes foram constatadas nos indivíduos como subjacentes à sua permanência nas organizações, conduzindo à identificação de dimensões do comprometimento organizacional: afectivo (desejo), normativo (obrigação) e de continuidade (necessidade) (Meyer & Allen, 1991). Posteriormente, na dimensão comprometimento de continuidade foram identificadas duas subdimensões: a ausência de alternativas e o sacrifício pessoal (Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994 citados por Ferreira, 2008).

As práticas de acolhimento e integração são antecedentes do comprometimento organizacional, verificando-se correlações fortes com a dimensão afectiva, seguida pela normativa e de continuidade (Ferreira, 2008). Paralelamente, a liderança tem um papel crucial nos programas de socialização (acolhimento e integração) e comprometimento dos colaboradores. Portanto, aquando da entrada de novos colaboradores, a liderança constitui o elo entre estes e a organização, quer promovendo sua adaptação à nova realidade, quer transmitindo informações importantes como normas, regras, valores e políticas organizacionais (Silva, 2013).

Nesse contexto, a liderança precisa de desenvolver os meios necessários com vista a contribuir para um desempenho eficaz do novo colaborador, criando as competências necessárias para atingir a competitividade e as metas organizacionais, bem como o sucesso organizacional (Vadell & Ewing, 2011 citados por Silva, 2013). É sobre esta relação que o presente trabalho se debruça, procedendo a recolha de dados na Agência Prestige do Millennium BIM, pois escasseiam pesquisas nessa linha de pensamento.

## **1.2 Formulação do problema**

Há uma preocupação constante em entender as razões que levam os colaboradores a comprometerem-se e empenharem-se pela organização (Costinha, 2013). Ao mesmo tempo, observa-se que as organizações têm adoptado medidas que de certa forma geram situações onde os factores pessoais de sobrevivência se sobrepõem com os objectivos organizacionais, complicando o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, e consequentemente, o seu comprometimento organizacional (Ali, 2020).

O conceito de comprometimento organizacional tem sido sistematicamente associado à diminuição do absentismo, às intenções e taxas de rotatividade, bem como aos elevados níveis de satisfação organizacional e performance. Assim, o comprometimento organizacional serve como um importante preditor para resultados positivos e negativos num vasto conjunto de variáveis. Os colaboradores com maiores níveis de satisfação, estarão mais receptivos a manifestar comportamentos abonatórios para a organização (Carvalho, 2022; Carvalho, 2021).

De modo paralelo, a competitividade no mundo empresarial tem aumentado progressivamente em decorrência das profundas mudanças observadas ao nível da economia mundial, das relações sociais e políticas, da tecnologia, da organização produtiva e das relações de trabalho (Alves *et al.*, 2019; Benevenute *et al.*, 2019). Assim sendo, o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores associado a uma participação activa e “democrática” da

liderança pode efectivamente favorecer e fortalecer o seu comprometimento organizacional. Do contrário, podem-se registar níveis reduzidos de comprometimento organizacional, resultando em altos níveis de absentismo, baixo desempenho, altas taxas de rotatividade e acaretar custos consideráveis para a organização.

Nesse sentido, as grandes organizações privadas como o caso do Millennium BIM que constitui objecto de estudo, nos seus planos estratégicos buscam melhorar o seu posicionamento competitivo no mercado, pelo que, o comprometimento organizacional assume um valor intrínseco nas políticas de gestão de recursos humanos com vista à melhoria da performance dos colaboradores e da organização. Logo, torna-se imprescindível a primeira instância garantir o sucesso dos processos de acolhimento e integração de novos colaboradores nas organizações.

Assim, partindo do pressuposto de que o Millennium BIM é uma empresa preocupada com a boa performance dos seus colaboradores, sobretudo os recém-contratados, o que poderá se reflectir no seu esforço em implementar programas e políticas voltados para a socialização dos colaboradores, fortalecimento da relação colaboradores e direcção, entre outras medidas que visam melhorar o comprometimento organizacional, surge a questão que norteou esta pesquisa: Qual é a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança?

### **1.3 Objectivos da pesquisa**

Nesta secção do trabalho, são apresentados os objectivos geral e específicos que orientam e constituem as metas ou intensão da presente pesquisa.

#### **1.3.1 Objectivo geral**

Analisar a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança na Agência Prestige do Millennium BIM.

#### **1.3.2 Objectivos específicos**

- Caracterizar as práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores nas Organizações;
- Aferir os níveis de comprometimento organizacional observados nas Organizações;
- Relacionar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores com os níveis de comprometimento organizacional na Agência Prestige do Millennium BIM;

- Examinar a influência da liderança no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e no comprometimento organizacional na Agência Prestige do Millennium BIM;
- Examinar o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre os níveis de comprometimento organizacional na Agência Prestige do Millennium BIM.

#### 1.4 Hipóteses

- **Hipótese 0:** O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores não influencia o comprometimento organizacional na agência Prestige.
- **Hipótese 1:** O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores influencia positivamente o comprometimento organizacional na agência Prestige.
- **Hipótese 2:** A liderança influencia positivamente o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional.
- **Hipótese 3:** Os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores variam em função das variáveis mediadoras como sexo, idade, nível académico, tempo de serviço e vínculo contratual.

#### 1.5 Justificativa do estudo

A motivação para este tema surge pelo facto de a candidata ser do curso de Psicologia das Organizações. Há um interesse pessoal associado ao gosto pela temática, bem como pela identificação a priori de pontos de melhoria nos programas de acolhimento e integração de novos colaboradores. A empresa em causa tem uma imagem jovem, inovadora, uma marca bastante forte para a banca moçambicana, com colaboradores envolvidos e orientados para objectivos comuns, o que se reflecte no contínuo aumento de receitas. Assim, a curiosidade surge no sentido de inferir se o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores estaria associado ao comprometimento organizacional e o papel da liderança nessa relação, e através dos resultados contribuir para uma visão mais holística das necessidades sentidas pelos novos colaboradores no momento de entrada na organização.

De igual modo, este tema justifica-se na medida em que aumentará o número de pesquisas científicas nesse campo do saber, contribuindo no debate científico e tornando evidente a importância do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança no sucesso desses processos.

## CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura, com destaque para a definição de conceitos-chave, uma revisão sobre a socialização e as práticas organizacionais, o processo de acolhimento e integração, comprometimento organizacional, o modelo multidimensional do comprometimento organizacional e a relação entre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional.

### 2.1 Definição de conceitos-chave

**2.1.1 Socialização organizacional:** processo de integração do indivíduo enquanto agente social e parte integrante de uma organização (Ferreira, 2008). É um processo de aprendizagem e doutrinação em que o colaborador apreende o que é necessário para o seu envolvimento na organização (Carvalho, 2022). Este processo engloba os conceitos de acolhimento e integração (Silva, 2013). Portanto, pode-se afirmar que socialização organizacional refere-se ao processo de adaptação do novo colaborador com a organização e com a sua função.

**2.1.2 Acolhimento:** processo inicial de boas-vindas e apresentação do novo colaborador à organização (Cunha *et al.*, 2010). Processo de recepção do novo colaborador e sua familiarização com a organização (Deltas, 2017). Deste processo o novo colaborador se familiariza com a cultura organizacional e as suas políticas, ou seja, assimila a missão, visão, os valores, incluindo a conduta necessária para assumir um papel organizacional e participar como membro efectivo da organização (Cunha *et al.*, 2010). Portanto, pode-se afirmar que o acolhimento refere-se ao processo de recepção e familiarização do novo colaborador com a organização com vista a se tornar um membro efectivo dessa mesma organização.

**2.1.3 Integração:** processo de adaptação, acompanhamento personalizado e envolvimento do colaborador recém-chegado. Deste processo, o colaborador apreende as competências e as operações organizacionais (Silva, 2013). O processo de integração engloba o acolhimento, porém enquanto o processo de acolhimento está orientado para dar a conhecer a organização e as suas políticas, o processo de integração está orientado para a função (Deltas, 2017). Portanto, pode-se afirmar que a integração inclui o acolhimento e envolve um acompanhamento personalizado do colaborador para o cumprimento efectivo da sua função.

**2.1.4 Comprometimento organizacional:** refere-se à crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, incluindo a vontade de exercer esforço para a realização dos objectivos organizacionais e um forte desejo de permanecer como elemento integrante dessa organização

(Mowday *et al.*, 1979). Allen e Meyer (1996) afirmam que se trata de uma ligação psicológica entre o colaborador e sua organização, tornando-o menos provável de deixar voluntariamente a organização. É o grau de identificação de um colaborador para com a sua organização (Mowday *et al.*, 1982 citados por Freitas, 2010). Portanto, pode-se afirmar que comprometimento organizacional é o nível de identificação e envolvimento de um colaborador com a sua organização para a realização dos objectivos organizacionais.

**2.1.5 Liderança:** capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas (Robbins, 2006). Pode também ser vista como a realização de uma meta por meio da direcção de colaboradores, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é designado líder (Maximiano, 1995). Portanto, no contexto laboral, pode-se afirmar que liderança é a habilidade de influenciar colaboradores para a realização dos objectivos organizacionais.

## 2.2 Socialização

Em Psicologia Social, a socialização surge associada à primeira infância. A crescente interacção com o meio circundante, traduz-se em aprendizagem e capacidade de adaptação constante a diferentes agentes de socialização: família, escola, mídia, entre outros. A socialização decorre ao longo de toda a vida como um processo dinâmico, interactivo e permanente de integração social (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

No âmbito da Psicologia Organizacional, o conceito de socialização organizacional surge associado à função, sendo depois alargado ao contexto da organização. Portanto, foca-se num plano mais imediato, na adaptação do indivíduo à função, e num plano mais distante na adaptação do indivíduo à organização. Adaptação à função, refere-se à correspondência entre as expectativas e capacidades do indivíduo e as exigências e características da função. A adaptação à organização consiste na compatibilidade entre o indivíduo e a organização, partilha de características semelhantes e satisfação mútua de necessidades (Ferreira, 2008).

Estudos que se debruçam sobre a socialização organizacional têm-se focado nos novos colaboradores e nos processos para os tornar membros efectivos da organização. Importa referir que à medida que um indivíduo se move ao longo das dimensões organizacionais (funcional, hierárquica e de inclusão), existirão novas aprendizagens que poderão implicar resocialização. Assim, a socialização organizacional tem um carácter contínuo, acompanhando a carreira do indivíduo (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Em suma, a socialização no contexto organizacional envolve processos que procuram tornar novos colaboradores em membros efectivos da organização, o que implica sua adaptação ou seu ajustamento aos requisitos da organização, compatibilidade ou conformidade entre os objectivos individuais e organizacionais, incluindo seu alinhamento com os requisitos intrínsecos para o cumprimento efectivo da função para o qual o colaborador foi contratado.

### **2.2.1 Processo de socialização e práticas organizacionais**

O processo tradicional de socialização assume o indivíduo como elemento reactivo às práticas organizacionais, pelo que, as investigações se preocupam em compreender a estrutura das iniciativas de socialização e seu impacto na adaptação do indivíduo à função e organização. Logo, a forma como as organizações tratam os indivíduos nos primeiros meses de trabalho é crucial para os novos colaboradores reconhecerem o que é esperado do seu desempenho e facilitarem a sua adaptação à organização (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

As práticas de socialização organizacional são formas de organizar as experiências dos indivíduos que incorporam a organização ou realizam a transição de uma função para a outra, tornando-se importantes predictoras de como os colaboradores respondem e se adaptam ao seu novo ambiente. Van Maanen e Schein (1979) citados por Ferreira (2008) e Silva (2013) identificaram seis dimensões de práticas de socialização que se movem num continuum: Colectivas vs. Individuais, Formais vs. Informais, em Série vs. Isoladas, Investidura vs. Despojamento, Fixas vs. Variáveis e Sequenciais vs. Aleatórias.

As práticas colectivas vs. individuais referem-se à socialização em grupo ou individual, sendo que a estratégia colectiva apresenta vantagens económicas (tempo e dinheiro) e permite partilhar experiências, desenvolver relações e autonomia face ao agente de socialização. Contudo, há riscos de desenvolvimento de grupos resistentes às práticas de socialização.

As práticas formais vs. informais são estratégias formais, programas estruturados de orientação dos novos membros fora do contexto de trabalho. Isso permite o reforço da cultura organizacional, porém pode limitar a transferência da aprendizagem para contextos organizacionais. As estratégias informais caracterizam-se pela formação no contexto do trabalho, onde o indivíduo aprende o essencial da função, recebe informação pontual e pouco estruturada, é influenciado pelo pessoal com quem interage e não garante que os valores e normas sejam devidamente transmitidos.

A socialização em série vs. isoladas, corresponde ao grau de preparação dos recém-chegados pelos membros da organização. Na socialização em série, observa-se maior acompanhamento dos recém-chegados o que permite uma continuidade de comportamentos e facilita sua adaptação a diferentes situações. Pelo contrário, numa socialização isolada, os novos elementos não têm antecedentes que lhes orientem ou estimulem a criatividade e espírito inovador.

As práticas de investidura vs. despojamento, constituem o incentivo, reforço das características do indivíduo, caso se ajustem aos valores organizacionais ou tentativa de as amortizar, para facilitar a sua socialização. As dimensões fixas vs. variáveis, referem-se ao planeamento do processo de socialização e se é dada ou não informação prévia aos novos colaboradores sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização.

As práticas sequenciais vs. aleatórias, representam a estruturação dos estágios de aprendizagem, sendo que os sucessivos facilitam a clarificação do papel, embora possam pressionar o indivíduo a avançar para estágios superiores, sem que este se sinta preparado.

Jones (1986) citado por Ferreira (2008) e Silva (2013) converte estas seis dimensões em três categorias do processo de socialização: colectivas vs. individuais e formais vs. informais correspondem ao contexto; em série vs. isoladas e investidura vs. despojamento equivalem a aspectos sociais; fixas vs. variáveis e sequenciais vs. aleatórias são categorizadas como conteúdo.

A adopção de estratégias colectivas, formais, em série, de investidura, fixas e sequenciais estimulam uma socialização institucionalizada, ou seja, um conjunto de actividades planeadas e sistemáticas desenhadas pela organização para reduzir a incerteza, insegurança e desconforto sentidos pelos colaboradores. A oferta inicial de experiências de trabalho estruturadas que reduzem a ambiguidade, encoraja os indivíduos a aceitar passivamente os papéis organizacionais e manter o status quo estabelecido (Jones, 1986 citado por Ferreira, 2008 e Silva, 2013).

Do contrário, apostar num processo individual, informal, isolado, de despojamento, variável e aleatório conduz a uma socialização individualizada que, por ser menos estruturada, cria ambiguidade e encoraja os colaboradores a desafiar o status quo e a desenvolverem suas próprias abordagens sobre os papéis e situações organizacionais (Jones, 1986 citado por Ferreira, 2008 e Silva, 2013).

Assim, os processos de socialização organizacional assumem um papel preponderante na integração dos objectivos individuais e organizacionais, o que representa o primeiro passo

rumo ao envolvimento do novo colaborador com a organização, incluindo sua identificação com os valores, as políticas e normas institucionais com vista a realização dos objectivos organizacionais.

### **2.2.2 Conteúdo da socialização organizacional**

Três fontes clássicas (Schein, 1968, 1971; Feldman, 1981; Fisher, 1986, citados por Ferreira, 2008) serviram de base para o desenvolvimento das dimensões da socialização. As dimensões identificadas são: Desempenho eficiente, Pessoas, Políticas, Linguagem, Objectivos e Valores organizacionais e História.

Desempenho eficiente corresponde à realização da função; Pessoas, reflecte o estabelecimento de relações de trabalho satisfatórias; Políticas envolve o desenvolvimento de relações formais e informais na organização, incluindo adopção de comportamentos que se ajustam à cultura organizacional; Linguagem revela a necessidade de conhecer a terminologia técnica, siglas e jargões característicos da organização; Objectivos e Valores organizacionais salientam a importância de compreender os princípios fundamentais da organização; História espelha a necessidade de conhecer o percurso, evolução, costumes, tradições, rituais da organização.

Esta conceptualização da socialização organizacional proporciona uma base para especificar o conteúdo de aprendizagem e assume o indivíduo não só como alvo, mas também como agente proactivo da sua adaptação ao novo ambiente (Chao *et al.*, 1994; Ferreira, 2008).

Ashford e Black (1996) citados por Ferreira (2008) apresentam três tipos gerais de proactividade: Imagem positiva – interpretação positiva do ambiente; Construção de realidade – atribuição de significado através da procura de informação e *feedback*; Desenvolvimento de relações – construção de uma rede social. Os comportamentos proactivos adoptados visam reduzir a incerteza, compreender e gerir o seu novo ambiente e compensar a falta de informação fornecida pelos supervisores e colegas.

Pesquisadores sociais sugerem quatro tarefas primárias que compõem o processo de socialização: gestão/domínio da tarefa (salienta-se a importância do *feedback* na aprendizagem do desempenho da função); clarificação do papel na organização (requer informação do comportamento esperado); aculturação (compreender a cultura da organização); integração social (integração no grupo de trabalho e desenvolvimento de relações interpessoais). À medida que os colaboradores obtêm informação a respeito do seu ambiente de trabalho, das

expectativas sociais e recebem *feedback* do seu desempenho, tendem a reduzir o grau de incerteza e identificam o seu devido lugar na organização (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Assim, as seis dimensões da socialização organizacional acima citadas servem de base para pormenorizar o conteúdo de aprendizagem nos programas e processos de acolhimento e integração de novos colaboradores, assumindo cada indivíduo não apenas como alvo desses programas, mas também como agente proactivo da sua adaptação e integração ao novo ambiente laboral.

### **2.3 Acolhimento e integração**

A entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. Durante este período, os novos colaboradores conhecem a organização e decidem a sua adaptação ou não. O conceito de adaptação inclui conhecimento, confiança, motivação para desempenhar o papel organizacional e compromisso com a organização e seus objectivos (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Reconhece-se hoje que tanto o êxito como o fracasso do indivíduo no contexto organizacional dependem largamente das interacções sociais que se estabelecem desde o primeiro dia. Estudos revelam que os recém-contratados são os mais sensíveis à rotatividade. Esta rotatividade imediata dos colaboradores é dispendiosa, não permitindo o retorno em desempenho de investimentos associados ao recrutamento, selecção e formação (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Nessa perspectiva, uma integração inicial efectiva é crucial no reforço da motivação de permanência de colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização. Ademais, a desorientação, depressão e aborrecimento são comuns quando o cenário real fica aquém do esperado (Ferreira, 2008). Portanto, as organizações precisam providenciar suporte contínuo, o máximo de informação possível acerca da função, esclarecendo o que é esperado do novo colaborador, bem como o papel dos outros colaboradores na organização.

#### **2.3.1 Processo de acolhimento**

O acolhimento é um programa formal geralmente aplicado de modo colectivo no momento de entrada do colaborador na organização. Este programa incide sobre um período relativamente curto (1 a 4 semanas) e funciona como o veículo de apresentação da organização, sua história, visão, missão, valores, normas e objectivos, incluindo as competências e o comportamento

esperado para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização (Mosquera, 2002; Peretti, 2001 citados por Ferreira, 2008).

O acolhimento envolve vários eventos, como disponibilização de informação detalhada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização; entrega de manual que apresenta a história da organização, bem como sua missão, objectivos estratégicos e valores; disponibilização do organograma; visita às instalações, promovendo as diferentes áreas da organização; apresentação da intranet e das suas funcionalidades; disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho e as normas e procedimentos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001 citados por Ferreira, 2008).

O acolhimento pode ser mais específico, envolvendo a apresentação do posto de trabalho; apresentação da equipa e dos colegas da área, bem como dos interlocutores com quem o contacto será permanente; visita a locais estratégicos (e.g., gabinete do chefe directo, cafetaria e cantina); disponibilização de informação para a realização da função (e.g., ficheiros, bases de dados); disponibilização de contactos indispensáveis para a resolução de problemas informáticos, de logística, entre outros (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Portanto, o processo de acolhimento é habitualmente aplicado de forma colectiva aquando da entrada do colaborador na organização, sendo relativamente curto e procura dar a conhecer a organização, sua história, visão, missão, valores, normas e objectivos com o intuito de tornar o colaborador num membro efectivo.

### **2.3.2 Processo de integração**

O processo de integração está associado à sentimentos de insegurança, instabilidade e ansiedade por parte dos colaboradores. Assim, procura-se reduzir esta percepção no colaborador, levando-o a desempenhar um conjunto de acções visando a superação desta percepção negativa e deste sentimento de desconforto (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Existem dois tipos de processos de integração: formais e informais. Num processo formal, a organização dispõe aos seus colaboradores orientações alinhadas com as suas políticas de pessoal e as suas estratégias. Os processos informais resultam das interacções quotidianas entre o novo elemento e os restantes membros da organização. A qualidade dos programas de socialização pode influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores levando-os ao desempenho e eficácia organizacional e ao mesmo tempo à sua retenção na organização contribuindo para uma redução da taxa de rotatividade (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

Para Peretti (2001) citado por Ferreira (2008) e Silva (2013), o período de integração dura mais do que o simples período de acolhimento, correspondendo a um acompanhamento personalizado durante um longo período (3-12 meses). Este programa está direccionado não só para o contexto de trabalho mas também para a função, cujo objectivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador com a organização e função.

Suas práticas incluem: sessão de acolhimento, que poderá ser presencial e/ou e-learning (aprendizagem electrónica); entrevistas regulares de acompanhamento; identificação de um responsável pela integração (e.g., representante do departamento dos Recursos Humanos), bem como de um tutor (e.g., um elemento da equipa); participação em reuniões, almoços, lanches e festas da equipa e da organização (Peretti, 2001 citado por Ferreira, 2008 e Silva, 2013).

Portanto, o processo de integração inclui o acolhimento, pode ser formal ou informal, sendo personalizado e relativamente longo, orientado para o contexto de trabalho e execução plena da função. Este processo procura assegurar a adaptação ou o ajustamento e envolvimento do colaborador com a organização e função.

## **2.4 Comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional tem despertado o interesse de académicos e gestores desde os anos 1970 do século XX. Interessa aos gestores a compreensão da temática com vista a manter uma cultura de comprometimento nas organizações, sobretudo com o actual aumento da flexibilização do mercado de trabalho. No campo da pesquisa, a temática ganha relevância conduzindo à compreensão deste processo e fornecendo directivas às práticas de gestão de recursos humanos com vista a sua consolidação nas organizações (Silva, 2013).

Conforme Randall *et al.* (1990) e Meyer e Allen (1997) citados por Silva (2013), comprometimento organizacional expressa comportamentos e atitudes. A preocupação com a qualidade, a prontidão em partilhar conhecimento e a assiduidade, por exemplo, são comportamentos e atitudes que traduzem o comprometimento dos colaboradores.

O comprometimento organizacional é a crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, incluindo a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday *et al.*, 1979). Esta definição abarca o conceito de identificação organizacional que equaciona a partilha de valores entre o indivíduo e a organização, permitindo a percepção de singularidade ou de pertença (Silva, 2013).

Esta temática tornou-se objecto de grande importância para a sobrevivência das organizações e da gestão do mercado de trabalho. Num ambiente competitivo caracterizado pela incerteza e constantes mudanças, as organizações precisam de colaboradores que não se limitam a executar as funções pré-definidas, mas que sejam criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Cunha *et al.*, 2003 citados por Silva, 2013).

Acredita-se que as práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas conduzem à atitudes, comportamentos e percepções promotoras de vantagem competitiva, traduzindo-se em maior comprometimento organizacional, maiores níveis de satisfação, intenção de permanência e desempenho (Ferreira, 2008; Silva, 2013).

O comprometimento organizacional é uma peça fundamental para a prática de gestão de recursos humanos, sobretudo pela sua correlação negativa com as intenções e os comportamentos de rotatividade organizacional e pela sua correlação positiva com os níveis de desempenho do indivíduo negativamente correlacionados com o absentismo e a rotatividade. Isso passa também pela promoção de oportunidades que implicam realização de tarefas desafiantes e estimulantes, aprendizagem de novas competências que conduzam ao desenvolvimento do indivíduo enquanto peça fundamental das organizações (Silva, 2013).

A abrangência e especificidade do comprometimento organizacional têm suscitado algum debate quanto à sua definição e medida, multidimensionalidade, multifocalidade (organizacional e intra-organizacional) e a relação com outras variáveis do comportamento organizacional (Tavares, 2001 citado por Silva, 2013).

Swales (2000) citado por Ferreira (2008) e Silva (2013) criou uma escala de comprometimento comportamental (*Behavioral Commitment Scale - BCS*), constituída por três dimensões: realização, inovação e congruência entre objectivos organizacionais e individuais. Esta escala busca representar a realidade, medir o comprometimento tangível, e não as razões para se desenvolver o comprometimento.

Assim, na perspectiva comportamental, os colaboradores são vistos como comprometidos com uma determinada acção quando apresentam um comprometimento para se manterem nas suas organizações podendo desenvolver uma visão mais positiva da organização e estando em consonância com o seu comportamento (Silva, 2013).

Na perspectiva atitudinal, o comprometimento é visto como a ligação psicológica, afectiva do indivíduo à organização, reflectindo até que ponto os valores e objectivos organizacionais são

congruentes com os valores e objectivos individuais, manifestando-se através da vontade de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990).

Envolve a medição do comprometimento em relação a variáveis que lhe são antecedentes ou consequentes. Este tipo de investigações demonstra que o elevado comprometimento está associado a resultados favoráveis como baixo absentismo, rotatividade decrescida e elevada produtividade e determina em que medida as características pessoais e situacionais contribuem para o desenvolvimento de um elevado comprometimento (Silva, 2013).

Outra forma mais usual de perspectivar o comprometimento decorre dos estudos de Mowday *et al.* (1979), que identificam três componentes do comprometimento organizacional: (a) crença e aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e objectivos da organização; (b) vontade do indivíduo em desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização; (c) uma forte intenção, ou desejo, do indivíduo permanecer membro da organização.

Como se pode constatar, várias são as definições do comprometimento organizacional, abarcando facetas que apontam para sentimentos de pertença, identificação, lealdade e ligação afectiva do indivíduo à organização, diminuindo assim a taxa de rotatividade. Assim, o comprometimento é concebido não como mera lealdade passiva, mas como uma relação activa dos colaboradores para com a organização, evidenciando a predisposição de agir em prol da instituição e do bem-estar organizacional.

#### **2.4.1 Modelo multidimensional do comprometimento organizacional**

Na literatura, o modelo multidimensional de comprometimento organizacional envolve três componentes ou dimensões e foi apresentado por Meyer e Allen (1991). Cada dimensão pode-se manifestar ao nível organizacional (profissão, unidade) ou outro nível (Meyer & Allen, 1997 citados por Silva, 2013): comprometimento afectivo (desejo), comprometimento de continuidade (necessidade) e comprometimento normativo (obrigação).

##### **2.4.1.1 Comprometimento afectivo**

Define o modo como o colaborador se sente emocionalmente envolvido e identificado com a organização. Procura o sentido da relação entre o colaborador e a organização. Assim, ao identificar as variáveis que poderão impulsionar o comprometimento afectivo dos colaboradores, será possível para as organizações desenvolverem medidas que visam criar este tipo de compromisso e melhorar os seus desempenhos funcionais (Silva, 2013).

Este tipo de comprometimento pode surgir quando o colaborador se sente respeitado e apoiado pela organização, quando confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado no trabalho e quando os seus objectivos são congruentes com os objectivos organizacionais (Allen & Meyer, 1996).

A literatura sugere vários antecedentes do comprometimento afectivo, com destaque para o apoio organizacional incluindo processo de acolhimento e integração eficaz, as relações chefe-subordinado, a liderança participativa, a justiça organizacional e as características da função (Ashforth & Saks, 1996; Meyer *et al.*, 2002 citados por Silva, 2013).

#### **2.4.1.2 Comprometimento de continuidade**

Becker (1960) citado por Silva (2013), afirma que o comprometimento de continuidade (instrumental) é calculista e sustentado por condicionantes externas ao indivíduo. Os indivíduos com elevado comprometimento calculado não estarão muito receptivos a aceitar mudanças devido ao receio de redução ou perda de benefícios mantidos. Assim, o comprometimento é visto como uma tendência do colaborador em adoptar linhas consistentes de actividade que implicam uma escolha que melhor serve os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída.

A percepção do valor do abandono pode aumentar devido à ausência de alternativas a respeito dos investimentos anteriormente feitos. O impacto dos custos da função (variações inesperadas no conteúdo de trabalho, prazos de trabalho, recursos inadequados, práticas de promoção injusta) no comprometimento é inicialmente fraco, tal como o efeito do tamanho do investimento (anos de serviço, formação não transferível e amigos no trabalho), mas ao longo do tempo vai aumentando (Meyer & Allen, 1984 citados por Silva, 2013).

Dado que o comprometimento de continuidade associa o reconhecimento de custos percebidos com a saída na organização, tudo o que aumenta a percepção de custos pode ser considerado como um antecedente (Meyer & Allen, 1991). Os antecedentes que têm sido identificados incluem entre outros factores, a idade (limitação de alternativas de emprego), as habilitações académicas, apoio organizacional e investimentos (aquilo que o colaborador alcançou e não quer perder) (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990).

#### **2.4.1.3 Comprometimento normativo**

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982) citado por Silva (2013) quando define que o comprometimento resulta da totalidade das pressões normativas internalizadas por forma a agir conforme os objectivos e interesses organizacionais. A aceitação

dos valores e objectivos organizacionais funciona como um mecanismo de controlo sobre os elementos integrantes, conduzindo a padrões de comportamento característicos de uma determinada cultura organizacional.

Conforme Silva (2013), este comprometimento é determinado pela identificação organizacional bem como pelos valores de lealdade e dever. Todavia, poderá ainda ser influenciado por predisposições individuais ou por intervenções organizacionais. O comportamento no local de trabalho pode ser explicado por pressões normativas tais como padrões morais individuais, que uma vez consolidados exercem uma influência a longo prazo no comportamento dos membros da organização, independentemente de aspectos situacionais ou ligações a recompensas e punições.

Este comprometimento reflecte um sentido de dever, uma obrigação ou vocação para trabalhar na organização. Wiener (1982) citado por Silva (2013) defende que o sentido de dever é influenciado pelas experiências do indivíduo, nomeadamente durante o período de socialização primária (familiar e cultural), bem como nos processos de integração em grupos ou situações sociais específicas (mudança de organização), denominados por socialização secundária.

Contudo, estas influências são difusas e de difícil operacionalização, pelo que, Meyer e Allen (1997) citados por Silva (2013) consideram que o desenvolvimento do comprometimento normativo dependerá do contrato psicológico que se estabelece entre o colaborador e a organização, associado a um sentido de dever, lealdade ou obrigação em permanecer na mesma. Assim, a identificação organizacional, a lealdade e o dever moral constituem os preditores ou antecedentes mais fortes do comprometimento normativo (Silva, 2013).

## **2.5 Relação entre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional**

Conforme Carvalho (2022), a integração de um novo elemento na organização constitui por si só uma mudança na organização, podendo provocar alguma instabilidade e gerar atitudes de desconfiança tanto por parte de colegas como de chefias, muitas vezes receando que o novo colaborador possa vir a interferir com as expectativas de carreira dos colaboradores já existentes. Pode-se criar atitudes de antipatia para com o novo colaborador podendo contribuir para que este se sinta discriminado e em situações extremas, levando-o a sair da organização.

Com o objectivo de evitar os custos elevados inerentes às situações de saída à organização, torna-se necessário preparar e planear o acolhimento e integração do novo colaborador e da

restante equipa, de modo a evitar incerteza, ansiedade e conflito. Nesse sentido, o acolhimento e integração são práticas que poderão funcionar como facilitadores da identificação do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, impulsionar o comprometimento organizacional (Carvalho, 2022).

Uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de novos colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização (Taylor, 2002 citado por Silva, 2013). Ademais, o processo de acolhimento e integração estimula a satisfação dos novos colaboradores quer impulsionando atitudes favoráveis, quer desenvolvendo sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização. Também pode proporcionar condições para que o novo colaborador se sinta rapidamente como membro efectivo e assuma o compromisso de contribuir para o alcance dos resultados esperados (Carvalho, 2022).

O sentimento de pertença, o desejo de permanecer na organização e o esforço assumido pelos colaboradores para o alcance dos objectivos da organização correspondem ao comprometimento organizacional. Portanto, o sucesso do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores pode se traduzir em níveis elevados de comprometimento organizacional.

## **2.6 Liderança**

A liderança é fundamental em todas as esferas da organização social, e sobretudo no sector empresarial, o líder representa o pilar de sustentação dessa estrutura complexa. As empresas buscam pela excelência e superação, pois o sector apresenta-se cada vez mais exigente, pelo que, encontrar pessoas eficazes, influentes e qualificadas tornou-se vital diante do mercado globalizado. Nesse sentido, há um consenso de que o sucesso das organizações depende tanto da qualidade dos seus recursos humanos como da sua liderança (Silva, 2013).

Chiavenato (2014) ressalta que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, sobretudo nas empresas e demais funções da administração (planeamento, organização, direcção e controlo).

De facto, a liderança nas organizações revela-se fundamental, quer pela eficácia que os líderes imprimem no grupo, quer pelo desenvolvimento da própria organização utilizando a comunicação como função básica de liderança, permitindo canalizar as emoções colectivas para o cumprimento dos objectivos organizacionais (Gerstberger & Gromala, 2010).

Pode-se afirmar que a liderança é a capacidade de afectar ou influenciar os outros (Bethel, 1990 citado por Silva, 2013). Para Bohn e Grafton (2002) citados por Silva (2013), liderança significa o caminho para criar uma visão clara das tarefas, transmitindo aos subordinados auto-confiança, através da coordenação e comunicação permanente.

Bass e Avolio (1990) citados por Silva (2013) acrescentam que o tipo e o nível de sucesso da liderança dependem da congruência entre os valores culturais e o processo de liderança. Por fim, Fidler (1965) citado por Silva (2013) refere que a liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de suas tarefas.

Para Barracho e Martins (2010), o conceito de liderança apresenta três significados: (1) como atributo de uma posição, (2) como característica de uma pessoa, (3) como uma categoria de comportamento. Assim, a liderança tem sido entendida nas mais diversas formas, nomeadamente, a característica de personalidade, como forma de induzir obediência; o exercício de influência, com comportamentos específicos por forma a alcançar objectivos específicos; ou como uma conjugação desses diversos elementos (Chiavenato, 2014).

Conforme Jago (1982) citado por Silva (2013), a liderança é um processo e uma característica. O processo de liderança advém do uso de uma influência não coerciva para dirigir e coordenar as actividades dos membros de um grupo organizado tendo em vista a concretização dos objectivos do grupo. Como característica, a liderança abarca um conjunto de qualidades atribuídas aos que exercem com êxito uma determinada influência. A liderança não envolve o uso de força, coerção ou domínio e não implica necessariamente o uso de determinados títulos como gestor, supervisor ou chefe.

Em qualquer organização, espera-se que o líder seja um mentor, formador, conselheiro, aliado e tendo sempre como foco os interesses da empresa e das pessoas que o cercam. Exige-se dos líderes, várias competências, nomeadamente a capacidade de comunicação, escutar, negociar, gerir conflitos, estabelecer estratégias e táticas além de influenciar positivamente o comportamento das pessoas com quem trabalha (Silva, 2013). Ademais, espera-se que o líder possua qualidades tais como a honestidade, ética, flexibilidade, comprometimento, consciência e humildade (Lampoglia, 2018).

Portanto, liderança revela-se imprescindível no contexto organizacional, sendo um processo e uma característica que aponta para uma influência não coerciva de colaboradores com vista a realização dos objectivos organizacionais.

### 2.6.1 Teorias da liderança

Actualmente, as pesquisas e práticas de liderança têm tido uma atenção redobrada devido às transformações vividas pelas organizações (Silva, 2013). Para Armandi *et al.* (2003) citados por Silva (2013), as primeiras teorias da liderança focalizavam-se na questão de eficiência da liderança, e nas teorias mais recentes, a liderança é vista como um processo contínuo, ajustado, onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores.

Wu (2009) citado por Silva (2013) identificou quatro fases de desenvolvimento das teorias de liderança: (1) teoria dos traços; (2) teoria comportamental; (3) teoria contingencial; (4) novas abordagens de liderança. Na fase dos “traços/características” (finais de 1800 até meados dos anos 40), os investigadores debruçavam-se sobre as características individuais dos líderes eficientes. Na fase “comportamental” (meados dos anos 40 até início dos anos 70), estudava-se a influência do estilo e comportamento dos líderes na eficácia da liderança com vista a obter bases para treinar líderes.

Na fase “contingencial” (início dos anos 60 até à actualidade), formulam-se teorias dando-se particular atenção à interacção entre o comportamento e o meio envolvente dos líderes e seguidores bem como às condições do meio envolvente adequado a vários estilos de liderança. Nas novas abordagens da liderança (início dos anos 80 até a actualidade), propõem-se novas teorias para classificar a liderança nos estilos transformacional, transaccional e liberal.

Já Chiavenato (2014) destaca a liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática. Na liderança autocrática (autoritária), o líder caracteriza-se por ser rígido e impositivo, cabe exclusivamente ao líder fixar as directrizes sem qualquer participação do grupo, determinando as técnicas e condutas para execução das tarefas. Tradicionalmente os líderes autocráticos fazem escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, raramente aceitam sugestões dos seguidores, tendo controlo quase absoluto. Quando o líder abusa esse estilo de liderança, é visto pelos subordinados como sendo um “ditador” (Chiavenato, 2014).

Na liderança liberal, o líder é altamente flexível, também conhecida como *laissez-faire*, do francês que significa “deixai fazer, deixai ir, deixar passar”; esse estilo norteia-se pela liberdade oferecida à equipa, onde o líder raramente se envolve nas discussões, dispensando o papel do supervisor; o líder não faz nenhuma tentativa de nortear ou ajustar o curso dos acontecimentos (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a postura liberal apresenta pontos negativos no sector empresarial, pois sem uma figura central norteadora, constantemente presente, as tarefas e metas se

desenvolvem ocasionalmente, gerando instabilidade, uma produção abaixo das expectativas, individualismo, desrespeito pelo líder e outros membros, entre outros aspectos negativos.

Na liderança democrática, o líder é extremamente participativo, conselheiro, actuante e orientador, despindo o perfil de “chefe”, conquistando respeito espontâneo da equipa, formando vínculos de amizade, tornando as relações interpessoais cordiais e harmónicas sem prejudicar os objectivos do trabalho, o líder procura ser um membro comum da equipa, sem uma postura autoritária (Chiavenato, 2014).

Como se pode ver, vários são os estilos de liderança que podem ser implementados nas organizações, tendo cada estilo suas vantagens e desvantagens ou limitações. Assim, cabe ao líder ou gestor da empresa aplicar o estilo de liderança que seja mais apropriado para a sua organização e para cada situação específica.

No que concerne a relação entre liderança e comprometimento organizacional, estudos empíricos apontam que os colaboradores experienciam níveis elevados de comprometimento organizacional (destaque para dimensão afectiva) quando os líderes os envolvem na tomada de decisão ou quando se estabelece uma comunicação franca e aberta (Mathieu & Zajac, 1990); quando os tratam com comportamentos ou atitudes de consideração, justiça e igualdade (Allen & Meyer, 1990; Silva, 2013) e finalmente, quando os líderes manifestam comportamentos transformacionais (Bycio, Allen & Hackett, 1995; Miranda, 2008 citados por Silva, 2013).

Portanto, são os comportamentos ou atitudes de proximidade, apreciação, estimulação, partilha e estima que o líder demonstra pelos colaboradores que estes conseguem facilmente alcançar um vínculo afectivo com a organização. Nesse sentido, os colaboradores que são expostos a boas práticas de socialização organizacional assimilam melhor o seu papel na organização, verificando-se assim um maior comprometimento e sua intenção de permanecer na organização, ao mesmo tempo que se verifica a diminuição da rotatividade.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado a metodologia que norteou a materialização dos objectivos da pesquisa. De acordo com Fonseca (2002) citado por Gerhardt e Silveira (2009), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou estudo, ou para se fazer uma ciência.

### 3.1 Descrição do local do estudo

A sede do Banco Internacional de Moçambique (BIM) localiza-se no Complexo Jat, na Rua dos Desportistas nº 873/879, Bairro Central C, Cidade de Maputo. O Millennium BIM nasceu em Outubro de 1995 de uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português, actualmente Millennium BCP, e o Estado Moçambicano. O Banco foi pioneiro na introdução de ATM, POS, cartões de débito e crédito, introduzindo assim uma nova forma de estar e de atendimento personalizado aos seus clientes (BIM, 2025a).

O Millennium BIM tem agências distribuídas em quase todos os distritos do país, contudo o estudo foi feito na sede, na Agência Prestige, e esta dispõe duma área comercial e dos serviços centrais que incluem o gabinete de gestão de reclamações, direcção de qualidade, direcção de segurança de informação, direcção de suporte à clientes, direcção de recursos humanos, direcção de assuntos jurídicos, compliance office e centro corporativo.

Conforme o BIM (2025b), a instituição tem como:

**Visão:** ser um Banco universal, que aposta na criação de valor a todos os segmentos de mercado, procurando ter uma presença assente na excelência, qualidade e inovação na distribuição de produtos e serviços financeiros. Procura ser um Banco de referência no serviço ao Cliente e tem como um dos seus principais objectivos atingir um nível de eficiência superior, traduzido no compromisso de continuar a melhorar o seu rácio de eficiência através de uma gestão criteriosa do capital e dos custos.

**Missão:** contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer as necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores.

**Valores:** o Millennium BIM rege-se pelo Respeito pelas pessoas e instituições, operando com Vocação de Excelência numa óptica contínua de Enfoque no Cliente, numa relação mútua de Confiança e seguindo claros padrões de Ética e Responsabilidade.

### **3.2 Classificação da pesquisa**

Com o trabalho de pesquisa, pretendeu-se analisar a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança.

Quanto a abordagem, esta pesquisa é quantitativa. A metodologia quantitativa visa promover maior rigor na interpretação dos dados, procurando que o resultado final seja fiável e confiável. Além disso, permite que os resultados obtidos sejam livres de eventuais juízos de valor ou preconceitos do pesquisador conferindo maior rigor e fiabilidade (Diehl & Tatim, 2004). Assim, a escolha desta abordagem surge da necessidade de se estabelecer a correlação entre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional, incluindo a influência da liderança assumindo que diferentes colaboradores apresentarão níveis variados de comprometimento organizacional.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, ou para solucionar problemas específicos. Assim, esta pesquisa é aplicada, pois os dados aqui gerados poderão contribuir para uma visão mais holística das necessidades sentidas pelos novos colaboradores no momento de entrada na instituição Millennium BIM, e eventualmente, ser usados para fortalecer o seu comprometimento organizacional e a performance da organização no seu todo.

Quanto aos objectivos, a pesquisa é exploratória. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um problema com o intuito de tornar a situação mais explícita ou construir hipóteses (Gerhardt & Silveira, 2009). Assim, esta pesquisa é exploratória já que procura correlacionar às práticas concernentes ao processo de acolhimento e integração de novos colaboradores com o comprometimento organizacional e o papel da liderança.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Para Fonseca (2002) citado por Gerhardt e Silveira (2009), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição ou uma unidade social, que procura descobrir o mais essencial e característico de uma determinada situação. Assim, esta pesquisa enquadra-se no estudo de caso na medida em que procura entender uma situação específica da empresa Millennium BIM.

### **3.3 População, amostra e amostragem**

O universo de funcionários afectos na Agência Prestige do Millennium BIM (cerca de 35 colaboradores) constituiu a população de estudo.

Amostra é uma parcela seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo (Marconi & Lakatos, 2003). Para a realização da pesquisa recorreu-se a amostragem por acessibilidade. Segundo Gil (2008), na amostragem por acessibilidade ou conveniência, o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Por conta dos requisitos da abordagem quantitativa, todos os colaboradores (N=32), exceptuando a alta direcção, são elegíveis e foram informados sobre os objectivos e a natureza voluntária do estudo, e convidados a participar da pesquisa.

### **3.4 Critérios de inclusão vs exclusão**

Foram elegíveis para esta pesquisa, todos os funcionários do Millennium BIM afectos na Agência Prestige. Foram excluídos da pesquisa os funcionários que fazem parte da mais alta direcção, e todos os outros funcionários do Millennium BIM afectos noutras agências diferentes desta agência que constitui objecto do estudo.

### **3.5 Instrumentos e técnicas de recolha e análise de dados**

Nesta secção, são descritos os instrumentos e técnicas de recolha de dados bem como são descritos os procedimentos seguidos para a análise de dados.

#### **3.5.1 Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

Para a recolha de dados, recorreu-se ao inquérito por questionário. Para facilitar o processo de recolha de dados, o questionário foi disponibilizado aos funcionários em formato físico no seu posto de trabalho e em formato electrónico nas plataformas digitais (email ou WhatsApp). O questionário é constituído por quatro partes distintas: a primeira relativo aos dados sociodemográficos e profissionais; a segunda relativo à socialização organizacional; a terceira relativo ao comprometimento organizacional e a quarta parte relativo à liderança (apêndices II, III, IV e V).

O questionário sobre os dados sociodemográficos e profissionais foi elaborado pela autora da presente pesquisa, olhando para a sua relevância na mediação dos conceitos-chave desta

pesquisa. O questionário sobre a socialização organizacional foi adaptado a partir do modelo de Chao *et al.* (1994), versão de Silva (2013), tendo como base a fundamentação teórica sobre a temática do processo de acolhimento e integração de indivíduos nas organizações. Este processo consiste no envolvimento do novo colaborador nas práticas, costumes e valores organizacionais com o objectivo de tornar-se membro efectivo de um grupo ou uma organização (Silva, 2013).

Deste modo, o questionário compreende sete dimensões incluídas nas práticas de socialização organizacional, a saber: Acolhimento e Integração, História Organizacional, Linguagem Organizacional, Pessoas, Política, Proeficiência no Desempenho e Objectivos e Valores Organizacionais, descritas seguidamente de forma sucinta (Silva, 2013).

Acolhimento e Integração – esta dimensão avalia se o colaborador sente que a organização preparou o seu ingresso, nomeadamente através do desenvolvimento de um programa de socialização eficaz e que tenha como objectivo central o facilitar na sua adaptação à realidade organizacional e à função.

História Organizacional – visa analisar a relevância que a transmissão da identidade organizacional assume no processo de integração, através da história, tradição e cultura da organização.

Linguagem Organizacional – avalia o nível de familiaridade com o jargão organizacional, ou seja, os termos técnicos e vocabulário específico da sua função.

Pessoas – analisa o nível de integração do colaborador relativamente à sua equipa e restantes equipas da organização, sentido-se incluído e apoiado e fazendo parte da identidade organizacional.

Política – avalia o grau de conhecimento da estrutura e o funcionamento da organização. Identifica quais são as pessoas que têm influência no seu desempenho, bem como para a tomada de decisão. Sabe igualmente onde pode encontrar a informação importante e que necessita.

Proeficiência no Desempenho – analisa em que medida as suas próprias acções e iniciativas têm impacto, conduzindo a uma melhor adaptação e conseqüentemente a um melhor desempenho e envolvimento na sua função.

Objectivos e Valores – avalia o conhecimento que detém da organização, sabendo identificar o seu papel na estrutura, bem como objectivos e valores organizacionais. Transforma os objectivos organizacionais em objectivos pessoais.

Com efeito, os funcionários da Agência Prestige do Millennium BIM foram solicitados a avaliar as práticas de socialização organizacional utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, em que o (1) significa "Nunca", (2) "Raramente", (3) "Algumas Vezes", (4) "Muitas Vezes" e (5) representa "Sempre". Assim, um padrão de respostas inferior ao valor médio (3 pontos) indicava a irrelevância desta dimensão nas práticas de socialização da instituição ao passo que um padrão de respostas  $\geq 3$  pontos indicava a sua relevância nas práticas de socialização.

Paralelamente, o constructo Comprometimento Organizacional foi avaliado a partir do modelo tridimensional de Allen e Meyer (1997) adaptado por Nascimento (2008) citado por Rafael (2017), "*Organizational Commitment Questionnaire*" (OCQ). Este questionário permite medir três dimensões do comprometimento organizacional: o comprometimento afectivo, o normativo e o comprometimento de continuidade, que a seguir são descritos sucintamente.

O comprometimento afectivo representa a ligação emocional, o envolvimento e a identificação com a organização, ou seja, os colaboradores ficam na organização porque querem. Pode-se definir o comprometimento normativo como sendo um sentimento de lealdade conjugado com um senso de obrigação para com a organização, ou seja, os colaboradores ficam na organização por dever. Já o comprometimento de continuidade implica o reconhecimento por parte do colaborador relativamente aos custos associados com o abandono da organização e à escassez de alternativas de emprego, ou seja, os colaboradores ficam na organização porque necessitam.

A escala original de medição do comprometimento organizacional é do tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa "Discordo Totalmente", (2) "Discordo Moderadamente", (3) "Discordo Ligeiramente", (4) "Não concordo Nem discordo", (5) "Concordo Ligeiramente", (6) "Concordo Moderadamente" e (7) "Concordo Totalmente".

Conforme Rafael (2017), a primeira versão do OCQ de Allen e Meyer (1990) apresentava 24 itens, 8 em cada dimensão com 7 itens invertidos. A última versão de Allen e Meyer (1997) foi revista passando para 19 itens, sendo 4 invertidos. As dimensões afectivo e normativo são compostas por 6 itens em cada dimensão, e a dimensão de continuidade por 7 itens.

O instrumento foi reproduzido na íntegra, sendo alterado a escala de medição de 7 para 5 pontos com vista a tornar o instrumento mais prático, sendo (1) "Discordo Totalmente" e (5) "Concordo Totalmente", com a fusão das respostas Discordo Moderadamente e Discordo Ligeiramente e Concordo Ligeiramente e Concordo Moderadamente da escala original, que ficaram apenas "Discordo" e "Concordo", respectivamente. Assim, um padrão de respostas  $\leq 2$

pontos indicava o despreço desta dimensão pelo colaborador, padrão de 3 pontos indicava a neutralidade e um padrão  $\geq 4$  pontos indicava o apreço ou importância desta dimensão.

Por fim, o questionário sobre a liderança, foi adaptado a partir do constructo de Silva (2013). O instrumento apresenta 9 itens que suportam os fundamentos teóricos prevaletentes na temática liderança. Tendo em consideração o questionário de socialização organizacional, previamente apresentado, procurou-se captar todas as suas dimensões presentes na liderança. A escala de medição foi de Likert com 5 pontos, em que (1) significa “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Neutro”, (4) “Concordo”, e (5) “Concordo Totalmente”. Assim, um padrão de respostas  $\leq 2$  pontos indicava a insatisfação do colaborador pela liderança, padrão de 3 pontos indicava a neutralidade e um padrão  $\geq 4$  pontos indicava a satisfação pela liderança.

### **3.5.2 Análise de dados**

Sobre a validação do questionário (pré-teste), foram primeiro seleccionados 5 indivíduos, cujo critério principal para responderem ao questionário foi o facto de estarem inseridos numa actividade profissional no ramo financeiro (banca) fora da instituição que constitui objecto de estudo da presente pesquisa.

Do pré-teste, ficou evidente a sua clareza entre os funcionários. Não houve dificuldades em entender o conteúdo de cada questão. Houve sugestões pontuais de melhoria das explicações inseridas nos prelúdios de cada instrumento e simplificação da opção 3 dos apêndices IV e V relativo ao comprometimento organizacional e liderança que estava antes “não discordo nem concordo” para uma opção mais simples e directa “neutro”.

Por fim, com base nos dados finais (N=32), foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach com o objectivo de analisar a fiabilidade de cada instrumento que constitui o questionário da pesquisa (apêndice III, IV e V), bem como testar a fiabilidade das diferentes dimensões utilizadas, cujos resultados são apresentados posteriormente na discussão dos dados.

Todas as análises foram efectuadas no pacote estatístico IBM SPSS versão 29 para Windows. A análise descritiva compreendeu as medidas de tendência central, cálculo de frequências e construção de gráficos. Os pressupostos de normalidade de distribuição e de homogeneidade de variâncias foram analisados com o teste de Shapiro-Wilk (e teste de Kolmogorov-Smirnov) e teste de Levene, respectivamente. A análise inferencial compreendeu cálculos de correlação e análises de variância a 5% de significância.

Utilizou-se os coeficientes de correlação de Pearson (ou Spearman) para analisar a relação entre a socialização, liderança e o comprometimento organizacional. Para testar o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional (variável dependente), recorreu-se ao teste t de Student (ou teste U de Mann-Whitney) para as variáveis sexo e nível acadêmico, pois comparamos dois grupos categóricos independentes e a variável dependente é quantitativa contínua.

Para as variáveis idade, tempo de serviço e tipo de vínculo contratual, recorreu-se ao teste ANOVA One-way (ou teste de Kruskal-Wallis), pois comparamos mais de dois grupos categóricos independentes. Os testes alternativos foram aplicados tendo em consideração: (1) o número reduzido da amostra; (2) a violação do pressuposto de normalidade de distribuição ou (3) violação do pressuposto de homogeneidade de variância.

### **3.6 Questões éticas**

Todos os procedimentos em rigor na Faculdade de Educação da UEM foram considerados com destaque para a credenciação e os procedimentos à posterior na Agência Prestige do Millennium BIM (anexo I). Com o conhecimento da alta direcção, todos os funcionários elegíveis foram informados sobre os objectivos e a natureza voluntária do estudo, e convidados a participar da pesquisa. Antes da recolha de dados, foi obtido o consentimento informado de todos os funcionários (apêndice I) que aceitaram participar e todos os procedimentos éticos foram estreitamente seguidos (e.g., confidencialidade e anonimato na divulgação dos dados).

### **3.7 Limitações do estudo**

As limitações do trabalho de pesquisa foram associadas ao número limitado de funcionários afectos na agência, considerando os requisitos da abordagem quantitativa e também à dificuldade ou ligeira flexibilidade na recolha de dados, considerando que os funcionários não dispõem de tempo suficiente para fornecer respostas a cada item do questionário.

Como formas de ultrapassar as limitações, foram literalmente seleccionadas para o estudo todos os funcionários da Agência Prestige, e o questionário foi disponibilizado em formato físico no posto do trabalho e em formato electrónico nas plataformas digitais (email ou WhatsApp). Assim, o questionário podia ser respondido a qualquer momento conveniente ao funcionário, e para o caso do questionário em formato físico, depois de respondido, o funcionário devia levá-lo de volta ao seu posto de trabalho para a sua recolha.

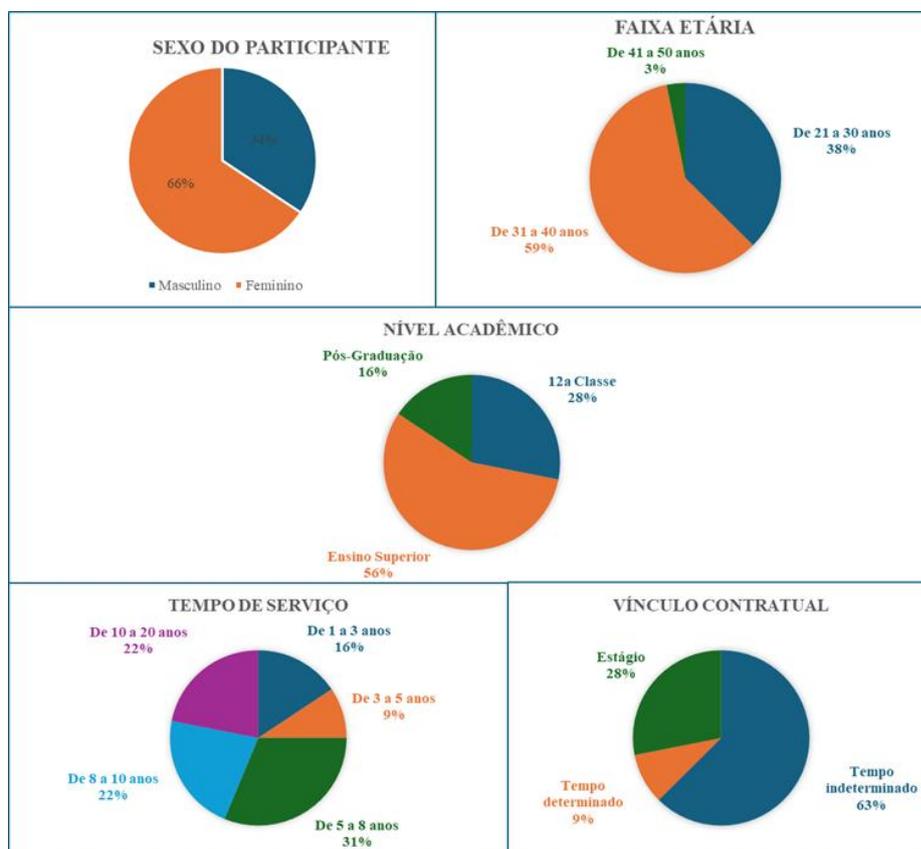
## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os principais resultados alcançados conforme os objetivos previstos: (1) caracterizar as práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores; (2) aferir os níveis de comprometimento organizacional; (3) relacionar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores com os níveis de comprometimento organizacional; (4) examinar a influência da liderança no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e no comprometimento organizacional e (5) examinar o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre os níveis de comprometimento organizacional na Agência Prestige do Millennium BIM. Todavia, iniciamos com a caracterização da amostra.

### 4.1 Caracterização da amostra

No gráfico 1, faz-se a caracterização da amostra, tendo em conta as variáveis sexo, idade, nível acadêmico, tempo de serviço e tipo de vínculo contratual.

**Gráfico 1:** Caracterização da amostra conforme as variáveis sociodemográficas e profissionais



**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa

Um total de 32 funcionários da Agência Prestige do Millennium BIM participaram do estudo, sendo 21 do sexo feminino (65,6%) e 11 do sexo masculino (34,4%) conforme ilustrado no gráfico 1. Quanto à idade dos participantes, a maioria estava na faixa dos 31 a 40 anos, com uma frequência de 19 indivíduos (59,4%), seguido pela faixa dos 21 a 30 anos, com uma frequência de 12 indivíduos (37,5%). Sobre o nível acadêmico, muitos tinham um curso superior (bacharelato/licenciatura), com uma frequência de 18 indivíduos (56,3%), seguido por funcionários com 12ª classe, com uma frequência de 9 indivíduos (28,1%).

Quanto ao tempo de serviço, muitos tinham 5 a 8 anos, com uma frequência de 10 indivíduos (31,3%), seguido por funcionários com 8 a 10 anos e 10 a 20 anos, tendo cada grupo uma frequência de 7 indivíduos (21,9%). Por fim, no que concerne ao tipo de vínculo contratual, a grande maioria estava em tempo indeterminado, com 20 indivíduos (62,5%), seguido por funcionários estagiários, com 9 indivíduos (28,1%).

#### **4.2 Fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados**

Nesta pesquisa, foram usados três instrumentos. O instrumento relativo à socialização organizacional teve um valor alfa de Cronbach de 0,704. O instrumento relativo ao comprometimento organizacional teve um valor de 0,897. As três dimensões do instrumento apresentaram valores aceitáveis, sendo 0,712 para comprometimento afectivo; 0,686 para comprometimento de continuidade e 0,751 para comprometimento normativo. Por fim, o instrumento relativo à liderança teve um valor alfa de Cronbach de 0,713.

DeVellis (2012) citado por Pallant (2020), diz que idealmente o coeficiente alfa de Cronbach de uma escala deve estar acima de 0,7. Maroco (2007) citado por Rafael (2017) afirma que uma escala considera-se adequada à amostra quando o alfa de Cronbach é superior a 0,6. De forma particular, Allen e Meyer (1996) reportam uma série de coeficientes alfa considerados válidos para o comprometimento organizacional. O coeficiente da dimensão afectiva variou de 0,74–0,89; dimensão de continuidade variou de 0,69–0,85 e dimensão normativa variou de 0,65–0,83. Silva (2013) reporta um coeficiente alfa de 0,66 para a escala liderança. Portanto, os dados da presente pesquisa sugerem adequação dos três instrumentos à amostra.

#### **4.3 Análise descritiva dos instrumentos de recolha de dados**

Na tabela 1, são apresentados os resultados das análises descritivas do constructo socialização organizacional, onde temos o N, a média, o desvio padrão, o máximo e o mínimo.

**Tabela 1:** Análise descritiva das dimensões do constructo socialização organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>
Acolhimento e integração	32	4,645	0,519	4,812	4,468
História	32	4,206	0,619	4,906	3,656
Linguagem	32	4,156	0,782	4,562	3,718
Pessoas	32	3,880	0,802	4,906	2,968
Política	32	3,995	0,734	4,468	2,625
Objectivos e valores	32	4,187	0,573	4,750	3,843
Proficiência no desempenho	32	4,160	0,784	4,750	2,750
<b>Média global</b>	32	4,171	0,209	4,575	3,950

Legenda: Desvio padrão (DP); Máximo (Max); Mínimo (Min)

**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa

A tabela 1 ilustra os dados relativos à socialização organizacional. O instrumento apresentou uma média global de  $4,171 \pm 0,209$ . Deste instrumento, a dimensão acolhimento e integração registou a média mais elevada ( $4,646 \pm 0,519$ ) e a dimensão pessoas registou a média mais baixa ( $3,88 \pm 0,803$ ). As restantes dimensões tiveram os seguintes valores médios: história ( $4,206 \pm 0,619$ ), linguagem ( $4,156 \pm 0,782$ ), política ( $3,996 \pm 0,735$ ), objectivos e valores ( $4,188 \pm 0,574$ ) e proficiência no desempenho ( $4,161 \pm 0,785$ ).

Considerando que a escala compreende 5 níveis, todos os valores obtidos situam-se acima do valor médio, o que evidencia a sua relevância na socialização organizacional com destaque para as dimensões acolhimento e integração, história, objectivos e valores, proficiência no desempenho e linguagem. Assim, a instituição por via da socialização possibilita a adequação ou o alinhamento entre as características e expectativas individuais dos novos colaboradores e as características ou exigências organizacionais (Genari *et al.*, 2017).

Na tabela 2, são apresentados os resultados da análise das dimensões do constructo comportamento organizacional a saber, afectiva, continuidade e normativa. Onde temos o N, a média, o desvio padrão, o máximo e o mínimo.

**Tabela 2:** Análise descritiva das dimensões do constructo comprometimento organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>
Afectiva	32	3,604	0,875	4,156	2,844

Continuidade	32	3,929	0,874	4,750	3,250
Normativa	32	3,984	0,722	4,656	3,375
<b>Média global</b>	32	3,844	0,496	4,579	1,684

Legenda: Desvio padrão (DP); Máximo (Max); Mínimo (Min)

**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa

A tabela 2 ilustra os dados relativos ao comprometimento organizacional. O instrumento apresentou uma média global de  $3,844 \pm 0,496$ . Deste instrumento, a dimensão comprometimento normativo registou a média mais elevada ( $3,984 \pm 0,722$ ), seguida pela dimensão comprometimento de continuidade ( $3,929 \pm 0,874$ ) enquanto a dimensão comprometimento afectivo registou a média mais baixa ( $3,604 \pm 0,875$ ).

Diante desses dados, pode-se afirmar que os novos colaboradores dão maior importância às dimensões normativa (sentimento de lealdade e obrigação) e de continuidade (sentimento de necessidade), o que pode significar que os colaboradores procuram geralmente dar à instituição apenas o que lhes é estreitamente exigido por norma.

Conforme Allen e Meyer (1990), os funcionários podem vivenciar cada um desses componentes em graus variados. Alguns, por exemplo, podem sentir uma forte necessidade e uma forte obrigação de permanecer, mas nenhum desejo; outros podem não sentir nem necessidade nem obrigação, mas um forte desejo, e assim por diante. A “soma líquida” do comprometimento de uma pessoa com a organização, portanto, reflete cada um desses estados psicológicos separáveis.

Dadas as diferenças conceituais, Allen e Meyer (1990) acreditam que cada um dos três componentes do comprometimento se desenvolve de alguma forma independente dos outros como uma função de diferentes antecedentes. Mowday *et al.* (1982) citados por Allen e Meyer (1990), afirmam que os antecedentes do apego afetivo à organização se enquadram em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências de trabalho e características estruturais.

No entanto, Meyer e Allen (1987) apontaram os antecedentes de experiência de trabalho, particularmente aquelas experiências que preenchem as necessidades psicológicas dos funcionários de se sentirem confortáveis dentro da organização e competentes na função de trabalho como a evidência mais forte do comprometimento afectivo (Allen & Meyer, 1990). Outros estudos demonstram que as experiências de trabalho exercem uma maior influência no

desenvolvimento do comprometimento afectivo comparativamente às características pessoais (Meyer *et al.*, 2002 citados por Rafael, 2017; Vieira, 2016) o que corrobora com esta pesquisa.

Em relação ao comprometimento de continuidade, existe um consenso de que qualquer variável que aumente os custos associados ao abandono da organização seja considerada antecedente, como é o caso da falta de alternativas disponíveis e dos investimentos realizados pelo colaborador na organização. Similarmente, acredita-se que as experiências de socialização e a avaliação da relação entre os benefícios recebidos e os investimentos realizados pela organização antecedem o comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002 citados por Rafael, 2017).

Na tabela 3, são apresentados os resultados da análise dos elementos do constructo liderança a saber, da pergunta 1 até 9. Onde temos o N, a média, o desvio padrão, o máximo e o mínimo.

**Tabela 3:** Análise descritiva dos elementos do constructo liderança

<b>Perguntas</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>
Pergunta 1	32	3,563	0,759	5,000	2,000
Pergunta 2	32	4,156	0,723	5,000	3,000
Pergunta 3	32	3,656	1,096	5,000	2,000
Pergunta 4	32	4,281	0,523	5,000	3,000
Pergunta 5	32	4,094	0,734	5,000	3,000
Pergunta 6	32	4,563	0,878	5,000	2,000
Pergunta 7	32	4,000	0,718	5,000	2,000
Pergunta 8	32	4,469	0,507	5,000	4,000
Pergunta 9	32	4,906	0,390	5,000	3,000
<b>Media global</b>	32	4,188	0,703	4,889	3,000

Legenda: Desvio padrão (DP); Máximo (Max); Mínimo (Min)

**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa

Por fim, a tabela 3 ilustra os dados relativos à liderança. O instrumento apresentou uma média global de  $4,188 \pm 0,703$ . Das perguntas que constituem o instrumento, destaque vai para a pergunta 9 sobre a classificação global da chefia no processo de acolhimento e integração, que teve a média mais elevada ( $4,906 \pm 0,39$ ), seguido pelas perguntas 6 sobre o cumprimento do prometido ( $4,563 \pm 0,878$ ) e 8 sobre a clareza de comunicação ( $4,469 \pm 0,507$ ). As perguntas 1

sobre o comportamento exemplar ( $3,563 \pm 0,759$ ) e 3 sobre a promoção de confiança e respeito mútuo ( $3,656 \pm 1,096$ ) registaram valores mais baixos.

Dado que o instrumento utiliza 5 níveis, fica evidente que todos os valores obtidos situam-se acima do valor médio, pelo que, se pode afirmar que a liderança do Millennium BIM tem uma influência no mínimo satisfatória no universo dos colaboradores inqueridos.

Conforme destacado pelo Chiavenato (2014), a liderança é imprescindível para o cumprimento de qualquer função administrativa por parte dos colaboradores nas organizações. Nesse sentido, é imperioso que o líder demonstre uma série de competências, com destaque para a capacidade de comunicação, escutar, negociar, gerir conflitos, bem como estabelecer estratégias e táticas que possam inspirar e mobilizar os colaboradores para a realização dos objectivos organizacionais (Silva, 2013). Espera-se também que o líder seja honesto, ético, flexível, comprometido, consciente e humilde (Lampoglia, 2018).

#### 4.4 Correlação entre os instrumentos de recolha de dados

Na tabela 4, são apresentados as correlações entre os constructos socialização, liderança e comprometimento organizacional na globalidade e nas suas dimensões afectiva, continuidade e normativa. Onde temos os coeficientes de correlação de Pearson e Spearman ( $r$  e  $\rho$ ) e as respectivas significâncias estatísticas.

**Tabela 4:** Correlação entre socialização, liderança e comprometimento organizacional

	<b>Afectiva</b>	<b>Continuidade</b>	<b>Normativa</b>	<b>Global</b>
Socialização	0,017 (0,927)	0,127 (0,487)	0,013 (0,942)	0,485 (0,005)
	0,124 (0,499)	0,069 (0,708)	0,018 (0,924)	0,773 (<0,001)
Liderança	0,239 (0,188)	0,258 (0,154)	0,209 (0,252)	0,011 (0,953)
	0,238 (0,190)	0,284 (0,115)	0,283 (0,116)	0,297 (0,099)
Socialização e liderança	$r=0,383$ (0,031); $\rho=0,379$ (0,032)			

Legenda: Entre parênteses é a significância ( $p$ ) da correlação de Pearson e Spearman, respectivamente.

**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A tabela 4 ilustra os coeficientes de correlação entre os instrumentos de recolha de dados. Na globalidade, a correlação de Pearson entre a socialização e o comprometimento organizacional foi de 0,485, que se revelou estatisticamente significativa ( $p=0,005$ ). O teste alternativo de

Spearman revelou uma associação mais forte ( $\rho=0,773$ ;  $p<0,001$ ). A correlação entre a liderança e o comprometimento organizacional foi muito fraca ( $r=0,011$ ;  $p=0,953$ ). Já a correlação de Spearman foi de 0,297, porém não atingiu significância estatística ( $p=0,099$ ). Por fim, a correlação entre a socialização e liderança foi de 0,383, atingindo significância estatística ( $p=0,031$ ). A mesma tendência foi observada na correlação de Spearman ( $\rho=0,379$ ;  $p=0,032$ ).

No que concerne a correlação entre os constructos socialização, liderança e as dimensões do comprometimento organizacional, é preciso notar que todas as correlações foram fracas e não atingiram significância estatística, embora que o constructo liderança tenha registado valores superiores (vide Tabela 4). Resultados similares a respeito das correlações fracas entre socialização, liderança e as dimensões do comprometimento organizacional foram reportados por Silva (2013). Infelizmente, Silva (2013) não reportou os resultados das correlações entre os constructos na sua globalidade.

Diante do exposto, fica evidente o papel influente da liderança sobre a socialização organizacional com destaque para o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, bem como a relevância da socialização sobre o comprometimento organizacional, que ficou mais patente através da correlação parcial ( $r_{\text{parcial}}=0,521$ ;  $p=0,003$ ) ao se controlar o efeito da liderança. Assim, a chefia tem a responsabilidade de passar em primeira instância, as normas, os valores e políticas organizacionais bem como dar o apoio inicial para que o processo de socialização decorra sem sobressaltos, promovendo a adaptação e integração dos novos colaboradores e reduzindo simultaneamente os seus níveis de instabilidade e ansiedade nesta fase de entrada (Silva, 2013).

Silva (2013) afirma que ao se imprimir confiança e credibilidade no líder, este consegue influenciar e levar os seus seguidores para a concretização dos objectivos organizacionais estabelecidos. Este pensamento está patente no conceito de liderança quando se diz que é a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (Cunha & Rego, 2005 citados por Silva, 2013). Os autores defendem ainda, que se encontra subjacente neste conceito, a capacidade de influenciar pessoas para a realização de tarefas utilizando métodos motivacionais em vez do poder ou autoridade.

#### 4.5 Efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional

Na tabela 5, são apresentados os dados relativos ao efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre os níveis de comprometimento organizacional. Onde temos as variáveis sociodemográficas e profissionais e sua significância usando teste paramétrico (e não paramétrico) no comprometimento organizacional na sua globalidade como também nas suas dimensões afectiva, continuidade e normativa.

**Tabela 5:** Efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional

Variáveis	p (Afectiva)	p (Continuidade)	p (Normativa)	p (Global)
Sexo	0,037 (0,056)	0,114 (0,208)	0,126 (0,180)	0,210 (0,031)
Nível acadêmico	0,032 (0,027)	0,094 (0,064)	0,109 (0,078)	0,425 (0,038)
Idade	0,483 (0,102)	0,384 (0,079)	0,974 (0,380)	0,200 (0,179)
Tempo de serviço	0,180 (0,213)	0,378 (0,384)	0,316 (0,453)	0,026 (0,002)
Vínculo contratual	0,104 (0,065)	0,251 (0,163)	0,263 (0,115)	0,670 (0,112)

Legenda: Entre parênteses é a significância (p) do respectivo teste alternativo não paramétrico.

**Fonte:** Produzido pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A tabela 5 ilustra o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais sobre o comprometimento organizacional. Na globalidade, as variáveis sexo, nível acadêmico e tempo de serviço atingiram significância estatística ( $p < 0,05$ ). O teste post hoc de Turkey revelou diferenças significativas entre indivíduos com 5 a 8 anos de serviço e os com 10 a 20 anos ( $p = 0,033$ ), onde indivíduos com mais tempo de serviço manifestaram níveis elevados de comprometimento.

O teste alternativo U de Mann-Whitney apresentou um efeito significativo do nível acadêmico sobre o comprometimento organizacional ( $p = 0,038$ ), onde funcionários com ensino superior registaram maior comprometimento em relação aos com apenas 12ª classe. O mesmo efeito foi observado na variável sexo ( $p = 0,031$ ), onde funcionários do sexo masculino registaram maior comprometimento em relação aos do sexo feminino.

Sobre a variável tipo de vínculo contratual, maior comprometimento registou-se entre os funcionários com vínculo por tempo determinado, seguidos por funcionários em tempo indeterminado, enquanto os menores níveis registaram-se entre os estagiários, porém as

diferenças não atingiram significância estatística ( $p>0,05$ ). No que concerne à variável idade, funcionários das faixas 41–50 anos e 31–40 anos registaram maiores níveis de comprometimento, enquanto os menores níveis foram apresentados por funcionários da faixa 21–30 anos, porém as diferenças também não atingiram significância estatística ( $p>0,05$ ).

No que concerne as dimensões do comprometimento organizacional, nota-se novamente que quase todas as variáveis em estudo não atingiram significância estatística, exceptuando o sexo e nível acadêmico na dimensão afectiva (vide Tabela 5). Este tipo de resultado não significativo era previsível tendo em conta o tamanho reduzido da amostra. Diferentemente do que foi constatado na globalidade, colaboradores do sexo feminino e os com 12 classe registaram elevados níveis de comprometimento organizacional em todas as suas dimensões comparativamente aos seus pares do sexo masculino e os com ensino superior.

Sobre esses resultados, outros autores levantam as questões de falta de alternativas ou oportunidades como motivos consideráveis para a exibição de maior comprometimento entre os mais desfavorecidos comparativamente aos seus pares com mais alternativas ou oportunidades de emprego (Akinyemi, 2014; Abdul-Nasiru *et al.*, 2014). Já Aydin *et al.* (2011) citado por Ayodele (2020) afirmam que as mulheres tendem a ser menos comprometidas com suas organizações devido às demandas familiares.

Resultados similares foram encontrados por Abdul-Nasiru *et al.* (2014) em servidores públicos em Gana, onde funcionários do sexo masculino e os com maior tempo de serviço registaram maiores níveis de comprometimento. Nesse estudo, a idade esteve positivamente associada ao comprometimento organizacional (Abdul-Nasiru *et al.*, 2014).

É preciso notar que os resultados sobre o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais no comprometimento organizacional ainda não são conclusivos, existindo consideráveis variações entre os autores (Abdul-Nasiru *et al.*, 2014; Akinyemi, 2014; Ayodele *et al.*, 2020).

Diante deste cenário, o uso linear de variáveis sociodemográficas e profissionais como critérios de promoção e selecção deve ser aplicado com cautela. Uma abordagem flexível em vez de rígida pode ajudar as organizações a contratar candidatos e promover funcionários altamente produtivos, independentemente de sua idade e tempo de serviço, por exemplo. A recompensa pelo desempenho pode ser mais favorável para as organizações do que uma promoção baseada na antiguidade. Assim, ganhar o comprometimento dos funcionários é uma tarefa que deve ser abordada de forma deliberada, cuidadosa e meticulosa, onde as necessidades peculiares de cada funcionário devem ser identificadas e receber a devida atenção (Akinyemi, 2014).

#### 4.6 Confirmação das hipóteses

- **Hipótese 1:** O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores influencia positivamente o comprometimento organizacional na agência Prestige do Millennium BIM. Com base nos coeficientes de correlação (Pearson e Spearman) entre a socialização e comprometimento organizacional (incluindo a correlação parcial), ficou confirmada a influência positiva e significativa da socialização organizacional (destaque para a dimensão acolhimento e integração) sobre o comprometimento organizacional, pelo que, se pode rejeitar a hipótese nula.
- **Hipótese 2:** A liderança influencia positivamente o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o comprometimento organizacional. Nesta pesquisa, ficou patente a influência positiva da liderança sobre a socialização organizacional (destaque para a dimensão acolhimento e integração), estabelecendo-se uma correlação positiva e significativa, pelo que, se pode rejeitar a sua hipótese nula. No entanto, não ficou confirmada a influência da liderança sobre o comprometimento organizacional, pelo que, não se pode rejeitar a sua hipótese nula.
- **Hipótese 3:** Os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores variam em função das variáveis mediadoras como sexo, idade, nível académico, tempo de serviço e vínculo contratual. Com base nos teste t de Student (ou teste U de Mann-Whitney) e ANOVA One-way (ou teste de Kruskal-Wallis), ficou confirmado o efeito das variáveis sexo, nível académico e tempo de serviço sobre os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores. No entanto, não ficou confirmado o efeito das variáveis idade e tipo de vínculo contratual, pelo que, não se pode rejeitar as suas hipóteses nulas.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões e recomendações da pesquisa sobre a Influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança, que teve lugar na Agência Prestige do Millennium BIM.

### **5.1 Conclusões**

Desta pesquisa pode-se concluir que:

Todas as sete dimensões do constructo socialização organizacional mostraram-se relevantes para as práticas de socialização na Agência Prestige do Millennium BIM com destaque para as dimensões acolhimento e integração, história, valores e objectivos, proficiência no desempenho e linguagem organizacional. De forma particular, a dimensão acolhimento e integração registou o valor médio mais alto entre as dimensões. Em todo caso, todas exibiram valores médios acima da média da escala, pelo que, se pode considerar que são importantes e decisivas para o sucesso e eficácia do processo de socialização organizacional como um todo.

Do comprometimento organizacional, houve variação nos níveis de comprometimento dos funcionários da agência com maior expressão para as dimensões normativa e de continuidade o que sugere que os colaboradores se mantêm na instituição sobretudo por razões ligadas à lealdade e obrigação moral e ao sentimento de necessidade ou falta de alternativas.

Da liderança, ficou evidente a satisfação dos funcionários para com os seus superiores hierárquicos, bem como ficou patente a sua influência sobre a socialização organizacional estabelecendo uma correlação positiva e significativa com a socialização organizacional com enfoque para o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Paralelamente, ficou demonstrado a influência e relevância da socialização organizacional (enfoque para dimensão acolhimento e integração) sobre o comprometimento organizacional, estabelecendo uma correlação positiva mais forte e significativa com o comprometimento organizacional. Ficou também constatado a influência da liderança sobre a socialização organizacional, estabelecendo-se uma correlação positiva e significativa. As variáveis sociodemográficas e profissionais (destaque para sexo, nível académico e tempo de serviço) tiveram um efeito significativo sobre os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores.

## 5.2 Recomendações

Diante dos resultados desta pesquisa sobre a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores e o papel da liderança na Agência Prestige do Millennium Bim, ficam as seguintes recomendações à comunidade científica:

- Continuação da pesquisa nas demais agências do Millennium BIM para uma melhor compreensão da temática, garantido dessa forma a sua generalização e implementação de medidas mais apropriadas para aprimorar as práticas de socialização organizacional com vista a fortalecer o comprometimento organizacional de novos colaboradores;
- Realização de estudos complementares paralelos de carácter qualitativo nas principais agências do Millennium BIM com vista a compreender a percepção dos colaboradores em relação aos constructos socialização organizacional, comprometimento organizacional e liderança, incluindo seus factores associados e antecedentes.

E à direcção do Millennium BIM:

- Promover medidas que fortaleçam a integração de novos colaboradores nos mais variados grupos de trabalho;
- Reforçar a valorização e reconhecimento das contribuições dos colaboradores nos grupos de trabalho e nas decisões estratégicas da instituição;
- Incentivar a participação activa dos colaboradores nas práticas informais de socialização organizacional;
- Tornar mais clara as normas, intenções e formas de procedimento da instituição;
- Fomentar comportamentos e atitudes que sirvam de modelo para os novos colaboradores;
- Promover a confiança e respeito mútuo entre os colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul-Nasiru, I., Mensah, R., Amponsah-Tawiah, K., Simpeh, K. N., & Kumasey, A. S. (2014). Organisational Commitment in the Public Service of Ghana: An Empirical Study. *Developing Country Studies*, 4(1), 49–55.
- Akinyemi, B. O. (2014). Organizational Commitment in Nigerian Banks: The Influence of Age, Tenure and Education. *Journal of Management and Sustainability*, 4(4), p104. <https://doi.org/10.5539/jms.v4n4p104>
- Ali, R. (2020). Desafios e Contradições para Uma Abordagem sobre Trabalho e Emprego em Moçambique. *Desafios para Moçambique*, 235–279.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alves, C. R. A., Correia, A. M. M., & Silva, A. M. D. (2019). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um Estudo em Uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 205–227. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p205>
- Ayodele, T. O., Ekemode, B. G., Oladokun, S., & Kajimo-Shakantu, K. (2020). The nexus between demographic correlates, career and organizational commitment: The case of real estate employees in Nigeria. *Journal of Facilities Management*, 18(5), 521–545. <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2020-0047>
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género* (1a Edição). Edições Sílabo.
- Benevenuto, J. M. N., Souza, S. A. D. D., & Carvalho, Â. M. D. A. A. (2019). Qualidade de Vida no Trabalho: A Percepção dos Servidores Públicos. *Revista ORG & DEMO*, 20(1), 45–66. <https://doi.org/10.36311/1519-0110.2019.v20n1.04.p45>
- BIM. (2025a). *Millennium bim—A Nossa História*. <https://millenniumbim.co.mz/pt/institucional/o-banco/quem-somos/a-nossa-historia>
- BIM. (2025b). *Millennium bim—Visão, Missão, Valores e Estratégia*. <https://millenniumbim.co.mz/pt/institucional/o-banco/quem-somos/visao-missao-valores-e-estrategia>
- Carvalho, D. (2022). *A Importância do Acolhimento, Integração e Socialização Organizacional para Uma Melhor Experiência do Colaborador na Indústria da*

- Hospitalidade. Estudo caso Sheraton Lisboa Hotel & Spa* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.
- Carvalho, S. M. (2021). *O Comprometimento Organizacional e a Satisfação Laboral: Análise da Influência das Variáveis Socioprofissionais o Caso da ASSF - Associação de Solidariedade Social de Farminhão* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viseu.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9ª Edição). Editora Manole Ltda.
- Costinha, F. (2013). *Entender o Comprometimento Organizacional Hoje: Envolvimento da Função, Perceção do Suporte Organizacional e Satisfação com as Recompensas* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Edições Sílabo, Lda.
- Delvas, R. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como Instrumento de Socialização de Novos Servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma Proposta* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas*. Prentice Hall.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Freitas, M. (2010). *Os Níveis de Comprometimento Organizacional: Estudo de uma Empresa Portuguesa* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A Percepção dos Servidores Públicos sobre a Socialização Organizacional: Um Estudo no Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *HOLOS*, 5, 313–328.  
<https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª edição). UFRGS Editora.

- Gerstberger, R. L., & Gromala, K. A. (2010). How effective is utility leadership? *Journal American Water Works Association*, 102(1), 46–55. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2010.tb10025.x>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a Edição). Atlas.
- Lampoglia, M. A. (2018). *O Valor da Inteligência Emocional do Líder nas Organizações*. <https://www.linkedin.com/pulse/o-valor-da-intelig%C3%Aancia-emocional-do-l%C3%ADder-nas-lampoglia/>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a Edição). Atlas.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Maximiano, A. (1995). *Introdução à Administração* (4a Edição). Atlas.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th Edition). Routledge.
- Rafael, P. (2017). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso numa IPSS* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11a Edição). Pearson Prentice Hall.
- Silva, M. I. (2013). *O Papel do Líder no Acolhimento e Integração do Colaborador: Contribuições para o Empenhamento Organizacional* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Europeia.
- Vieira, S. (2016). *O Papel da Partilha de Conhecimento na Relação entre Confiança e Compromisso Organizacional* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Economia e Gestão.

## **ANEXOS**

## Anexo I: Credencial



### Faculdade de Educação

Exmo Senhor  
Millenium Bim  
Maputo

N.Ref. <sup>1263</sup>/FACED/24

Maputo, 20 de Setembro de 2024

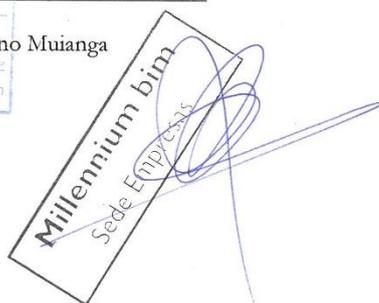
Assunto: **Credencial**

Credencia-se **Laurina Mário**, estudante do curso de Licenciatura em Psicologia, Vertente das Organizações para se apresentar na vossa Direcção, onde pretende recolher dados no âmbito dos seus estudos.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V.Excia os melhores cumprimentos.

O Director da Faculdade  
  
Prof. Doutor Xavier Justino Muianga  
(Prof. Auxiliar)

ntn/



Av. Julius Nyerere n° 3453, R/C Edifício da Reitoria, Campus Principal, C. P.: 257, Tel.: +258 21 495 750, Cel.: +258 84 380 2780, Maputo - Moçambique

Av. Julius Nyerere, n° 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313  
Maputo - Moçambique

## APÊNDICES

## **Apêndice I: Termo de Consentimento Livre e Informado**

### **Caro/a Participante,**

Você é convidado(a) a participar da pesquisa, intitulada “**Influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança. Estudo de caso na Agência Prestige do Millennium BIM**”, que é realizada no âmbito de culminação do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, leccionada pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O objectivo da pesquisa é determinar a influência do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores no comprometimento organizacional e o papel da liderança nessa relação.

**Procedimentos:** A sua participação consiste em preencher de forma honesta e responsável, seguindo as instruções dadas em cada parte do questionário. O preenchimento do questionário poderá levar aproximadamente trinta (30) minutos e abarca questões sobre os seus dados sociodemográficos e profissionais, questões e/ou afirmações a respeito de socialização organizacional, comprometimento organizacional e liderança. Você está livre de desistir a qualquer momento da pesquisa e não será penalizado caso não queira participar da pesquisa.

**Riscos e Benefícios:** A investigação não oferece algum tipo de risco ao participante. No que concerne aos benefícios, você não receberá qualquer recompensa por participar desta pesquisa. No entanto, sua participação permitirá a geração de informação que poderá contribuir para uma visão mais holística das necessidades sentidas pelos novos colaboradores no momento de entrada na vossa instituição, e eventualmente, fortalecer o seu comprometimento organizacional.

**Voluntariedade:** A sua participação é absolutamente voluntária, pelo que, está livre para responder às perguntas que desejar, bem como interromper a sua participação em qualquer momento que desejar. Isso não implicará qualquer prejuízo.

**Anonimato e Confidencialidade:** Os seus dados e opiniões serão confidenciais e mantidos em estrita reserva. Nas apresentações e publicações desta investigação, você não aparecerá associado(a) a qualquer opinião em particular, pois os resultados serão apresentados a nível de agregado e anonimato.

**Informação de contacto:** Caso necessite de informações adicionais ou queira se comunicar por qualquer razão relacionada com esta investigação, por favor contacte a investigadora responsável pelo estudo:

Investigadora: Laurina Mário; Contactos: 822593192 ou 843727097

Supervisor: Lic. Moisés Cassilote; Contacto: 845440570

### **Declaração do Consentimento Livre e Informado**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado dos objectivos, procedimentos, riscos e benefícios desse estudo. Foi-me dada a oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e todas as questões foram respondidas de forma satisfatória. Fui informado que a minha participação é totalmente voluntária, tendo o direito de recusar a participação ou desistir do estudo a qualquer momento, sem que isso implique algum efeito prejudicial sobre a minha pessoa. Diante desse cenário, concordo em participar nessa pesquisa e dou o meu consentimento.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da investigadora

\_\_\_\_\_  
Data e hora

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Questionário sobre Socialização, Comprometimento Organizacional e Liderança

O presente questionário insere-se num trabalho realizado no âmbito de culminação do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, e destina-se exclusivamente para fins académicos.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Pedimos que responda com sinceridade a todas as questões colocadas, assinalando a afirmação (**e apenas uma**) que considera mais apropriada.

### Apêndice II: Dados Sociodemográficos e Profissionais

Por favor, responda selecionando (com X ou qualquer outro sinal que permita sua identificação) apenas uma opção por cada questão conforme o seu perfil.

#### Perfil do(a) participante

Sexo:

- A. Masculino ( )
- B. Feminino ( )

Qual é a sua faixa etária?

- A. Até 20 anos ( )
- B. 21 a 30 anos ( )
- C. 31 a 40 anos ( )
- D. 41 a 50 anos ( )
- E. Mais de 50 anos ( )

Qual é o seu tempo de serviço na empresa?

- A. Menos de 1 ano ( )
- B. 1 a 3 anos ( )
- C. 3 a 5 anos ( )
- D. 5 a 8 anos ( )
- E. 8 a 10 anos ( )
- F. 10 a 20 anos ( )
- G. Mais de 20 anos ( )

Qual é o seu grau de escolaridade?

- A. Até 10<sup>a</sup> Classe ou equivalente ( )
- B. 12<sup>a</sup> Classe ou equivalente ( )
- C. Curso superior ( )
- D. Pós-graduação ( )

Qual é o seu tipo de vínculo contratual?

- A. Contrato por tempo indeterminado ( )
- B. Contrato por tempo determinado ( )

- C. Funcionário estagiário ( )
- D. Contrato de trabalho ocasional ( )
- E. Outro ( ); Especifique \_\_\_\_\_

### Apêndice III: Questionário sobre Socialização Organizacional

Por favor escolha (com X ou qualquer outro sinal que permita sua identificação) o número que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5), em que:

- 1- significa “Nunca”
- 2- “Raramente”
- 3- “Algumas vezes”
- 4- “Muitas vezes”
- 5- “Sempre”.

**Exemplo:** Neste momento, sinto-me realizado(a) com as minhas tarefas.

Nunca | 1          2          3          **(4)**          5 | Sempre

1. Tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

2. Sou capaz de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

3. Conheço os critérios que influenciam as tomadas de decisão na organização.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

4. Sei quais as datas especiais e comemoradas tradicionalmente na organização.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

5. Na maior parte das situações sei quem devo procurar quando preciso de informações.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

6. Estabeleço facilmente os contactos sociais necessários para resolução de situações diárias.

Nunca | 1          2          3          4          5 | Sempre

7. Tenho aprendido como realmente trabalhar na minha organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

8. Tenho aprendido a melhor maneira de trabalhar no meu emprego.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

9. Esforço-me para obter as informações de que preciso.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

10. Tenho-me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

11. Poderia ser um bom exemplo de um colaborador que representa o que a organização valoriza.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

12. Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

13. Tenho estabelecido metas, objectivos e prazos para mim mesmo.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

14. Sou eu quem deve construir os relacionamentos necessários ao desempenho do meu trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

15. Sinto que sou aceite e acolhido pelos colegas do meu sector.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

16. No meu grupo de trabalho, sinto-me identificado como um membro da equipa.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

17. Sou frequentemente excluído dos grupos de amizade das pessoas desta organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

18. Sinto-me integrado na organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

19. Normalmente sou excluído, dos grupos sociais do dia-a-dia da organização, pelas outras pessoas.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

20. Sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

21. Não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

22. Participo das decisões da minha equipa de trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

23. Não domino as palavras e termos específicos utilizados no meu trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

24. Não compreendo bem as normas, intenções e formas de procedimento desta organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

25. Não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

26. Não desenvolvi totalmente as competências necessárias para um bom desempenho no meu trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

27. Não estou familiarizado com os hábitos e costumes da minha organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

28. Os meus conhecimentos profissionais ajudaram-me na adaptação da minha função.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

29. A minha experiência anterior ajudou-me na adaptação da minha função.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

30. Compreendo o significado específico das palavras e termos da minha profissão.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

31. Tenho objectivos que coincidem com os objectivos da organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

32. Apoio os objectivos que são estabelecidos pela organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

33. Conheço os objectivos desta organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

34. Compreendo o significado da maioria das siglas e abreviaturas utilizados no meu trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

35. Já domino as siglas, abreviaturas e termos utilizados pelos membros da organização para denominar sectores, processos ou tecnologias de trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

36. Conheço as tradições enraizadas da organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

37. Estou familiarizado com a história da minha organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

38. Consigo identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

39. Sei quem são as pessoas mais influentes na tomada de decisão da organização.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

40. Conheço muito pouco sobre a história do meu sector (da minha equipa) de trabalho.

Nunca | 1      2      3      4      5 | Sempre

**Fonte:** Modelo de Chao *et al.* (1994) adaptado por Silva (2013).

#### **Apêndice IV: Comprometimento Organizacional**

Por favor escolha (com X ou qualquer outro sinal que permita a sua identificação) o número que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5), em que:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Neutro
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

**Exemplo:** Neste momento, sinto-me realizado(a) com as minhas tarefas.

Discordo totalmente | 1      2      3      **(4)**      5 | Concordo totalmente

1- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta Organização.

Discordo totalmente | 1      2      3      4      5 | Concordo totalmente

2- Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização.

Discordo totalmente | 1      2      3      4      5 | Concordo totalmente

3- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização, mesmo que o pudesse fazer.

Discordo totalmente | 1      2      3      4      5 | Concordo totalmente

4- Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

5- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou actualmente.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

6- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

7- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

8- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

9- Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

10- Esta organização merece a minha lealdade.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

11- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

12- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

13- Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrificio pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de beneficios que tenho aqui.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

14- Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

15- Não me sinto como fazendo parte desta organização.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

16- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

17- Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta organização neste momento.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

18- Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

19- Como já dei tanto a esta organização, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Discordo totalmente | 1            2            3            4            5 | Concordo totalmente

**Fonte:** Modelo de Allen & Meyer (1997) adaptado por Nascimento *et al.* (2008) citado por Rafael (2017).

## Apêndice V: Liderança

Por favor escolha (com X ou qualquer outro sinal que permita a sua identificação) o número que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5), em que:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Neutro
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

**Exemplo:** Neste momento, sinto-me realizado(a) com as minhas tarefas.

Discordo totalmente | 1            2            3            **(4)**            5 | Concordo totalmente

1- Considero que o comportamento do (a) meu (minha) chefe serve-me de exemplo.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

2- A minha chefia demonstra coragem e perseverança perante as adversidades.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

3- A minha chefia promove a confiança e o respeito mútuo.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

4- A minha chefia demonstra disponibilidade e abertura para a sua equipa.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

5- O feedback que tenho da chefia permite o desenvolvimento das competências  
necessárias para o desempenho da minha função.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

6- A minha chefia cumpre com aquilo que promete.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

7- A minha chefia escuta as pessoas.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

8- A minha chefia comunica com clareza.  
Discordo totalmente | 1          2          3          4          5 | Concordo totalmente

9- Globalmente, como classifica o desempenho da sua chefia aquando do processo de  
acolhimento e integração?  
1                                  2                                  3                                  4                                  5  
Mau                              Insatisfatório                  Satisfatório                              Bom                              Excelente

**Fonte:** Adaptado de Silva (2013).