



Departamento de Sociologia

Socialização Organizacional e identidades profissionais: um estudo de caso

Carina Amado Sousa de Oliveira Fonseca

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Dr. Duarte Nuno de Melo da Cunha Pimentel, (Especialista)  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

Agradecimentos,

Ao Professor Duarte Pimentel, pela sua disponibilidade, orientação rigorosa e exigente e por todo o apoio indispensáveis. Pelas sugestões fulcrais e pela troca de ideias sempre necessária para a melhoria e realização deste trabalho.

À empresa “Lusofuel”, em particular ao responsável pelo desenvolvimento dos Recursos Humanos que permitiu a recolha de dados necessários para a análise do tema em questão e também à sua receptividade em facultar o acesso a documentos de carácter institucional que se mostraram fundamentais.

Aos meus pais que sempre se esforçaram para me proporcionar o acesso e inculcaram a persistência para terminar esta fase académica.

Aos meus amigos pelo encorajamento em todos os momentos deste estudo e pelo apoio incondicional.

À Andreia por ser uma fonte inesgotável de força e motivação, que sempre se mostrou disponível em qualquer circunstância.

À família Bouquet pela motivação essencial para a conclusão deste estudo.

## Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo contribuir para a compreensão do processo de socialização, particularmente as estratégias utilizadas para a integração de novos funcionários numa determinada organização, recorrendo a um estudo de caso numa empresa de produtos petrolíferos de Portugal.

No decorrer desta dissertação, serão sintetizadas leituras efetuadas dos autores cujas obras foram fulcrais para a sua realização, dando especial enfoque à conceção teórica de Renaud Sainsaulieu sobre os modelos de identidades profissionais, de forma a perceber os efeitos que a interiorização de uma nova cultura de empresa pode produzir no indivíduo, particularmente no desempenhar das suas funções.

A dissertação encontra-se estruturada em duas partes, numa parte teórica, onde é sistematizada a concetualização teórica em que se baseia e na segunda parte, é apresentada a análise empírica da questão das estratégias utilizadas no processo de socialização e consequente integração de novos funcionários da empresa.

No que concerne ao nível empírico, este estudo pode contribuir para o enriquecimento da literatura existente, evidenciando a utilização clara de métodos para produzir um efeito de integração positivo no novo funcionário em que se pode constatar uma diferenciação a nível hierárquico na definição da cultura de empresa vigente.

**Palavras-chave:** socialização organizacional, efeito de integração, cultura de empresa, identidades profissionais, estratégias organizacionais.

## Summary

The present study has as main objective to contribute to the understanding of the process of socialization, particularly the strategies used for the integration of new employees in a given organization, using a case study of a company of petroleum products from Portugal.

Throughout this dissertation, will be synthesized readings taken of the authors whose works have been central to it's realization, giving special emphasis to the theoretical concept of Renaud Sainsaulieu on models of professional identities, in order to realize the effects that the internalization of a new corporate culture can produce in the individual, particularly in performing their duties.

The dissertation is structured in two parts, a theoretical part, which is systematized the theoretical conceptualization in which it is based and the second part presents the empirical analysis of the issue of the strategies used in the socialization process and subsequent integration of new employees in the company.

Regarding the empirical level, this study may help to enhance the literature, showing clearly the methods used to produce a positive integration effect in which the new employee can see the hierarchical level of differentiation in the definition of business culture force.

**Key-words:** Organizational socialization, integration effect, company culture, professional identities, organizational strategies.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	7
1. Definição dos Objetivos da Investigação .....	7
2. Estrutura da Dissertação .....	8
CAPÍTULO I – IDENTIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA .....	9
1. Delimitação da Problemática Teórica .....	9
2. Socialização Organizacional: identidades profissionais .....	10
CAPÍTULO II – QUADROS TEÓRICOS DE REFERÊNCIA .....	14
1. Os modelos de identidades profissionais de Renaud Sainsaulieu .....	14
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	17
CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	18
CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	20
1. A cultura de empresa e o processo de recrutamento dos novos funcionários .....	20
2. O processo de socialização organizacional .....	23
CAPÍTULO VI – SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUE IDENTIDADES PROFISSIONAIS? .....	26
CONCLUSÃO .....	28
BIBLIOGRAFIA .....	30
ANEXOS .....	31
CV .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 – Órgãos Sociais da “Lusofuel” .....	19
Figura 5.1 – Processo de Acolhimento e Integração da “Lusofuel” .....	22

# INTRODUÇÃO

## 1. Definição dos Objetivos da Investigação

Através da presente dissertação pretende-se analisar o processo de socialização de novos funcionários em contexto empresarial, nomeadamente as estratégias utilizadas pela empresa e os efeitos que estes eventualmente produzem.

A pesquisa recorre a um estudo de caso realizado numa empresa de produtos petrolíferos de Portugal, a que foi atribuído o nome fictício de “Lusofuel”, tendo como população-alvo os “trainees” ou estagiários envolvidos num programa que promove a sua integração, com a duração de um ano.

A atual situação económica do país e a crescente taxa de desemprego faz com que as empresas procurem melhorar a qualidade da sua mão-de-obra e, conseqüentemente, tornar-se mais competitivas, como por exemplo a contratação de novos talentos, quer recém licenciados ou jovens desempregados.

O estágio é uma das mais procuradas formas de recrutamento deste tipo de oferta, uma vez que oferece a possibilidade de integração no mercado de trabalho sendo por vezes a primeira experiência profissional do indivíduo.

Para a integração do novo funcionário na empresa, os responsáveis de recursos humanos procuram planear e organizar estrategicamente formas e situações específicas que promovam a interiorização da cultura de empresa e de novas formas de agir em conformidade com as normas vigentes.

Desta forma, esta pesquisa tem como hipótese central o processo de socialização numa organização no plano da estrutura das identidades profissionais.

Residem assim, as seguintes sub-hipóteses: De que forma é planeado o processo de integração cultural de novos funcionários pela organização? Quais são os efeitos que as estratégias utilizadas têm na identificação dos novos funcionários com a empresa? Será que este processo tem um efeito identitário nos novos funcionários?

Sintetizando, tendo em conta que é necessária a realização de um processo de socialização, aquando da entrada de novos funcionários numa determinada organização, é fulcral compreender de que forma é feita a aprendizagem cultural na organização, e em que medida pode contribuir para alterar a identidade dos “trainees” face a uma nova cultura de empresa.

## **2. Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à identificação e delimitação da problemática teórica em que é apresentada a temática principal, ou seja, onde é definido conceptualmente o processo de socialização organizacional e o que este pode implicar.

De seguida, no segundo capítulo, são apresentados os quadros teóricos de referência, principalmente no que concerne aos modelos de identidades profissionais de Renaud Sainsaulieu e a outras concepções teóricas que complementam o seu enquadramento teórico, respetivamente Maanen.

Num terceiro capítulo é feita referência às metodologias e técnicas de pesquisa utilizadas para a recolha dos dados, para sua posterior análise.

No quarto capítulo é caracterizada, sintetizadamente a “Lusofuel”, dando relevância essencialmente à empresa e aos seus objetivos na atividade empresarial.

Nos capítulos finais, designadamente no quinto e no sexto capítulo, atribui-se maior relevância à análise dos dados recolhidos e à conseqüente compreensão, tendo em conta a conceptualização teórica abordada, e uma conclusão.

# CAPÍTULO I – IDENTIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

## 1. Delimitação da Problemática Teórica

A socialização organizacional constitui um processo essencial aquando da entrada de novos funcionários na organização. É através desta socialização que os novos funcionários interiorizam os valores, crenças, normas e práticas, o que lhes permitirá articular-se com os diferentes processos de comunicação e de integração que permeiam as relações sociais existentes no seio da organização.

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai assimilando novos valores e normas e, constrói os seus próprios padrões de comportamento que determinam as suas escolhas, entre estas, as profissionais. O mesmo sucede no contexto organizacional, uma vez que o novo funcionário ao ingressar na empresa tem de apreender as normas, valores e condutas que lhe são impostas tendo em conta os quadros de comportamentos existentes.

Segundo Renaud Sainsaulieu, a empresa é um lugar de aprendizagem cultural, onde se produzem socialmente representações cognitivas que são, em termos gerais, um conjunto de percepções e de conhecimentos que constituem significações<sup>1</sup>.

As situações de trabalho são uma dupla situação de aprendizagem cultural, tanto se verificar que o sistema de representações adquirido pelo indivíduo é suficiente para enfrentar novas situações aquando da sua entrada num novo contexto organizacional, ou se se descobrir outras formas de resposta face a novas estratégias, conduzindo desta forma a uma progressiva codificação do armazenamento de normas e de valores vigentes na organização.

A aprendizagem pelo grupo é também relevante na esfera da transformação cultural, na medida em que o indivíduo vivencia relações distintas durante a vida quotidiana, tal como sucede no contexto de uma organização. No entanto, sendo a organização um lugar de aprendizagem cultural há que reconhecer que tal aprendizagem tem de ter em conta a própria identidade do indivíduo.

---

<sup>1</sup> Sainsaulieu, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa: organização, cultura e desenvolvimento*, Instituto Piaget, s.l.

A integração de um novo funcionário na organização introduz fortes consequências identitárias, quer por imitação, quer por diferenciação, que acabam por refletir-se sobre a representação da sua própria identidade.

A socialização organizacional de novos funcionários na organização pode ser decisiva na sua reprodução da realidade. Desta forma, a socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro da organização. É essencial sublinhar que este é um processo que ocorre durante toda a interação do indivíduo com a organização e não somente numa fase inicial da sua integração organizacional.

Assim sendo, o processo de socialização na organização não corresponde apenas à integração de novos funcionários, mas diz também respeito à construção de uma nova identidade profissional a partir da apropriação de novas normas, práticas e hábitos existentes na organização.

Como refere Sainsaulieu nas suas obras, “a empresa não está fora da sociedade, ela contribui fortemente para moldar através dos seus efeitos, a identidade das pessoas sobre a socialização pelo emprego” (Sainsaulieu, 1997:514).

Nesta linha de pensamento, a socialização na organização constitui um elemento fulcral que molda a identidade do indivíduo, na medida em que se processa uma apreensão de novos conhecimentos e condutas que irão ser colocados em prática no decorrer das relações sociais existentes na organização.

## **2. Socialização Organizacional: identidades profissionais**

O processo de socialização que surge no decorrer da entrada de novos funcionários na organização é necessário, pois proporciona-lhe a redução da imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança na sua integração a um novo contexto.

Para a empresa, a socialização organizacional cria uma maior uniformidade comportamental entre os seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento que deriva da colaboração e da redução de um possível conflito entre o novo funcionário e a chefia. Tratando-se então de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional.

Este processo pode ser faseado em duas etapas de transformação, respetivamente, a transformação biográfica e social.

A primeira corresponde a uma transformação interna do indivíduo em que este constrói e reconstrói a sua identidade, tendo em conta as suas identificações anteriores e os seus projetos futuros, ou seja, nesta primeira etapa, o indivíduo ajusta a sua identidade pessoal às suas experiências profissionais, procurando equilibrar a assimilação da nova cultura<sup>2</sup> e a acomodação com a sua própria identidade pessoal<sup>3</sup>.

A transformação social, contrariamente ao que sucede na transformação biográfica, não está relacionada com as atribuições identitárias do indivíduo, mas sim a diversos sistemas de acção, conjuntos de atores e de relações de poder em que os indivíduos estão inseridos<sup>4</sup>.

Sainsaulieu concebe a empresa como um local de criação de identidades e de aprendizagem cultural, revelando-se assim como um sistema social, uma vez que produz regras e gera interações<sup>5</sup>.

Importa referir que as culturas de grupo existentes no contexto organizacional “podem ser formadas ao nível de categorias socioprofissionais, grupos de trabalho ou uma outra associação construída a partir das distintas interações” (Torres, 2009:19).

A organização, por si só, não produz apenas uma só forma cultural, mas sim uma heterogeneidade cultural que reflete os vários valores e objetivos dos diferentes indivíduos e grupos<sup>6</sup>.

A empresa constitui um lugar onde se alteram as diferentes correntes culturais não redutíveis a um simples “efeito de contingência societal” (Pimentel, 2009:19). Tendo isto em conta, no seio da organização, o novo membro apesar de manter a sua própria identidade, não pode desligar-se e afastar-se por completo das normas culturais presentes na organização.

A cultura constitui uma parte integrante dos indivíduos, oferecendo identidade e continuidade ao grupo, equilibrando os contributos opostos e atuando num sistema que se

---

<sup>2</sup> Entenda-se por *assimilação* o processo social em virtude do qual indivíduos e grupos distintos adquirem e aceitam padrões de comportamento, atitudes que não são os seus. Corresponde a um ajustamento interno e visa não só diminuir como pode ainda acabar com um possível conflito.

<sup>3</sup> Por *acomodação* pode-se entender um processo social que tem como objetivo diminuir o conflito entre indivíduos ou grupos podendo até ser encontrado uma nova forma de o ultrapassar. É um ajustamento formal e externo do comportamento.

<sup>4</sup> DUBAR, Claude (1991), *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin

<sup>5</sup> *Idem*

<sup>6</sup> SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa: organização, cultura e desenvolvimento*, Instituto Piaget, s.l.

orienta a si mesmo<sup>7</sup>. Citando Miranda, esta necessidade de identificação, de ajustamento e de resolução de problemas do quotidiano, faz com que o novo membro tenha a necessidade de construir representações, que são algumas vezes definidas como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, pois como sistemas de interpretação orientam a relação dos indivíduos com o mundo e com os outros, nas suas condutas e comunicações”<sup>8</sup>.

Assim sendo, as identidades ocupam uma posição fulcral nas representações do indivíduo no seu contexto organizacional, por outro lado, a socialização organizacional opera como um instrumento que promove a sua integração, fazendo surgir mudanças identitárias e comportamentais, ao nível de valores e de papéis.

A cultura organizacional, uma vez estabelecida, estabelece modos de crer, pensar e agir que pressupõem duas circunstâncias essenciais, quer ao nível da interiorização existente entre os membros da organização através do processo de socialização, quer no que respeita à definição dos valores, dos atos e das normas entre os mesmos. Note-se que “os membros de uma organização elaboram nas suas interações quotidianas um sistema de representações partilhado ou de definição colectiva e controlada do contexto que constitui a cultura da organização” (Pimentel, 1988:135).

A empresa tende a formar ações que aperfeiçoam a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na divulgação da cultura organizacional, transmitida aos novos membros, não só como uma forma de determinar o estilo da organização, mas principalmente, de integrá-los com os objetivos e estrutura organizacionais.

Deste modo, a forma de tratamento dos membros e das relações entre os grupos pertencentes ao ambiente geral da organização devem ser compreendidas demonstrando-se de que forma esse tratamento afeta a formação do conceito cultural da empresa.

Os conceitos de identidade e de cultura de empresa encontram-se inevitavelmente ligados, uma vez que ambos significam a interiorização de normas, regras, valores, hábitos,

---

<sup>7</sup> PIMENTEL, Duarte, Vera Beleza (1996), “Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços” in PIMENTEL, Duarte et al (2009), *Empresa e identidades profissionais – algumas narrativas portuguesas*, Argusnauta, Lisboa

<sup>8</sup> MIRANDA, Isaura Maria Timóteo, (2003), *Os Efeitos Sociológicos da Formação no Plano do Imaginário: representações, identidades e outras vivências*, Dissertação de Licenciatura em Sociologia e Planeamento, ISCTE, Lisboa

sendo contudo adquiridos em contextos diferentes, visando ir ao encontro de objetivos diferencialmente partilhados.

A maioria dos autores que analisam o conceito de cultura organizacional baseiam-se no conceito de cultura para avaliar e identificar os padrões de comportamento e os valores, que são transmitidos entre os grupos de uma sociedade e de uma organização.

O estudo da cultura organizacional é, sem dúvida, relevante, uma vez que possui uma ligação direta com os efeitos da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos pretendidos pela organização. Sobretudo nos processos de mudança organizacional, em que podem existir rupturas no relacionamento entre a organização e os membros da mesma, é fundamental conhecer a cultura da organização para evitar determinadas barreiras que possam inviabilizar as funções dos mesmos neste contexto.

## CAPÍTULO II – QUADROS TEÓRICOS DE REFERÊNCIA

### 1. Os modelos de identidades profissionais de Renaud Sainsaulieu

Seguindo a linha de pensamento de Renaud Sainsaulieu, a empresa é produtora de sistemas de representações e de culturas, na medida em que as distintas ligações que produzem essas mesmas representações, bem como o reconhecimento das suas identidades específicas marquem os indivíduos, tanto no meio relacional como organizacional onde se integram. Este autor dá conta de quatro concepções de identidades coletivas na forma de modelos culturais, respetivamente, a cultura de fusão, de negociação, de afinidades e de retraimento.

A cultura de fusão diz respeito ao desempenho de funções por indivíduos cujos trabalhos simples e repetitivos, de produção em série, possuem representações coletivas numa concepção de fusão nas relações de trabalho onde o coletivo é valorizado tendo em conta as diferenças. Nesta concepção, repare-se que a relação com a chefia é decisiva na orientação do grupo, visto que os valores incutidos adquirem um valor norteador.

No que diz respeito à cultura de negociação, esta possui como referência a aceitação das diferenças, onde os indivíduos desenvolvem fortes laços afetivos e cognitivos, recusando a autoridade imposta e escolhendo eles próprios os seus líderes/chefes e ainda valorizam a solidariedade, procurando a independência e o domínio de si e dos outros.

A terceira concepção surge com mais frequência em situações de mobilidade socioprofissional: a cultura das afinidades. Como o nome sugere corresponde à concepção onde a própria progressão permite o aumento de quadros e técnicos e onde as relações interpessoais são raras mas com grande intensidade, quer a nível afetivo como cognitivo. Neste tipo de cultura, pode-se afirmar que existe rejeição ao grupo, uma vez que constituem potenciais obstáculos à sua promoção e evolução individual, sublinhando-se que a aceitação do chefe é essencial.

Por último, na cultura de retraimento não existem relações com muita consistência, podendo até considerar-se superficiais. Nesta concepção, a chefia é privilegiada, já que a

expectativa que lhe é atribuída corresponde ao autoritarismo, desde que seja no sentido de proteção<sup>9</sup>.

O processo de socialização é o instrumento chave para introduzir a cultura organizacional no trabalho dos novos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando a cultura individual dos mesmos. Tal processo de socialização é aplicado aos novos funcionários através de algumas estratégias escolhidas pelos respetivos gestores como meio de aplicação do processo de socialização na sua adaptação à cultura da organização.

Nesta perspetiva, justifica-se então a importância de identificar essas estratégias que podem resultar na adequação mútua entre os novos membros e a organização, ampliando as hipóteses de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quer dos próprios funcionários.

Maanen (1989)<sup>10</sup> apresenta sete estratégias de socialização organizacional utilizadas pelas organizações, que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas.

Em primeiro lugar, as estratégias formais agem na preparação do novo funcionário para ocupar um cargo específico na organização. Quanto mais formal for este processo, mais dividido e específico é o seu papel na organização, e por sua vez, maior é a tensão, o que influencia as suas atitudes e valores.

Por outro lado, nas estratégias informais não existe diferenciação e a maior parte da aprendizagem do novo funcionário ocorre no seio das relações sociais e das tarefas relacionadas com a sua função. Desta forma, o processo formal da socialização organizacional corresponde à primeira etapa de socialização, sendo que a segunda ocorre quando o novo funcionário é colocado no seu posto de trabalho designado, apreendendo de forma informal as práticas da sua função.

No que diz respeito às estratégias coletivas, os novos funcionários são agrupados em conjunto e passam por uma panóplia de experiências idênticas com resultados relativamente semelhantes.

---

<sup>9</sup> PIMENTEL, Duarte, António Amaral, Jorge Gomes, Rui Meireles (orgs.), (2009), *Empresa e identidades profissionais – algumas narrativas portuguesas*, Argusnauta, Lisboa

<sup>10</sup> MAANEN, John Van e Gideon Kunda (1989), “Real feelings: emotional expressions and organization culture” in *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Greenwich, CT:JAI Press, pp. 43-102

As estratégias individuais também geram mudanças mas, quando comparadas com as coletivas, perdem no que respeita à homogeneidade dos resultados.

Note-se que estas mudanças são isoladas e dependem em grande parte da relação que é estabelecida entre o agente socializador e o novo funcionário. As mudanças são isoladas e dependem, maioritariamente da relação estabelecida entre os intervenientes.

Noutro ponto de vista, as estratégias sequenciais caracterizam-se por processos de transição marcados por um conjunto de estratégias discretas e identificáveis, através das quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e a exercer um papel no seio da organização.

As estratégias não sequenciais realizam-se num estágio transitório e sem qualquer relação com as etapas anteriormente realizadas.

Existem também as denominadas estratégias fixas que proporcionam ao novo funcionário adquirir um conhecimento preciso do tempo que irá necessitar para terminar determinado estágio, isto é, o tempo de transição neste caso é padronizado. Em oposição, as estratégias de socialização variáveis não proporcionam ao novo funcionário conhecer a dimensão de tempo do período transitório.

No que concerne às estratégias de socialização por competição, estas podem caracterizar-se pela separação dos novos funcionários em grupos ou distintos programas de socialização, tendo em conta as suas habilidades e ambições. Deste modo, cada um atua por conta própria e dificilmente irá procurar apoio do grupo para as suas ações, contra ou a favor da organização. Já as estratégias por concurso possibilitam uma certa participação e cooperação entre os indivíduos.

No que respeita às estratégias de socialização em série, estas são as que preparam os novos funcionários a assumir diversos papéis organizacionais semelhantes, sendo desta forma uma garantia para a organização não sofrer qualquer tipo de mudança ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado com base na sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Esta estratégia apresenta um elevado risco, pois o novo funcionário poderá ficar “confuso” durante o processo de socialização.

As estratégias de socialização através de investidura procuram confirmar e estabelecer, não só a viabilidade, como também a utilidade dos valores pessoais dos novos funcionários. Contrariamente, as estratégias de socialização por despojamento visam destruir e despojar determinados valores e crenças nos novos funcionários. Neste caso, o novo funcionário é, geralmente, submetido a uma variedade de testes rigorosos de forma a obter um acesso privilegiado na organização.

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Quanto à metodologia, será realizado um estudo de caso, no contexto de uma empresa de produtos petrolíferos e gás natural, recorrendo à recolha de dados de diversas formas tendo em conta as distintas técnicas sociológicas disponíveis, de forma a compreender o processo de integração de novos funcionários aquando do seu ingresso na organização, como também as estratégias utilizadas.

Num primeiro momento, foi realizada uma análise documental sobre esta organização, nomeadamente acerca da norma regulamentar vigente, quer ao nível do acolhimento e integração de novos funcionários, quer no que diz respeito ao código de ética existente, como ainda no que concerne ao programa de acompanhamento que é efectuado aos novos funcionários. A esta análise documental seguiram-se entrevistas de carácter exploratório e não de tipo diretivo a dois responsáveis pela área de desenvolvimento de recursos humanos da “Lusofuel”.

Desta forma, foi entrevistado o responsável pelo desenvolvimento dos recursos humanos e a sua colaboradora direta que trata do recrutamento e seleção, particularmente dos “trainees” para obter uma primeira perspetiva de como se processa a integração do novo funcionário na empresa e facilitar a construção do guião das entrevistas.

Posteriormente, foram efetuadas cinco entrevistas semi-diretivas a “trainees”, isto é, a novos funcionários da “Lusofuel” que ingressaram mais recentemente na empresa, as quais foram sujeitas a uma análise de conteúdo da informação recolhida. Dado que estas entrevistas tinham um carácter semi-diretivo, não foram elaboradas questões específicas, mas sim tópicos dentro do tema, para permitir alguma liberdade e autonomia na resposta dos entrevistados.

Os resultados das entrevistas foram trabalhados de forma qualitativa de modo a procurar compreender os resultados da integração do novo funcionário na empresa e também perceber a sua posição tendo em conta as estratégias utilizadas para o efeito positivo da sua integração.

## CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 1. A “Lusofuel”

A “Lusofuel” surgiu no século XVIII, fazendo aparecer os primeiros candeeiros a azeite em 1780. Do azeite seguiu-se o carvão, da iluminação a gás ao petróleo e ao gás natural passaram-se anos de evolução técnica, económica e social.

Na sua história destacam-se particularmente etapas como a inauguração da primeira refinaria em Portugal, a entrada no negócio da Exploração & Produção, a criação da sua própria marca e do mercado do gás natural em Portugal, a constituição da empresa em si e a maior descoberta feita de petróleo dos últimos 30 anos.

Esta empresa é auto suficiente e define-se como uma “empresa de energia”, e cuja missão consiste na criação de valor para os seus clientes, colaboradores e acionistas, agindo nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade.

É de salientar que a “Lusofuel” possui três segmentos de negócio. Em primeiro lugar, a Exploração & Produção, iniciada em Angola em 1982, que corresponde ao desenvolvimento de petróleo e de gás natural em todo o mundo. De seguida, a Refinação & Distribuição em que é realizada, tal como o nome indica, a distribuição de produtos refinados. E por último, o Gas & Power que agrupa as atividades de aprovisionamento, distribuição e comercialização de gás natural e da geração de energia eléctrica e térmica.

A “Lusofuel” possui uma estrutura e uma cultura organizacional orientadas para o cliente e para a estima dos seus princípios fundamentais de integridade e transparência<sup>11</sup>.

Por último, é de reter que a estrutura desta empresa é segmentada em quatro órgãos sociais da organização, respetivamente: a Assembleia Geral<sup>12</sup>, o Conselho de Administração<sup>13</sup>, o Conselho Fiscal<sup>14</sup> e a Comissão de Remunerações<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Site institucional da Empresa

<sup>12</sup> Espaço reservado à participação dos accionistas, correspondendo ao órgão deliberativo máximo da empresa.

<sup>13</sup> Dentro deste órgão existe a Comissão Executiva e a Comissão de estratégia internacional.

<sup>14</sup> Consiste numa sociedade de revisores oficiais de contas ou *ROC*.

<sup>15</sup> É constituída por representantes de três accionistas.

**Figura 4.1 – Órgãos sociais da “Lusofuel”**



(1) ROC Revisores oficiais de contas

*Fonte:* Site institucional da “Lusofuel”

## CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 1. A cultura de empresa e o processo de recrutamento de novos funcionários

Antes de se realizar a análise de conteúdo das entrevistas semi-diretivas realizadas aos novos funcionários da empresa, é fundamental compreender de que cultura de empresa se trata e também dar a conhecer as fases do processo de recrutamento e seleção dos mesmos.

Inicialmente utilizaram-se as entrevistas exploratórias, elaboradas aos responsáveis pelo recrutamento e selecção e também pelo planeamento e programação das sessões de acolhimento realizadas aos novos funcionários, nomeadamente, o responsável pela área de desenvolvimento dos Recursos Humanos e o responsável pelo recrutamento e selecção<sup>16</sup> da “Lusofuel”.

Numa primeira instância, do que se pode concluir através da análise de conteúdo da entrevista realizada ao responsável pelo desenvolvimento dos Recursos Humanos e no que diz respeito à cultura de empresa, é de que é possível verificar-se a referência à existência de uma heterogeneidade profissional, fazendo notar-se a existência de um modelo de fusão que começa a apresentar algumas características que indiciam o início da alteração para um modelo de afinidades.

É mencionada uma “cultura de status” impeditiva de qualquer possibilidade de mudança no seio da empresa em que fazem parte os seus órgãos sociais e que difere de outra cultura existente, e, por sua vez, diferente a nível hierarquicamente inferior em que os funcionários se identificam com a empresa e onde possuem uma dinâmica distinta entre eles.

Com isto, pode-se ainda notar-se que a existência de alguma dificuldade em abordar de forma específica a cultura de empresa vigente, o que se pode justificar pelo fato de se tratar de uma organização de grande dimensão e com variadas áreas de negócio, em que cada área dependendo da sua função e do seu modo de trabalho possui uma cultura de empresa adequada.

Esta questão existente no seio organizacional é de extrema relevância, uma vez que pode evidenciar uma distinção hierárquica no decorrer do exercício das funções de cada funcionário e ainda um possível conflito com a chefia.

---

<sup>16</sup> Cf. Entrevistas Exploratórias, Anexos 1 e 2, págs. 31 e 36

Em relação à identificação de normas e de valores da “Lusofuel”, é referido o código de ética que é facultado desde logo aos novos funcionários no início da sua integração.

O código de ética da “Lusofuel” promove a assimilação dos princípios e valores da empresa, como também a visão e as regras que os novos funcionários se comprometem a cumprir.

No entanto, ao ter acesso a este documento é possível verificar que os valores e as normas não são mencionados de forma explícita e descritiva, mas apenas substancialmente, o que indica alguma complexidade na sua transmissão aos novos funcionários e, podendo provocar consequentemente, a necessidade da criação e planeamento de um contínuo processo de acolhimento e integração.

De acordo com as várias concepções de estratégias organizacionais sustentadas por Maanen, referidas anteriormente, constata-se que na “Lusofuel” se pode identificar uma em particular, respetivamente, a das estratégias coletivas, dado que que são proporcionadas experiências idênticas, designadamente as sessões de acolhimento aos novos funcionários, originando resultados semelhantes de acordo com o objetivo inicial, particularmente a sua integração.

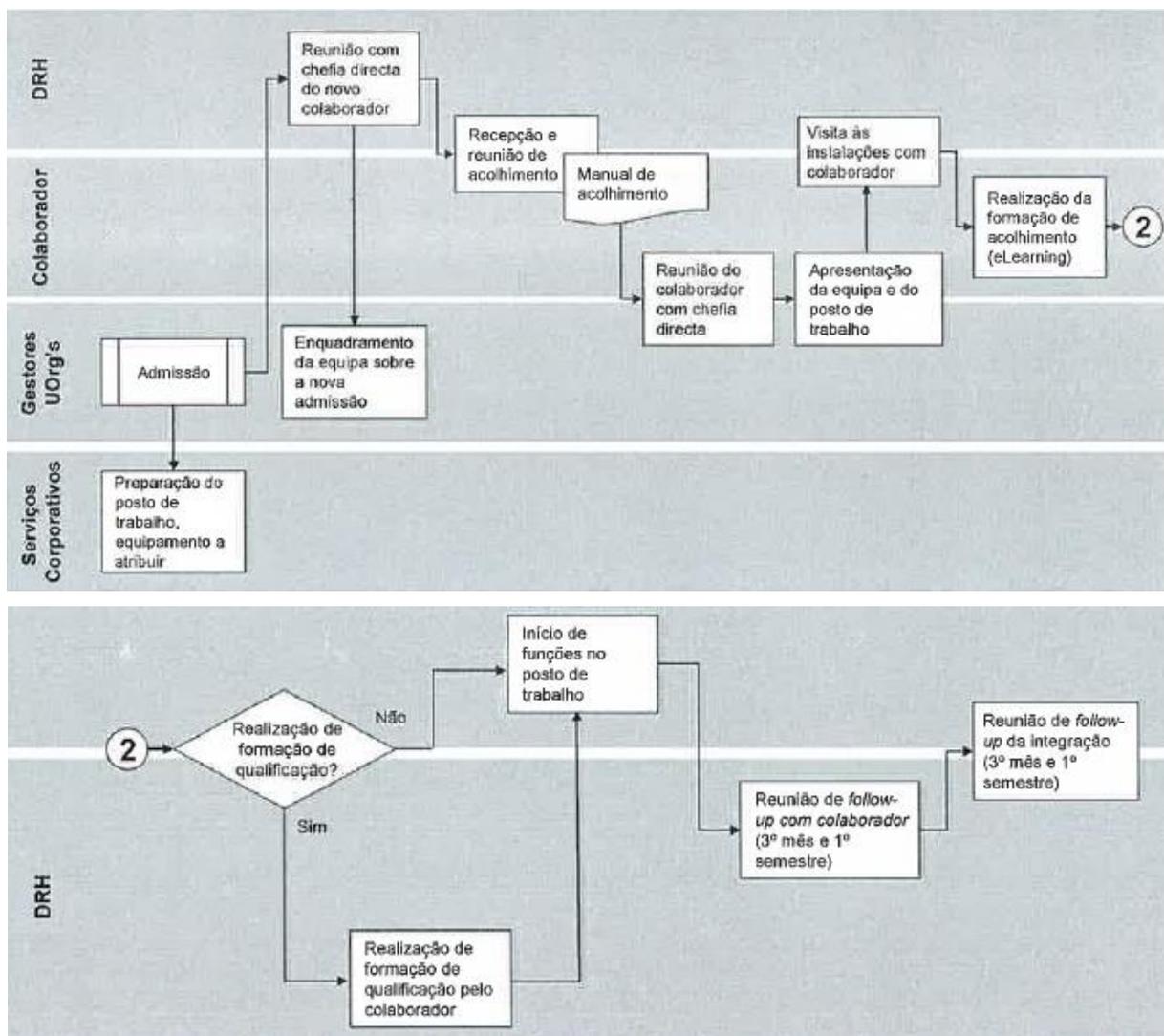
No que concerne ao processo de recrutamento dos novos funcionários pode-se verificar que este tem início nas universidades, dando assim maior acessibilidade a candidaturas de indivíduos que se encontram a concluir o ensino superior. De seguida, é realizada uma fase de triagem curricular como em qualquer processo de recrutamento tradicional, e os que forem seleccionados nessa etapa passam para uma base de dados em que, mais tarde, são analisados especificamente e depois contactados telefonicamente para saber se ainda se encontram disponíveis para fazer parte do programa de “trainees” da empresa.

Desta forma, a seleção dos candidatos pode ser considerada minuciosa e demorada, uma vez que passam por algumas fases de avaliação, a primeira que diz respeito à realização de testes psicotécnicos onde apenas os que são aprovados passam à fase seguinte, e na qual se concretiza uma dinâmica de grupo e onde de seguida se elaboram novamente testes psicotécnicos para reduzir o número de candidatos.

Sublinhe-se que estes testes são avaliados por um consultor externo à empresa e que apenas os que tiverem aproveitamento é que numa fase final serão contactados para uma entrevista individual, o que mostra a preocupação e o cuidado em ser um indivíduo especializado a efectuá-los, de forma a, eventualmente, não se correr o risco de existir algum tipo de influência a nível avaliativo.

Em conclusão, inicialmente o processo de recrutamento da “Lusofuel” parece comum e rotineiro como sucede noutras empresas, no entanto é possível identificar uma diferença que se torna de extrema importância, respetivamente nas fases finais de seleção dos novos funcionários ao realizar os testes psicotécnicos antes e depois da dinâmica de grupo. Este fato pode indiciar uma certa dificuldade e demora na seleção do novo funcionário e ainda provocar algum desconforto e cansaço ao candidato.

**Figura 5.1 – Processo de Acolhimento e Integração da “Lusofuel”**



Fonte: Site institucional da “Lusofuel”

## 2. O processo de socialização organizacional

Através de uma análise do “Programa de Acompanhamento” dos novos funcionários, do ano de 2012/2013, foi possível constatar que são dados a conhecer os principais objetivos deste programa, designadamente o auxílio no processo de integração na empresa, a produção de conhecimento sobre o funcionamento da empresa, a ajuda na criação de redes de contato entre os intervenientes do programa, a colaboração na aquisição de competências essenciais para o seu desenvolvimento e à sistematização dos elementos de avaliação trimestral.

Desde logo, nota-se uma estratégia da empresa no seu processo de socialização ao incutir no novo funcionário a importância de se comprometer previamente com os futuros valores, a missão e com a visão da “Lusofuel” através da “Norma Regulamentar de Acolhimento e Integração”. Neste documento é evidente o cuidado em transmitir de que forma a chefia irá contribuir para a sua integração na empresa e ainda mostrar como irá ser realizada a formação tanto inicial como contínua dos novos funcionários.

Nesta primeira parte do programa são também mencionadas três vertentes deste “Programa de Acompanhamento”: a vertente individual, onde a empresa se refere ao desenvolvimento pessoal e profissional; a vertente empresarial, onde é dada uma noção básica do funcionamento da “Lusofuel” e o seu modelo de negócio; e a vertente relacionada com o processo de estratégia em que se pretende abordar a temática utilizada, de forma a desafiar os novos funcionários a uma reflexão das possíveis ideias para potencializar a empresa.

No que respeita aos elementos propriamente ditos do programa, inclui-se as sessões de acolhimento, a reunião com o orientador e os workshops.

Em primeiro lugar, nas sessões de acolhimento é dada a conhecer a empresa ao novo funcionário em três dias, sendo que nos primeiros dois dias é somente efetuada uma apresentação das principais áreas da empresa com o envolvimento dos seus responsáveis.

No último e terceiro dia, todos os elementos terão conhecimento da área em que estarão inseridos e que funções irão desempenhar durante os primeiros seis meses, sendo sempre acompanhados pelos Técnicos de Recursos Humanos responsáveis pelas respetivas áreas<sup>17</sup>, tornando-se seus “mentores”.

De seguida, e no dia imediatamente posterior às sessões de acolhimento, é realizada a reunião com o orientador e o novo funcionário. É neste momento que se conhece de forma

---

<sup>17</sup> Apenas durante a sessão de acolhimento é que o novo colaborador tem conhecimento de quais serão as funções que irá desempenhar na empresa.

formal e presencial a sua chefia e onde são encaminhados de acordo com a especificidade da área em que estarão inseridos, bem como se realiza o esclarecimento do quadro de competências e dos seus níveis de proficiência.

Relativamente aos workshops, sublinhe-se que os seus objetivos residem na promoção do auto conhecimento, de forma a contribuir para uma melhor preparação do novo funcionário para as suas potencialidades pessoais e profissionais.

É também de sublinhar que os novos funcionários, no seu primeiro ano, estão em constante avaliação e possuem uma formação contínua através de uma plataforma e-Learning em que todos têm acesso a documentos para uma melhor aprendizagem acerca de todos os assuntos institucionais.

Foram efetuadas posteriormente entrevistas semi-diretivas que serão apresentadas em forma de matriz, e onde se explicita o conteúdo de forma sintetizada da informação mais relevante<sup>18</sup>.

A análise que se pode retirar das entrevistas realizadas aos novos funcionários da “Lusofuel” é a de que, de fato, tal como referido anteriormente, não existe um enfoque na especificidade dos valores, normas e condutas a que o novo funcionário se deve reger, mas apenas uma preocupação acrescida com a interiorização da completa história da empresa, o que pode evidenciar a relevância atribuída a metas alcançadas ao longo dos tempos e a mudanças estruturais no seio organizacional.

Existem pontos em comum perceptíveis nos discursos dos entrevistados, particularmente no que respeita à acomodação da nova cultura com a sua cultura individual, de forma a saber agir em conformidade com as regras e comportamentos esperados pela empresa.

Outro aspeto em comum, é a alusão à proatividade e ao trabalho de equipa como dois valores que retêm com os primeiros contactos quer tanto com a empresa no geral, quer com a chefia, neste caso orientador/mentor. É clara a relevância dada a estes dois valores, pois somente um novo funcionário não faz referência a essa questão no decorrer da entrevista.

---

<sup>18</sup> Cf. Análise de Conteúdo das Entrevistas Semi-Diretivas, Anexos 3-6, págs.38-44

Constata-se também que analogamente no que respeita à relação hierárquica, esta é caracterizada maioritariamente como informal, directa e flexível, sendo justificada pelo fato de se enfatizar o trabalho de equipa provocando um ambiente favorável entre chefe e o novo funcionário.

Porém, pode-se verificar também que apesar de subsistir este tipo de relação com a hierarquia, existe algum desconforto e, conseqüentemente, um sentimento de constrangimento, dado que o novo funcionário reconhece que a qualquer momento pode estar a ser alvo de avaliação por parte do seu orientador.

Por outro lado, é ainda fulcral mencionar que prevalecem algumas diferenças dependendo da área de negócio em que se está inserido e das funções que exerce, ora na forma como são encaradas as sessões de acolhimento e toda a informação transmitida, considerada por sua vez exaustiva, ora também pela percepção das regras e comportamentos a que se devem reger.

## **CAPÍTULO VI – SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUE IDENTIDADES PROFISSIONAIS?**

Para a realização deste estudo é ainda de extrema importância perceber quais os efeitos que o processo de socialização organizacional ocorrido na “Lusofuel” produz sobre o novo funcionário.

Como já foi referido, a socialização organizacional pressupõe a interiorização de novos valores, normas, comportamentos e a assimilação de uma nova cultura ou até a acomodação da sua cultura individual.

Desta forma, e através da análise das entrevistas realizadas aos novos funcionários da “Lusofuel”, é possível constatar que posteriormente às sessões de acolhimento em que é apresentada a empresa, e lhes é facultada a conduta a que se têm de reger, é clara a diferença na forma de pensar e agir.

Mesmo ao ser notória esta diferença hierárquica, no que respeita às normas regulamentares da empresa, é transmitida uma outra cultura de empresa pouco clara mas intrínseca ao novo funcionário.

Ao estar inserido num diferente contexto, nomeadamente empresarial, é evidente que a identidade profissional do indivíduo sofra mudanças, uma vez que existe todo o processo de aprendizagem cultural que propõe essa alteração.

Ao entrevistar os novos funcionários, destaca-se a referência à acomodação da sua cultura individual pela cultura da empresa, afirmando que, apesar de não ser atribuída uma identificação específica dos seus valores e normas, estes conhecem qual a conduta que devem adoptar no desempenho das suas funções. Tal é suposto suceder aquando da interiorização de uma nova cultura, o novo funcionário passa a ser detentor de uma nova identidade profissional. Ou seja, é possível afirmar que apesar de não se ter em atenção a singularidade da identidade de cada indivíduo, a aprendizagem cultural pelo grupo é bem sucedida uma vez que todos os entrevistados aceitaram positivamente a sua nova identidade profissional.

Denote-se apenas se tratar de uma espécie de camuflagem para a sua própria cultura ou identidade e não algo que ficará para sempre inerente ao indivíduo.

Sintetizando, ocorre a primeira etapa de transformação do processo de socialização organizacional, designadamente a transformação biográfica, na medida em que é construída e reconstruída a sua identidade, tendo em conta as anteriores identificações e projectos futuros,

ajustando-os à sua identidade pessoal, equilibrando a assimilação da nova cultura com a acomodação da sua própria identidade individual.

## CONCLUSÃO

É possível concluir que o processo de socialização organizacional que ocorre na “Lusofuel” é decisivo na produtividade do novo funcionário no desenrolar das suas funções, dado que lhe é facultada toda a informação e conhecimento necessários que lhe permitem participar em ações como membro da organização e donde constrói uma nova identidade profissional, adequando a sua identidade pessoal à conduta que é esperada que coloque em prática no decorrer das relações sociais no novo contexto.

Assim, pode-se reter que o novo funcionário cria determinadas representações que vão de encontro ao que lhe é evidenciado e à forma como é esperado que se comporte na organização, consoante os valores e normas que lhe são inculcados aquando da sua entrada na empresa.

Tal como foi referido no capítulo de enquadramento teórico, Renaud Sainsaulieu dá conta de quatro concepções de identidades colectivas na forma de modelos culturais. Neste estudo pode-se identificar o modelo identitário de fusão, já que os indivíduos no desempenho das suas funções constroem representações coletivas numa concepção de fusão nas relações de trabalho onde é valorizado o coletivo tendo em conta as diferenças entre os intervenientes. Nesta concepção e tal como sucede na “Lusofuel”, a relação com a chefia é decisiva na orientação do grupo, visto que os valores ganham uma função norteadora.

No que diz respeito às estratégias utilizadas pela “Lusofuel”, particularmente acerca da sessão de acolhimento, é possível concluir que corresponde a uma forma elaborada e complexa de realizar a integração do novo funcionário. Nesta etapa é facultada toda a história da empresa ao novo funcionário, sendo que é dada maior importância aos grandes efeitos ao longo do tempo do que propriamente à definição específica dos valores e das normas a que se regem todos os membros que fazem parte da empresa.

O efeito mais inesperado deste estudo reside na questão de existirem identidades profissionais distintas dentro da “Lusofuel”, no contexto de uma cultura de empresa denominada de “cultura de status” por Maanen, de que são detentores os funcionários que possuem um cargo hierárquico superior, e outra de que são titulares os funcionários que não possuem um estatuto social elevado. Pode-se concluir que a cultura de empresa vigente varia consoante o cargo hierárquico e também segundo a área de negócio de que o novo funcionário irá fazer parte.

Outra questão que é pertinente reter corresponde ao processo de recrutamento de novos funcionários e particularmente no que respeita à fase de selecção em que apenas se tem conhecimento da área de negócio de que vai fazer parte, no primeiro dia da sessão de acolhimento e não anteriormente quando é assinado o seu contrato de trabalho. Ainda neste ponto se pode notar o cuidado da empresa ao contratar um consultor de recursos humanos externo para realizar a dinâmica de grupo que faz parte de uma das fases de recrutamento dos candidatos.

Resumidamente, através desta pesquisa é possível confirmar o planeamento pormenorizado do processo de socialização a que são sujeitos os novos funcionários na empresa como também a utilização de estratégias específicas, tais como as sessões de acolhimento e a reunião com o orientador de estágio, para a transmissão dos valores, normas e comportamentos da empresa aos novos funcionários para que estes façam a sua interiorização da forma mais positiva possível. Assim, na “Lusofuel” toda a envolvente do processo de socialização e conseqüente integração de novos funcionários pode ser caracterizada como complexa, demorada, minuciosa e eficaz.

## BIBLIOGRAFIA

- DUBAR, Claude (1991), *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin
  
- MAANEN, John Van e Gideon Kunda (1989), “Real feelings: emotional expressions and organization culture” in *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Greenwich, CT:JAI Press, pp. 43-102
  
- MIRANDA, Isaura Maria Timóteo, (2003), *Os Efeitos Sociológicos da Formação no Plano do Imaginário: representações, identidades e outras vivências*, Dissertação de Licenciatura em Sociologia e Planeamento, ISCTE, Lisboa
  
- PIMENTEL, Duarte, Vera Beleza (1996), “Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços” in PIMENTEL, Duarte et al (2009), *Empresa e identidades profissionais – algumas narrativas portuguesas*, Argusnauta, Lisboa
  
- PIMENTEL, Duarte (2011), *Sociologia da Empresa e das Organizações: uma breve introdução a problemas e perspectivas*, Lisboa, Escolar Editora
  
- SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa: organização, cultura e desenvolvimento*, Instituto Piaget, s.l.

## ANEXOS

### **Anexo 1 – Transcrição da Entrevista Exploratória ao Responsável pela Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos**

P: Queria começar por perguntar qual é exactamente o seu papel e a sua função aqui na empresa?

R: O papel é o responsável de desenvolvimento de recursos humanos, o papel no fundo é desenvolver políticas e ferramentas para a direcção trabalhar ao nível da gestão de recursos humanos, nos termos por exemplo, do recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, gestão de competências, gestão de projectos transversais à empresa, por exemplo, o clima, estamos também a trabalhar no assessment para alunos da academia “Lusofuel”. É um assessment que está ligado à carreira e dos valores, estamos também a reaquacionar os nossos valores da empresa, e portanto também é um projecto em que estamos envolvidos. A área também ainda tem uma vertente para análise e descrição de funções, portanto estes são os principais eixos, sendo que depois dentro do recrutamento, temos depois o acompanhamento (...) há aqui uma ponte entre o recrutamento e o programa trainees e temos aqui uma componente que depois se estende para a gestão de talento, porque os trainees são a base do talento, portanto nós trabalhamos com os trainees. De uma forma completa, ou seja, recrutamos, acompanhamos e depois entram na empresa após um ano de experiência.

P: Sim, eu recordo-me que da última vez também tinha mencionado a questão do mentor que é uma pessoa que está encarregue de acompanhar pessoas, o trainee.

R: Cada trainee tem um orientador, que é o chefe, e depois tem um mentor que é um elemento da Comissão Executiva, são duas figuras. Depois tem o desenvolvimento, que é o que faz o acompanhamento, elabora um programa anual para acompanhar, portanto tem essas componentes também de avaliação de desenvolvimento, nessa parte específica, do programa trainees. Mas pronto, a função, e para responder à questão é de especialidade, portanto nestes temas que falei, e de providenciar ferramentas, métodos, técnicas para serem utilizadas. Porque por exemplo, nós temos a responsabilidade do recrutamento e de selecção, mas quem depois aplica isso, na sua maioria, são os técnicos de recursos humanos que estão a trabalhar

directamente com as áreas. Portanto nós aqui tempos o “ownership da coisa”, mas depois fornecemos serviços para os outros. Não sei se ficou claro.

P: Em relação aos valores da empresa, da outra vez tinha falado também que são vários.

R: Os valores estão, como acabei de dizer, estão a ser reanalisados, e portanto aquilo que eu enviei, já está desactualizado, ou vai estar muito brevemente desactualizado. O projecto está a ser trabalhado com o ISEG, partiu de um questionário às pessoas e de entrevistas também a um conjunto de pessoas dentro da organização. Vai ser trabalhado em três fases, uma fase em que vai se identificar os temas nos valores e concretizá-los numa matriz e depois vai ser identificado pessoas para terem uma primeira fase de avaliação, e depois esses serem os formadores. Isto de uma forma “ligeirinha” para não ficar aqui horas a falar sobre os valores. Mas o que é certo, é que este diagnóstico foi feito e foi provocado pelo nosso Presidente da Comissão Executiva, porque sendo que a empresa ao ter novos desafios, como a internacionalização, a expansão internacional, portanto e tendo uma área nova como exploração e produção, tem cada vez mais peso, e tendo em conta também todas as coisas novas que estão a acontecer dentro da empresa. Ele achou que devia fazer um “refresh” dos valores, e portanto ele está a mexer em tudo o que é recursos humanos e em tudo o que é cultura organizacional. E o tema da academia também é esse.

P: Mas irá “fugir” muito à anterior?

R: Para já, o que foi identificado foi um fosso grande entre o topo, portanto os quadros dirigentes e o resto da empresa. De uma forma bastante confidencial, posso dizer que o topo identifica-se como sendo pessoas arrogantes, que têm, digamos que pouca propensão para a mudança, que são pessoas com muita dificuldade em ter dinâmica diferente daquela que têm feito até aqui. São conservadores.

P: São pessoas que são se calhar mais velhas, que se encontram aqui há mais anos, se calhar...

R: Acho que é uma cultura de status que se tem, porque já vem de alguns anos. E são autênticos bloqueadores de mudança não é. E depois, pelo contrário, temos a outra população que é o resto dos “comuns mortais” que se identificam com a empresa, que são entusiastas,

que têm orgulho e demonstram esse orgulho e que, pronto têm uma dinâmica diferente. Isto para não falar depois a nível do negócio, que são diferentes. E portanto, está-se a trabalhar estas populações, e está-se a trabalhar de forma mais corporativa os valores. Eu não acredito que sejam grandes as alterações aquilo que existe, e que envie, mas depois logo se vê também. Eu relativamente aos valores não consigo dizer muito mais.

P: Sim, sim. Também é uma questão um bocado subjectiva. Existem os valores, mas nesta fase como estão a ser alterados ou reanalisados mais complicado será falar sobre isso, eu compreendo.

R: Eu tive muita dificuldade em enviar aquilo, porque os valores saíram de tudo o que é sítio. Na “intranet” não há nada sobre os valores.

P: Pois, os que me deu devem ser os mesmos dos que estão no site da “Lusofuel”, está lá a missão também, portanto penso que será o mesmo.

R: Sim, é igual.

P: Em relação ao código de conduta que me enviou, é de 2009, também está a ser alterado, a ser revisto?

R: Não.

P: Vai-se manter?

R: Vai. Quanto muito pode ser alargado, por causa das novas áreas que estamos a trabalhar não é? Mas basicamente não será, pelo menos não ouvi nada.

P: Também lhe queria perguntar, qual é a relação existente entre a chefia e os novos funcionários? Se existe um tipo de pressão, de conflito, se dão-se bem, se conseguem relacionar-se ou se ao inicio é mais complicado, ou se de facto é uma relação mais formal?

R: Isso é uma pergunta muito teórica, não é? É assim, cada relação é uma relação, cada chefia é uma chefia, e cada pessoa é uma pessoa, portanto isso vai variando de individuo para

indivíduo, e depois vai variando de área para área, portanto cada caso é um caso, não consigo tipificar esse tipo de situações. O que posso dizer é que, na “Lusofuel”, existe uma definição de objectivos, existe uma definição de competências, a relação entre o superior hierárquico e o colaborador estão devidamente identificadas nas nossas políticas, eles têm ferramentas, têm metodologias que podem seguir para a evolução, para o desenvolvimento das pessoas, ou seja, seja por gestão de carreira, seja por gestão de formação, e portanto eu vejo que, tudo aquilo que cada chefia tem que fazer, pode fazer de uma forma bastante estruturada, podem criticar porque “pode ser assim ou pode ser assado”, pode ser diferente, mas pode ser sempre diferente, mas também as ferramentas valem, aquilo que as pessoas querem que elas valham. Não sei se me faço entender. Acho que muitas chefias também não se interessam o suficiente para potenciar as ferramentas que têm, mas de qualquer forma não rejeito que sejam alvos de melhorias, e têm de ser. Especialmente a gestão de carreiras que está muito incipiente ainda na “Lusofuel”. Eu gostava de entender melhor que tipo de informação que pretendes saber com esta pergunta.

P: Por exemplo, o novo funcionário entra na empresa, tem o acompanhamento de um responsável.

R: Estás a falar dos trainees...

P: Sim dos trainees.

R: Porque nem toda a gente é assim, os trainees é uma realidade à parte, porque uma pessoa que venha do exterior que não seja trainee, não tem aquele tratamento de que te falava, portanto do plano de acolhimento, toda aquela mobilização e de todo aquele plano de acompanhamento durante um ano, isso é só para trainees. Tudo o resto é um pouco diferente, e depois vai variando consoante aquilo que cada chefia pretende fazer. Mais uma vez, as ferramentas existem, existe uma plataforma de e-Learning com um plano, um curso de acolhimento, existe imensa informação na “intranet”, mas a chefia muitas vezes não faz isso. Às vezes apresenta, outras vezes não apresenta. Por muito que nós queiramos, e existe inclusive uma norma regulamentar sobre o acolhimento e a integração das pessoas, nós não podemos, com uma empresa tão grande, ser polícias e estar a ver se eles fazem, se não fazem. Eu acho que o Gestor de Recursos Humanos número um tem de ser o chefe, portanto não pode ser destacada aos Recursos Humanos essa responsabilidade, e é humanamente

impossível com tanta gente, andar atrás de todos eles. Quando muito é no dia da chegada que o Gestor de Recursos Humanos responsável por aquela área, vai lá abaixo, fala com a pessoa, e vem com a pessoa até à área e depois a partir daí é um pouco o interesse, o planeamento que a chefia fizer, sabendo que há coisas que já estão previamente disponíveis. Mas o que me chamou a atenção na tua pergunta foi o relacionamento da chefia com o colaborador, se existe problemas se não existem problemas.

P: Sim, porque existindo uma hierarquia, é mais no que diz respeito à existência de uma relação de poder estratégica.

R: Mas isso é mais uma vez muito teórico. Digamos que a nível de relação de poder está bem definida dentro da “Lusofuel”, sendo que temos uma Comissão Executiva, que são Administradores, que reportam ao Conselho de Administração e o Conselho de Administração obviamente que está subjogado aquilo que é o interesse dos accionistas de referência. Mas isso também é de senso comum, quer dizer, um accionista que detenha maioria, é que manda. É esta a cadeia de comando que existe, portanto digamos que o Conselho de Administração passa os seus directivos à Comissão Executiva, a Comissão Executiva elabora os contractos de gestão que são um dos seus objectivos anuais da organização, passa para os seus directores nas primeiras linhas e então aquilo é uma cascata. A nível de poder a coisa está identificada, portanto, os dirigentes, que são cerca de 300 salvo erro, são os comandantes do barco, do petroleiro que é grande, aquilo para dar a volta demora tempo. Agora o que estão a fazer é tentar agilizar o petroleiro, se calhar ter um petroleiro mais moderno para virar mais rápido, mas de qualquer forma os comandantes são estes, e estão identificados e a relação de poder é esta. (...) A relação obviamente depois obedece a comportamentos que são observados e que são descritos nas competências comportamentais, e depois tens os técnicos que depois faz a diferença, depois quanto mais desces, mais a componente técnica é importante, e a relação de poder aí é muito na ordem da execução, enquanto que, quando sobes, a grandeza da componente estratégica também é proporcional a essa subida.

## **Anexo 2 – Transcrição da Entrevista Exploratória à Responsável pelo Recrutamento e Selecção**

P: Qual é o seu papel e a sua função na empresa?

R: Eu estou a trabalhar com o (...) que é o responsável pelo recrutamento, nós fazemos a gestão das candidaturas diárias, fazemos a selecção e o recrutamento do programa trainees e os concursos internos e externos da empresa. Depois também temos uma parte mais administrativa que é toda a gestão documental de todos os processos de recrutamento e selecção porque temos auditorias e temos de garantir os documentos todos. Com o (...) também fazemos muito, acções nas universidades, fazer apresentações, estar no stand, a divulgação basicamente do programa de trainees.

P: Queria também saber como é feito o recrutamento e selecção dos novos funcionários?

R: Nos trainees ou no geral?

P: Nos trainees.

R: Nós vamos às universidades, lançamos o desafio e recebemos as candidaturas, temos uma fase de triagem curricular, os que passarem na triagem curricular vão para uma base de dados para serem analisados mais especificamente. Após essa análise curricular temos o primeiro contacto telefónico para saber se mantêm o interesse em participar, se conhecem o programa, se têm alguma dúvida. Aqueles que disserem que sim, recebem um email para realizar alguns testes psicotécnicos, quando tivermos os resultados, voltamos a contactar o candidato para dizer se passa ou se não, se passar vai ao nosso consultor fazer uma dinâmica de grupo e mais testes psicotécnicos. Após os resultados do consultor, aqueles que tiverem aproveitamento, todos eles são chamadas para vir cá a uma entrevista e no final, face às vagas que tivermos serão contactados.

P: Têm um número limite de vagas?

R: Temos. Temos as que todos os anos são aprovadas pela Comissão Executiva.

P: Esse recrutamento é sempre externo certo? Os trainees são sempre recrutados externamente...

R: Sim. Podem ser também alguns estagiários que já estejam na empresa e que enviem o currículo, mas são avaliados todos da mesma forma.

P: Ocorre sempre em Setembro, o início do programa?

R: Sim, o início é sempre em Setembro.

P: Mas o recrutamento é feito de quanto em quanto tempo?

R: Anualmente. A triagem curricular já começou para o próximo ano.

P: Gostava também de lhe perguntar se a recepção dos trainees na empresa é feita de alguma forma específica, se há algum plano...

R: Sim, mas sobre isso seria melhor o (...) falar, sobre o Plano de Acolhimento. (...) Sim, mas ainda há pouco falávamos sobre isso. Eles têm uma semana de acolhimento em que conhecem a empresa. As primeiras linhas são mobilizadas para fazer apresentações das áreas e depois durante o ano têm o acompanhamento, em que têm workshops, desenvolvemos competências, damos a conhecer a empresa. Têm um outdoor no meio que é onde eles fazem a troca de diários.

P: Mas é feito aqui na “Lusofuel”?

R: É. Os outdoors normalmente são fora, mas o resto não.

P: E também lhes é fornecido o manual de acolhimento ou mesmo outros tipos de documentos...

R: A apresentação naquela semana de acolhimento, eles são bombardeados com power-points e depois, numa parte da nossa intranet pomos lá as informações para eles irem lá relembrar.

(...) Têm o manual de acolhimento que tem o teste. (...) Há o manual de acolhimento e aquele curso online.

P: Pois esse curso é o eLearning.

R: Exactamente.

P: Os questionários do follow-up são apenas para o recrutamento interno?

R: E externo. Mas não para os trainees, porque eles são avaliados entretanto. (...) Têm um primeiro semestre, segundo semestre...

### Anexo 3 - Análise de Conteúdo da Entrevista 1 (Direção Central de Serviços Jurídicos)

Registos de Discurso	Dimensões	Observações
<p>“(...)ver um pouco de cada unidade de negócio dentro da empresa(...)”</p> <p>“(...)A reunião com o orientador foi mais direcionada à atividade da equipa(...)”</p> <p>“(...) acima de tudo ter uma relação funcional com o orientador que vá para além dos conhecimentos técnicos que nós tenhamos, ou seja, sempre que eu tenha alguma dúvida, devo colocar essa dúvida(...)”</p>	<p>Corresponde à prioridade inicial da empresa incutir ao novo funcionário um conhecimento aprofundado da completa história da empresa (interiorização de uma nova identidade profissional, acomodando-a à sua). O novo funcionário vai, deste modo agir em conformidade com as suas funções na unidade de negócio em que está inserido no seio da empresa.</p>	<p>Na primeira etapa do processo de integração, o novo funcionário fica a conhecer a estrutura da empresa, em particular, toda a história e as várias unidades negócio existentes.</p> <p>Numa segunda etapa, correspondente à reunião com o orientador de estágio é dada a conhecer especificamente a área em que este irá trabalhar e conseqüentemente os objetivos da mesma.</p>
<p>“(...)primeiro fomos afunilando entre aspas o que</p>	<p>As normas regulamentares e os</p>	<p>Quando se fala de normas e valores da empresa, não</p>

<p>é que se entende por normas e quais as normas de conduta que devemos ter aqui enquanto estamos a trabalhar(...)"</p>	<p>valores apenas surgem como uma etapa meramente burocrática de que os novos funcionários têm o direito e o dever de possuir, do que algo que lhe é imposto como uma ordem e uma forma de agir.</p> <p>O novo funcionário tem conhecimento das normas e regras principais a que deve reger, dependendo das suas funções no seio da empresa.</p>	<p>existe uma designação específica dos mesmos, apenas dão mais ênfase à proatividade do novo funcionário.</p> <p>São dadas a conhecer as normas regulamentares da empresa através de slides, mas de forma subjetiva, ou seja, o enfoque principal reside na especificidade da história da empresa.</p>
<p>"(...) É uma relação hierárquica muito focada num objetivo, ou seja, não é uma relação hierárquica formal de distanciamento (...)"</p> <p>"(...)A autoridade é positiva, porque nos permite uma organização melhor."</p>	<p>Ao trabalhar diretamente com o seu orientador (chefia), o novo funcionário possui uma relação direta com o mesmo, existindo uma dinâmica de integração, uma vez que o trabalho de equipa assim o permite, fazendo com que o seu nível de produtividade seja desta forma, mais elevado e positivo.</p>	<p>O novo funcionário trabalha diretamente com o seu orientador (chefia). É uma relação formal tendo em conta a estrutura hierárquica, mas com trabalho de equipa, dependendo da área de negócio em que está inserido.</p>

#### Anexo 4 - Análise de Conteúdo da Entrevista 2 (Direção de Compras)

Registos de Discurso	Dimensões	Observações
<p>"Sim. Sempre ter uma atitude de proatividade. (...) incutiram-nos bastante isso, para questionar, para aprender, para observar e ter um comportamento sempre</p>	<p>Interiorização de um comportamento proativo no desenrolar das funções como novo funcionário da empresa, não só em termos</p>	<p>A proatividade é de facto o valor que a empresa mais refere na primeira etapa do processo de integração (Sessão de Acolhimento).</p>

<p>bastante pró-ativo.”</p> <p>“(…) era um teste bastante extenso, era toda a história e todos aqueles...ao início tivemos os slides com a história e o panorama geral da empresa e agora este teste (...) sobre todos os comportamentos, todas as áreas de negócio , sobre todos os serviços transversais (...) acho que já, se não sei tudo estou quase perto de saber tudo sobre a empresa, foi bom.”</p>	<p>comportamentais, mas ainda como fazendo parte da norma de conduta da empresa a que este tem de se reger.</p> <p>Persistência na realização de testes de conhecimentos no decorrer das várias etapas de formação e de integração a que o novo funcionário está sujeito aquando da sua entrada na empresa para que se possa garantir a sua avaliação como trainee (estagiário)</p>	<p>Aquando do início de funções do novo funcionário na empresa, este ao longo do estágio, tem acesso a uma plataforma e-learning onde estão disponibilizados documentos e testes de conhecimentos que correspondem à sua formação contínua. Denote-se que o primeiro teste dizia respeito a toda a história da empresa.</p>
<p>“Sim, sim. É uma relação direta e ela é uma pessoa bastante afável(…)”</p> <p>“(…) existe um trabalho de equipa e um acompanhamento, mas depois, pouco a pouco (...) temos responsabilidades maiores(…)”</p>	<p>A detenção de uma relação flexível com a hierarquia (orientador de estágio) é vista como uma forma de integração eficaz, em que o novo funcionário adquire um sentimento de proximidade com a mesma, permitindo-lhe, uma maior assertividade na realização das suas tarefas.</p>	<p>Existência de uma relação direta, de proximidade e flexível com a chefia.</p> <p>Valorização do trabalho em equipa, posteriormente à designação de tarefas.</p>
<p>“(…) sempre que posso tenho o meu pensamento ‘out of the box’ que sempre tive, mas não foi algo que pela empresa dizer, claro que é algo que a empresa valoriza muito (...)”</p> <p>“(…) para estarem bastante pró-ativos, não terem medo de fazer perguntas, e terem</p>	<p>Pouco ênfase atribuído à designação clara das normas e dos comportamentos a que o novo funcionário se deve reger no seio da empresa. No entanto, o trainee, através da sua própria cultura acaba por saber qual será a melhor e a mais correcta forma de</p>	<p>Ênfase a uma atitude pró ativa, sem a designação específica de quais são as normas de conduta que se deve ter como novo funcionário da empresa.</p>

essa atitude de questionar e de querer aprender e saber mais. (...)”	agir neste novo contexto empresarial.	
--	---------------------------------------	--

### Anexo 5 - Análise de conteúdo da Entrevista 3 (Recursos Humanos)

Registos de Discurso	Dimensões	Observações
<p>“(...) eu tive que ler as normas e estar mais ligada às normas do que provavelmente os meus colegas (...) uma das coisas que eu tinha mesmo de fazer era mesmo elaborar um documento para os novos funcionários estrangeiros(...)”</p> <p>“Portanto, os dias de acolhimento (...). Foi-nos fornecido apenas a brochura com as normativas de Recursos Humanos (...)”</p>	<p>Diferenciação na relevância atribuída às normas regulamentares e aos comportamentos a que o novo funcionário se deve seguir no contexto da empresa, em cada unidade de negócio da mesma.</p>	<p>Dos documentos fornecidos na sessão de acolhimento, poucos correspondiam às normas regulamentares da empresa.</p>
<p>“(...) os três dias de acolhimento são muito focados no conhecimento transversal da empresa (...) acerca dos vários departamentos, as várias áreas, os segmentos de negócio (...)”</p> <p>“(...) nessa tal reunião que tive com o meu orientador foi mais focada acerca de como é que ia ser, de como é que não ia ser, quais eram as tarefas que ele tinha designadas para mim (...)”</p>	<p>A sessão de acolhimento corresponde ao primeiro contato real com a empresa.</p> <p>São inculcadas, ao novo funcionário, informações detalhadas acerca da empresa, do seu funcionamento e da estrutura da mesma.</p> <p>Nesta fase, o novo funcionário começa a sentir maior proximidade com a empresa onde irá desempenhar funções.</p>	<p>Informação detalhada acerca da história da empresa e da estrutura da mesma (Sessão de Acolhimento).</p> <p>A primeira reunião com o orientador diz respeito à designação de tarefas e à atribuição de responsabilidades.</p>

<p>“(...) Depois o contato com ele é uma coisa muito informal (...)”</p> <p>“(...)sinto um bocadinho de controlo, como é óbvio, até porque estamos muito perto (...)”</p>	<p>Apesar do contato com a chefia (orientador de estágio) ser direto, o novo funcionário tem noção de que o seu papel de trainee possui uma vertente formativa, onde consequentemente é sujeito a uma avaliação semestral.</p>	<p>Relação informal com algum sentimento de controlo, mas não de pressão.</p>
---	--	---

### Anexo 5 - Análise de Conteúdo da Entrevista 4 (Gestão de Projetos)

Registos de Discurso	Dimensões	Observações
<p>“(...) os valores tu consegues perceber desde que começas a fazer os testes no recrutamento ainda (...). A dinâmica de grupo é organizada por uma entidade externa (...)”</p>	<p>A questão da dinâmica de grupo nos testes realizados ao novo funcionário numa das etapas do recrutamento e seleção pode ter como objetivo trazer mais segurança e assertividade na tomada de decisões, uma vez que a partir deste método consegue-se analisar as competências comportamentais.</p> <p>Esta etapa pode ser realizada por uma entidade exterior para que a seleção e a avaliação do possível novo funcionário da empresa seja justa e sem qualquer tipo de influência interna.</p>	<p>Recrutamento e selecção com a existência de testes psicotécnicos, seguida de uma dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo não é organizada e elaborada por um funcionário da empresa, mas sim por uma entidade externa à mesma.</p>
<p>“(...) consegues perceber o ambiente, e alguns valores, como sei lá, entreajuda,</p>	<p>O novo funcionário não tem efetivamente regras a que se tem de reger. No</p>	<p>Não são diretamente designados e especificados os valores e as normas</p>

<p>também consegues perceber o foco no cliente, pela maneira que falam contido(...)"</p> <p>"(...) nunca te explicam, nunca te dizem...quer dizer...depois daquela semana de integração dizem 'os valores da empresa são estes'. (...) mas não mostram...não apresentam um slide com regras (...)"</p>	<p>entanto, este tem conhecimento da existência de valores específicos pelos quais a empresa se segue, podendo sentir-se mais livre de agir como considere ser o mais correto.</p>	<p>regulamentares da empresa, mas subjetivamente, o novo funcionário compreende e apercebe-se de comportamentos e de normas de conduta que têm de adoptar.</p>
<p>"(...) eu trabalho diretamente com a minha orientadora. (...) não sentes diferença do entre ela é a tua orientadora e eu estou abaixo dela (...)"</p> <p>"(...) a relação é direta, não é informal, é mais ou menos. Porque é uma estrutura formal."</p>	<p>A autoridade existe efetivamente, mas não é algo que se impõe entre o orientador de estágio e o novo funcionário.</p>	<p>Relação hierárquica informal e direta.</p> <p>Relação de trabalho próxima de equipa.</p>

### Anexo 6 - Análise de Conteúdo da Entrevista 5 (Exploração e Produção)

Registos de Discurso	Dimensões de Análise	Observações
<p>"(...) acaba por ser exaustivo (...) é muita informação (...) 'agente' tem de ficar com uma noção do que é o grupo e todos os segmentos da empresa (...)"</p> <p>"(...) ficas com uma visão não tão em detalhe, porque não consegues assimilar (...)"</p>	<p>A quantidade de informação dada ao novo funcionário pode ser excessiva para ser adquirida em tão pouco tempo, podendo fazer com que este se sinta pressionado para apreender aquilo que lhe está a ser transmitido.</p>	<p>Insistência na apreensão de toda a história da empresa e todas as áreas de negócio que dela fazem parte.</p> <p>A sessão de acolhimento é exaustiva o que faz com que a informação dada não seja completamente assimilada.</p>
<p>"(...) foi logo feito o</p>	<p>Por outro lado, a</p>	<p>Acompanhamento com o</p>

<p>enquadramento do que é que a área trata (...) quais eram as expetativas em relação ao meu papel na área, em relação às minhas funções durante este ano (...)"</p>	<p>designação das funções do novo funcionário na empresa, possui uma resposta positiva, uma vez que é algo que vai de encontro ao que este irá realmente desenvolver.</p>	<p>orientador tem o objetivo de especificar o que é esperado do novo funcionário (saber-fazer).</p>
<p>"(...) tenho uma flexibilização total, em termos de horário (...)"</p>	<p>O novo funcionário não tem capacidade para enumerar as normas e os valores da empresa, mas sabe de que forma terá de gerir o seu tempo e de que forma se há-de comportar no seio da empresa, sem ser mal interpretado e fugindo aquilo que é esperado no decorrer da realização das suas responsabilidades/funções.</p>	<p>Os valores e as normas da empresa não são transmitidos especificamente ao novo funcionário, mas o mesmo acaba por saber qual o comportamento-tipo que se deve ter.</p> <p>Sublinhe-se que não são designadas regras específicas ao novo funcionário que digam respeito a horário de trabalho e forma de vestir.</p>

# CV

## INFORMAÇÃO PESSOAL



## Fonseca Carina Amado Sousa de Oliveira

📍 Estrada de Mem Martins nº164 3ºEsq, 2725-381 Mem Martins Lisboa (Portugal)

📞 917383584

✉ [carina.fonseca89@gmail.com](mailto:carina.fonseca89@gmail.com)

Sexo Feminino | Data de nascimento 16 de Agosto 1989 | Nacionalidade Portuguesa

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

05 Feb 12 – 21 Dez 12

### Operadora de Serviços de Atendimento Telefónico

Autocoope, Cooperativa de Táxis, Lisboa (Portugal)

Atendimento telefónico a clients; Registo de pedidos; Validação dos pedidos recepcionados

14 Feb 11 – 6 Jul 11

### Estagiária de Recursos Humanos

Adecco RH

Cacém, Lisboa (Portugal)

Recepção a candidatos a ofertas de emprego; Atendimento telefónico; Agendamento de entrevistas; Triagem curricular; Selecção de pessoal; Colocação de anúncios de emprego; Apoio ao Técnico de Recrutamento e Selecção

4 Dez 10 – 26 Dez 10

### Auditora de Loja

Retail Park Sintra

Mem Martins, Lisboa (Portugal)

Observação e registo de todas as acções e funcionamento ocorridas na loja

29 Jul 09 – 28 Ago 09

### Monitora de Campos de Férias

Clube Miraflores

Miraflores, Algés (Portugal)

Planeamento e coordenação na realização de actividades para crianças com idades compreendidas entre os 4 e os 14 anos de idade

1 Nov 06 – 2 Feb 07

### Auxiliar de Acção Educativa

Externato Nossa Senhora da Conceição

Mem Martins, Lisboa (Portugal)

No âmbito de um estágio curricular do curso tecnológico de acção social, as funções recaíam sobre a criação de actividades lúdicas e sua organização e planeamento para crianças entre os 2 e os 5 anos de idade

## EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

10 – Presente	<b>Mestrado em Ciências do Trabalho e das Relações Laborais</b> ISCTE-IUL, Economia do Trabalho, Direito do Trabalho e da Segurança Social, Relações de Trabalho e Sindicalismo, Sociologia do Trabalho e do Emprego, Administração do Pessoal, Direito Social Europeu e Internacional, Sistemas de Protecção Social Comparados, Sistemas de Relações Industriais Comparados, Desenho de Pesquisa e Políticas de Emprego e Formação Profissional	Mestrado
07 – 10	<b>Licenciatura em Sociologia</b> ISCTE-IUL, Laboratório I, II, III, IV, de Elaboração e Relatório de Projectos; Sociologia I, II, III; Teorias Sociológicas I, II, III; MTIS I, II; Introdução à Antropologia; Introdução à Psicologia Social; Introdução à Demografia; Sociologia do Ambiente; Sociologia das Organizações; Sociologia da Empresa; Sociologia do Trabalho; Sociologia do Consumo e Estilos de Vida; Sociologia da Cidade e do Território; Gestão de Recursos Humanos; Objecto e Método da Sociologia; Análise de Dados I, II, III, IV; Sociologia dos Media	Licenciatura
04 – 07	<b>Curso Tecnológico de Acção Social</b> Escola Secundária de Santa Maria, Inglês, Português, História C, Práticas de Acção Social, Psicologia, Saúde e Socorrismo, Projecto Tecnológico, Técnicas de Expressão e Comunicação e Técnicas de Informática e Comunicação	

## COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
inglês	C2	C2	B2	B2	B1
francês	A2	A2	A1	A1	A2

Níveis: A1/A2: Utilizador básico - B1/B2: utilizador independente - C1/C2: utilizador avançado  
[Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas](#)

Competências de comunicação	Espírito de equipa; Boa capacidade de comunicação e compreensão; Abertura para aquisição de novos conhecimentos; Boa gestão de conflitos
Competências de organização	Boa capacidade de organização de documentos e de outros pedidos
Competências técnicas	Coordenação e organização
Competências informáticas	Domínio do software Office (Word, Excel e Power Point); Conhecimentos de SPSS, programa de estatística, no que trata ao tratamento e à inserção de dados; Bons conhecimentos de base de dados
Carta de Condução	B