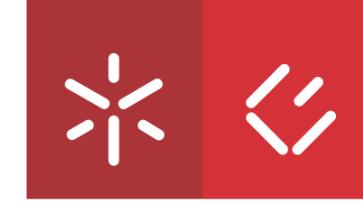


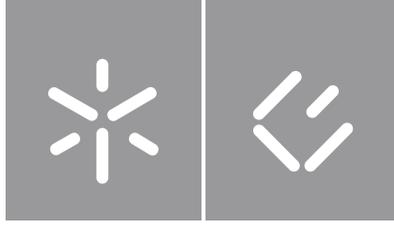


Tiago Gouveia da Silva

***Onboarding* em tempos de Pandemia:
Desafios da migração do presencial para o
remoto de uma empresa Tech**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Tiago Gouveia da Silva

***Onboarding* em tempos de Pandemia:
Desafios da migração do presencial para o
remoto de uma empresa Tech**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Começar por agradecer à Professora Doutora Ana Paula Ferreira pelo seu sentido de humor, simpatia e assertividade. Desde o primeiro dia estive sempre disponível, aportando contributos essenciais para a realização deste trabalho.

Agradecer à minha esposa (Chananan Dechadilok) por não me deixar ceder à procrastinação, sendo sempre o Ying do meu Yang (ขอบคุณมาก). De igual modo, um Obrigado à Patrícia Silva e Luís Oliveira, por partilharem comigo a sua sapiência, ajudando a desconstruir e desmistificar muitos dos meus anseios.

Por último, agradecer à minha Família por estar sempre presente, e acima de tudo apoiar as minhas decisões, por mais contraintuitivas que possam parecer.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Enquadrado na área da Gestão de Recursos Humanos, este projecto assume como problemática o *onboarding* nas organizações, em particular numa empresa multinacional da área da Tecnologia da Informação (Tech), tendo em conta os desafios específicos inerentes à migração deste processo do formato presencial para o formato remoto, face à pandemia do COVID 19.

Pretende-se rever a relação existente entre os principais momentos do *onboarding*: recrutamento e seleção; acolhimento e integração e a formação inicial. Efetivamente, o trabalho procura caracterizar e compreender as estratégias e práticas implementadas na organização, no que concerne ao processo do *onboarding* em formato presencial e remoto, e as implicações desta migração, procurando fornecer recomendações para a melhoria dos processos em estudo.

Foram efetuadas sete entrevistas semi-estruturadas aos elementos chave da organização no que concerne ao *onboarding*, e posteriormente efectuada uma análise de conteúdo das mesmas. Paralelamente foi realizada uma análise documental aos manuais de procedimentos internos, onde estão estabelecidas as diretrizes referentes ao processo de *onboarding*.

Os resultados apontam que a migração da organização do formato presencial para o *remoto*, representou a alteração de várias políticas e práticas do processo de *onboarding*, sendo que segundo a percepção dos colaboradores, estas tiveram um impacto negativo na organização, nomeadamente na perda da cultura organizacional em todos os momentos do *onboarding*.

Palavras chave: *Onboarding*, Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação

ABSTRACT

Framed in the Human Resources Management area, this project takes on the issue of onboarding in organizations, particularly in a multinational company in the Tech field, taking into account the specific challenges inherent to the transition of this process from face-to-face to remote, given the COVID 19 pandemic.

It's intend to review the relationship between the main moments of onboarding: recruitment & selection; welcoming & integration, and initial training. Effectively, the study be on the lookout to characterize and understand the strategies and practices implemented in the organization, regarding the onboarding process in face-to-face and remote formats and its implications, seeking to provide recommendations for improving the processes under study.

Seven semi-structured interviews were conducted with the key elements of the organization regarding onboarding, and then a content analysis of them was carried out. In parallel, a documental analysis was conducted of the internal procedures manuals, where the guidelines concerning the onboarding process are established.

The results point out that the organization's transition from in-person to remote represented a change in several policies and practices of the onboarding process. According to the employees' perception, these had a negative impact on the organization, namely in the loss of the organizational culture in all the onboarding moments.

Key words - Onboarding, Recruitment & Selection, Welcoming & Integration, Training.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE TABELAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: Revisão de Literatura	3
1.1. Recrutamento e Seleção	4
1.1.1. Recrutamento.....	5
1.1.2. <i>Employer Branding</i>	8
1.1.3. Seleção.....	9
1.2. Acolhimento e Integração	12
1.2.1. Socialização e Cultura.....	13
1.2.2. Acolhimento e Integração	16
1.3. Formação	22
1.3.1. Formação Inicial	23
1.3.2. <i>E-learning</i>	25
1.3.3. Influenciadores do Processo de Aprendizagem	27
CAPÍTULO II:Organização	29
CAPÍTULO III: Metodologia	31
3.1. Objetivos do Estudo	31

3.2. Método de Pesquisa	31
3.3. Caracterização do Universo / Seleção da Amostragem	32
3.4. Recolha dos Dados	33
3.5. Análise de Dados	34
CAPÍTULO IV: Apresentação dos Resultados	35
4.1 Migração operacional do <i>Onboarding</i> presencial para remoto	35
4.2 Alterações da migração do <i>Onboarding</i> presencial para remoto	43
4.3 Impacto da migração do <i>Onboarding</i> presencial para remoto	53
CAPÍTULO V: Discussão e Conclusões	62
5.1. Sugestões de Melhoria	69
5.2. Pertinência.....	69
5.3. Limitações.....	70
5.4. Sugestões de Futuras Investigações.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXO I: Guião de Entrevista (Versão Portuguesa)	82
ANEXO II: Guião de Entrevista (Versão Inglesa)	84
ANEXO III: Consentimento Informado (Versão Portuguesa)	86
ANEXO IV: Consentimento Informado (Versão Inglesa).....	87
ANEXO V: Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos Entrevistados (Fonte: Autor)	33
Tabela 2. Processo de Recrutamento e Seleção no Formato Presencial (Fonte: Autor)	38
Tabela 3. Processo de Acolhimento e Integração no Formato Presencial (Fonte: Autor)	40
Tabela 4. Processo de Formação no Formato Presencial (Fonte: Autor)	42
Tabela 5. Objetivo 2: Alterações da migração do processo de <i>onboarding</i> (Fonte: Autor)	44
Tabela 6. Objetivo 3: Impacto da migração do processo de <i>onboarding</i> (Fonte: Autor)	53

INTRODUÇÃO

A atualidade social e económica reveste-se de contornos atípicos que não fazem parte da memória coletiva de mais de uma geração. Vivemos um período de maiores exigências e incerteza em todos os perímetros, mas sobretudo organizacionais. Apesar de nos últimos anos termos assistido transversalmente a uma digitalização e agilização dos processos operacionais e executivos, em 2022 as empresas são cada vez mais dinâmicas e complexas, sendo constituídas por um mosaico de colaboradores de distintas gerações, nacionalidades e espectros sociais, tendo por isso diferentes anseios e expectativas. É neste cenário que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha o seu papel mais importante e crítico. As decisões que gravitam em volta das competências da gestão de pessoas, têm um impacto decisivo na organização estratégica da empresa e mais do que no passado, contribuem de forma direta para o seu sucesso, ou insucesso, não podendo estar desligadas da gestão de topo (Lee, 2020).

É, portanto, dentro da área da gestão do capital humano das organizações que os processos de *onboarding* surgem como um elemento vital para a competitividade e sustentabilidade das mesmas (Maurer, 2019; Morgan, 2017). A sabedoria popular diz-nos que não existe uma segunda hipótese para causar uma primeira boa impressão, e mais do que nunca a realidade espelha esta afirmação. A noção clássica de que o *onboarding* começa com o dia de acolhimento, acompanhado da entrega de um manual com as práticas e políticas da empresa está ultrapassada (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Atualmente o *onboarding* tem início antes mesmo de o candidato (futuro colaborador) estar a par da organização, existindo uma crescente aposta no *employer branding* que se estende durante todo o processo de recrutamento/seleção, acolhimento/integração e formação inicial.

Na organização em estudo, a questão do *onboarding* tornou-se essencial face ao crescimento acelerado, exigindo um recrutamento e seleção de grande escala, num contexto caracterizado por um *melting pot* de colaboradores, predominantemente estrangeiros que, na maioria dos casos, vive em Portugal à pouco tempo, ou realizou-se para se juntar ao projeto. Nesse sentido, existe pouca familiaridade com a cultura e sociedade portuguesa, pelo que é fundamental acompanhar os colaboradores durante o acolhimento/integração, indo de encontro

com as suas expectativas e anseios. Igualmente importante, são as características da formação inicial, uma vez que o projeto incide sobre ferramentas internas, ou seja, não existe experiência passada que a nível técnico possa ser diretamente transferida, sendo o período de aprendizagem inicial fulcral para, por um lado acelerar a curva de aprendizagem do novo colaborador, por outro, detectar eventuais erros no processo de recrutamento e seleção.

Assim, pretende-se, com este trabalho e na organização em estudo:

1. Caracterizar o seu processo de *onboarding* no formato presencial e remoto;
2. Identificar as principais alterações da migração do processo de *onboarding* de presencial para remoto, na perspetiva do Comité de Liderança;
3. Compreender o impacto da migração do processo de *onboarding* para o formato remoto, na perspetiva do Comité de Liderança;
4. Sugerir pontos de melhoria nas várias fases do processo de *onboarding* remoto.

Para a realização destes objetivos, o primeiro capítulo deste trabalho recai na revisão bibliográfica das práticas que compõem o *onboarding*. Em cada uma das secções que o compõem é apresentado o estado da arte, explanando as principais teorias, conceitos e definições, por forma a providenciar as melhores práticas apresentadas pelos estudos recentes. O segundo capítulo apresenta a organização em estudo. O terceiro capítulo remete para a metodologia adotada, os objetivos, a caracterização da organização, bem como os instrumentos de recolha e análise dos dados. Segue-se o quarto capítulo onde são analisados os dados obtidos, relacionando os mesmos com a revisão bibliográfica. Por último, são expostas as principais conclusões do estudo, bem como a sua pertinência, limitações e sugestões de pesquisa futura.

CAPÍTULO I: Revisão de Literatura

Através da revisão de literatura pretende-se constatar qual o estado da arte referente a uma temática em específico, decantando os principais contributos teóricos que contribuem para a resolução da problemática em causa. Para tal, são explanados os principais conceitos teóricos que constituem o processo de *onboarding*.

Nas últimas décadas a área da Gestão de Recursos Humanos sofreu drásticas alterações, não só a nível da nomenclatura, onde passou do departamento de Pessoal, para o departamento de Recursos Humanos, e mais recentemente Departamento do Capital Humano, mas também no papel ativo e estratégico que desempenha nas organizações. Com isto, as práticas e políticas de recursos humanos (RH) sofreram imensas mutações por forma a adaptarem-se a esta nova realidade e conseguirem providenciar os contributos e métricas pretendidas pela gestão de topo das empresas (Claus, 2019; Shrivastava et al., 2018). Nesse sentido, o processo de *onboarding* não foi exceção, ganhando uma relevância e abrangência cada vez maior, face ao impacto direto que provoca na retenção e satisfação do novo colaborador (Maurer, 2019).

Torna-se, portanto, vital contemplar o processo como um todo integrado, ao invés de um conjunto de práticas desligadas entre si. Atualmente, podemos constatar esta visão holística da gestão de pessoas, através do aparecimento da área do *People Experience* nas organizações (Morgan, 2017). Esta contempla o colaborador como um cliente interno, tendo por objetivo proporcionar a melhor experiência na empresa durante toda a sua estadia, sendo transversal a todas as práticas e políticas de RH (Itam e Ghosh, 2020). Nesse sentido, o *onboarding* deve ser visto como um procedimento holístico que engloba o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração e a formação inicial, uma vez que na perspetiva do colaborador trata-se de uma experiência única, independentemente de serem, ou não, o mesmo departamento na organização. Desse modo, a presente revisão incidirá sobre estas práticas que compõem o *onboarding*: recrutamento/seleção; acolhimento/ integração e formação inicial.

1.1. Recrutamento e Seleção

Em 2022 o recrutamento e seleção representa um elemento fundamental para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Se no passado as empresas possuíam uma base de dados recheada de candidatos, sendo a principal função dos recrutadores fazer triagem e dar *feedback*, atualmente o cenário mudou drasticamente. Por um lado, a globalização fez com que a oferta aumentasse, especialmente em posições relacionadas com o mundo tecnológico (Claus, 2019). Por exemplo, um engenheiro informático recém licenciado numa universidade portuguesa, tem à sua disposição ofertas nos quatro cantos do mundo, em formato presencial mas também remoto. Por outro, as novas gerações são mais exigentes no que diz respeito ao estilo de comunicação, valores da empresa, flexibilidade, etc (Chillakuri, 2020). Para fazer frente a estes desafios, constatou-se um ajustamento na abordagem dos RH, através de alterações a nível superficial, como a designação dos profissionais desta área, desaparecendo a figura do Recrutador em detrimento do *Talent Advisor*, *Talent Acquisition Specialist* e o *Headhunter* (Bernstein, 2019). Mas também de um ponto de vista prático, hoje em dia verifica-se uma celeridade no *feedback* ao candidato, um processo de seleção muito mais focado na gamificação e nas *soft skills*, tal como uma aposta reforçada no poder da atratividade da empresa com o *employer branding* (Kurek, 2021).

De um ponto de vista teórico, existe uma grande nuvem cinzenta quanto à definição dos conceitos de recrutamento e seleção, já que estes surgem tanto no plano teórico como no prático, diversas vezes mesclados entre si, existindo um efeito de *spillover*. Na óptica de Chiavenato (1999), o recrutamento e seleção são duas fases do mesmo processo. O recrutamento implica uma panóplia de procedimentos que visam atrair candidatos com as competências necessárias para serem contratados pela empresa. Nesse sentido, este é composto por um fluxo de informação, onde a organização disponibiliza para o mercado de trabalho as suas necessidades internas através da abertura e divulgação das ofertas de emprego. O principal objetivo passa pela criação de uma *talent pool* robusta, para que em seguida se inicie a seleção, ou seja, através de um conjunto de ferramentas sejam filtrados os candidatos previamente selecionados, chegando a uma etapa final onde se encontra o candidato ideal para preencher a vaga.

Segundo Bartram (2000), o recrutamento e seleção decompõe-se em três etapas. Primeiramente, a atração e captação de candidatos, seguido da triagem dos mesmos mediante o descritivo de funções, finalizando com a escolha do candidato que irá integrar a organização. Na mesma linha teórica, para Oliveira (2010) o recrutamento e seleção representa um grupo de procedimentos que sucedem de forma sequenciada, tendo em vista a incorporação de um novo colaborador na empresa. Já na ótica de Klotz et al. (2013), embora o recrutamento e seleção seja frequentemente visto como um só processo, existem diferenças chave entre eles. O recrutamento diz respeito às actividades e práticas que as organizações utilizam para atrair candidatos desejáveis, e a seleção diz respeito às técnicas utilizadas para seleccionar os candidatos mais adequados.

1.1.1. Recrutamento

Independentemente da concepção teórica, o processo de recrutamento inicia-se com a definição do perfil do candidato ideal que irá assumir a nova posição na organização ou colmatar a saída de um colaborador. Para tal, é realizada uma análise de funções da qual resulta um descritivo. Este é desenvolvido através de um processo de recolha de informação sobre a posição em causa, no que concerne às tarefas, responsabilidades e contexto associado, bem como às *soft skills* e perfil necessário. Idealmente, uma descrição de funções deve abarcar todos os aspectos tangíveis e intangíveis do qual resultam o candidato ideal (Jacobson et al., 2012). Para Cardoso (2016) a descrição de funções assenta em duas fases. Inicialmente, a definição do título da função, enquadramento organizacional, propósito, conteúdo, condições financeiras, físicas e materiais, em seguida, a concessão do perfil psicoprofissional da função.

Na ótica de Mader-Clark (2013) existem cinco princípios-chave para a elaboração de um descritivo de funções: (1) cingir-se à função: o conjunto de requisitos na descrição deve ser diretamente relevante para a função, ao invés de uma lista de desejos de competências ou traços de personalidade; (2) ser claro: explicitar de forma detalhada as competências necessárias, bem como o enquadramento da posição na organização, procurando ser o mais assertivo possível, mitigando possíveis duplas interpretações; (3) não ser demasiado ambicioso: por muito que o

objetivo do descritivo de funções seja apresentar o candidato ideal, é fundamental ter em conta o mercado e contexto em que a empresa está inserida, por forma a não elaborar um perfil que será impossível de encontrar; (4) olhar para o futuro: o processo de elaboração da descrição de funções proporciona uma oportunidade ideal para fazer um ponto de situação, auscultando as necessidades de mudança da empresa e precavendo necessidades futuras; (5) ser honesto: existe a tentação de elaborar uma descrição de funções de modo a torná-la mais atractiva para os candidatos. Não obstante, tal pode resultar num efeito perverso, uma vez que o novo colaborador ficará bastante desapontado ao constatar que a função não corresponde às suas expectativas.

Uma vez identificado o perfil pretendido, a próxima etapa passa pela a busca do candidato ideal. Para tal, o recrutamento pode ser realizado a nível interno, externo ou misto. No que concerne ao modelo interno, este acontece quando a organização recorre aos seus atuais colaboradores para preencher a função em causa, valorizando o seu capital humano e efetuando uma economia de experiência. Nesse sentido, são efetuadas promoções (movimentação vertical), transferências de departamento (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal). Estas movimentações devem estar preferencialmente alinhadas com a avaliação de desempenho e política de progressão de carreira (Cardoso, 2005; Chiavenato, 1991). O recurso ao recrutamento interno, apresenta como vantagem o conhecimento prévio sobre a conduta e desempenho do colaborador, obtidos através de ferramentas como a avaliação de desempenho, métricas internas, conversas informais com os responsáveis pelo colaborador, etc, pelo que o risco de falhar a contratação é menor uma vez que existem mais dados sobre o colaborador (Sims, 2002). De igual modo, efectuar o processo internamente permite uma redução de custos e celeridade do processo, bem como um aumento do *engagement* dos colaboradores da organização, já que a abertura de uma posição despoleta um efeito dominó (Devaro et al., 2019). Por outro lado, existem algumas desvantagens, como a eventual falta de colaboradores internos com as competências necessárias, estando de igual modo a ser negligenciada uma *talent pool* de candidatos externos com imenso potencial. Por último, verifica-se a possibilidade de os colaboradores internos se tornarem complacentes face à falta de competitividade com os candidatos externos, tal como a estagnação da organização em virtude da falta de ideias

disruptivas de candidatos externos com uma visão menos enviesada da realidade (Devaro et al., 2019; Sims, 2002).

Relativamente ao recrutamento externo este consiste num foco em candidatos externos à organização, com ou sem vínculo laboral, como forma de preencher a vaga pretendida (Chiavenato, 1991). No que concerne às vantagens e desvantagens, estas são em grande medida um espelho do previamente mencionado no recrutamento interno. Nesse sentido, como principais benefícios salienta-se a possibilidade de encontrar candidatos mais qualificados, que aportam novas perspetivas, tal como um capital de conhecimento das suas experiências profissionais anteriores. De igual modo, para posições de gestão/seniores torna-se mais económico e célere encontrar no mercado um perfil com as competências necessárias, ao invés de formar um colaborador interno (Cardoso, 2005; Sims, 2002). Do lado das desvantagens constata-se uma maior demora no preenchimento da vaga, tal como um aumento dos custos, visto que a empresa terá de investir tempo e dinheiro por forma a encontrar o perfil no mercado. O nível de incerteza relativamente às competências e *fit* cultural do novo colaborador tendem a ser maiores do que o recrutamento interno, já que existe menos informação disponível. Em última instância, pode gerar desmotivação e frustração dentro dos colaboradores da organização, que sentem que as suas competências, experiência e esforço não são valorizados pela mesma (Cardoso, 2005; Sims, 2002). Para finalizar, o recrutamento misto que resulta de uma intersecção entre o formato interno e externo, potencializando as vantagens de ambos. Resumindo, para Caetano e Vala (2002) o recrutamento pode adotar três modelos distintos: distribuir as funções em aberto com candidatos internos; recorrer ao recrutamento externo caso não seja possível preencher todas as vagas através do recrutamento interno; abrir a posição a candidatos internos e externos.

Definido o tipo de recrutamento indicado para a posição, é necessário divulgar a mesma. Tradicionalmente as principais fontes de recrutamento passavam por anúncios em jornais, centros de emprego, agências de trabalho e referências. Não obstante, em 2022 a grande maioria dos processos de recrutamento decorrem em plataformas digitais internas das organizações, ou externas, sendo exemplo o LinkedIn, Xing, BizReach, etc. Nesse sentido, surge o conceito de recrutamento eletrónico ou *e-recruitment*, também designado por *internet recruitment*, *online*

recruitment e *web-recruitment*. Segundo Wolfswinkel et al. (2010) o recrutamento eletrônico assume-se como um conjunto de práticas que permitem a identificação e atração de candidatos via plataformas internas ou externas *online*. Numa visão mais holística, Parry e Tyson (2008) argumentam que o recrutamento eletrônico não se cinge à publicação das posições em aberto nas plataformas digitais, alargando a sua área de atuação ao longo de todo processo nomeadamente na gestão das bases de dados, realização de testes psicológicos e triagem curricular. No mesmo sentido, Abia e Brown (2020) referem que o recrutamento eletrônico pode assumir várias conceções, desde um software que facilita a gestão dos candidatos, até uma plataforma que junta candidatos e recrutadores, criando uma comunidade digital.

1.1.2. Employer Branding

Atualmente um dos grandes desafios do recrutamento reside na atração e, posterior retenção, do talento nas organizações. Existe claramente uma oferta limitada de candidatos altamente qualificados, não só no universo das TI mas também em diferentes áreas que, combinada com o trabalho remoto e a globalização, tornam o mercado extremamente competitivo para as organizações (Landing.Jobs, 2022). Por forma a superar estes desafios as empresas necessitam de se destacar das demais, assumindo o *employer branding* um papel preponderante na prossecução desse objetivo.

Para Alashmawy e Yazdanifard (2019) o *employer branding* consiste no processo de gestão da reputação da organização para com os candidatos, colaboradores e *stakeholders*, abrangendo todas as práticas e políticas da empresa. Segundo os mesmos autores na atual era digital, a gestão de pessoas e o marketing possuem vários pontos de intersecção, sendo o *employer branding* um deles. O alinhamento entre a estratégia de marketing e as políticas de atração da empresa são fundamentais, pelo que o *employer branding* investe em novas formas de comunicar e construir relações com potenciais candidatos. Na era das redes sociais, a reputação da organização desempenha um papel preponderante na comunicação da mensagem de recrutamento e no aumento da notoriedade, que terá como consequência mais e melhores candidaturas (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

Nesse sentido, o *employer branding* desenrola-se em grande parte no mundo *web*, tendo por base o *website* da empresa, as suas redes sociais, as causas que apoiam, bem como a plataforma de recrutamento que utilizam, as comunidades digitais que fazem parte e a sua política de diversidade e inclusão (Kurek, 2021; Wells et al., 2021). Na ótica de Kashive et al. (2022) a pandemia levou a mais interações digitais e a uma maior utilização das redes sociais na procura de emprego. Os potenciais candidatos utilizam cada vez mais plataformas digitais e despendem tempo a jogar jogos *online*, representando uma nova oportunidade para organizações e recrutadores utilizarem os jogos e a gamificação no seu *employer branding*. Em última análise, esta prática vê o candidato como um consumidor, tendo por objetivo que este adquira o seu produto/serviço, ou seja, que se candidate ou faça referência de um conhecido, sendo que de igual modo tem um impacto interno, contribuindo para a retenção dos atuais colaboradores (Arasanmi & Krishna, 2019).

1.1.3. Seleção

Tendo a organização à sua disposição um conjunto de candidatos, é necessário efetuar uma triagem dos vários perfis que concorreram à função através de um processo de seleção. Para Gomes et al. (2008), a seleção consiste num alinhamento entre as *soft skills/hard skills* dos candidatos e os requisitos necessários para o desempenho da função, bem como a cultura da organização. Por forma a eleger os perfis mais adequados, o processo de seleção desenrola-se em múltiplas fases, nas quais as organizações realizam um conjunto de entrevistas e testes. Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (1999) define a seleção como uma comparação entre o perfil do candidato e o descritivo de funções, cabendo aos RH selecionar os perfis que correspondam aos requisitos. Em última instância, os RH funcionam como um facilitador, cabendo ao responsável do departamento a decisão final de contratar o colaborador.

Numa perspetiva mais contemporânea, Vasile e Xiaoyu (2020) reiteram que a seleção tem por objetivo identificar o candidato ideal, mas de igual modo, convencer o mesmo a juntar-se à organização. Este último aspecto apresenta-se extremamente relevante em 2022, indo de encontro ao previamente mencionado relativamente à importância do *employer branding* no

recrutamento, existindo uma extensão do mesmo para o processo de seleção. De modo a operacionalizar o processo de seleção, as organizações têm à sua disposição uma panóplia de técnicas. De seguida são exploradas as mais relevantes:

- **Pré-seleção** - Esta etapa assenta numa análise do currículo, carta de motivação e demais dados fornecidos na candidatura, focando primordialmente nas experiências profissionais passadas, bem como as conquistas e os logros do candidato. Dependendo do número de candidaturas este processo poderá ser realizado manualmente ou através de sistemas de Inteligência Artificial, sendo expectável que a grande maioria das candidaturas não passe desta fase (Newell, 2005);
- **Entrevistas** - Apesar de muitos estudos apontarem para a ineficiência desta técnica, as entrevistas são sem dúvida a ferramenta mais utilizada para todo o tipo de perfis, desde posições de entrada até à equipa de gestão, face à sua facilidade de aplicação e reduzido custo. Com as entrevistas é pretendido apurar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, bem como efectuar um esboço, o mais aproximado possível, da sua personalidade. Regra geral estas podem ser conduzidas mediante três tipos de alinhamento: estruturadas, não estruturadas, semi-estruturadas (Cardoso, 2005). A condução da entrevista estruturada é realizada através de um plano predeterminado. Todavia, a ordem sequencial não impede que o entrevistador a altere, de modo a ajustá-la ao candidato. A assistir a condução da entrevista, prevê-se a utilização de um guião que deve abranger os seguintes aspectos: dados biográficos, habilitações, experiência profissional, personalidade e hobbies. Contudo, mais importante do que os pressupostos acima referidos, a fiabilidade da entrevista depende em grande medida do entrevistador (Cardoso, 2005). Num extremo oposto, surge a entrevista não estruturada que dá primazia à informalidade e espontaneidade, permitindo que o entrevistador guie a conversa mediante as interações que obtém do candidato. Frequentemente esta técnica tem um poder preditivo reduzido, já que a informação recolhida difere de indivíduo para indivíduo não sendo possível fazer comparações fiáveis entre os candidatos. Não obstante, esta apresenta-se como vantajosa, quando uma empresa está a competir num ambiente turbulento e existe uma

incerteza considerável sobre o que é exigido aos candidatos (Newell, 2005). Por último, a entrevista semi estruturada resulta de uma mistura das duas técnicas acima expostas, ou seja, existe um guião que deve ser cumprido, havendo flexibilidade para omitir ou incluir novas questões (Cardoso, 2005; Newell, 2005);

- **Avaliação Psicológica** - Existe uma gama extensa de ferramentas que podem ser utilizadas neste âmbito, que regra geral se enquadram em dois tipos: testes de personalidade e testes cognitivos. Os testes de personalidade fornecem uma avaliação geral dos comportamentos expectáveis do candidato em determinadas situações, ou seja, grau de introversão, sociabilidade, assertividade, etc. No entanto, é improvável que os testes de personalidade, por si só, sejam bons preditores do comportamento do candidato. Os testes cognitivos fornecem uma avaliação das capacidades intelectuais do candidato, em termos de inteligência (QI/QE) e de capacidades específicas (raciocínio verbal, numérico, abstracto, etc) (Newell, 2005);
- **Centros de Avaliação de Competências** - Comumente designados por *Assessment Centre*, consistem na combinação de um conjunto de diferentes métodos de seleção (entrevistas, testes psicométricos, estudos de caso, etc) tendo por objetivo observar a performance e comportamento do candidato em ambiente de trabalho. Sendo geralmente aplicado a posições de gestão de topo, estes podem durar vários dias, envolvendo diversos *stakeholders*, desde a equipa direta, restantes líderes e administradores da organização. Apesar de possuir um grande poder preditivo, o elevado custo e duração do processo tende a reduzir a sua aplicabilidade (Camara et al., 2007);
- **Referências** - Trata-se de um método complementar aos restantes, que tem por propósito confirmar a informação fornecida pelo candidato no currículo e durante todo o processo, podendo assumir um cariz mais formal, através da carta de recomendação e utilização de empresas especializadas na área, ou informal, chegando ao contato com antigos colegas e parceiros (Newell, 2005).

Apesar de nos últimos 20 anos se verificar uma migração paulatina do processo de recrutamento e seleção para o formato *online*, nomeadamente através da utilização de fontes de recrutamento digitais, aplicação de testes com plataformas *web*, realização de entrevista via vídeo chamada, etc, a concepção clássica teórica e prática do conceito de recrutamento e seleção prevê o desenrolar deste processo sobretudo num formato presencial. Não obstante, a pandemia acelerou drasticamente este processo; atualmente as organizações utilizam cada vez mais os sistemas electrónicos para facilitar o recrutamento e seleção, face aos seus benefícios no que se refere à eficiência da seleção e diminuição dos custos (Al-Zagheer & Barakat, 2021). Assim sendo, da mesma forma que o trabalho remoto deixou de ser uma exceção, principalmente nas organizações de TI, para se tornar predominante, também o processo de recrutamento e seleção digital assumirá mais preponderância, estando ao alcance de todo o tipo de organizações.

Torna-se portanto expectável que o recrutamento e seleção, siga a tendência de outras áreas, começando a incorporar mais soluções de Inteligência Artificial (IA) no seu processo. Fazendo uma retrospectiva histórica, Bernstein (2019) refere que o recrutamento e seleção passou por distintas evoluções, sempre associadas ao tipo de tecnologia que disponham, ou seja, do mesmo modo que o aparecimento do email e posteriormente os softwares de gestão de candidatos alteraram o papel do recrutador, atualmente a IA tem o potencial de despoletar uma nova revolução. Para Hmoud e Laszlo (2019) a IA permite otimizar a aquisição de candidatos através da realização de tarefas repetitivas consumidoras de tempo, como o *sourcing* e a seleção de candidatos, melhorando a qualidade do processo de contratação, uma vez que elimina preconceitos humanos e apura a percepção dos candidatos. Com estas alterações, os recrutadores e profissionais de RH podem dedicar o seu tempo a funções estratégicas e de proximidade para com os colaboradores.

1.2. Acolhimento e Integração

O conceito de acolhimento e integração é bastante lato extravasando o âmbito profissional (Carvalho et al., 2014). Este pertence à nossa vida pessoal a nível individual, acompanhando as relações que estabelecemos com a nossa família, amigos e parceiro/a, mas também numa escala

macro, como é exemplo a realocação em massa de cidadãos que assistimos atualmente. Focando no mundo organizacional, verifica-se a nível académico um consenso da importância do processo de acolhimento e integração de um novo colaborador na organização, que se reflete no dia a dia das empresas face ao conjunto de recursos humanos e financeiros que estas alocam (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Intrinsecamente ligado com a socialização, cultura, procedimentos operacionais e políticas, são de seguida explanados mais detalhadamente os contributos teóricos de vários autores referentes ao acolhimento e integração.

1.2.1. Socialização e Cultura

A socialização, enquanto área de estudo, surge de uma simbiose entre a Sociologia e a Psicologia, por volta do final do século XIX. De uma forma geral, define-se pelo processo de aprendizagem, dos indivíduos ou novos membros, do estilo de vida da sociedade ou grupo em que se inserem (Giddens, 2008). Decorrendo ao longo de toda a vida, está intrinsecamente e continuamente ligado às constantes interações sociais com diversos agentes (grupos que constituem a sociedade), facilitando o desenvolvimento e ajuste dos indivíduos para com a sociedade, contribuindo em última instância para a transferência dos valores culturais de geração em geração (Giddens, 2008). Este é um processo que na óptica de Giddens (2008) ocorre em dois momentos distintos da vida do indivíduo, existindo por isso a: socialização primária e socialização secundária. No que concerne à primeira, a família desempenha um papel fundamental, uma vez que esta desenvolve-se durante a infância, representando um momento de imensa aprendizagem. Relativamente à socialização secundária, outros agentes como a escola, amigos, local de trabalho, tomam o lugar da família, decorrendo numa fase avançada da infância até à idade adulta. Durkheim (1997) reforça a relevância da socialização como facilitadora da aprendizagem das regras, normas e condutas.

Numa perspetiva organizacional, para Bilhim (2006) a socialização é vista como um instrumento que permita a aculturação do novo colaborador aos princípios e valores da organização, funcionando com um elemento integrador na cultura organizacional, existindo uma influência mútua entre o novo colaborador e a empresa. Para tal, Van Maanen e Schein (1979) apresentam

um conjunto de diferentes táticas/abordagens: individual ou colectiva; formal ou informal; sequencial ou aleatória; fixa ou variável; série ou disjuntiva; investidura ou alienação. As táticas individualizadas dão oportunidades de aprendizagem únicas aos colaboradores, enquanto que as táticas coletivas colocam os colaboradores em grupos durante o processo de socialização. As abordagens formais enfatizam uma separação entre os colaboradores da organização e os novos elementos, enquanto que as abordagens informais colocam os novos colaboradores num cenário de formação *on the job*. Estratégias sequenciais são utilizadas pelas empresas para fornecer aos colaboradores informação explícita através de uma série de eventos pré-estabelecidos, por outro lado, nas estratégias aleatórias não há uma ordem definida. As táticas fixas providenciam uma agenda específica com as várias fases do processo, enquanto que as táticas variáveis não fornecem qualquer indicação de quando os indivíduos estarão prontos para assumir as suas funções. A utilização de um colaborador experiente como modelo a ser seguido pelos novos colaboradores é enfatizado nas abordagens em série, ao invés das abordagens disjuntivas, que não utilizam um modelo a seguir. Por último, as estratégias de investidura valorizam e aceitam as características individuais do novo colaborador, por outro lado, as estratégias de diversificação estão centradas na remoção desta identidade individual, subjugando-o aos valores da organização. Em suma, para Araújo e Campelo (2021) a socialização organizacional é um processo multivariável que tem um impacto directo sobre os resultados da integração dos indivíduos numa organização. O sucesso neste processo requer uma compreensão profunda da relação entre estas variáveis e o grau de ajustamento.

Profundamente ligado com o conceito de socialização organizacional surge a cultura organizacional. Várias definições de cultura organizacional podem ser encontradas na literatura da teoria das organizações. Numa perspetiva antropológica, o conceito de cultura pode ser definido como uma componente do sistema social que se manifesta no seu modo de vida e objectos, um sistema complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moralidade, direito, vestuário e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membro de uma sociedade (Neves, 2000). Nesse sentido, Schein (1984, p.3) define-a como "... o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver os seus problemas de adaptação externa e interna, que funcionaram suficientemente bem a ponto

de ser consideradas válidas e, por isso, serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”. Para Hofstede (1991) a cultura organizacional permite discernir os elementos das várias organizações, através da sua programação colectiva da mente. A cultura consiste em várias camadas, sendo sempre um fenómeno partilhado, colectivo, que se aprende com o contexto envolvente. Na óptica de Cameron e Quinn (2011) chamamos de cultura organizacional aos valores, expectativas e regras que definem as empresas e os seus colaboradores. É um atributo central das organizações que se caracteriza por uma mudança lenta e duradoura.

Numa visão mais atual e pragmática, Veyera (2020) assume o conceito de cultura organizacional como a forma pela qual os valores de uma empresa são transmitidos, adquiridos, e vividos pelos seus colaboradores, com o intuito de permitir à organização cumprir a sua missão e visão. A cultura organizacional tem por premissa ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos, para tal é necessário um alinhamento constante entre a cultura e os objetivos da organização. Na mesma direção holística, Lee (2020) assume a cultura organizacional como parte integrante do modelo de negócio, atravessando todos os aspectos da empresa, desde os seus valores e missão até ao desempenho, motivação e compromisso. Numa aplicação prática, cultura significa permitir que os colaboradores sejam auto-conscientes e capazes de aplicar os valores e ações organizacionais que validam a cultura da empresa.

Tendo em vista a melhor compreensão da cultura organizacional, o modelo de Schein (1984) apresenta-se como uma ferramenta primordial. Este explica a cultura organizacional a três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos. Os artefactos incluem aspectos visíveis da cultura, tais como tecnologia, arte, linguagem, símbolos e lendas, contendo os padrões de comportamento que podem ser vistos ou ouvidos, em suma explicam como as coisas são feitas; Os valores incluem as crenças, filosofias e atitudes organizacionais adotadas pelos seus membros na avaliação de eventos e situações tendo em vista a orientação dos comportamento dos indivíduos; Por último, os pressupostos básicos incluem as crenças fundamentais dos membros da organização sobre a natureza da realidade, pertencendo ao inconsciente, como verdades inquestionáveis.

1.2.2. Acolhimento e Integração

Face ao anteriormente exposto, os conceitos de socialização e cultura organizacional são elementos basilares do acolhimento e integração estando presentes, de forma direta ou indireta, em todos os momentos deste processo (Stein & Christiansen, 2010). Por um lado, a socialização organizacional funciona como um impulsionador do *fit* pessoa-organização, indo além das funções e competências necessárias para trabalho. Por outro, a cultura organizacional facilita a compreensão das normas e valores fundamentais da organização, inculcando um sentimento de pertença por parte do novo colaborador.

Para Davila e Pina-Ramirez (2018) entende-se por acolhimento e integração, o processo através do qual as organizações envolvem os novos colaboradores na cultura da empresa e na função que vão desempenhar. Este processo é concebido para acelerar a sua curva de aprendizagem, de forma a que contribuam para o êxito da organização e do seu departamento no menor tempo possível. O acolhimento e integração tem duas componentes distintas mas complementares: uma componente geral e uma específica (relacionada com a sua função). Para Maurer (2019) este procedimento representa o processo de integração de um novo colaborador na empresa e cultura organizacional, facilitando o contacto com as suas ferramentas de trabalho e informações necessárias para se tornar um membro ativo da organização. Trata-se de um processo estratégico que, independentemente das funções, durará sempre pelo menos um ano, sendo vital para garantir uma elevada taxa de retenção. Consequentemente, o acolhimento e integração deve solidificar o que o colaborador assimilou durante o recrutamento e seleção, no que se refere aos valores da empresa, cultura corporativa e objetivos individuais, contribuindo para a apaziguação dos anseios e expectativas do mesmo, bem como um reforço da decisão que tomou de mudar-se para a nova organização (Arthur, 2012). A mesma autora salienta a importância deste processo como forma de : diminuir a ansiedade do novo colaborador; dar resposta às questões pessoais e operacionais; reduzir e prevenir o *turnover*; contribuir para o *employer branding* da organização.

Por conseguinte, quais as boas práticas e políticas que as organizações podem adotar para realizarem um acolhimento e integração bem sucedido? De acordo com Bauer (2011) as empresas devem ter em conta quatro níveis distintos, conhecidos como os quatro C. O *compliance* está relacionado com o ensino das regras, regulamentos e práticas da empresa,

nomeadamente documentação, conta de e-mail, hardware, etc, de acordo com as necessidades da sua função; a **clarificação** prende-se com os detalhes e o contexto específico da sua função, incluindo a compreensão das tarefas do dia a dia, numa perspetiva interna e externa; A **cultura** refere-se à transmissão das normas organizacionais, incluindo as formais e informais, bem como as diferentes culturas e subculturas e, por último a **conexão**, ou seja, as relações interpessoais e rede de contactos que os colaboradores estabelecem dentro da empresa. A medida em que uma organização se concentra em cada um dos níveis determina a sua estratégia de acolhimento, para tal, podem ser utilizadas diversas ferramentas, práticas e indicadores dos resultados pretendidos em cada fase. A organização que seja capaz de implementar estas fases com sucesso, poderá acelerar o processo de aprendizagem do colaborador, evitando que este se sinta sobrecarregado ou desorientado, trazendo resultados positivos a curto e longo prazo.

Nesse sentido, Krasman (2015) foca que o acolhimento e integração será sempre passível de falhas, em virtude das imensas variáveis que estão envolvidas no processo. Contudo, existem algumas estratégias que permitem mitigar os efeitos negativos. (1) A organização deve compreender a sua relevância, ao invés de o percecionar como outro item na lista de afazeres da equipa de RH; quando apoiado por um amplo planeamento e incorporado na visão estratégica empresarial, o acolhimento e integração tem o potencial de servir de pilar para o crescimento organizacional. (2) Não se resumir apenas ao dia de acolhimento e entrega do merchandising da empresa, mas ser um processo prolongado no tempo que acompanha o colaborador, com momentos chave para fazer um ponto de situação; os primeiros 90 dias são fundamentais, pelo que se torna primordial dar especial atenção a este espaço temporal. (3) O processo de acolhimento e integração tem de ser aplicado da mesma forma para todos os colaboradores independentemente da sua função, experiência, contexto social, etc. (4) O acolhimento deve ser monitorizado, avaliado, e quantificado regularmente, através das recomendações dos novos colaboradores, com vista a uma melhoria constante. Em suma, o autor menciona que para as organizações de hoje, um processo de acolhimento robusto não deve ser apenas uma moda passageira, mas um requisito fundamental para crescimento e sustentabilidade do negócio.

Na perspetiva de Carucci (2018) o acolhimento deve ser concebido e implementado como uma abordagem integrada, focando em três pilares: organizacional, técnico e social. O primeiro pilar

tem por objetivo explicar o funcionamento da empresa no dia a dia, numa vertente prática, referindo onde estacionar a viatura, como tirar um café, onde fica o WC, etc, mas também a linguagem da organização em termos de siglas internas e documentação, por forma a que o novo colaborador consiga navegar autonomamente. Como mencionado anteriormente por outros autores, o processo de acolhimento deve estender-se durante o primeiro ano, Carucci (2018) reforça a importância de reunir com o novo colaborador ao fim de três, seis e nove meses, por forma a facilitar a assimilação de toda a informação e fazer um ponto de situação. Relativamente ao pilar técnico, passa por comunicar claramente desde o primeiro dia quais são as expectativas da organização relativamente à performance do novo colaborador, estabelecendo métricas e objetivos. Para tal, fornecer um descritivo de funções que inclua responsabilidades bem definidas, o âmbito do seu papel em termos de tomada de decisão/autonomia e os recursos disponíveis. Nesse sentido, devem ser atribuídas tarefas atingíveis com a expectativa de que sejam concluídas aos três, seis e nove meses, celebrando com o colaborador a conquista dessas metas. Por último, o pilar social, por outras palavras, a criação de uma comunidade de suporte para que o novo colaborador se sinta bem vindo e parte da organização, através das interações diárias com os colegas e parceiros/clientes da empresa, fomentando a confiança e camaradagem, mitigando potenciais sentimentos de isolamento ou falta de confiança. Para o autor as organizações que investem recursos e tempo no acolhimento e integração de um novo colaborador tendem a obter benefícios a curto, médio e longo prazo.

Numa perspetiva mais disruptiva, para Cable et al. (2013) os métodos tradicionais de acolhimento possuem algumas fraquezas graves, uma vez que assumem que os valores organizacionais devem ser adquiridos pelos novos colaboradores. Contudo, isto pode ter um efeito nefasto, criando tensão e conflito interno nos colaboradores, já que a aceitação da identidade, normas e valores da organização, promovem uma desvalorização da sua própria identidade no ambiente de trabalho. As práticas de acolhimento que levam os colaboradores a subjugarem a sua identidade, tendem a não ser sustentáveis a longo prazo, na medida em que o colaborador nunca estará totalmente alinhado com a organização, dificultando a criação de *engagement* e compromisso. Por forma a atenuar estes efeitos negativos, os mesmos autores propõem um conjunto de estratégias:

- Romper com a concepção tradicional de emprego. Normalmente, as organizações conceptualizam cada função como um grupo de atividades, para a qual dispõem de um colaborador que deverá completar as tarefas que fazem parte do descritivo de funções, não dando visibilidade ao mesmo da visão mais macro do seu trabalho. Não obstante, esta abordagem despoleta entropias com as gerações X e Y, que pretendem compreender o impacto do seu trabalho, ao mesmo tempo que expressam a sua identidade. Por forma a ultrapassar este desafio as empresas devem fomentar a auto realização dos colaboradores, valorizando os seus pontos fortes e enquadrando-os com a realidade da organização.
- Identificar os pontos fortes dos novos colaboradores. Antes da apresentação dos novos colaboradores à restante equipa e às suas funções, torna-se fundamental dedicar tempo a identificar e descrever as suas características únicas que podem ser uma mais valia para a organização.
- Facilitar a comunicação com os restantes membros da organização. Aquando da apresentação dos colaboradores aos seus novos colegas, é importante estruturar essa exposição de forma a que os novos colaboradores se sintam confortáveis em exprimir livremente os seus valores e crenças.
- Aplicar os pontos fortes à organização. Incentivar os novos colaboradores a reflectir sobre as suas mais valias e em que medida estas podem ser activamente postos em prática na empresa. Esta abordagem tende a obter uma resposta positiva por parte dos colaboradores, uma vez que sentem uma maior conexão com os colegas e a empresa, visto que esta valoriza os seus atributos individuais, resultando numa maior satisfação, menos stress, menos propensão para o *burnout* e mais investimento pessoal.

Na mesma linha de raciocínio, para Chillakuri (2020) as novas gerações querem ter uma compreensão clara dos valores, visão e objetivos estratégicos da organização. Por conseguinte, o acolhimento e integração tem por missão facilitar a compreensão dos mesmos, por forma a proporcionar um alinhamento entre o colaborador e a empresa.

No que se refere ao acolhimento e integração em formato remoto, a pandemia forçou as organizações a fazerem uma transição brusca num curto espaço de tempo, mais concretamente, de um dia para o outro. No formato presencial, os processos de acolhimento e integração dão grande importância ao espaço físico, explicando as regras da cozinha, onde ficam os WC, o estacionamento do carro, bem como a interação humana, apresentando a todos os colegas, realizando eventos de boas-vindas. Houve, portanto, uma mudança súbita para a qual as empresas, bem como os colaboradores, não estavam preparados.

Num estudo recente de Rodeghero et al. (2021), conduzido a engenheiros informáticos da Microsoft, foram identificados vários desafios relativamente ao processo de acolhimento e integração em formato remoto. Em primeira instância a comunicação e colaboração, ou seja, dificuldade técnica e temporal na interação com os colegas em reuniões ou mensagens de *chat*, tal como em sessões de *brainstorming* e trabalho em conjunto. De igual modo, a resolução de problemas, relativamente a pequenas dúvidas do dia a dia, causado pelo isolamento entre colegas de equipa, dificuldades técnicas e a falta de interação física. Tal como a dificuldade em adquirir rapidamente o hardware necessário para o seu trabalho, uma vez que este tinha de ser enviado via correio pela equipa de IT, o que implicava um atraso no processo geral.

Por forma a superar estes desafios, os mesmos autores sugerem: (1) promover e simplificar o processo comunicação. (2) encorajar as equipas a ligar as câmaras. (3) agendar reuniões 1:1 com regularidade. (4) fornecer informação sobre a organização. (5) dar ênfase à formação de equipas. (6) atribuir um mentor aos novos colaboradores. (7) adaptar o processo a ritmos diferentes de aprendizagem. (8) atribuir uma primeira tarefa simples. (9) manter a documentação atualizada. Nesse sentido, Goodermote (2020) complementa com três práticas fundamentais:

1. Focar toda a comunicação escrita e verbal num modelo assertivo e específico, reduzindo ao mínimo possível eventuais interpretações dos colaboradores, uma vez que estes não conhecem a organização e podem possuir contextos culturais distintos. Utilizar frases como, "Comece aqui" e "Passo 2" para esclarecer sobre cada fase do processo.

2. Pensar sempre um passo à frente e ser proactivo. Utilizando uma metáfora, imaginemos o novo colaborador como o Google Maps e o acolhimento como a voz que indica a direção a seguir.
3. O facto de trabalharem à distância faz com que estes sejam confrontados com a ambiguidade da assimilação a um novo local de trabalho, a partir da sua zona pessoal, ou seja, a sua casa. Deve ser fomentado a realização de mini-reuniões de um para um e de grupo, para promover a confiança e reduzir o stress.

Em jeito de conclusão, o acolhimento e integração remoto não é uma solução mágica para todos os problemas das organizações que realizam o processo presencialmente, este apresenta sem dúvida muitos desafios no que concerne à perda de contacto humano, dependência da qualidade da rede e qualidade da aprendizagem. A respeito deste último, Isoherranen e Kaariainen (2021) apontam a importância do apoio contínuo, sessões bem estruturadas e envolvimento no ambiente de aprendizagem digital, como factores essenciais para uma experiência de aprendizagem bem sucedida. Por outro lado, para Ziden e Joo (2020) o processo remoto apresenta muitas vantagens, uma vez que o acolhimento presencial é frequentemente uma comunicação de sentido único, contudo o formato remoto tem a potencialidade de proporcionar uma experiência mais significativa para os novos colaboradores. De igual modo, este permite o início do processo de acolhimento e integração assim que uma oferta é aceite, com o pré-embarque, ao invés de ter que aguardar pelo primeiro dia de contacto no escritório, pelo que o foco deixa de estar na organização e translada para o colaborador. Independente dos prós e contras, face ao atual contexto trata-se de uma realidade que está para ficar quer por imperativo de saúde pública, quer por escolha estratégica das empresas. Num passado recente, se olharmos para o panorama geral dos recursos humanos, constatamos que as práticas e políticas adotadas pela comunidade global, advém do que foi implementado nas empresas do *Big Tech*. Nesse sentido, a pandemia veio acelerar o processo de digitalização e ao dia de hoje organizações como a Google, Meta, Microsoft estão a fazer uma enorme aposta no digital, incluindo o Metaverso.

1.3. Formação

A sociedade hodierna é marcada por constantes mudanças e as organizações não são imunes a esse fenómeno. Deste modo, num mercado cada vez mais globalizado, deparam-se com a necessidade de constante ajustamento, sendo a formação uma componente fundamental para que os colaboradores acompanhem essa evolução e disponham das ferramentas necessárias para o desempenho das suas funções (Lawson, 2016).

O processo formativo deve ser encarado como um meio de produção e disseminação de conhecimento, que se inicia no primeiro dia de trabalho estendendo-se até ao último (Goldstein, 1991). É orientado para os resultados, visando o aumento da produtividade e competitividade da organização, sem descurar o desenvolvimento do capital humano (Goldstein, 1991). Idealmente este processo decorre por iniciativa própria do colaborador, que sente a necessidade de estar a par e passo das novas tendências da sua área de atividade, mas também por incentivo da organização, que deve fornecer os recursos financeiros e tecnológicos necessários.

O conceito de formação é bastante lato, pelo que os objetivos a alcançar podem ser múltiplos. Seguidamente são expostas quatro conceções relativas à sua finalidade (Ceitil, 2007). A primeira conceção apresenta a formação como um instrumento de correção das lacunas de competências nas organizações. O papel da formação passa por dotar os colaboradores das competências essenciais para o desempenho das suas funções. Uma segunda conceção contempla a formação como um fator incentivador da mudança, estimulando a renovação da cultura organizacional. Para tal, são usadas diversas metodologias de cariz grupal, como *workshops* e *teambuilding*. Na terceira visão a principal finalidade da formação reside no aumento da competitividade da organização, fomentando a sua melhoria contínua. Tal ocorre por meio de uma operação direta sobre os processos críticos. Por último, na quarta conceção, o objetivo primordial da formação passa por impulsionar um ambiente constante de aprendizagem. Segundo esta visão, a formação tem por premissa suprimir as lacunas de aprendizagem dos colaboradores, contribuindo para a obtenção dos objetivos da organização. Independentemente da conceção do conceito de formação, para Bohlander et al. (2003) a implementação de um plano de formação tem por base

três fases incontornáveis: diagnóstico de necessidades; programação e implementação; avaliação.

1.3.1. Formação Inicial

Na perspectiva de Jeske e Olson (2021), a formação inicial/acolhimento passa por proporcionar aos novos colaboradores uma compreensão adequada da organização como um sistema, através de uma variedade de informações e sessões interactivas. No mesmo sentido, Lawson (2016) reforça que o principal objetivo da formação inicial reside em assegurar que os novos colaboradores assimilam as tarefas inerentes à sua função. O mesmo autor aponta que por forma a elaborar um plano de formação, primeiramente devem ser identificadas as competências, conhecimentos e capacidades que os colaboradores necessitam para desempenhar a sua função. Ao conceber o plano de formação inicial, é especialmente importante prestar atenção ao fluxo de conteúdos, embora não exista uma ordem correta, é necessário assegurar que os tópicos se baseiam uns nos outros, existindo uma sequência lógica, de modo a aproveitar ao máximo a oportunidade de aprendizagem. Actividades curtas mas bem concebidas tendem a ter um impacto significativo (Lawson, 2016).

Regra geral, a formação inicial é ministrada simultaneamente a dois níveis. Por um lado, cabe aos RH formarem os novos colaboradores relativamente a aspectos operacionais transversais a todos os departamentos, como a marcação de férias e faltas, o processamento salarial, os benefícios da empresa, etc, bem como a história e cultura da empresa, estilo de comunicação, progressão de carreira. Por outro, o departamento que o colaborador vai integrar deve elaborar um plano de acolhimento e formação específico para a função, abordando temas técnicos mas também explicando a sua sub cultura e boas práticas. A respeito deste último, Davila e Pina-Ramirez (2018) mencionam a importância do responsável hierárquico directo neste processo, por forma a proporcionar um ambiente acolhedor e assegurando que são estabelecidas pontes entre o novo colaborador e os colegas. No que concerne aos conteúdos formativos, idealmente o responsável hierárquico juntamente com o Departamento de RH concebem um programa individualizado, centrado na compreensão do seu papel a nível micro e macro. Em última

instância, os responsáveis hierárquicos devem procurar fornecer constante *feedback* ao novo colaborador relativamente à sua curva de aprendizagem, desempenho e aculturação à organização, estando disponíveis para gerir os seus anseios e expectativas (Davila & Pina-Ramirez, 2018).

Assim sendo, de forma formal ou informal, o responsável hierárquico estabelece uma relação de mentoria com o novo colaborador. Apesar de ser um conceito que remonta para a Grécia Antiga, presentemente a nível académico não existe um consenso sobre a designação de mentoria, face à sua proximidade a conceitos como o *coaching* e *counseling* (Hussey e Campbell-Meier, 2020). Na ótica de Blackwell (1989, p.9), a mentoria trata-se de “... um processo pelo qual pessoas de nível hierárquico superior, com realizações especiais e prestígio, tendem a instruir, aconselhar, orientar e facilitar o desenvolvimento intelectual e/ou de carreira de pessoas identificadas como *protégé*”. Nesse sentido, de um ponto de vista prático tradicionalmente a mentoria é vista como uma prática formal, de longo prazo, presencial, na qual o mentor guia o mentorado (Emelo, 2015). Contudo, para o mesmo autor, a mentoria evoluiu muito para além dos seus princípios tradicionais, face à complexidade global atual, que requer colaboradores ágeis e capazes de se adaptarem às mudanças. A mentoria moderna transformou-se numa forma de aprendizagem aberta, social e de colaboração.

Por conseguinte, hoje a mentoria assumiu um papel preponderante na formação inicial dos colaboradores, principalmente com a transição para o formato remoto ou híbrido. Das diversas práticas de mentoria que estão em voga, o sistema de *buddying* destaca-se como uma das mais relevantes e utilizadas, principalmente nas organizações do universo das TI. Para Nigah et al. (2012), o *buddying* consiste numa forma de apoio entre colegas, através da atribuição de um parceiro (*buddy*) ao novo novo colaborador. Para os mesmos autores, tipicamente os programas de *buddying* proporcionam aos recém-chegados um contacto dentro da organização, por forma a obterem aconselhamento e orientação sobre as operações diárias, informações e facilitar a integração, através de uma relação profissional num âmbito informal. Importante referir que o *buddy* não deve ser visto como um mentor, treinador, ou conselheiro, mas como um colega, preferencialmente do mesmo departamento, que conhece a organização há mais tempo. Numa perspetiva mais académica o *buddying* não deixa de ser essencialmente uma mentoria por pares

(*peer mentoring*). A implementação de programas de *buddying* na formação inicial tem revelado efeitos positivos no que concerne à satisfação, produtividade e estados cognitivo-afectivos do novo colaborador, gerando benefícios para a organização como um todo. (Nigah et al., 2012; White et al., 2020)

1.3.2. E-learning

Tal como no recrutamento/seleção e acolhimento/integração, também a formação em contexto empresarial e académico, tem paulatinamente transitado para o mundo *web*, estando o conceito de *E-learning* cada vez mais presente na nossa realidade. Segundo Rosenberg (2001) o *E-learning* refere-se ao uso das tecnologias *online* como forma de entregar uma vasta gama de soluções que aprimoram o conhecimento e desempenho. Este conceito baseia-se em três critérios fundamentais: estar na rede, ser realizado via computador e concentrar-se na visão mais ampla da aprendizagem.

Contudo, existem imensos desafios nesta migração do presencial para o *online*, no que concerne aos meios técnicos, de software e hardware, bem como a falta de literacia digital dos formandos. Para Derouin et al. (2005) a implementação de um plano formativo em formato *E-learning* requer uma gama de diferentes competências por parte dos formandos, como saber utilizar uma variedade de procedimentos e recursos na *web*, ferramentas virtuais, etc. Nesse sentido, segundo Martins et al. (2019) a fim de alcançar resultados positivos na formação em formato *E-learning*, os formandos devem ser guiados sobre as melhores estratégias de aprendizagem, procurando aquelas que se adequam ao seu perfil. Além disso, a própria concepção da formação deve ter em conta estratégias de sucesso no que concerne aos exercícios, tarefas, simulações, etc. Por forma a mitigar estes efeitos nefastos, Goodermote (2020) apresenta oito estratégias:

1. Garantir que as sessões *online* duplicam o formato presencial. Estabelecendo uma hora de início, hora de fim, almoço, e outros intervalos que são mútuos para todos colaboradores, prevendo momentos para videochamadas e reuniões de última hora.
2. Programar um processo de aprendizagem em pequenos passos com explicação detalhada dos objetivos, de modo a evitar que o novo colaborador seja sobrecarregado

com demasiada informação ao mesmo tempo. Iniciar a partilha de informação de forma gradual durante as primeiras semanas, utilizando também colaboradores de outros departamentos da organização.

3. Desenvolver cronogramas que representem as várias etapas do processo. Os cronogramas devem ilustrar cada passo e fase, dando visibilidade ao novo colaborador da ordem sequencial do processo.
4. Realizar mini sessões conduzidas pelos atuais colaboradores, por forma a explicar as várias áreas da organização e a sua interação no dia a dia, bem como promover uma ligação com os novos colegas de trabalho.
5. Agendar reuniões entre os novos colaboradores e os colaboradores “chave” de outros departamentos, tendo em vista uma curta explicação sobre a sua área de atuação, repetindo o mesmo processo com parceiros e fornecedores externos à organização. Deste modo, pretende-se proporcionar uma visão holística sobre a organização e dar a conhecer os principais pontos de contacto.
6. Atribuir módulos de auto-aprendizagem para complementar o conhecimento de cada processo ou função. Os módulos de auto-aprendizagem podem ser concebidos de forma a serem completados independentemente ou através da ajuda do formador.
7. Estabelecer formatos padrão de reunião, fomentando a partilha de ecrã e revendo os tópicos abordados na reunião anterior, de forma a assegurar que todos na reunião estão a par das várias temáticas. Preferencialmente, não deve ser solicitado ao novo colaborador que seja o moderador da mesma, por forma a evitar qualquer tipo de pressão extra que o poderá inibir e impactar negativamente no processo de aprendizagem.
8. Efectuar reuniões de um para um, entre o novo colaborador e o responsável hierárquico, através de chamada telefónica, vídeo chamada ou presencialmente. O objetivo destas reuniões privadas passa por estimular uma relação de trabalho, ao mesmo tempo que ambos se conhecem. Devem ser focados tópicos como a avaliação do progresso do

colaborador, determinadas áreas de melhoria e permitir que o colaborador exponha assuntos de cariz pessoal e privado.

1.3.3. Influenciadores do Processo de Aprendizagem

Independentemente do modelo/formato de aprendizagem, existem diversos fatores que devem ser tidos em conta no momento de delinear a estratégia formativa. Para efeitos deste trabalho, irei apenas focar no estilo de aprendizagem (Denig, 2004). No que concerne ao primeiro, existe uma panóplia infindável de teorias sobre a aprendizagem, tendo sido desenvolvidos vários modelos de estilos de aprendizagem. Entre os mais comumente utilizados destaca-se a Teoria das Inteligências Múltiplas (Gardner, 2011). Este modelo reflete a forma como os indivíduos preferem processar informação, sendo inicialmente criada uma lista de sete inteligências, a que posteriormente o mesmo autor adicionou outras inteligências. De seguida apenas serão focadas as sete inteligências iniciais:

- **Verbal linguística** - habilidades verbais e sensibilidade aos sons, significados e ritmos das palavras.
- **Lógico matemática** - capacidade de pensar conceptualmente e em abstracto, de discernir padrões lógicos/numéricos e de fazer deduções.
- **Espacial visual** - aptidão de pensar em imagens, visualizando de forma precisa e abstracta.
- **Físico cinestésico** - habilidade de controlar os movimentos do corpo e de lidar habilmente com objectos.
- **Musical** - capacidade de produzir e apreciar ritmo, tom e timbre, bem como de se expressar através da música.
- **Interpessoal** - aptidão de detectar e responder adequadamente aos estados de espírito, motivações e desejos dos outros, trabalhando em conjunto.
- **Intrapessoal** - habilidade de estar consciente de si próprio e em sintonia com os sentimentos, valores, crenças e processos de pensamento interno.

Em suma, atualmente vivemos na sociedade da informação, pelo que a transmissão de conhecimento através dos processos formativos assume-se como preponderante para o êxito das organizações. É importante sublinhar que a eficácia da formação, independentemente do seu formato, está em grande medida dependente de uma participação forte e ativa das hierárquicas para que, por um lado, os objetivos a alcançar sejam uma continuidade da política da organização, por outro, estejam reunidas todas as condições materiais e organizacionais. De igual modo, em última instância a formação pretende alterar comportamentos, sendo que este processo não ocorre apenas numa sala de formação (presencial ou *online*), mas através de múltiplos momentos de reforço e reciclagem. Para Jeske e Olson (2021) o conceito de formação como um *one-stop-shop* tem de ser revisitado, por outras palavras, apesar de proporcionar imensos benefícios às organizações, a formação não pode ser vista como uma solução mágica pré-formatada para todos os problemas.

Focando na formação em formato *online*, alguns dos desafios diagnosticados por Bonk (2002) conservam a sua importância na atualidade. Existe uma necessidade de dotar os formadores de competências técnicas a nível das TI e tornar as plataformas de aprendizagem mais intuitivas. Nesse sentido, torna-se fundamental providenciar uma linha de suporte, quer para formadores como formandos, por forma a ultrapassar os problemas técnicos do dia a dia, que poderão ter como consequência o aparecimento de sentimentos de frustração e desespero nos colaboradores, impactando negativamente o processo de aprendizagem. Finalmente, experimentar formas alternativas de avaliação que se estendam para além dos dois primeiros níveis de Kirkpatrick. Em jeito de conclusão, apesar da formação em formato *online* ter ainda um longo percurso a percorrer, as organizações caminham para a adoção deste formato, parcialmente ou na totalidade, pelo que plataformas como a Blockchain (tecnologia subjacente à popular moeda criptográfica Bitcoin) apresentam potencial para ajudar a ultrapassar e mitigar muitas das dificuldades atualmente sentidas por todos os envolvidos no processo.

CAPÍTULO II: Organização

A organização é um fornecedor mundial e independente de serviços de *Quality Assurance* e soluções de teste, prestando serviço múltiplos clientes de distintas áreas de atividade como a Banca, Retalho, Telecomunicações, Seguros, Saúde, etc. O *Quality Assurance* tem por objetivo garantir a qualidade durante o desenvolvimento de um produto ou serviço, verificando o cumprimento de determinadas normas e métodos ao longo da operação. É implementado para identificar desvios que possam comprometer a qualidade final do produto ou serviço, bem como produzir sugestões de melhoria.

Para tal, são utilizados testes automatizados ou manuais. Os testes automatizados recorrem a ferramentas especializadas para executar casos de teste e gerar resultados, enquanto que os testes manuais seguem um plano escrito e relatam os defeitos aos programadores. Os dois métodos podem ser utilizados em simultâneo, porém o seu contributo está dependente da área de intervenção.

Com presença a nível mundial a organização iniciou a sua operação de Portugal (Lisboa) em 2019, através da criação de uma filial, desenvolvendo um projeto na área do *Machine Learning*. Este incide no campo do NLU (*Natural Language Understanding*), um sub ramo do NLP (*Natural Language Processing*), que visa a melhor compreensão por parte dos sistemas de busca, nas pesquisas que os utilizadores fazem em todas as suas plataformas *online*.

A estrutura organizacional do projeto encontra-se repartida em seis áreas distintas: Linguistas que representam o *core* do projeto; Team Leaders, tendo por missão gerir as equipas de linguistas; Tech Support, que dão suporte aos colaboradores em Portugal e interagem com as equipas técnicas de outros projetos; Quality Assurance, visando a qualidade do trabalho desenvolvido pelo projeto; Site Lead, que articula a comunicação entre Portugal e os Headquarters; People & Operations, que dão suporte a todos elementos da equipa em Portugal em matéria de RH e operacional.

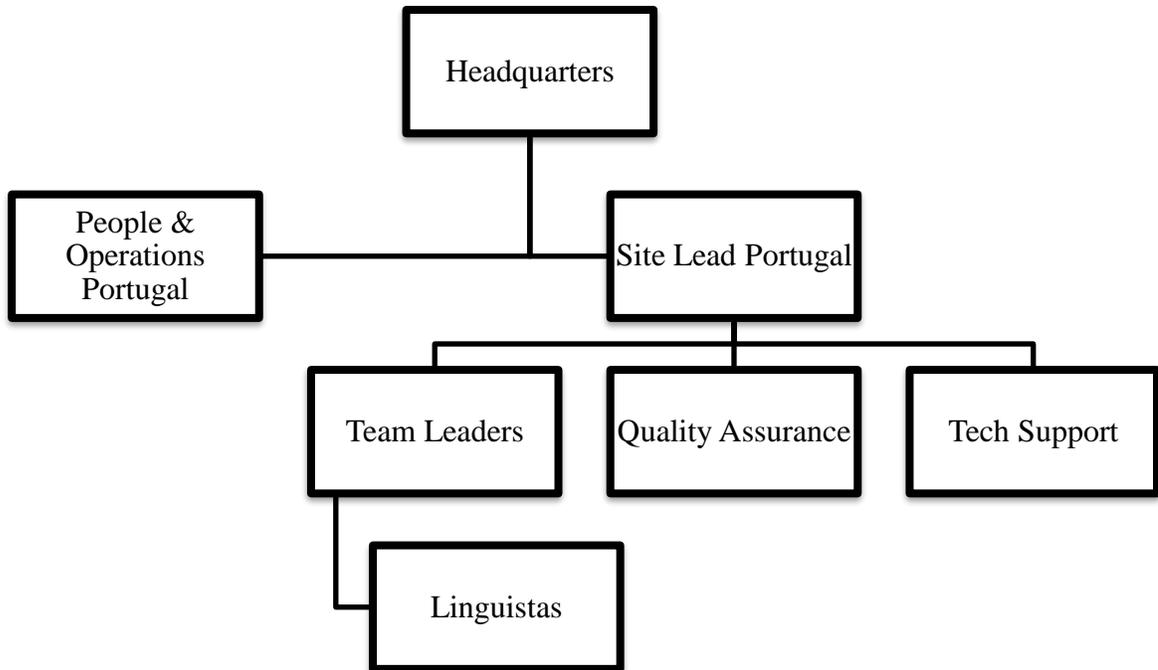


Figura 1. Organograma da Organização (Fonte: Autor)

Ao longo dos últimos 3 anos o projecto sofreu um crescimento acelerado, contando actualmente nos seus quadros com 250 colaboradores de 45 nacionalidades diferentes, sendo 110 do género masculino e 140 do género feminino. A média de idades converge nos 36 anos, estando a idade máxima fixada nos 55 anos e a mínima nos 21 anos. Desde Março de 2020 com a chegada da pandemia todo o projeto migrou para um modelo 100% remoto.

CAPÍTULO III: Metodologia

3.1. Objetivos do Estudo

O presente estudo manifesta-se face à migração do modelo de trabalho da organização, de presencial para remoto, em função da pandemia do COVID 19, e consequentes medidas impostas pelo Governo Português. Esta mudança despertou algumas inquietações e preocupações por parte do autor, que assumiu o cargo de Head of People & Operations na organização, bem como da restante equipa de Recursos Humanos e gestão de topo. Como principal objetivo, o trabalho procura caracterizar e compreender as estratégias e práticas implementadas na organização no que concerne ao processo de *onboarding* em formato presencial e remoto. Por conseguinte, para atingir este pressuposto recorda-se aqui os objetivos específicos deste trabalho:

1. Caracterizar o processo de *onboarding* no formato presencial e remoto;
2. Identificar as principais alterações da migração do processo de *onboarding* de presencial para remoto, na perspetiva do Comité de Liderança;
3. Compreender o impacto da migração do processo de *onboarding* para o formato remoto, na perspetiva do Comité de Liderança;
4. Sugerir pontos de melhoria nas várias fases do processo de *onboarding* remoto.

3.2. Método de Pesquisa

Assumindo como premissa fundamental a melhoria do processo de *onboarding* em formato remoto, adequado à organização e condizente com as expectativas de todos os *stakeholders*, a opção por uma investigação de cariz qualitativa apresentou-se como a mais adequada. Este tipo de metodologia vai de encontro aos objetivos propostos, uma vez que permite a recolha de informações, opiniões e elementos concretos do ambiente laboral da organização (Flick, 2008).

Por conseguinte, no que se refere à técnica de recolha de dados, este estudo elegeu a entrevista como forma a obter dados primários, utilizando como base de recolha um formato semi-

estruturado ou semi-diretivo. Este formato pressupõe a elaboração de um guião que guiará a entrevista, dando espaço para que os intervenientes abordem outros tópicos. Por outras palavras, a entrevista semi-estruturada não se assume nem inteiramente aberta, nem voltada apenas a perguntas com elevada precisão (Quivy & Campenhoudt, 1998). Não obstante, neste caso em particular, a literatura apresenta alguns perigos na aplicação desta metodologia e técnica, nomeadamente o perigo da subjetividade e enviesamento dos dados, visto o entrevistador ser membro integrante da organização em estudo e assumir uma posição de poder hierárquico dentro da mesma. Posto isto, o entrevistador deve ser tão idóneo quanto possível para não comprometer a legitimidade do processo, dando visibilidade aos entrevistados dos objetivos e metodologia do estudo (Gil, 1999).

3.3. Caracterização do Universo / Seleção da Amostragem

Para efetivar os pressupostos acima mencionados, foi adotado um método não probabilístico, assente na amostragem intencional, sendo portanto dada primazia aos critérios teóricos em detrimento dos probabilísticos (Luborsky & Rubinstein, 1995). Nesse sentido, os colaboradores foram selecionados de forma propositada, face a um conjunto de características predefinidas que são do interesse do presente estudo.

O projeto em estudo nesta organização é atualmente constituído por 250 colaboradores, repartidos em seis áreas distintas como anteriormente referido: Linguistas; Team Leaders; Tech Support; Quality Assurance; Site Lead; People & Operations.

Em Março de 2020, antes da mudança para o formato remoto, o projeto era constituído por 90 colaboradores, sendo estes relevantes para a presente investigação uma vez que conhecem o processo de *onboarding* no escritório e *online*, tendo um termo de comparação. Contudo, dentro desta amostragem de 90 colaboradores, existem dois subgrupos: os colaboradores que são passivos no processo de *onboarding*, os Linguistas, e os restantes que são ativos, ou seja, membros da empresa que gerem as equipas, tendo responsabilidade e visibilidade em todo o processo de *onboarding* de novos colaboradores. É neste segundo subgrupo, designado por Comité de Liderança, onde constam os Team Leaders, Tech Support, Quality Assurance e People

& Operations, que o presente estudo incidiu. Nesse sentido, inicialmente foram selecionados 10 elementos da organização, contudo face à saída de 3 elementos do projeto aquando da realização das entrevistas, a amostragem final incidiu em 7 colaboradores. Segue abaixo uma tabela explanativa da caracterização da amostragem.

Entrevistado	Gênero	Idade	Função	Tempo na Organização
Entrevistado 1	Masculino	26	People & Operations	2.5 anos
Entrevistado 2	Feminino	28	People & Operations	3 anos
Entrevistado 3	Masculino	30	Quality Assurance	3 anos
Entrevistado 4	Masculino	34	Team Lead	3 anos
Entrevistado 5	Masculino	32	Tech Support	2.5 anos
Entrevistado 6	Masculino	55	Team Lead	3 anos
Entrevistado 7	Masculino	38	Team Lead	3 anos

Tabela 1. Caracterização dos entrevistados (Fonte: Autor)

3.4. Recolha dos Dados

Partindo da revisão bibliográfica anteriormente exposta, foi construído o guião de entrevista (Anexo I e II), permitindo que os entrevistados partilhassem a sua percepção e experiência sobre a migração do processo de *onboarding* de presencial para remoto. O guião foi elaborado em português e inglês, visto o inglês ser a língua oficial do projeto. Nesse sentido, para os colaboradores que possuem o português como língua nativa foi dada a opção de escolherem o idioma. De igual modo, o guião de entrevista foi construído de raiz, em virtude da recenticidade do fenómeno em estudo, não existindo portanto elementos para efectuar *benchmarking*. Por último, antes de entrevistar os colaboradores foi elaborado um teste ao guião ao entrevistado mais sénior da organização, submetendo o guião para análise, por forma a aferir a compreensão e qualidade do mesmo.

Uma vez que não houve um retorno total e obrigatório ao escritório por parte do projeto aquando da realização das entrevistas, estas foram realizadas via videochamada, na aplicação

Google Meet. As entrevistas ocorreram entre Novembro e Dezembro de 2022, tendo uma duração média de 30 minutos. A cada entrevistado foi requerida a autorização para proceder à gravação do áudio e vídeo das entrevistas (Anexo III e IV). Paralelamente foi realizada uma análise documental aos manuais de procedimentos internos, onde estão estabelecidas as diretrizes referentes ao processo de *onboarding*.

3.5. Análise de Dados

Para trabalhar os dados conseguidos nas entrevistas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo categorial que permite a “... identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno que queremos explicar” (Guerra, 2006 p.80). Esta assume-se como uma técnica de investigação que permite descrever de forma objetiva, sistemática o conteúdo manifestado na comunicação oral do entrevistado (Guerra, 2006). A análise de conteúdo seguiu a metodologia de Bardin (2008), estando subdividida em 3 momentos distintos: organização, codificação e categorização. As entrevistas foram transcritas manualmente convertendo o áudio em texto, de modo a agilizar a compilação dos dados e a sua análise. Nesse sentido, foi garantido a todos os entrevistados a confidencialidade e proteção dos dados obtidos, sendo posteriormente entregue um exemplar da presente investigação.

CAPÍTULO IV: Apresentação dos Resultados

4.1 Migração operacional do *Onboarding* presencial para remoto

Por forma a facilitar a compreensão das dinâmicas operacionais intrínsecas aos vários momentos do *onboarding*, indo de encontro com primeiro objetivo – caracterizar o processo de *onboarding* no formato presencial e remoto – foi efetuada uma análise documental das práticas e políticas da organização. Por conseguinte, de seguida são explanados os vários passos de cada processo, efetuando um paralelo entre o formato presencial e o remoto.

4.1.1 Recrutamento e Seleção

Focando no **formato presencial**, o processo de recrutamento e seleção inicia-se com a identificação da necessidade, podendo surgir por dois motivos: substituir um colaborador que decidiu sair do projeto ou com o qual foi rescindido o vínculo laboral; e/ou uma nova necessidade face ao crescimento do projeto ou excesso de tarefas de uma determinada função. Em ambos os casos, compete ao Site Lead autorizar a abertura da vaga, bem como escolher o Hiring Manager, ou seja, o colaborador responsável pelo processo de recrutamento e seleção, sendo que na grande maioria das situações cabe ao membro do Comité de Liderança assumir esse papel.

De seguida, o Hiring Manager deve providenciar ao Departamento de People & Operations um descritivo de funções, focando as *softskills*, *hardskills*, condições financeiras, data de contratação, etc. Na grande maioria dos casos já existe um *template* de vagas anteriores contudo, face a uma nova posição, em muitos momentos é necessário criar algo de raiz, principalmente no que concerne às *hard skills*. Após a receção e análise do mesmo, compete ao People & Operations organizar uma reunião inicial com o Hiring Manager, tendo em vista o alinhamento do processo e esclarecimento de eventuais dúvidas. Esta fase termina com a criação de um grupo no chat institucional entre o Hiring Manager e um membro do People & Operations, de modo a agilizar a comunicação entre ambos.

Cabe em seguida ao People & Operations, tendo em conta a análise de funções, abrir a posição no sistema interno de monitorização, e na plataforma de recrutamento, que automaticamente

coloca a posição disponível ao público no site da empresa, LinkedIn e Indeed, enviado também um email para todos os colaboradores do projeto. Para reforçar a divulgação da abertura das posições, existe um segmento na Newsletter semanal dedicado às posições em aberto, sendo também enviado um lembrete no chat geral do projeto. Importante referir que existe em vigor uma política de incentivos, em que os colaboradores são encorajados a submeter candidatos e caso estes sejam escolhidos para se juntar ao projeto, o colaborador que submeteu o candidato receberá uma recompensa financeira.

Partindo do pressuposto que a vaga recebeu várias candidaturas, a primeira fase da seleção incide na triagem curricular, onde o recrutador leva principalmente em conta as *hard skills* para a posição, bem como a experiência profissional e o percurso académico. Um outro fator importante passa pela localização do candidato e autorização para residir/trabalhar em Portugal. Por outras palavras, será dada primazia a candidatos que já se encontrem fisicamente em Portugal, conhecendo a cultura, e igualmente cumprindo todas as normativas legais. Não obstante, caso o candidato apresente um potencial elevado ou quando se trata de um perfil escasso em Portugal, este fator de triagem deixa de ser relevante.

São então escolhidos alguns candidatos, regra geral entre 6 a 8, para efetuarem uma primeira entrevista com um membro do People & Operations. Este primeiro contacto é efetuado *online*, tendo a duração de 30 minutos. O intuito desta conversa reside, por um lado, na apresentação do projeto, posição e processo ao candidato, por outro, averiguar o *fit* cultural, conhecimento técnico da área e expectativas salariais. No final da reunião é elaborado um resumo da prestação do candidato e em seguida este é informado se progrediu, ou não, para a segunda fase. Desta fase em diante, a todos os candidatos que forem rejeitados é solicitado o preenchimento de um questionário por forma a obter a sua opinião sobre o processo.

Assumindo que o candidato passou para a fase seguinte, dependendo da função em causa, a equipa de People & Operations envia por email ao candidato um *assessment*/desafio, sob a forma de teste de personalidade, *work sample*, *case study*, etc. Em seguida, é realizada uma entrevista presencial com o Hiring Manager, com a duração de 60 a 90 minutos, com o intuito de reforçar a avaliação efetuada pelo recrutador quanto ao *fit* cultural e procurar compreender o *assessment*/desafio do candidato, bem como as suas *hard skills*. Dependendo do nível de

senioridade da posição, poderá existir mais uma entrevista com o Site Lead ou membro do Comité de Liderança (caso este último não seja o Hiring Manager), tendo por objetivo avaliar as capacidades de gestão de equipas e conhecimento técnico. De referir que sempre que ocorre uma entrevista presencial, cumpre ao People & Operations despoletar um procedimento interno para obter autorização de entrada do candidato nas instalações.

Estando o candidato aprovado em todas as fases, é realizada uma reunião com o Responsável pelo Departamento de People & Operations para formalizar a oferta e esclarecer eventuais dúvidas. Para finalizar o processo a equipa de People & Operations envia por email a oferta, condições do seguro de saúde e demais benefícios, ficando a aguardar a confirmação do candidato. Após a aceitação da mesma, realiza-se o encerramento da posição na plataforma de recrutamento, sendo produzido um relatório interno com algumas métricas (tempo de resposta, taxa de aprovação, satisfação dos candidatos, etc). Abaixo segue um quadro resumo que reflete todas as tarefas do processo de recrutamento e seleção, tal como o responsável pela execução da mesma.

Recrutamento e Seleção	Responsável			
	P&O	Site Lead	Comité de Liderança	Hiring Manager
Identificar a necessidade	-	✓	-	-
Escolher o Hiring Manager	-	✓	-	-
Providenciar ao P&O a Análise de Funções	-	-	-	✓
Organizar reunião inicial entre P&O e o HM	✓	-	-	-
Criar um chat entre P&O e o HM	✓	-	-	-
Abrir a posição nos Sistemas Internos	✓	-	-	-
Anunciar a posição Internamente	✓	-	-	-
Triagem Curricular	✓	-	-	-
Entrevista com P&O	✓	-	-	-
Assessment Técnico	✓	-	✓	✓
Entrevista com Hiring Manager	-	-	-	✓

Entrevista com Comité de Liderança ou Site Lead (Se aplicável)	-	✓	✓	-
Reunião de Oferta	✓	-	-	-
Envio da Proposta	✓	-	-	-
Envio das Condições do Seguro de Saúde	✓	-	-	-
Envio dos Restantes Benefícios	✓	-	-	-
Fechar a Vaga	✓	-	-	-
Relatório	✓	-	-	-

Tabela 2. Processo de Recrutamento e Seleção no Formato Presencial (Fonte: Autor)

Com a migração para o **formato remoto**, o recrutamento e seleção sofreu algumas alterações em termos processuais e operacionais. A principal mudança prendeu-se com a realização das reuniões e entrevistas em modo *online*, via Google Meet, em detrimento do formato presencial. Este novo método obrigou a um alargamento da duração das entrevistas, acrescentando 15 minutos em todas as fases, comparativamente ao estabelecido no formato presencial, uma vez que, por um lado, tendencialmente os participantes apresentavam problemas com a conexão ou áudio, por outro, potencialmente os entrevistadores necessitavam de mais tempo para criar *engagement* com o candidato. Nesse sentido, uma vez que o candidato não se deslocava às instalações, o People & Operations deixou de despoletar o processo de autorização de entrada no edifício. Numa vertente mais operacional, na análise de funções, bem como nas plataformas internas, surgiu a necessidade de criar a categoria de “trabalho remoto”, uma vez que até à data apenas existia o formato presencial.

4.1.2 Acolhimento e Integração

Selecionado o candidato, no **formato presencial**, cabe ao People & Operations assumir a grande maioria dos procedimentos referentes ao Acolhimento e Integração, estando esta fase subdividida em dois momentos: antes e após o primeiro dia oficial do novo colaborador. Primeiramente, é enviado via email, um link onde este deve submeter toda a sua informação pessoal e documentação obrigatória no âmbito da legislação portuguesa. No caso de se tratar de

um colaborador realocado, ou seja, que não se encontre em Portugal, nem possua a documentação necessária para residir e trabalhar, o mesmo é posto em contacto com o Gabinete de Advogados e com a Agência de Viagens para agilizarem o processo. Reunida toda a informação, procede-se à redação do contrato e envio do mesmo via email para o colaborador, cabendo ao mesmo enviar para o People & Operations uma cópia digitalizada, sendo o original entregue no primeiro dia de trabalho.

De seguida são efetuadas as comunicações aos parceiros e entidades legais, ou seja, enviados os dados pessoais necessários para o seguro de acidentes de trabalho, seguro de saúde, medicina no trabalho, cartão de alimentação e contabilidade, bem como à Autoridade Tributária, Segurança Social e Autoridade para as Condições no Trabalho (nas situações em que tal é obrigatório). A nível interno são acionados os procedimentos por forma a providenciar ao novo colaborador acesso ao software e ferramentas de trabalho, tal como ao cartão de identificação de segurança das instalações.

A segunda fase do Acolhimento e Integração inicia-se com o primeiro dia oficial, em que os colaboradores se deslocam ao escritório. Este dia fica na grande maioria a cargo do People & Operations, que organiza sessões de boas vindas, uma visita ao escritório explicando algumas regras básicas da utilização do bar e salas de repouso, apresentação das equipas, etc. A nível interno é enviado um email e uma mensagem no chat a todos os membros do projeto, apresentando os novos colaboradores. No final do dia são entregues o portátil e demais periféricos, algum merchandising, o cartão de alimentação e do seguro de saúde, acompanhado de uma breve explicação. De referir que este processo acontece uma vez por mês, sendo criado um grupo de novos colaboradores. Para finalizar, é efetuada uma atualização das bases de dados internas e são agendadas as reuniões de acompanhamento entre o People & Operations e o novo colaborador durante o primeiro ano. Abaixo segue um quadro resumo que reflete todas as tarefas do processo de Acolhimento e Integração, tal como o responsável pela execução da mesma.

Acolhimento e Integração	Responsável			
	Tarefa	P&O	Site Lead	Comité de Liderança
Recolha dos Dados Pessoais	√	-	-	-
Relocalização (Se aplicável)	√	-	-	-
Envio do Contrato	√	-	-	-
Comunicação aos Parceiros e Entidades Legais	√	-	-	-
Permissões e Acessos	√	-	-	-
Dia de Acolhimento	√	√	√	-
Comunicações Internas	√	√	√	-
Entrega Hardware	√	-	-	-
Entrega de Merchandising	√	-	-	-
Entrega do Cartão de Alimentação e Seguro	√	-	-	-
Atualização das Bases de Dados	√	√	-	-
Reuniões de Acompanhamento	√	√	√	-

Tabela 3. Processo de Acolhimento e Integração no Formato Presencial (Fonte: Autor)

Com a transição para o **modelo remoto**, o processo de Acolhimento e Integração experienciou alguns ajustes. No que concerne à relocalização de candidatos, este procedimento foi colocado em suspenso, uma vez que as fronteiras dos países ficaram fechadas, estando posteriormente abertas com imensas restrições, em virtude da pandemia do Covid 19. Quanto às comunicações entre a entidade patronal e os organismos portugueses, apesar da grande maioria ser efetuada *online*, em alguns casos era necessário que o colaborador se deslocasse fisicamente aos serviços, situação que deixou de verificar sendo todas as comunicações efetuadas via email. De igual modo, a entrega da versão original do contrato, obrigatoriedade da legislação portuguesa, passou a ser efetuada via correio postal.

Relativamente ao primeiro dia de acolhimento este teve de ser reinventado, uma vez que grande parte da informação partilhada se focava com o dia a dia no escritório. No que se refere à requisição de acessos, este procedimento ficou em suspenso, visto que os colaboradores não se

deslocavam ao escritório, o que de igual modo forçou a que todas as entregas (hardware, merchandising, etc) passassem a ser efetuadas via correio postal. Face à suspensão da obtenção e renovação de documentos (cartão de cidadão, autorização de residências e VISA), a atualização das bases de dados ficou igualmente suspensa. Por último, as reuniões de apresentação dos colaboradores ao projeto e as reuniões acompanhamento transitaram para o formato *online*

4.1.3 Formação

Intrinsecamente ligado com o processo de Acolhimento e Integração, surge a Formação. De um ponto de vista macro esta ocorre simultaneamente a dois níveis tendo por responsáveis: People & Operations e Equipa do colaborador. **Presencialmente**, e no que se refere à primeira, são agendadas diversas sessões ao longo dos primeiros dois meses, com o intuito de dar visibilidade sobre as práticas da organização, bem como esclarecer eventuais dúvidas. Este plano começa com uma sessão das políticas e procedimentos internos, onde são abordados tópicos mais latos, como quais são os valores e missão do projeto, estrutura das equipas, mas também temas mais operacionais, como o agendamento de férias e faltas, sistema de avaliação de desempenho e progressão na carreira. De seguida é realizada uma sessão referente ao seguro de saúde, explicando o funcionamento do sistema nacional de saúde mas também as coberturas do seguro e procedimentos de utilização do mesmo. Posteriormente, uma sessão que aborda os impostos associados ao processamento salarial, bem como a possibilidade de aderirem ao incentivo da fonte de retenção. Por último, em conjunto com a equipa de Diversidade e Inclusão, os novos colaboradores são convidados a juntarem-se a esta equipa, tendo em vista a organização de eventos e atividades que promovam o sentimento de pertença.

No que diz respeito às sessões da Equipa que o colaborador integra, estas adotam metodologias e durações diferentes, mediante a função e senioridade. Existe sempre um conteúdo matriz que é transversal a todas, abordando fundamentalmente os objetivos do projeto e explicando o papel de cada equipa na persecução dos mesmos. Em seguida, cabe a cada equipa escolher a melhor abordagem por forma a transmitir o conhecimento. Por conseguinte, algumas optam por formação em conjunto, focando a partilha de conhecimento e resolução de problemas, enquanto

que outras preferem dar autonomia ao colaborador, apresentando-lhes um cronograma a seguir. Regra geral o processo de formação tem a duração de três a quatro meses, sendo apenas expectável que os colaboradores comecem a contribuir ao fim de seis meses. No final deste processo é efetuada uma avaliação, de carácter mais formal ou informal, mediante a equipa. Abaixo segue um quadro resumo que reflete todas as tarefas do processo de Formação, tal como o responsável pela execução da mesma.

Formação	Responsável			
Tarefa	P&O	Site Lead	Comité de Liderança	Hiring Manager
Sessão Políticas e Procedimentos Internos	√	-	-	-
Sessão Seguro de Saúde	√	-	-	-
Sessão Estatuto Não Residente Habitual	√	-	-	-
Sessão Processamento Salarial	√	-	-	-
Sessão Diversity & Inclusion	√	-	-	-
Sessões da Equipa	-	-	√	√

Tabela 4. Processo de Formação no Formato Presencial (Fonte: Autor)

A passagem da Formação para o **formato remoto** teve repercussões em praticamente todos os momentos do processo. Desde logo, todas as sessões passaram a ser efetuadas em formato *online*, o que implicou um aumento de 15 a 30 minutos na duração das mesmas. Relativamente às políticas e procedimentos internos, foram introduzidas imensas alterações por forma a ajustar a esta nova realidade. Nesse sentido, houve a criação de novas políticas referentes à possibilidade de trabalhar fora de Portugal, a definição de *office hours* em que todos os colaboradores teriam de estar *online*, a implementação de uma ferramenta de controlo de horário, entre outros. De igual modo, foi providenciado um orçamento para os colaboradores adquirirem material para casa (cadeira, secretária, etc), estabelecidas novas boas práticas de comunicação, como desligar o microfone nas reuniões, levantar a mão digital para falar, assim por diante, o que implicou uma reformulação desta sessão. As restantes sessões no âmbito do People & Operations também tiveram que sofrer ajustes, uma vez que surgiram novas temáticas

referentes à utilização do seguro de saúde fora de Portugal, recebimento do salário numa conta não portuguesa e afins.

No que concerne às sessões da Equipa, em conjunto com o People & Operations foi introduzida a política do *Buddy*, ou seja, a atribuição de um membro da equipa como o ponto de contacto do novo colaborador, para que este se sentisse confortável em questionar temáticas mais técnicas mas também operacionais e do dia a dia do projeto. Quanto à formação técnica, as várias equipas adotaram posturas distintas, mediante as suas funções e dinâmicas. As equipas que no formato presencial apostavam mais na formação colaborativa, viram-se forçadas a ajustar os cronogramas e o número de colaboradores que participavam nas mesmas, enquanto que as equipas que optavam por dar autonomia aos colaboradores sentiram menos as repercussões e foram forçadas a realizar menos acertos.

4.2 Alterações da migração do *Onboarding* presencial para remoto

Após a realização da revisão da literatura e análise documental dos procedimentos da organização, foi concebido de raiz, e em seguida aplicado, um guião de entrevista semi-estruturada (Anexo I e II) aos elementos da equipa do Comité de Liderança. No seguimento da análise das entrevistas, procedeu-se à elaboração de uma grelha de análise de conteúdo (Anexo V), resultando na tabela abaixo exposta, onde são explanadas as categorias, subcategorias e dimensões do segundo objetivo, ou seja, identificar as principais alterações da migração do processo de *onboarding* de presencial para remoto na perspetiva do Comité de Liderança.

Objetivo 2: Identificar as principais alterações da migração do processo de onboarding de presencial para remoto		
Categorias	Subcategorias	Dimensões
Recrutamento e Seleção	Análise de Funções	Foco nas Hard skills
		Foco nas Soft skills
	Tipo de Recrutamento	Foco no Recrutamento Interno
	<i>Employer Branding</i>	Importância
Acolhimento e Seleção	Hardware	Acesso aos Equipamentos

	Comunicação	
Formação	Conteúdos	Manutenção
		Alteração
	Duração	Aumento
	Disponibilidade	Aumento

Tabela 5. Objetivo 2: Alterações da migração do processo de *onboarding* (Fonte: Autor)

4.2.1 Recrutamento e Seleção

Análise de Funções: *Soft Skills* vs *Hard Skills*

Revisitando a literatura, é possível constatar um consenso por parte dos diversos autores relativamente à importância da análise de funções no despoletar do processo de recrutamento e seleção (Cardoso, 2013; Mader-Clark, 2013). Com a transição para o formato remoto, de um ponto de vista operacional a organização não efetuou alterações de relevo na análise de funções, criando apenas uma nova categoria no que concerne à localização do colaborador, com o aparecimento do conceito do trabalho remoto. Nas entrevistas realizadas, pode ser verificada a existência de uma dicotomia no que se refere à predominância das *soft skills* e *hard skills* na elaboração da análise de funções neste novo cenário. Por um lado, alguns dos entrevistados referiram que sendo o *fit* cultural um dos pilares da organização, foi dada primazia às *soft skills*:

“We needed to understand better what were the soft skills that we were looking for, because hiring managers wanting us to have more of a cultural fit since people will not be there face to face.” - E1

“Para nós é muito importante perceber se essa pessoa vai ser ou não um fit cultural porque podemos ter malta que é tecnicamente muito boa, mas depois pelo menos para a minha equipa, se não conseguirem fazer as coisas de uma maneira em que ajudam, em que colaboram, em que sem dúvida estão aqui para ajudar a equipa, não me interessa muito a componente técnica por mais top que seja.” - E7

Nesse sentido, Ferreira et al. (2022) corroboram que no designado “novo normal”, ou seja, no trabalho em formato remoto, as *soft skills* desempenham um papel vital e primordial, sendo por

isso essencial a sua correta avaliação e medição durante o processo de recrutamento e seleção. Por outro lado, no espectro oposto, colaboradores enfatizam o peso das *hard skills* face à sua importância num projeto do ramo Tech, bem como à dificuldade em avaliar *soft skills* num processo de recrutamento e seleção completamente *online*.

“Actually in some positions we change, we were more focused on hard skills because we definitely wanted people that were technically good. In some teams we have people that are really good with, you know, mingling, getting together, chatting, all of that. But they were lacking technical and it was hard for us to find those people. So we needed to focus on tech stack because the rest is already done.” - E4

“Pessoalmente acho que a dificuldade em avaliar soft skills e traços de personalidade no modelo de recrutamento virtual causou uma preferência por capacidades técnicas (...) Nós falamos muitas vezes disto e todos os restantes membros da empresa também o diziam, a cultura é muito importante, sim senhor, mas como é que nós vamos avaliar e nós estávamos num processo de crescimento muito grande. Ou seja, nós precisávamos de contratar, tínhamos agora novo projeto em mãos com a questão da pandemia e acima de tudo teríamos de avaliar coisas que depois pudéssemos dizer se tinham corrido bem ou corrido mal e nesse sentido as competências hard skills são muito mais fáceis para nós, porque, ok tu sabes fazer este processo, já sei que vou ter que dar mais ou menos treino e isso foi o nosso foco nesta fase, ou pelo menos mais da minha equipa, em que focamos mais na componente técnica.” - E5

Para Tokarcikova et al. (2020) as *soft skills* desempenham, sem dúvida, um papel relevante nas competências desejadas nos profissionais da área Tech, do presente e do futuro, não obstante, a aquisição e desenvolvimento do *Tech stack*, por outras palavras, de competências técnicas como linguagens de programação, *frameworks*, etc, continuam a representar a espinha dorsal dos profissionais desta área, sendo esta sua grande mais valia.

Tipo de Recrutamento: Foco no Interno

A preferência pelo recrutamento interno na contratação de um novo colaborador, assenta em grande medida na possibilidade de acelerar o processo e mitigar eventuais falhas, uma vez que existe mais informação fidedigna disponível (Devaro et al., 2019; Sims, 2002). Operacionalmente a organização não efetuou deliberadamente nenhuma alteração no que concerne à predominância das fontes de recrutamento. Contudo, analisando as entrevistas constatamos que um dos entrevistados, membro da equipa de People & Operations, ou seja, responsável por gerir o processo de recrutamento e seleção, salienta a preponderância do recrutamento interno com a transição.

“We had to focus way more on internal recruitment because at the end of the day we lost the employer branding by not bringing people to the office.” - E1

De igual modo, alguns dos entrevistados mencionam a importância do reforço do *employee referral program*, por outras palavras, a política de incentivos interna que recompensa os colaboradores que submeterem candidatos para as posições em aberto.

“Agora com algum distanciamento temporal, conseguimos ver por exemplo que o esforço que foi feito, e a equipa de recursos humanos tem muito mérito, de lembrar aos nossos colaboradores que deviam sugerir candidatos para as vagas, outras pessoas que conhecessem, que sabem que tecnicamente tinham o que procurávamos foi um sucesso. O recrutamento interno foi fundamental para nos permitir o crescimento do projeto ao nível que pretendíamos. Sem dúvida que um aspeto positivo foi a de nós termos os nossos atuais colaboradores como embaixadores da empresa e sendo eles os melhores recrutadores que nós podemos ter.” - E4

A literatura apresenta vários estudos que apontam para as vantagens de implementar um programa interno de incentivos financeiros, como ferramenta de atração de candidatos (Pieper et al., 2018; Schlachter, 2019). Para Gensing-Pophal (2021) com a pandemia e consequente migração para o formato remoto, as equipas de recrutamento procuraram adaptar-se a esta nova realidade implementando as *hiring party*. Sucintamente, estas consistem num evento em que se juntam os colaboradores (neste caso *online*) para procurarem dentro das suas rede de contactos potenciais candidatos para as vagas em aberto, isto num contexto relaxado e de festa, distribuindo prémios para os vencedores.

Employer Branding: Aumento da Importância

Numa sociedade cada vez mais conectada *online*, os processos de recrutamento e seleção ocorrem fundamentalmente na *web*, pelo que as organizações apostam no seu *employer branding* nas diversas redes sociais como meio de criar *engagement* com os candidatos (Alashmawy & Yazdanifard, 2019; Kurek, 2021; Wells et al., 2021). Segundo a análise documental, verifica-se que a organização não implementou nenhuma alteração nas suas políticas e práticas de *employer branding*. Remetendo para as entrevistas, apuramos que na generalidade os entrevistados reconhecem o aumento da importância do *employer branding*, face à impossibilidade de convidar os candidatos a conhecerem o escritório durante o processo de recrutamento e seleção.

“Não podemos esquecer que o processo de recrutamento é feito em dois sentidos, candidato/empresa e empresa/candidato. (...) Esta última parte foi a grande afetada por esta mudança, não permitindo à empresa mostrar in loco estas vertentes, o ambiente, as instalações, as pessoas, etc.” - E3

“Perdeu-se a possibilidade de mostrar as regalias e o ambiente de escritório que podem ser fatores diferenciadores para alguns candidatos que valorizam o escritório e faz todo o sentido porque nós despendemos tantas horas e ter um escritório top com boas instalações, boas comidas, sala para meditar, sala para rezar, sala para dormir é algo que é muito forte na nossa maneira de estar e na nossa venda para a atração dos candidatos.” - E7

Estudos realizados durante a pandemia apontam para o aumento da importância do *employer branding* no formato *online*, existindo uma correlação (positiva ou negativa) com a quantidade de candidatos nos processos de recrutamento. Em última instância cabe às organizações investirem no posicionamento da sua marca, para se tornarem mais atrativas para os candidatos (Keppeler & Papenfuß, 2021; Kucherov et al., 2022).

4.2.2 Acolhimento e Integração

Hardware: Acessos aos Equipamentos

A atribuição das ferramentas de trabalho apresenta-se como um dos passos iniciais do processo de acolhimento e seleção (Bauer, 2011; Maurer, 2019). Com a migração para o formato remoto a organização teve de reinventar o primeiro dia de acolhimento, o que fez com que todas as entregas (hardware, merchandising, etc) passassem a ser efetuadas via correio postal. Observando as entrevistas, constatamos que os colaboradores mencionam as vicissitudes sentidas com a alteração do processo, pese embora reconheçam que a gênese do problema não se restringe apenas à organização.

“A parte das dos computadores e todos os periféricos, foi muito difícil de gerir. Conseguimos ao longo do tempo, mas é impossível fazer um bom trabalho, 100% remoto.” - E2

“Numa perspetiva mais do dia a dia, obviamente que os acessos, os computadores, foi uma luta imensa, mas que é uma luta que não é só nossa toda a gente a nível mundial, não só em Portugal, quer sejam da área tech ou fora da área tech sentiram isto porque não havia peças, não havia computadores e gerou atrasos. Portanto, isto aqui acho que não me diz só respeito à nossa organização mas foi algo muito mais mundial que saiu do nosso controle.” - E3

De igual modo, alguns dos entrevistados referem a falta de visibilidade nesta tarefa, já que na sua opinião esta não faz parte da sua função.

“This part is kind of out of our scope.” - E1

“Aqui também não houve uma diferença muito perceptível devido à falta de visibilidade que tinha nesta matéria. Eu sei que há leaders tem uma visão um bocado diferente da minha concerne a isto e falamos muitas vezes âmbito deste tema, a minha função muito honestamente não é estar a ver se as pessoas têm computadores, não é estar a ver se as pessoas têm chaves de segurança, mas é acima de tudo gerido equipas e gerir de maneira a que elas entreguem o que nós pretendemos portanto eu aqui não tive mesmo visibilidade e nem queria.” - E7

A pandemia COVID-19 gerou disrupções em toda a cadeia de abastecimento, afetando organizações de diversas áreas de atividade (Paul et al., 2021; Pellegrino et al., 2022). No caso específico dos semicondutores, peça fundamental para a construção de um computador/portátil,

a redução drástica da sua produção teve como efeito dominó a rutura de stock a nível mundial de vários dispositivos eletrónicos, incluindo computadores e portáteis (Leslie, 2022).

Comunicação

A comunicação apresenta-se como um dos principais desafios na gestão do dia a dia das organizações (Rodeghero et al., 2021), sendo o processo de acolhimento e integração vital na simplificação e facilitação da mesma, através da abertura os canais de comunicação e explanação as boas e más práticas (Cable et al. 2013; Rodeghero et al., 2021). Remetendo para a análise documental, a organização efetuou várias alterações no seu processo de comunicação, com entidades internas e externas à mesma, passando a comunicar exclusivamente no formato *online*. De igual modo, todo o processo de acolhimento e integração migrou para o formato remoto, levando a que muitos dos tópicos abordados no formato presencial, relacionados com o dia a dia no escritório, deixassem de ser relevantes. Analisando as entrevistas existe uma unanimidade quanto às dificuldades sentidas em comunicar com os novos colaboradores nos primeiros dias.

“Tentámos fazer o mesmo online, mas não é a mesma coisa, então tínhamos sempre muitas dúvidas sobre como é que vamos fazer isto, como é que eu tenho que preencher e estamos a falar de um formulário online que não era nada de especial.” - E2

“Porque as pessoas não comunicavam, porque às vezes alguém interpretava mal, porque não é possível muitas vezes escrever tudo o que nós falámos e criar documentação ou criar numa meeting note, ou criar uma política.” - E5

“É muito diferente estarmos com as pessoas cara a cara, interagimos percebemos que elas estão a compreender ou não algo, do que estarmos na câmara, onde muitas vezes mesmo para mim é difícil olhar para as caras todas de todas pessoas enquanto estou a explicar apesar de ter 2 monitores não é a mesma coisa.”- E7

Estudos recentes sobre a gestão de equipas durante a pandemia no formato remoto, apontam para o acolhimento e integração, tal como a comunicação, como os desafios chave para o sucesso das organizações (Nalven et al., 2022).

4.2.3 Formação

Conteúdos: Manutenção vs Novos

Embora não exista uma fórmula ideal e transversal a todos os planos de formação, os conteúdos desempenham um papel fulcral no sucesso da mesma (Lawson, 2016). Operacionalmente o processo de formação sofreu alterações profundas, nomeadamente no formato, duração e interlocutores, afetando todas as equipas. Relativamente aos conteúdos, foi dada a liberdade a cada equipa de decidir qual a abordagem a adotar. Nesse sentido, segundo as entrevistas verificou-se uma dicotomia: por um lado, algumas equipas decidiram manter os conteúdos da formação presencial no formato *online*.

“The content was there and we're not going to change it. Well, we're always changing, always improving but this was not the case, was not a major change that we needed to do. What we needed is make sure that people feel comfortable sharing their questions with us and that we provided the right guides and materials for them to learn.” - E4

“Nós já tínhamos e penso que na formação geral, quer de cada equipa, tínhamos os conteúdos bem estruturados, até porque estes já vinham de fora de Portugal, vinham de Israel, vinham dos Estados Unidos, portanto, a documentação já existia, já existia em vários modos, ou seja, há um áudio, vídeo, documentação, livros, etc. Não houve muita alteração neste processo.” - E5

Por outro, algumas equipas sentiram a necessidade de alterar os planos de formação, em particular os conteúdos, como forma de ajustamento à nova realidade *online*.

“Tivemos que mexer em muita coisa da formação. Quer da formação da nossa área quer da formação das equipas. Este foi um trabalho desenvolvido ao longo do tempo e que fomos aprendendo e ainda estamos a aprender quais são as melhores práticas, porque não é fácil dar formação, especialmente as equipas, que é muito técnica ser feita 100% online.” - E2

“Foi necessário adaptar os planos de formação para conterem momentos de formação em grupo, autoestudo, introspeção, e até períodos longe do computador.” - E3

Para Burd e Buchanan (2004), na conceção de um plano de formação *online* os diferentes estilos de aprendizagem devem ser tidos em conta, providenciando materiais que vão de encontro com os mesmos. Desse modo, segundo Elembilassery et al. (2021) a demanda por flexibilidade e

trabalho em formato remoto, como uma consequência da pandemia, sinaliza uma alteração no modo como o trabalho é percebido, cabendo às organizações adaptarem-se a esta nova realidade, nomeadamente na elaboração de planos de formação dinâmicos e ágeis.

Duração: Aumento

Independentemente da manutenção ou criação de novos conteúdos, bem como da abordagem adotada, ou seja, formação mais autónoma e individualizada, ou formação em grupo e focada na partilha, a generalidade dos entrevistados relatam a necessidade de aumentar a duração do plano de formação.

“O processo de formação teve de ser adaptado, especialmente ao nível da carga horária. enquanto que em modo presencial, poderíamos ter um conjunto de pessoas em formação durante vários dias, durante todo o dia, em modo virtual não é possível. A atenção das pessoas, as distrações e até o cansaço acrescido de ter formação através de um dispositivo eletrónico, não permitem que o período de formação seja contínuo durante vários dias.” - E3

“Os conteúdos demoravam mais tempo a serem aprendidos, porque havia um delay quando fazíamos as online as reuniões porque as pessoas demoram mais tempo a perceber ou tinham mais dúvidas. Isto que era bom mas também era significativo de que íamos demorar mais tempo a fazer a formação inicial e tínhamos que atrasar um pouco o processo no geral.” - E6

“Nós aumentamos a duração porque é impossível, com todos os delays, com falhas de conexão, termos o mesmo tempo de duração das sessões, não tanto na parte de ministrar mas mais nas dúvidas, vão ter mais questões e temos que dar tempo para que elas não sintam que andamos a correr e queremos avançar com os conteúdos, mas se quiserem ficar ali 1 hora a falar sobre um tema o podem fazer.” - E7

Com o aparecimento da Internet e generalização do acesso à mesma, as organizações começaram a introduzir o *e-learning* nas suas práticas de formação, não sendo por isto esta uma temática que surgiu com a pandemia. Um dos principais desafios do *e-learning* assenta na falta de auto-regulação por parte dos formandos, resultando potencialmente numa superestimação do tempo necessário para cada tarefa, e conseqüente atraso do processo de aprendizagem (Sarrab & Rehman, 2013). De igual modo, em comparação com o formato presencial, o processo

de esclarecimento de dúvidas tende a ser menos eficiente, gerando a necessidade de mais interações (Arkorful & Abaidoo, 2015).

Disponibilidade: Aumento

No que se refere à disponibilidade por parte dos colaboradores/formadores para com os novos membros do projeto, os entrevistados relatam um acréscimo nas interações durante a formação, resultando num aumento do número de horas em que os colaboradores estavam disponíveis para os novos membros.

“There was not that much related with content, but it's more on being available.” - E1

“Basically what we needed to do is just reinforce the channels of communication, meaning we needed to have more one on ones because not all of the employees, especially at the beginning, feel free to share their doubts or their questions in front of a larger audience, in front of the whole team.” - E4

“Face ao maior número de mentores necessários teve de existir um maior investimento no planeamento e alocação dos mesmos para que não colidisse com as tarefas de projeto. Nós não queríamos estar a trazer mais pessoas para a formação, que eram necessárias para dar apoio aos novos colegas, mas ao mesmo tempo que elas depois não tivessem a dar o rendimento que anteriormente estavam a dar e tivesse um impacto negativo.” - E7

Para Costado e Piñero (2021) durante o processo formativo os formandos necessitam de interação social com o formador, independentemente do modelo de formação. Nesse sentido, por forma a manter o formando altamente motivado e envolvido, a aprendizagem no modelo *online* requer disponibilidade em múltiplas plataformas por parte do formador (chat, email, telemóvel, etc), dando primazia ao *feedback* constante (Arghode et al., 2018).

4.3 Impacto da migração do *Onboarding* presencial para remoto

Após a explanação e análise das alterações que ocorreram na organização, face à migração do modelo de trabalho presencial para o *online*, segue-se a compreensão do impacto que estas alterações causaram nas práticas e políticas da empresa, indo de encontro com o terceiro objetivo conforme expresso na Tabela 6.

Objetivo 3: Compreender o impacto da migração do processo de onboarding para o formato remoto		
Categorias	Subcategorias	Dimensões
Recrutamento e Seleção	Quantidade de Candidatos	Aumento
		Inalterada
		Diminuição
	Prestação dos Candidatos	Inalterada
		Diminuição
Acolhimento e Seleção	Acessos	Atrasos
	Cultura	Dificuldade na Transmissão
Formação	Aproveitamento	Inalterado
		Diminuição
	<i>Performance</i>	Inalterada
		Diminuição

Tabela 6. Objetivo 3: Impacto da migração do processo de *onboarding* (Fonte: Autor)

4.3.1 Recrutamento e Seleção

Quantidade de Candidatos

Operacionalmente o processo de recrutamento e seleção sofreu alguns ajustes, como anteriormente explanado, face a esta nova realidade. Porém, a alteração mais impactante focou-se na seleção, fundamentalmente no momento da entrevista, uma vez que os candidatos deixaram de se deslocar às instalações da organização, realizando a mesma *online*. Mediante o *feedback* obtido pelos entrevistados, verifica-se que a percepção do impacto na quantidade de candidatos foi diversa. Alguns dos entrevistados relatam um aumento do talento disponível.

“Sem dúvida que aumentou. Lá está, nós falámos disto anteriormente, mas após aquela fase inicial em que estávamos todos com medo, as pessoas começaram a perceber que abriram-se novas oportunidades e nós, como estávamos 100% remote, eramos um projeto interessante e tínhamos condições salariais também competitivas, conseguimos atrair talentos que antes não faríamos dentro de Portugal, mas também fora, portanto, na generalidade, a quantidade de candidatos na minha equipa, e só posso falar do que experienciei, sem dúvida que aumentou.” - E5

“Mais candidatos visto que agora a vertente remota não só era uma possibilidade como uma obrigação. Portanto abriu o leque de candidatos.” - E6

Um segundo grupo menciona que com a transição do projeto do formato presencial para o *online*, a quantidade de candidatos manteve-se inalterada.

“I didn't felt like we were lacking candidates. I was getting the same amount of candidates that I was getting previously.” - E4

“Não senti nenhum impacto nisto porque honestamente entrevistei candidatos bons, entrevistei candidatos maus, entrevistei candidatos assim assim, mas isso já o fazia anteriormente, relativamente à quantidade e eu estava a olhar agora um bocadinho para a minha agenda continua a mesma coisa.” - E7

Finalmente, um último grupo relata que sentiram uma diminuição dos candidatos disponíveis, contudo esta redução foi temporária.

“So if I can sum up, we had really hard times at the beginning with our sourcing, then things got better in the middle and now we are struggling again, big time.” - E1

“Os colegas do recrutamento tiveram várias fases. Uma altura que não havia candidatos e tiveram baixar um bocadinho o nível de exigência. Outra altura tinham muitos candidatos mas apareciam candidatos que não eram assim tão bons. Sei que foi uma luta muito grande entre eles e os hiring managers.” - E2

Estudos referentes ao mercado laboral em Portugal no ano de 2021, apontam para uma oferta reduzida de *knowledge workers*, não só no ramo Tech mas também nas restantes áreas de atividade (Landing.Jobs, 2022). Com o aparecimento da pandemia e a transição forçada da grande maioria das organizações para o formato remoto, a localização física dos candidatos deixou de ser um entrave para a contratação dos mesmos, abrindo portas a que empresas de

todo o mundo recrutassem candidatos em Portugal (Landing.Jobs, 2022). De igual modo, apesar da incerteza e instabilidade financeira, o ramo Tech não se ressentiu continuando a recrutar em massa (Hired, 2022). Como consequência, e numa fase posterior ao início da pandemia, podemos constatar a nível mundial o desejo dos colaboradores de mudarem de empresa, resultando na “Great Resignation” (Karlgaard, 2022; Onu, 2022; Perry, 2021).

Prestação dos Candidatos: Inalterado vs Redução

Quanto à performance dos candidatos nas diversas fases do processo de seleção, os entrevistados relatam duas perceções distintas. Um grupo refere que a transição para o formato remoto não provocou qualquer impacto na sua prestação.

“I’m going to give you the perspective of the candidates that came to me which is already in the later stage, after recruitment, after assessment, in some cases after already a junior team leader or senior QL have done an interview and in that sense I felt like there was no impact.” - E4

“Não foi notado grande impacto visto que este processo já era remoto principalmente nas entrevistas iniciais.” - E6

Investigação realizada no campo das entrevistas de trabalho em formato *online*, observou a existência de uma maior intencionalidade, por parte dos candidatos, de responderem às questões dos recrutadores de acordo com o que julgam ser a “resposta correta”, adotando por isso uma nova *persona* em cada entrevista (Downey et al., 2022). De igual modo, verifica-se a possibilidade dos candidatos melhorarem a sua prestação nas entrevistas *online*, através de formação específica nesta área (Schudlik et al., 2021). Porém, na ótica de um segundo grupo, a realização do processo de recrutamento e seleção num formato totalmente remoto, provocou uma diminuição na prestação dos candidatos.

“I will definitely say that the performance has reduced on the first interview. After that, we kept our standard.” - E1

“Os candidatos que se sentem confortáveis em entrevistas e cuja personalidade é mais extrovertida e conseguem captar a atenção de uma pessoa rapidamente com a sua maneira de estar, diminuiram a sua performance em entrevistas virtuais, onde é mais difícil expressarem-se

como um todo, pois do outro lado de um dispositivo eletrônico não se consegue observar o comportamento no seu todo, apenas está visível a cara do candidato.” - E3

Como consequência da pandemia, os entrevistados e recrutadores apresentam na generalidade altos níveis de exaustão e ansiedade, o que consequentemente contribuiu para uma percepção e prestação menos favorável dos candidatos na ótica dos recrutadores (Balconi & Cassioli, 2022; McCarthy et al., 2021).

4.3.2 Acolhimento e Integração

Atrasos

Como referido anteriormente, com a migração para o formato remoto a organização teve de reinventar o primeiro dia de acolhimento, o que fez com que todas as entregas (hardware, merchandising, etc) passassem a ser efetuadas via correio postal. De igual modo, internamente o processo de autenticação do colaborador, ou seja, atribuição das contas e passwords, passou a ser efetuado *online*. Analisando as entrevistas verifica-se um consenso quanto ao impacto negativo que estas alterações provocaram na empresa, resultando num atraso generalizado do processo de acolhimento e integração.

“Foi muito complicado, levou a um atraso gigantesco porque se as pessoas não tinham acesso, não podiam logo fazer login à conta e sem fazerem isso, estavam presas num loop que nunca mais podiam sair dali e não podiam fazer absolutamente.” - E2

“O impacto aqui foi grande, especialmente devido à falta de preparação para este tipo de trabalho. Ter as pessoas a trabalhar a partir de casa, ligadas a redes de internet desconhecidas para a empresa e expor os seus dados a terceiros levou ao estreitar de regras de cedência de permissões e acessos. No nosso caso esta preocupação atrasou imenso o processo inicial visto que não estavam prontos os mecanismos para nos adaptarmos a esta nova realidade.” - E3

“A combinação destes fatores, do hardware e dos acessos, fez com que o processo inicial de treino atrasasse, o que era muito complicado porque havia vagas que nós precisávamos urgentemente de contributos e as pessoas pura e simplesmente não podiam começar por não terem

computadores ou por não terem acessos. Frustração foi muito grande para todos em todas as equipas.” - E6

Cultura: Dificuldade na Transmissão

Os entrevistados relatam e enfatizam a dificuldade em transmitir a cultura organizacional, resultando numa perda da mesma. Existe um consenso generalizado por parte de todos os entrevistados da importância da cultura para o sucesso da organização, não se restringindo apenas ao acolhimento e integração, mas a todos os momentos do *onboarding*.

“It was a big challenge because we are big on culture and how do you can transmit culture via webcam?.” - E1

“A integração social e pessoal é feita essencialmente fora do contexto da formação inicial, quer nos tempos livres, como coffee-breaks ou almoço, quer na conversa informal que surge entre os newcomers mesmo durante a formação e/ou sessões de acolhimento. Estas conversas paralelas, normalmente entre duas ou três pessoas são impossíveis de ter virtualmente, onde por vezes temos um número grande de participantes.” - E3

“Sem dúvida a maior perda da mudança do paradigma. Perdeu-se muito do que comumente se refere como o espírito da empresa. As pessoas isolaram-se muito mais e deixou de haver a coesão que existia antigamente.” - E5

“Deixou de haver tanta proximidade entre as pessoas, fruto de trabalharem mais sozinhas no dia a dia, não haver momentos, como por exemplo, almoço e pausas, em que naturalmente haveria confraternização entre colegas da mesma e de outras equipas.” - E6

Estudos efetuados a organizações durante a pandemia demonstram que, as empresas com uma cultura organizacional forte e consolidada, tiveram uma maior capacidade de se ajustarem a esta nova realidade (Li et al., 2021). Nesse sentido, para Byrd (2022) a mudança para o formato remoto gerou novas barreiras e desafios à manutenção dos níveis de pertença e *engagement* dos colaboradores, forçando as organizações a reinventarem o seu *modus operandi*.

4.3.3 Formação

Aproveitamento: Inalterado vs Redução

Como consequência das alterações na formação, em particular no formato, duração, interlocutores e conteúdos, a percepção dos entrevistados quanto ao impacto no aproveitamento dos novos colaboradores difere. Por um lado, um grupo refere que a transição não representou qualquer tipo de repercussão.

“Olhando para os resultados dos colaboradores que fizeram o assessment tendo tido a formação no escritório e comparando com os que fizeram a formação online, não existe uma diferença exagerada.” - E3

“Most of the cases nothing changed. So if we compare the scores that we have previously with the ones that we have after going through remote, most of them were the same, of course some diminished, which is normal some people will have a harder time learning online and on the long run we understood that it was just a matter of timing and giving them more space to breathe and they would just to absorb all the documents and all the processes that we have in place.” - E4

Alguns estudos sobre a aprendizagem durante a pandemia apontam que ministrar a formação em formato presencial ou *online*, não deverá representar uma diferença substancial no aproveitamento dos formandos (Alaloul & Qureshi, 2022; Fisher et al., 2022). Por outro, um segundo grupo assinala uma redução no aproveitamento dos novos colaboradores.

“Acho que houve uma redução do aproveitamento, o que também é normal porque e aí acho que culpa foi do nosso lado, nós, em algumas equipas, tentamos replicar o mesmo modelo de formação, mas num contexto diferente, agora num contexto online e é muito mais difícil” - E2

“Impacto ligeiramente negativo devido à dificuldade de por vezes transmitir certos temas. É importante relembrar que apesar de toda a gente falar inglês e toda a gente ser muito boa em inglês, temos 45 nacionalidades diferentes, muitas vezes palavras que nós utilizamos não são tidos em conta da mesma maneira e até outro factor a relembrar é que todos os colaboradores não vêm do mesmo mundo ou seja, nem todos trabalharam no mundo tech e isso também tem um impacto muito grande na formação, até porque é no momento inicial que é normal que muitas vezes os colaboradores tenham medo de colocar questões e isso automaticamente vai se refletir no impacto negativo na formação.” - E6

Nesse sentido, investigações indicam que o ensino *online* durante a pandemia deve ser encarado como um método complementar ao ensino presencial, uma vez que a leitura da linguagem não verbal e emoções dos formandos, é uma parte vital do processo de ensino, sendo bastante limitada no formato *online* (Costado & Piñero, 2021; Sołek-Borowska & Buckles, 2020). De igual modo, o contacto físico e presencial é essencial para a criação de laços entre os colaboradores, facilitando em última instância a aprendizagem da cultura organizacional (Alonazi, 2021; Haffar et al., 2023).

Performance: Inalterada vs Redução

Por último, no que se refere à performance dos novos colaboradores após a formação inicial, os entrevistados percecionam dois impactos distintos. Por um lado, um grupo menciona que os níveis de performance dos colaboradores mantiveram-se intactos com a transição.

“Na minha opinião e no geral, eu acho que a performance manteve-se a mesma e os números relatam isso e o facto de nós continuamos a crescer também é exemplificativo, se nós não tivéssemos a entregar e a cumprir o que tínhamos estabelecido automaticamente, não estávamos a crescer. É simples.” - E4

“Most of the cases nothing changed. So if we compare the scores that we have previously with the ones that we have after going through remote, most of them were the same, of course some diminished, which is normal some people will have a harder time learning online and on the long run we understood that it was just a matter of timing and giving them more space to breathe and they would just to absorb all the documents and all the processes that we have in place.” - E6

Por outro, um segundo grupo salienta um impacto negativo com a transição para o formato remoto, resultando numa redução na performance dos novos colaboradores.

“Na sequência da resposta anterior era de esperar que a performance após a formação inicial fosse claramente superior, mas tal não acontece. A razão para tal deve-se, entre outros, à falta de confiança de um colaborador após o período de formação. Se durante a formação qualquer erro não tem efeitos práticos para o utilizador final, depois de passado esse período é a doer, ou seja, qualquer erro tem um impacto, por vezes enorme, no utilizador final. Esta situação leva a que as pessoas se contraíam.” - E3

“Aqui a história já é outra. Penso que a longo prazo, um número maior de candidatos terá tido uma performance inferior à esperada, principalmente comparando com as pessoas que entraram antes da pandemia. Não está relacionado com a qualidade ou quantidade de candidatos, como tínhamos falado anteriormente ou mesmo com a formação. Passa mais por uma questão de as pessoas que estão há mais tempo e que estiveram no escritório, têm mais conhecimento e têm mais confiança na maneira que falam, na maneira como abordam os temas, acho que quem nunca foi ao escritório tem muito medo de se exprimir.” - E5

Em suma, podemos constatar que no que se refere à transição operacional do *onboarding* presencial para remoto, a organização efetuou apenas pequenos ajustes na generalidade dos seus processos, como forma de acomodar a migração total para o formato digital. De realçar que no modo presencial, todos os elementos da empresa estabeleciam contacto diário com *stakeholders* de outros países, pelo que já existiam políticas e práticas nesta área. De referir que, com a exceção da formação, onde foi dada liberdade às equipas para selecionarem a metodologia mais apropriada, nos restantes processos a organização adotou a mesma postura para todas as equipas.

Relativamente às alterações da migração do *onboarding* presencial para remoto, iniciando pelo recrutamento e seleção, verifica-se uma divergência no foco da análise de funções, pelo que alguns dos entrevistados enfatizam as *hard skills*, enquanto que outros mencionam as *soft skills*. Ainda nesta temática, constata-se um aumento do recrutamento interno e da importância do *employer branding*. No que se refere ao acolhimento e integração, os entrevistados salientam as alterações sentidas no acesso aos equipamentos e comunicação com os novos colaboradores. Por último, no âmbito da formação, como mencionado anteriormente, as equipas optaram por duas abordagens distintas relativamente aos conteúdos, por um lado, algumas escolheram manter os mesmos conteúdos do formato presencial, enquanto que outras decidiram criar novos programas formativos. Porém, todos concordam no aumento da duração da formação e disponibilidade de todos os intervenientes no processo.

No que concerne ao impacto da migração do *onboarding* presencial para o formato remoto, este foi sentido fundamentalmente em duas áreas do recrutamento e seleção, na quantidade e na prestação dos candidatos, sendo na generalidade percecionado pelos entrevistados de todas as

maneiras possíveis. Focando no acolhimento e integração, os atrasos na obtenção dos acessos e a dificuldade em transmitir a cultura organizacional, são assinalados como os principais impactos. Por último, na área da formação, relativamente ao aproveitamento e performance dos novos colaboradores, alguns entrevistados mencionam que não houve qualquer tipo de impacto, enquanto que outros salientam uma diminuição.

CAPÍTULO V: Discussão e Conclusões

Através do presente trabalho podem ser retiradas algumas conclusões relativamente à percepção dos colaboradores quanto à migração do processo de *onboarding* do formato presencial para o remoto, bem como potenciais sugestões de melhoria para a organização. Num âmbito mais alargado, esta investigação pode, de igual modo, ser relacionada com o atual cenário macro, no contexto Tech mas também fora do mesmo, permitindo uma reflexão sobre o estado da arte da gestão de pessoas.

Na génese desta investigação está o aparecimento do Covid 19. Sem este fenómeno a grande maioria das mudanças e, consequentes desafios abordados ao longo deste trabalho, não existiriam. Em retrospectiva a março de 2020, desde agentes políticos, cientistas da área e profissionais de saúde, existia um desconhecimento geral da doença, dos seus potenciais efeitos nefastos, e acima de tudo da cura ou método de prevenção mais eficaz. O conceito de *lockdown* remetia para o cinema de Hollywood, não sendo um cenário plausível para a sociedade e organizações. Contudo, de uma forma rápida, abrupta e não planeada, as empresas tiveram de transitar para um formato remoto, que até à data, na generalidade dos casos, não representava uma opção de trabalho. É importante referir que num cenário normal, o processo de tomada de decisão para uma mudança deste nível, levaria sem dúvida meses ou anos, com imensos pré testes pelo caminho. Nesse sentido, nenhuma organização estava preparada para esta alteração, pelo que numa fase inicial o foco centrou-se em garantir o desenrolar das atividades essenciais para a empresa, assegurando que os colaboradores disponham das ferramentas de trabalho. Com o passar do tempo, as organizações procuraram adaptar-se a esta nova realidade, ajustando os processos e políticas, porém a incerteza e instabilidade em redor de temas como a vacinação, o regresso ao escritório, etc, nunca permitiram um planeamento a longo prazo.

Debruçando sobre a análise documental, a análise de conteúdo das entrevistas e o estudo efetuado ao funcionamento da organização, são de seguida explanadas algumas ilações. Começando pelas alterações no recrutamento e seleção, e no que se refere à análise de funções, a dicotomia constatada entre as *soft skills* e as *hard skills* explica-se, tendo em consideração a análise efetuada, primeiramente pela tipologia de trabalho que as distintas equipas

desenvolvem, ou seja, algumas equipas realizam tarefas do foro técnico, em que muitas vezes é dada total autonomia ao colaborador, relativamente aos horários e metodologias, refletindo-se esta abordagem na formação inicial. Enquanto que outras equipas, apesar de realizarem tarefas técnicas, o produto final do seu trabalho está dependente da assimilação das tarefas de todos os membros da equipa. Nesse sentido, para os colaboradores com funções mais técnicas, o seu *Tech stack* será fundamental (Tokarcikova et al., 2020), ao invés de que para os restantes, no formato remoto, as *soft skills* desempenham um papel vital e primordial (Ferreira et al., 2022). De igual modo, o estilo de liderança e filosofia de gestão de equipas dos diferentes entrevistados contribuirá para uma primazia pelas *soft skills* ou *hard skills*.

Relativamente às restantes alterações, focando no tipo de recrutamento, segundo os dados recolhidos, de um modo geral estas foram mais sentidas pela equipa de People & Operations, visto terem por missão atrair e selecionar os candidatos. Na ótica dos restantes elementos do Comité de Liderança, uma vez que estes não têm visibilidade na fase inicial do processo, até por imposição da organização como forma de prevenir algum tipo de discriminação, aquando da entrevista é irrelevante qual a fonte de recrutamento do candidato. Nesse sentido, o foco no recrutamento interno durante a pandemia, com a realização de atividades como *hiring parties* (Grensing-Pophal, 2021), apresenta-se como uma resposta à instabilidade e incerteza vividas no mercado laboral. No que concerne ao *employer branding*, mediante o relatado pelos entrevistados, existe um consenso que a transição para o remoto provocou uma redução na atratividade da empresa surgindo uma necessidade de investir nesta área. Em grande medida tal explica-se por se tratar de um projeto confidencial, em que a empresa não pode publicitar o seu trabalho, boas práticas, instalações, etc, pelo que se pode inferir que a oportunidade de trazer os candidatos ao escritório desempenha um papel fundamental na atratividade e diferenciação com outras organizações (Keppeler & Papenfuß, 2021; Kucherov et al., 2022).

Passando para as alterações no acolhimento e integração, e aludindo à falta de equipamentos no primeiro dia dos novos colaboradores, segundo os relatos dos entrevistados pode ser aferido que na generalidade a frustração sentida não se foca na mudança do processo, ou política da organização, mas num espectro mais holístico relacionado com a falta de equipamentos a nível mundial (Leslie, 2022; Paul et al., 2021; Pellegrino et al., 2022). Já no que se refere às falhas de

comunicação, os entrevistados enfatizam bastante este ponto, referindo que esta dificuldade não se limita apenas ao acolhimento e integração. Uma explicação possível poderá estar relacionada, por um lado, com a perda dos momentos informais, nomeadamente o bar, os almoços, os corredores do escritório, onde os colaboradores se encontravam casualmente e trocavam ideias, partilhavam informação, e também estabeleciam um primeiro contacto com os novos colaboradores num cenário informal, falando dos seus passatempos, gostos musicais, etc. Por outro, o desaparecimento do *feedback* instantâneo, em outras palavras, sendo o escritório um *open space*, facilmente os colaboradores se podiam levantar e chegar à fala com outro colega, tendo de imediato uma resposta. Nesse sentido, Genetti (2022) propõe três medidas como forma de ultrapassar estes desafios: (1) providenciar aos colaboradores ferramentas e documentação *online* sobre as políticas e práticas da empresa; (2) incentivar o reforço positivo e reconhecimento durante os vários momentos do processo; (3) comunicar assertivamente.

Por último, focando as alterações na formação, no que concerne aos conteúdos é possível constatar duas visões antagónicas, ou seja, um grupo dos entrevistados advoga a manutenção dos mesmos conteúdos do formato presencial no novo formato *online*, *versus* um segundo grupo que defende a criação e incorporação de novos conteúdos no formato *online*. A este respeito, e mediante os relatos dos entrevistados, as duas abordagens apresentam vários argumentos a favor e contra, neste caso a tipologia do trabalho, o estilo de liderança, a filosofia de gestão de equipas, entre outros, poderão tendencialmente explicar a opção tomada pelas várias equipas. Porém, independentemente da abordagem selecionada, os programas formativos devem ser ágeis e mutáveis, providenciando flexibilidade aos novos colaboradores (Elembilassery et al., 2021). No que se refere à duração do plano de formação, existe um consenso por parte da generalidade dos entrevistados da necessidade de aumentar o mesmo. Potencialmente esta unanimidade estará relacionada com problemas técnicos, ou seja, falhas de rede, efeito *lag* das plataformas, qualidade do áudio, entre outros, que geram entropia e conseqüente derrapagem nos prazos estabelecidos. De igual modo, a falta de autorregulação por parte dos formandos poderá explicar o atraso do processo de aprendizagem (Sarrab & Rehman, 2013). Finalizando, relativamente à disponibilidade por parte dos formadores, verifica-se um acréscimo das horas despendidas em interações com os formandos. Uma possível explicação passará pelo facto dos

formandos se absterem de colocar dúvidas em público no formato *online*, uma vez que existe uma menor familiaridade com o grupo (Costado & Piñero, 2021) e um eventual síndrome do impostor, forçando a que o formador tenha mais interações individuais.

Debruçando agora sobre o impacto que a migração para o formato remoto teve no processo de recrutamento e seleção da organização, e começando por abordar a quantidade de candidatos, é possível constatar que este foi percebido pelos entrevistados de todas as maneiras possíveis, ou seja, representando para alguns um aumento, para outros uma redução, e inclusive uma manutenção da quantidade de candidatos. Uma explicação plausível para esta multiplicidade de respostas, está diretamente ligada com o dinamismo e incerteza do atual mercado de trabalho (Hired, 2022; Karlgaard, 2022; Landing.Jobs, 2022; Onu, 2022; Perry, 2021). O aparecimento em massa do trabalho remoto representa ao mesmo tempo um oportunidade e ameaça para as empresas, já que por um lado empresas portuguesas podem recrutar em mercados mais baratos, por exemplo Brasil ou Nigéria. Contudo, os trabalhadores em Portugal passaram a ser abordados por empresas estrangeiras com maior disponibilidade financeira, sendo os EUA, Israel, Reino Unido um exemplo. De realçar que os entrevistados que mencionam uma redução na quantidade de candidatos, tem por função efetuar o *sourcing* dos mesmos, o que em grande medida, e face ao contexto acima exposto, poderá explicar a sua resposta. Já no que se refere ao impacto na prestação dos candidatos, os entrevistados apontam para duas perceções, nomeadamente a diminuição ou manutenção da prestação dos mesmos. Um eventual poder explicativo para esta perceção poderá estar relacionado com o efeito *spillover* entre a vida profissional e pessoal dos candidatos e recrutadores, uma vez que durante a pandemia, e com o confinamento obrigatório, a separação física entre o local de trabalho e a sua habitação deixou de existir (Balconi & Cassioli, 2022; McCarthy et al., 2021). Na generalidade a população foi exposta a níveis de stress e incerteza fora do comum, contribuindo para uma deterioração da saúde mental e física dos mesmos.

Passando para o impacto da migração para o formato remoto, relativamente ao acolhimento e integração e, focando nos atrasos sentidos no despoletar deste processo, todos os entrevistados estão de acordo que com a migração houve uma dilação deste momento, impactando negativamente todo o projeto. Uma explicação plausível para este fenómeno estará relacionada

com fatores endógenos e exógenos. De um lado, a organização teve dificuldade em agilizar a atribuição dos acessos aos colaboradores, de outro, a rotura generalizada do stock de hardware, nomeadamente portáteis, bem como os atrasos na entrega dos mesmos, contribuíram para este desfecho. No que se refere à cultura organizacional, nomeadamente à dificuldade em transmitir a mesma no formato remoto, os entrevistados afirmam que este será um dos principais impactos negativos da transição. Por conseguinte, face às características particulares da organização, das quais se realça o *melting pot* de colaboradores, com mais de 45 nacionalidades, que em muitos casos se realocalizaram para Portugal, bem como o facto de operarem no sector Tech, conhecido pela sua informalidade e escritórios modernos, é compreensível que exista eventualmente uma frustração das expectativas. Com a migração para o formato remoto eventos formais da organização no escritório, como jantares, jogos desportivos, festas, mas também informais, como atividades ao fim de semana, idas ao ginásio, ou mesmo procura de casa em conjunto, passaram a ser inexequíveis, deixando um vazio gigante e um potencial sentimento de insegurança. Por forma a superar estes constrangimentos, as organizações remotas devem priorizar a criação de relações entre os colaboradores e a disseminação da cultura, através do *empowerment* de todos os seus membros (English, 2022), agilizando e facilitando a comunicação informal, espontânea e orgânica através de chats, emails, vídeo chamadas e afins (Fedele et al., 2022).

Por último, debruçando sobre o impacto na formação, relativamente ao aproveitamento e *performance* dos novos colaboradores, os entrevistados apresentam duas perspetivas distintas, ou seja, alguns afirmam que a transição não impactou o aproveitamento e performance, enquanto que outros salientam uma redução dos mesmos. Uma vez que o processo de formação, e o conseqüente desempenho dos colaboradores, resultam do coadunar de vários fatores endógenos e exógenos à organização, nomeadamente o processo de recrutamento e seleção, os diferentes tipos de personalidade, tipologias e metodologias de aprendizagem, as tarefas e cultura da equipa, a saúde mental e física dos novos colaboradores e formadores, entre outros, tentar procurar qualquer tipo de fator explicativo seria mera especulação.

Em retrospectiva podemos constatar que os colaboradores percecionaram várias alterações nas diversas práticas e políticas de *onboarding*, impactando em alguns casos positivamente, mas na grande maioria dos casos negativamente o processo. De igual modo, estas alterações e o seu

impacto recaem sobre todos os membros da organização, não se cingindo exclusivamente aos colaboradores que executam as tarefas, ou seja, Comité de Liderança, mas também aos restantes membros do projeto, fornecedores e entidades legais, bem como aos candidatos/novos colaboradores.

Contudo, em todos os momentos do *onboarding* existe um denominador comum mencionado pelos colaboradores, independentemente do seu departamento. O conceito de cultura é referido repetidamente, direta ou indiretamente, quase sempre com uma conotação negativa, ou seja, associado à perda da cultura organizacional com a transição para o formato remoto, estando presente essa perda no recrutamento e seleção, acolhimento e integração, e formação inicial. Enquanto profissional da área de recursos humanos, o presente investigador considera que a temática da cultura organizacional está cada vez mais presente nas organizações. Se há dez anos esta área remetia para as empresas fora de Portugal, na grande maioria dos casos ligadas ao ramo Tech, atualmente desde o grande grupo corporativo, até à *start-up*, a cultura é um pilar central das organizações. O contexto e as tendências da gestão de pessoas dos últimos anos respaldam este cenário, existindo vários indicadores que apontam nessa direção: a área dos recursos humanos passou em muitos casos a designar-se por *People & Culture*; os candidatos perguntam nas entrevistas sobre a cultura organizacional; o *employer branding* das empresas foca-se cada vez mais na transmissão dos valores e desígnios das mesmas; internamente nas organizações há uma necessidade de, para além dos tradicionais questionários de satisfação, medir mensalmente os níveis da cultura organizacional através de um *pulse*.

Porém, potencialmente um dos indicadores mais prementes estará relacionado com a área da diversidade, inclusão e pertença. Num mundo cada vez mais globalizado, as organizações são constituídas por um *melting pot* de colaboradores e *stakeholders*, pelo que as políticas e práticas implementadas pela área da diversidade, inclusão e pertença representam um dos lados tangíveis da cultura organizacional, sendo vital na criação do sentimento de pertença e *engagement* nos colaboradores. Consta-se por isso o aparecimento de departamentos dedicados a este tema, estando estes desligados da área de recurso humanos, e colaboradores que tem por função serem embaixadores e zelarem pela cultura da empresa, dentro e fora da mesma.

Concluindo, a importância da cultura organizacional assenta no facto de a generalidade dos indivíduos não poderem trabalhar com um CEO carismático e inspirador, que os leve a transcenderem-se, ou mesmo fazer parte de uma organização com um propósito nobre que esteja alinhado com as suas crenças. Assim a cultura organizacional apresenta-se como o último reduto na busca de significado e propósito para as horas que despendem a trabalhar. Em última instância, a experiência deste investigador diz que, com maior ou menor perda de eficácia e eficiência, os processos e políticas de uma organização podem ser sempre adaptados uma nova realidade, quer seja migrarem para o formato *online*, realizarem para uma nova geografia, entre outros. Não obstante, o mesmo não acontece com a cultura organizacional visto que esta não é tangível. Obviamente que as empresas podem ter os seus valores escritos por todo o lado, vídeos motivacionais, eventos de *teambuilding*, etc, contudo, a cultura é fortemente informal e orgânica, acontecendo a sua transferência nas interações físicas entre os colaboradores, nos aromas no bar do escritório, no ruído das salas de reuniões, sendo que o formato *online* dificulta imenso esta transmissão. Efetuando um paralelismo com o mundo do desporto, é frequentemente referido que a altura de um jogador não pode ser ensinada, o mesmo acontece com a cultura. Tratando-se de algo intangível, a cultura é acima de tudo um sentimento, remetendo para o nosso sistema límbico, pelo que de um ponto de vista biológico existe uma dificuldade em materializar a mesma em palavras através do nosso neocórtex. Por conseguinte, a cultura não deve ser ensinada mas sim sentida e experienciada pelo colaborador. Nesse sentido, a presente investigação vem constatar a importância da cultura organizacional no processo de *onboarding* em uma organização do ramo Tech, que transitou do formato presencial para o remoto.

5.1. Sugestões de Melhoria

Como resultado das conclusões anteriormente expostas, e tendo de igual modo em conta os contributos dos entrevistados, são de seguida enumeradas algumas sugestões de melhoria dos processos internos, por forma a mitigar os efeitos nefastos da migração do projeto para o formato remoto:

- Reforçar a aposta no *employer branding* da organização, em especial nas redes sociais, dando visibilidade das suas práticas e políticas, bem como das suas atividades informais.
- Agilizar o processo interno de autenticação/ativação do colaborador.
- Facilitar o acesso opcional ao escritório, ou atribuir uma bolsa mensal para que os colaboradores possam trabalhar num espaço de *coworking*.
- Realizar eventos de *teambuilding*, presenciais e *online*, com todos os elementos da organização.
- Atribuir um orçamento anual por equipa para que possam realizar atividades lúdicas, nomeadamente jantares, concertos, eventos desportivos, etc.
- Realizar sessões de sensibilização para o tema da saúde mental e física, trazendo peritos de diversas áreas para abordarem o tema.
- Disponibilizar apoio psicológico aos colaboradores.
- Reforçar a aposta no sistema de *buddying*.
- Reduzir o número de participantes nas sessões de formação iniciais.
- Alocar mais formadores por ação de formação.

5.2. Pertinência

A presente investigação pretende, por um lado, aportar contributos teóricos para a área da gestão de recursos humanos, nomeadamente no campo do *onboarding*, por outro, efetuar sugestões de melhoria deste processo na organização em causa. Na génese do presente trabalho-projeto está uma necessidade sentida por todos os elementos da organização, de perceberem as alterações e os impactos da migração do formato presencial para o remoto. Obviamente que esta mudança teve repercussões em inúmeros processos da empresa, dentro e fora da área da

gestão de pessoas. Contudo, a temática do *onboarding* apresentou-se como a mais premente, face ao crescimento acelerado da organização, a importância que a cultura organizacional assume num projeto da área Tech (com mais de 45 nacionalidades diferentes) e a necessidade de formar colaboradores para ferramentas que nunca trabalharam. Nesse sentido, a ótica do Comité de Liderança é fundamental, visto que estes são os responsáveis pelo processo, e ao mesmo tempo, os principais interessados em que este seja eficaz e eficiente. Por último, tratando-se de um fenómeno recente mas que afetou a generalidade das organizações, não existe muita informação sobre esta temática. Logo, este trabalho projeto pretende dar o seu contributo para esta nova área, servido potencialmente de inspiração a novas investigações.

5.3. Limitações

Apesar dos esforços para mitigar eventuais limitações, este trabalho projeto apresenta, como seria expectável, algumas restrições desde a sua génese mas também novos desafios que surgiram durante a sua conceção:

- Em primeiro lugar, a saída do autor da organização durante a realização do projeto, que não impactou diretamente a prossecução dos objetivos inicialmente traçados, porém, provocou algum distanciamento com os principais *stakeholders* da empresa;
- Em segundo, face às organizações envolvidas e ao conteúdo do trabalho realizado, as políticas de sigilo, nomeadamente o NDA (*Non-Disclosure Agreement*), o CIIAA (*Confidential Information and Invention Assignment Agreement*) e o Código de Conduta, não permitiram uma análise documental extensa e minuciosa;
- De igual modo, a amostragem reduzida em virtude de, por um lado, a falta de colaboradores que tivessem experienciado o *onboarding* em formato presencial e remoto, por outro, a saída de elementos chave da organização perante a decisão de regressar parcialmente ao escritório num futuro próximo;
- Por último, o facto de se tratar de um estudo qualitativo, estando sempre sujeito à perceção dos entrevistados, tal como um eventual enviesamento por parte do autor que integrou a organização.

5.4. Sugestões de Futuras Investigações

A pandemia do Covid 19 implicou uma mudança dramática e drástica na sociedade como um todo, impactando a vida pessoal e profissional dos colaboradores, trazendo para a mesa da gestão novas temáticas. Nesse sentido, ficam as seguintes sugestões para futuras investigações:

- No que concerne à organização em causa, sugere-se a inclusão na amostragem de todos os *stakeholders*, de dentro e fora da mesma, de maneira a auscultar mais perceções sobre esta migração;
- De igual modo, seria pertinente recolher dados quantitativos, por forma a contrapor com os resultados qualitativos, contribuindo para uma compreensão holística do fenómeno;
- Compreender o impacto que estes eventos tiveram na Saúde Mental dos colaboradores, face às situações de stress extremo que foram expostos durante o período de confinamento;
- Analisar as entrevistas de saída dos colaboradores, procurando averiguar se existe uma relação entre a transição do projeto para o formato remoto e a sua decisão de abandonar a organização;
- Numa perspetiva externa, uma vez que a transição do formato presencial para o formato remoto não é exclusiva desta organização, sugere-se a realização de um estudo comparativo, com empresas do mesmo setor, mas também de diferentes, a nível nacional e internacional;
- A elaboração de um estudo longitudinal será eventualmente relevante, face ao facto de se tratar de um fenómeno recente, não existindo o distanciamento histórico necessário para perceber todas as suas ramificações e implicações;
- Por último, e interrelacionado com o anteriormente exposto, seguramente o processo de retorno (ou não) ao escritório, criará desafios às organizações, abrindo espaço para futuras investigações nesta temática e demais adjacentes

BIBLIOGRAFIA

- Abia, M., & Brown, I. (2020). *Conceptualizations of E-recruitment: A Literature Review and Analysis* (Vol. 12067). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_32
- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(7), 569–581.
- Alaloul, W. S., & Qureshi, A. H. (2022). E-learning versus face-to-face civil and environmental engineering education: A case study of the COVID-19 pandemic. *E3S Web of Conferences*, 347, 05007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202234705007>
- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–8.
- Al-Zagheer, H., & Barakat, S. (2021). E-Recruitment as Application Solution during Corona Pandemic. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(5), 5051–5058.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention—the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183.
- Araújo, J. B., & Campelo, E. G. (2021). Analysis of the Employees Socialization Process of a Brazilian Federal University. *Revista de Administração FACES Journal*, 20(1), 81–97.
- Arghode, V., Brieger, E., & Wang, J. (2018). Engaging instructional design and instructor role in online learning environment. *European Journal of Training and Development*, 42(7), 366–380.
- Arkorful, V., & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International journal of instructional technology and distance learning*, 12(1), 29–42.
- Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*. AMACOM.

- Balconi, M., & Cassioli, F. (2022). "We will be in touch". A neuroscientific assessment of remote vs. face-to-face job interviews via EEG hyperscanning. *Social Neuroscience*, 17(3), 209–224.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 261–274.
- Bauer, T.N. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM.
- Bernstein, D. (2019). Has AI Killed the Recruiting Star? Or will it transform talent acquisition into something else entirely? *Workforce Solutions Review*, 10(2), 22–24.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blackwell, J. E. (1989). Mentoring: An action strategy for increasing minority faculty. *Academe*, 75(5), 8–14.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. Thomson.
- Bonk, C. J. (2002). *Online training in an online world*. Bloomington.
- Burd, B. A., & Buchanan, L. E. (2004). Teaching the teachers: teaching and learning online. *Reference Services Review*, 32(4), 404–412.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee *onboarding*. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. R Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lidel.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.
- Carucci, R. (2018). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review Digital Articles*, 12, 1–5.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R. M., Sousa, I. D., Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações. Uma Abordagem Integrada e Prospetiva* (1 ed.). Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (325–355). Editora RH.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa Volume 5* (1 ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora CA.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective *onboarding*. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215.
- Costado, M. T., & Piñero, J. C. (2021). Face-to-face vs. E-learning models in the covid-19 era: Survey research in a Spanish university. *Education Sciences*, 11(6), 293.
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. Association For Talent Development.
- Denig, S. J. (2004). Multiple intelligences and learning styles: Two complementary dimensions. *Teachers College Record*, 106(1), 96–111.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920–940.
- Devaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008.

- Downey, A., Torres, A., Kearney, K. B., Brady, M. P., & Katz, J. (2022). Teaching Virtual Job Interview Skills to College Students with IDD Using Literacy-Based Behavioral Interventions. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 45(1), 4–16.
- Durkheim, E. (1997). *The Division of labor in society*. The Free Press.
- Elembilassery, V., Chakrabarty, S., & Rangaswamy, U. S. (2021). Analysis of Onboarding Practices in India: A Proposal for Post Pandemic Scenario. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(3), 492–504.
- Emelo, R. (2015). *Modern Mentoring*. Association For Talent Development.
- English, L. (2022). Centric Consulting case study: Culture is the key to remote work success. *Work (Reading, Mass.)*, 71(2), 295–298.
- Fedele, D., Blomstrom-Johnson, C., Jensen, S., Miller, R., Lor, K., & Wildman, J. (2022). Overcoming Crisis: Building a Resilient Work Culture in the Era of COVID-19. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 59(4), 1–7.
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2022). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39–47.
- Fisher, D., Solomons, D., & Makhathini, K. B. (2022). Face-to-face versus online-based lectures: A COVID-19 induced study on assessments. *Frontiers in Education*, 7(10), 1–17.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed Editora.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Genetti, A. (2022). How To Onboard Employees Effectively In The Remote Work Era: 3 ways companies can onboard remote employees productively. *Talent Acquisition Excellence*, 10(2), 24–26.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. (6 ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Goldstein, I. L. (1991). *Training in work organizations*. Consulting Psychologists Press.

- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Goodermote, C. (2020). Remote *onboarding* and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal of community hospital internal medicine perspectives*, 10(5), 399–401.
- Grensing-Pophal, L. (2021). Recruiting in a Pandemic. *HR Magazine*, 66(1), 50–56.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Principia
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155, 1–11.
- Hired (2022, December 24). "2022 State of Software Engineers". Hired.com. <https://hired.com/2022-state-of-engineers>.
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510–521.
- Isoherranen, V., & Kaariainen, J. (2021). Engineering Students' Experiences of Digital Remote Learning During COVID-19 Pandemic in OUAS. *2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2021 IEEE International Conference On*, 1476–1479. <https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9672926>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49.

- Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC health services research*, *12*(1), 1–11.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognizing mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, *14*(1), 63–76.
- Karlgard, R. (2022). How To Beat The Great Resignation. *Forbes Asia*, *18*(4), 10.
- Kashive, N., Khanna, V. T., Kashive, K., & Barve, A. (2022). Gamifying Employer Branding: Attracting Critical Talent in Crisis Situations like COVID-19. *Journal of Promotion Management*, *28*(4), 487–514.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, *81*(4), 763–775.
- Klotz, A., Veiga, S., Buckley, M. and Gavin, M. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 104–119.
- Krasman, M. (2015). Three Must Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, *42*(2), 9–14.
- Kubeck, J., Delp, N., Haslett, T, & McDaniel, A. (1996). Does job-related training performance decline with age?. *Psychology and aging*, *11*(1), 92–107.
- Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?. *Journal of Business Research*, *151*(1), 126–137.
- Kurek, D. (2021). Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding. *European Research Studies*, *24*(1), 152–170.
- Landing.Jobs (2022, December 24). “Tech Careers Report 2021”. Landingjobs.com <https://landing.jobs/rabbit-hole#resources>
- Lawson, K. (2016). *New Employee Orientation Training*. Association For Talent Development.

- Lee, J. (2020). *Accelerating Organization Culture Change : Innovation Through Digital Tools*. Emerald Publishing Limited.
- Leslie, M. (2022). Pandemic scrambles the semiconductor supply chain. *Engineering*, 9, 10–12.
- Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021). The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 56, 2545–2583.
- Luborsky, M., & Rubinstein, R. (1995). Sampling in Qualitative Research: Rationale, Issues, and Methods. *Res Aging*, 17(1), 89–113.
- Mader-Clark, M. (2013). *Job Description Handbook*. NOLO.
- Martins, L. B., Zerbin, T., & Medina, F. J. (2019). Impact of online training on behavioral transfer and job performance in a large organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 27–37.
- Maurer, R. (2019). *New employee onboarding guide. Proper onboarding is key to retaining, engaging talent*. SHRM.
- McCarthy, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., Shao, Y., Wang, M., Liff, J., & Gardner, C. (2021). Distressed and distracted by COVID-19 during high-stakes virtual interviews: The role of job interview anxiety on performance and reactions. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1103–1117.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.
- Nalven, A., John, M., Ferdousi, S., Agarwal, S., Stahl, T., & Weber, C. (2022). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. *2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Management of Engineering and Technology (PICMET), 2022 Portland International Conference On*, 1–18. <https://doi.org/10.23919/PICMET53225.2022.9882606>
- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In S. Bach, *Managing human resources: Personnel management in transition*, (115–147). Blackwell Publishing.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.

white, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891–905.

Oliveira, I. (2010). *Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Onu, E. (2022, December 24). “Nigerian Banks Hit by Great Resignation of Top Tech Talent”. Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-15/nigerian-banks-hit-by-great-resignation-of-top-tech-talent#xj4y7vzkg>

Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274.

Paul, S. K., Chowdhury, P., Moktadir, M. A., & Lau, K. H. (2021). Supply chain recovery challenges in the wake of COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 136 (1), 316–329.

Pellegrino, R., Gaudenzi, B., & Qazi, A. (2022). COVID-19 pandemic: Supply chain risk management by integrating Interpretive Structural Modeling and Bayesian belief network. *IFAC PapersOnLine*, 55(10), 667–672.

Perry, T. S. (2021). Tech Pay Rises (Almost) Everywhere: The “Great Resignation” is pushing salaries up. *IEEE Spectrum, Spectrum, IEEE, IEEE Spectr*, 58(12), 17.

Pieper, J. R., Schlachter, S. D., & Greenwald, J. M. (2018). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*, 57(5), 1159–1174.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Trajectos.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). Please Turn Your Cameras on: Remote Onboarding of Software Developers During a Pandemic. *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP), Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP), 2021 IEEE/ACM 43rd*

International Conference on, ICSE-SEIP, 41–50. <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>

Rosenberg, M. (2001). *e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.

Sarrab, M., Al-Shih, H., & Rehman, O. M. H. (2013). Exploring major challenges and benefits of m-learning adoption. *British Journal of Applied Science & Technology*, 3(4), 826–839.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16.

Schudlik, K., Reinhard, M., & Müller, P. (2021). Prepared to fake? The relationship between applicants' job interview preparation and faking. *International Journal of Selection & Assessment*, 29(1), 29–54.

Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325–1346.

Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3–6.

Sims, R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. (4 ed.). Greenwood.

Sołek-Borowska, C., & Buckles, B. (2020). Shifting from face to face to online teaching due to COVID-19 pandemic—personal assessment of American and Polish higher education teachers. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 15(4), 27–38.

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill.

Tokarcikova, E., Malichova, E., Kucharcikova, A., & Durisova, M. (2020). Importance of Technical and Business Skills for Future IT Professionals. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 567–578.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Vasile, G. I., & Xiaoyu, Zhang. (2020). Recruitment, Selection and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 15(3), 34–40.

Veyera, J. (2020). *Culture Is Everything*. Quality Press.

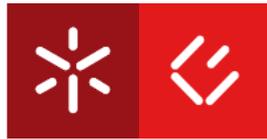
Wells, C., Malik, R. F., & Edmondson, V. C. (2021). The Influence of Diversity Climate on Employer Branding: 2020 and Beyond. *IUP Journal of Brand Management*, 18(1), 32–47.

White, A., Clapton, J., & Cook, R. (2020). Buddying at *onboarding*. <https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2021-05/buddying-onboarding-wellcome-workplace-mental-health.pdf>.

Wolfswinkel, J.F., Furtmueller, E., & Wilderom, C.P. (2010). *Reflecting on E-Recruiting Research Using Grounded Theory*. ECIS.

Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organizations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 734–750.

ANEXO I: Guião de Entrevista (Versão Portuguesa)



Agradecendo a sua disponibilidade para participar nesta investigação e assumindo, desde já, o total sigilo e anonimato de todos os dados que me forem fornecidos, peço-lhe que responda às seguintes questões:

Caracterização do entrevistado:

Cargo ocupado na organização:

Data de Início:

Gênero:

Idade:

Face à migração do projeto de presencial para remoto a Março de 2020, em virtude da pandemia, sentiu que houve alguma alteração relativamente:

1. Processo de Recrutamento e Seleção

1.1. Quais?

1.2. Exatamente onde?

1.3. Considera que essas alterações são positivas ou negativas? Porquê?

2. Processo de Acolhimento e Integração

2.1. Quais?

2.2. Exatamente onde?

2.3. Considera que essas alterações são positivas ou negativas? Porquê?

3. Processo de Formação

3.1. Quais?

3.2. Exatamente onde?

3.3. Considera que essas alterações são positivas ou negativas? Porquê?

Na sua perspetiva que impacto teve a migração do projeto de presencial para remoto na:

4. Recrutamento e Seleção

4.1 Quantidade de candidatos que entrevistou?

4.2 Prestação dos candidatos nas entrevistas?

5. Acolhimento e Integração

5.1 Nos acessos às ferramentas de trabalho e permissões?

5.2 Na aculturação à equipa e empresa?

6. Formação

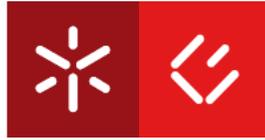
6.1 Aproveitamento dos novos colaboradores no assessment após a formação inicial?

6.2 Performance após a formação inicial?

7. Em retrospectiva, de uma forma global quais foram os principais desafios com esta migração?

8. Que sugestões de melhoria teria a propor?

ANEXO II: Guião de Entrevista (Versão Inglesa)



Thanking you for your willingness to participate in this research and assuming, in advance, total confidentiality and anonymity of all data provided to me, I ask you to answer the following questions:

Interviewee Characterization:

Position:

Starting Date:

Gender:

Age:

In light of the transition of the project from face-to-face to remote on March 2020, due to the pandemic, did you feel there was any change in regards to:

1. Recruitment and Selection Process

1.1. Which ones?

1.2. Exactly where?

1.3. Do you consider these changes positive or negative? Why?

2. Welcoming and Integration Process

2.1 Which ones?

2.2 Where exactly?

2.3 Do you consider that these changes are positive or negative? Why?

3. Training Process

3.1 Which ones?

3.2 Exactly where?

3.3. Do you consider that these changes are positive or negative? Why?

In your perspective what impact did the transition of the project from face-to-face to remote had in :

4. Recruitment and Selection

4.1 Quantity of candidates?

4.2 Candidates performance in the interviews?

5. Welcoming and Integration

5.1 On accesses to work tools and permissions ?

5.2 On acculturation to the team and company ?

6. Training

6.1 Score of the new employees in the assessment after initial training?

6.2 Performance after initial training?

7. In retrospect, in a global way, what were the main challenges with this transition?

8. What suggestions for improvement would you have to propose?

ANEXO III: Consentimento Informado (Versão Portuguesa)

Termo de Consentimento Informado

No âmbito da dissertação de mestrado sobre “*Onboarding* em tempos de Pandemia: Desafios da migração do presencial para o remoto de uma empresa Tech”, dirigida pela aluno Tiago Gouveia da Silva do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão), venho por este meio declarar o meu acordo e vontade em participar nesta investigação.

Assim, tomei conhecimento de que:

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Assim sendo, as minhas informações serão APENAS utilizadas para fins de investigação, não sendo revelados em QUALQUER CIRCUNSTÂNCIA os meus resultados de forma a que me possam ser associados.

Confirmo o meu acordo e vontade em participar na investigação nos moldes acima indicados:

ANEXO IV: Consentimento Informado (Versão Inglesa)

Informed Consent Term

In the scope of the master's thesis on "*Onboarding* em tempos de Pandemia: Desafios da migração do presencial para o remoto de uma empresa Tech", written by the student Tiago Gouveia da Silva of the Master's in Human Resources Management of the University of Minho (School of Economics and Management), I hereby declare my agreement and willingness to participate in this research.

Thus, I am aware that:

The data collected is anonymous and confidential. Therefore, my information will ONLY be used for research purposes, and under NO circumstances will my results be revealed in any way that can be associated with me.

I confirm my agreement and willingness to participate in the research as stated above:

ANEXO V: Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Objetivo 2: Identificar as principais alterações da migração do processo de onboarding de presencial para remoto, na perspectiva do Comité de Liderança

Categoria	Subcategoria	Dimensões	Indicadores
Recrutamento e Seleção	Análise de Funções	Foco nas Soft Skills	<p><i>“The job description, without a doubt, we needed to make more visible that this was a full remote position.” E1</i></p> <p><i>“We needed to understand better what was the soft skills that we were looking for right now because hiring managers wanting us to have more of a cultural fit since people will not be there face to face.” E1</i></p> <p><i>“It was really crucial for us to understand better the soft skills. So if this person really had the culture, the vision, the team spirit that we were looking.” E4</i></p> <p><i>“Para nós é muito importante perceber se essa pessoa vai ser ou não um fit cultural porque podemos ter malta que é tecnicamente muito boa, mas depois pelo menos para a minha equipa, se não conseguirem fazer as coisas de uma maneira em que ajudam, em que colaboram, em que sem dúvida estão aqui para ajudar a equipa, não me interessa muito a componente técnica por mais top que seja.” E7</i></p>
		Foco nas Hard Skills	<p><i>“Também em alguns perfis, na minha equipa isso não aconteceu muito mas sei que em outras sim, começamos a ser mais focados na experiência em ferramentas técnicas.” E3</i></p>

			<p><i>“Actually in some positions we change, we were more focused on hard skills because we definitely wanted people that were technically good. In some teams we have people that are really good with, you know, mingling, getting together, chatting, all of that. But they were lacking technical and it was hard for us to find those people. So we needed to really focus on tech stack because the rest is already done.” E4</i></p> <p><i>“Pessoalmente, acho que a dificuldade em avaliar soft skills e traços de personalidade no modelo de recrutamento virtual causou uma preferência por capacidades técnicas (..) Nós falamos muitas vezes disto e todos os restantes membros da empresa também o diziam, a cultura é muito importante, sim senhor, mas como é que nós vamos avaliar e nós estávamos num processo de crescimento muito grande. Ou seja, nós precisávamos de contratar, tínhamos agora novo projeto em mãos com a questão da pandemia e acima de tudo teríamos de avaliar coisas que depois pudéssemos dizer se tinham corrido bem ou corrido mal e nesse sentido, as competências hard skills são muito mais fáceis para nós, porque, ok tu sabes fazer este processo, já sei que vou ter que dar mais ou menos treino e isso foi o nosso foco nesta fase. Ou pelo menos mais da minha equipa, em que focamos na componente técnica.” E5</i></p> <p><i>“Continuamos a fazer a mesma coisa que fazem da nossa parte, procurar candidatos que percebam o que fazemos e tenham as competências técnicas necessárias.” E6</i></p>
--	--	--	---

	<p>Tipo Recrutamento</p>	<p>Foco no Recrutamento Interno</p>	<p><i>“We had to focus way more on internal recruitment because at the end of the day we lost the employer branding by not bringing people to the office.” E1</i></p> <p><i>“Apesar de não fazer parte da equipa de recrutamento, mas uma vez que trabalhamos juntos diariamente, sentimos que houve um reforço muito maior no referral program.” E2</i></p> <p><i>“Agora com algum distanciamento temporal, conseguimos ver por exemplo que o esforço que foi feito, e a equipa de recursos humanos tem muito mérito, de lembrar aos nossos colaboradores que deviam sugerir candidatos para as vagas, outras pessoas que conhecessem, que sabem que tecnicamente tinham o que procurávamos foi um sucesso. O recrutamento interno foi fundamental para nos permitir o crescimento do projeto ao nível que pretendíamos. Sem dúvida que um aspeto positivo foi a de nós termos os nossos atuais colaboradores como embaixadores da empresa e sendo eles os melhores recrutadores que nós podemos ter.” E4</i></p>
	<p>Employer Branding</p>	<p>Importância</p>	<p><i>“Employer branding, this could have been a great opportunity for us just to show up our brand/culture and without a doubt we lost a lot of it on going full remote (...) we definitely need more budget and we needed to do something, which just didn't happen.” E1</i></p> <p><i>“Precisávamos de trabalhar em novos projetos, relacionados com o Covid, portanto, decidiu-se apostar mais na employer branding, estarmos presentes em no LinkedIn, nas redes sociais, em eventos online.” E2</i></p> <p><i>“Não podemos esquecer que o processo de recrutamento é feito em dois sentidos, candidato/empresa e empresa/candidato. (...) Esta</i></p>

			<p><i>última parte foi a grande afetada por esta mudança, não permitindo à empresa mostrar in loco estas vertentes, o ambiente, as instalações, as pessoas, etc.” E3</i></p> <p><i>“Perdeu-se a possibilidade de mostrar as regalias e o ambiente de escritório que podem ser fatores diferenciadores para alguns candidatos que valorizam o escritório e faz todo o sentido porque nós despendemos tantas horas e ter um escritório top com boas instalações, boas comidas, sala para meditar, sala para rezar, sala para dormir é algo que é muito forte na nossa maneira de estar e na nossa venda para a atração dos candidatos.” E7</i></p>
Acolhimento e Integração	Hardware	Acesso Equipamentos	<p><i>“A parte das dos computadores e todos os periféricos, foi muito difícil de gerir. Conseguimos ao longo do tempo, mas é impossível fazer um bom trabalho, 100% remoto.” E2</i></p> <p><i>“Houve também alterações na receção de novas pessoas devido a questões operacionais, distribuição de equipamentos, etc, e processuais, acessos a aplicações, privilégios, etc., levando a um aumento exponencial do tempo de onboarding de um novo colaborador.” E3</i></p> <p><i>“This was a big confusion on getting, small things done like computers to be delivered sometimes delayed one or two weeks and then we're talking about security keys, we're talking about the access code or sometime on the activation date. There was always an issue during this process.” E4</i></p> <p><i>“Numa perspetiva mais do dia a dia, obviamente que os acessos, os computadores, foi uma luta imensa, mas que é uma luta que não é só nossa toda a gente a nível mundial, não só em Portugal, quer sejam da</i></p>

		<p><i>área tech ou fora da área tech sentiram isto porque não havia peças, não havia computadores e gerou atrasos. Portanto, isto aqui acho que não me diz só respeito à nossa organização mas foi algo muito mais mundial que saiu do nosso controle.” E5</i></p> <p><i>“Na atribuição de equipamento de trabalho, primeiros dias das pessoas e no tratamento da documentação necessário, o que de gerou um delay geral.” E6</i></p>
	Visibilidade	<p><i>“This part is kind of out of our scope.” E1</i></p> <p><i>“Aqui também não houve uma diferença muito perceptível devido à falta de visibilidade que tinha nesta matéria. Eu sei que há leaders tem uma visão um bocado diferente da minha concerne a isto ,e falamos muitas vezes âmbito deste tema, a minha função muito honestamente não é estar a ver se as pessoas têm computadores, não é estar a ver se as pessoas têm chaves de segurança, mas é acima de tudo gerido equipas e gerir de maneira a que elas entreguem o que nós pretendemos portanto eu aqui não tive mesmo visibilidade e nem queria.” E7</i></p>
	Comunicação	<p><i>“Also, when it comes to communication, it was hard. One thing is if we are at the office and I can just go over there, grab a coffee with you, chit chat and we handle things. Now we have people with a lot of online chats or I have to send an e-mail and I have to wait and we love instant feedback.” E1</i></p> <p><i>“Tentámos fazer o mesmo online, mas não é a mesma coisa, então tínhamos sempre muitas dúvidas sobre como é que vamos fazer isto, como é que eu tenho que preencher e estamos a falar de um formulário online que não era nada de especial.” E2</i></p>

			<p><i>“Porque as pessoas não comunicavam, porque às vezes alguém interpretava mal, porque não é possível muitas vezes escrever tudo o que nós falámos e criar documentação ou criar numa meeting note, ou criar uma política.” E5</i></p> <p><i>“É muito diferente estarmos com as pessoas cara a cara, interagimos percebemos que elas estão a compreender ou não algo, do que estarmos na câmara, onde muitas vezes mesmo para mim é difícil olhar para as caras todas de todas pessoas enquanto estou a explicar apesar de ter 2 monitores não é a mesma coisa.” E7</i></p> <p><i>“Quantas vezes nós dizemos alguma coisa e quem estava outro lado por um problema de rede não compreendia e tínhamos que repetir imensas vezes, quantas vezes as pessoas por uma palavra não percebiam conteúdo que eu estava a tentar dizer, obviamente se conseguissem ler a minha expressão corporal, se conseguissem ver onde aponto era mais fácil, mas tenho que repetir também o conteúdo porque não compreenderam e é muito muito difícil fazer a formação intensiva como nós fazemos que são várias semanas.” E7</i></p>
Formação	Conteúdos	Manutenção dos Conteúdos	<p><i>“Instead of doing it in meeting room face to face. We move it to online.” E1</i></p> <p><i>“The content was there and we're not going to change it. Well, we're always changing, always improving but this was not the case, was not a major change that we needed to do. What we needed is make sure that people feel comfortable sharing their questions with us and that we provided the right guides and materials for them to learn.” E4</i></p> <p><i>“Nós já tínhamos e penso quer na formação geral, quer de cada equipa, tínhamos os conteúdos bem estruturados, até porque estes já vinham</i></p>

		<p><i>de fora de Portugal, vinham de Israel, vinham dos Estados Unidos, portanto, a documentação já existia, já existia em vários modos, ou seja, há um áudio, vídeo, documentação, livros, etc. Não houve muita alteração neste processo.” E5</i></p> <p><i>“A formação passou a ser feita remotamente em vez de presencial. Tão simples quanto isto, em vez de estarmos numa sala, todos reunidos e a falar, passamos a fazer isso na mesma maneira, mas agora todos online.” E6</i></p> <p><i>“Apesar dos conteúdos lecionados serem os mesmos, a quebra na performance inicial foi visível.” E7</i></p>
	<p>Novos Conteúdos</p>	<p><i>“Tivemos que mexer em muita coisa da formação. Quer da formação da nossa área quer da formação das equipas. Este foi um trabalho desenvolvido ao longo do tempo e que fomos aprendendo e ainda estamos a aprender quais são as melhores práticas, porque não é fácil dar formação, especialmente as equipas, que é muito técnica ser feita 100% online.”E2</i></p> <p><i>“Não podemos aplicar o mesmo modo de formação é impensável e temos que nos ajustar a esta nova realidade. Para mim, a formação, que está muito ligada com o acolhimento logo darei sempre primazia à formação presencial.” E2</i></p> <p><i>“Foi necessário adaptar os planos de formação para conterem momentos de formação em grupo, autoestudo, introspeção, e até períodos longe do computador.” E3</i></p>

	Duração	Aumento	<p><i>“O processo de formação teve de ser adaptado, especialmente ao nível da carga horária. enquanto que em modo presencial, poderíamos ter um conjunto de pessoas em formação durante vários dias, durante todo o dia, em modo virtual não é possível. A atenção das pessoas, as distrações e até o cansaço acrescido de ter formação através de um dispositivo eletrónico, não permitem que o período de formação seja contínuo durante vários dias.” E3</i></p> <p><i>“We needed to go slower and we needed to provide more platforms. We needed to give a session but also say hey if you want to revisit this you can go to this link and you can check or if you want to listen more about it you have this podcast or if you want to read about it you have here this document.” E4</i></p> <p><i>“Os conteúdos demoravam mais tempo a serem aprendidos, porque havia um delay quando fazíamos as online as reuniões porque as pessoas demoram mais tempo a perceber ou tinham mais dúvidas. Isto que era bom mas também era significativo de que íamos demorar mais tempo a fazer a formação inicial e tínhamos que atrasar um pouco o processo no geral.” E6</i></p> <p><i>“Nós aumentamos a duração porque é impossível, com todos os delays, com falhas de conexão, termos o mesmo tempo de duração das sessões, não tanto na parte de ministrar mas mais nas dúvidas, vão ter mais questões e temos que dar tempo para que elas não sintam que andamos a correr e queremos avançar com os conteúdos, mas se quiserem ficar ali 1 hora a falar sobre um tema o podem fazer.” E7</i></p>
--	---------	---------	---

	Disponibilidade	Aumento	<p><i>“There was not that much related with content, but it's more on being available.” E1</i></p> <p><i>“Basically what we needed to do is just reinforce the channels of communication, meaning we needed to have more one on ones because not all of the employees, especially at the beginning, feel free to share their doubts or their questions in front of a larger audience, in front of the whole team.” E4</i></p> <p><i>“Depende muito das equipas porque algumas optaram, já optavam até por uma formação muito mais individualizada, mas naquelas em que havia muita partilha de conteúdos foi uma grande dificuldade as pessoas partilharem mais informações e trocarem ideias, mesmo se o continuaram a fazer no pelo chat, havia aqui a questão de não terem um feedback imediato. Tínhamos que esperar mesmo para uma dúvida pequena, isto porque às vezes é complicado porque estamos a fazer um trabalho e precisamos realmente saber aquilo para perceber o que está nos conteúdos para perceber a restante dinâmica do processo.” E5</i></p> <p><i>“Face ao maior número de mentores necessários teve de existir um maior investimento no planeamento e alocação dos mesmos para que não colidisse com as tarefas de projeto. Nós não queríamos estar a trazer mais pessoas para a formação, que eram necessárias para dar apoio aos novos colegas, mas ao mesmo tempo que elas depois não tivessem a dar o rendimento que anteriormente estavam a dar e tivesse um impacto negativo.” E7</i></p>
--	-----------------	---------	---

Objetivo 3: Compreender o impacto da migração do processo de onboarding para o formato remoto, na perspetiva do Comité de Liderança

Categoria	Subcategoria	Dimensões	Indicadores
Recrutamento e Seleção	Quantidade de Candidatos	Aumento	<p><i>“Houve mais pessoas à procura de uma mudança de trabalho, aumentando assim o leque de candidatos disponíveis para recrutamento.” E3</i></p> <p><i>“Sem dúvida que aumentou. Lá está, nós falámos disto anteriormente, mas após aquela fase inicial em que estávamos todos com medo, as pessoas começaram a perceber que abriram-se novas oportunidades e nós, como estávamos 100% remote, eramos um projeto interessante e tínhamos condições salariais também competitivas, conseguimos atrair talentos que antes não faríamos dentro de Portugal, mas também fora, portanto, na generalidade, a quantidade de candidatos na minha equipa, e só posso falar do que experienciei, sem dúvida que aumentou.” E5</i></p> <p><i>“Mais candidatos visto que agora a vertente remota não só era uma possibilidade como uma obrigação. Portanto abriu o leque de candidatos.” E6</i></p>
		Inalterada	<p><i>“Relativamente ao processo de recrutamento para a nossa equipa, nada a apontar, obviamente que fazer online é sempre diferente, mas acho que correu muito bem.” E2</i></p> <p><i>“I didn't felt like we were lacking candidates. I was getting the same amount of candidates that I was getting previously.” E4</i></p> <p><i>“Não senti nenhum impacto nisto porque honestamente entrevistei</i></p>

			<i>candidatos bons, entrevistei candidatos maus, entrevistei candidatos assim assim, mas isso já o fazia anteriormente, relativamente à quantidade e eu estava a olhar agora um bocadinho para a minha agenda continua a mesma coisa.” E7</i>
		Diminuição	<p><i>“So if I can sum up, we had really hard times at the beginning with our sourcing, then things got better in the middle and now we are struggling again, big time.” E1</i></p> <p><i>“Os colegas do recrutamento tiveram várias fases. Uma altura que não havia candidatos e tiveram baixar um bocadinho o nível de exigência. Outra altura tinham muitos candidatos mas apareciam candidatos que não eram assim tão bons. Sei que foi uma luta muito grande entre eles e os hiring managers.” E2</i></p>
	Prestação dos Candidatos	Inalterado	<p><i>“Para a nossa equipa candidatos muito bons, fantásticos, com boa atitude, bom conhecimento, quer em recrutar na área técnica, fazer onboarding, conhecimento da lei portuguesa, não me posso queixar a prestação dos candidatos foi sempre muito boa a todos os níveis.” E2</i></p> <p><i>“I’m going to give you the perspective of the candidates that came to me which is already in the later stage, after recruitment, after assessment, in some cases after already a junior team leader or senior QL have done an interview and in that sense I felt like there was no impact.” E4</i></p> <p><i>“Pessoalmente, não notei grande diferença na prestação dos candidatos, talvez tenha tido sorte, mas todos tiveram prestações francamente positivas.” E5</i></p> <p><i>“Não foi notado grande impacto visto que este processo já era remoto</i></p>

			<p><i>principalmente nas entrevistas iniciais.” E6</i></p> <p><i>“Vai muito no seguimento do que eu disse antes, entrevistei candidatos bons, entrevistei candidatos maus, entrevistei candidatos assim assim.” E7</i></p>
		Diminuição	<p><i>“I will definitely say that the performance has reduced on the first interview. After that, we kept our standard.” E1</i></p> <p><i>“Para as restantes equipas acho que houve uma diminuição da prestação dos candidatos, mas que ficou muito na fase inicial.” E2</i></p> <p><i>“Os candidatos que se sentem confortáveis em entrevistas e cuja personalidade é mais extrovertida e conseguem captar a atenção de uma pessoa rapidamente com a sua maneira de estar, diminuíram a sua performance em entrevistas virtuais, onde é mais difícil expressarem-se como um todo, pois do outro lado de um dispositivo eletrónico não se consegue observar o comportamento no seu todo, apenas está visível a cara do candidato.” E3</i></p>
Acolhimento e Integração	Acessos	Atrasos	<p><i>“We saw that everybody was facing some issues, mainly because we have a welcome to the team meeting on the first day where we all attend and there was always someone who was not there because he or she didn't have the key or the password.” E1</i></p> <p><i>“Foi muito complicado, levou a um atraso gigantesco porque se as pessoas não tinham acesso, não podiam logo fazer login à conta e sem fazerem isso, estavam presas num loop que nunca mais poderiam sair dali e não podiam fazer absolutamente nada.” E2</i></p> <p><i>“O impacto aqui foi grande, especialmente devido à falta de</i></p>

			<p><i>preparação para este tipo de trabalho. Ter as pessoas a trabalhar a partir de casa, ligadas a redes de internet desconhecidas para a empresa e expor, potencialmente, os seus dados a terceiros levou ao estreitar de regras de cedência de permissões e acessos. No nosso caso esta preocupação atrasou imenso o processo inicial visto que não estavam prontos os mecanismos para nos adaptarmos a esta nova realidade.” E3</i></p> <p><i>“Yes, yes, yes. As someone who is responsible for the first training that employees get when they come to our project, I definitely felt this on the very first day.” E4</i></p> <p><i>“A combinação destes fatores, do hardware e dos acessos, fez com que o processo inicial de treino atrasasse, o que era muito complicado porque havia vagas que nós precisávamos urgentemente de contributos e as pessoas pura e simplesmente não podiam começar por não terem computadores ou por não terem acessos. Frustração foi muito grande para todos em todas as equipas.” E5</i></p> <p><i>“Dificuldades na logística de entrega de equipamento e dispositivos de segurança, o que impactou o início da formação e no dia a dia troubleshooting.” E6</i></p>
	Cultura	Dificuldade em Transmitir a Cultura	<p><i>“It was a big challenge because we are big on culture and how do you can transmit culture via webcam?” E1</i></p> <p><i>“As a company, I think we all felt like culture really went down and the engagement, that team spirit that we had, it really reduced a lot.” E1</i></p> <p><i>“Não foi a mesma coisa e sofremos com isso em todos os momentos. A cultura é algo que é intangível e logo nós não conseguimos passar isso</i></p>

			<p><i>de uma maneira concreta aos colaboradores, principalmente através da webcam.” E2</i></p> <p><i>“A integração social e pessoal é feita essencialmente fora do contexto da formação inicial, quer nos tempos livres, como coffee-breaks ou almoço, quer na conversa informal que surge entre os newcomers mesmo durante a formação e/ou sessões de acolhimento. Estas conversas paralelas, normalmente entre duas ou três pessoas são impossíveis de ter virtualmente, onde por vezes temos um número grande de participantes.” E3</i></p> <p><i>“Nonetheless, and this is me being really honest, and it's nothing personal, you know it's impossible on the remote format to do the same things that we were doing at the office. It's just impossible, and that's why I'm on my personal opinion it's really important that we go back to the office because the culture cannot be duplicated the same way.” E4</i></p> <p><i>“Sem dúvida a maior perda da mudança do paradigma. Perdeu-se muito do que comumente se refere como o espírito da empresa. As pessoas isolaram-se muito mais e deixou de haver a coesão que existia antigamente.” E5</i></p> <p><i>“Deixou de haver tanta proximidade entre as pessoas, fruto de trabalharem mais sozinhas no dia a dia, não haver momentos, como por exemplo, almoço e pausas, em que naturalmente haveria confraternização entre colegas da mesma e de outras equipas.” E6</i></p> <p><i>“Essa integração de um novo colaborador passava muitas vezes por convívios em ambiente informal e fora do contexto de trabalho e isso deixou de ser possível levando a essa desconexão.” E7</i></p>
--	--	--	--

Formação	Aproveitamento	Inalterado	<p><i>"I felt like there was no impact on moving remote." E1</i></p> <p><i>"Olhando para os resultados dos colaboradores que fizeram o assessment tendo tido a formação no escritório e comparando com os que fizeram a formação online, não existe uma diferença exagerada." E3</i></p> <p><i>"Most of the cases nothing changed. So if we compare the scores that we have previously with the ones that we have after going through remote, most of them were the same, of course some diminished, which is normal some people will have a harder time learning online and on the long run we understood that it was just a matter of timing and giving them more space to breathe and they would just to absorb all the documents and all the processes that we have in place." E4</i></p> <p><i>"Penso que não houve grande impacto neste aspecto. Em média o aproveitamento ter-se-á mantido. Apesar de termos perdido a interação, os conteúdos já lá estavam, já tinha sido feito desta maneira inicialmente, a primeira equipa e a segunda que tiveram formação foi com muitos formadores que estavam em Nova Iorque, estavam em Israel e nós conseguimos sempre transmitir a formação e transmitir os conteúdos que nós queríamos, portanto, o aproveitamento para mim nunca estaria em causa." E5</i></p>
		Diminuição	<p><i>"Acho que houve uma redução do aproveitamento, o que também é normal porque e aí acho que culpa foi do nosso lado, nós, em algumas equipas, tentamos replicar o mesmo modelo de formação, mas num contexto diferente, agora num contexto online e é muito mais difícil" E2</i></p> <p><i>"Impacto ligeiramente negativo devido à dificuldade de por vezes</i></p>

			<p><i>transmitir certos temas. É importante lembrar que apesar de toda a gente falar inglês e toda a gente ser muito boa em inglês, temos 45 nacionalidades diferentes, muitas vezes palavras que nós utilizamos não são tidos em conta da mesma maneira e até outro factor a lembrar é que todos os colaboradores não vêm do mesmo mundo ou seja, nem todos trabalharam no mundo tech e isso também tem um impacto muito grande na formação, até porque é no momento inicial que é normal que muitas vezes os colaboradores tenham medo de colocar questões e isso automaticamente vai se refletir no impacto negativo na formação.” E6</i></p> <p><i>“Mas eu faço a questão de sempre que é qual é que é o nosso objetivo para darmos formação? Porque é que nós fazemos? Porque queremos que depois os colegas comecem a trabalhar e sejam top performers, e aí não há dúvida houve uma redução da performance e se há uma redução da performance, a resposta tem que estar em parte no nível de aproveitamento da formação.” E7</i></p>
	Performance	Inalterada	<p><i>“Like it was mentioned previously, if we compare the performance that really matters, like after one year that people already saw it or even after six months, we can tell that yes, in most of the cases people were performing at the same level as they were in the office.” E4</i></p> <p><i>“The proof is that now we have some people that were onboarded remotely and they become senior QL, senior SLS, or even they move to team leader.” E4</i></p> <p><i>“Acho que a performance manteve-se a mesma e os números relatam isso e o facto de nós continuamos a crescer também é exemplificativo, se nós não tivéssemos a entregar e a cumprir o que tínhamos estabelecido automaticamente, não estávamos a crescer.” E6</i></p>

		<p>Diminuição</p>	<p><i>“Tivemos várias interações com os Team Leaders sobre este assunto e na generalidade, houve um decréscimo de aprendizagem muito maior por parte dos colaboradores, o que fez com que após a formação inicial, as SLS não estavam prontas.” E2</i></p> <p><i>“Na sequência da resposta anterior era de esperar que a performance após a formação inicial fosse claramente superior, mas tal não acontece. A razão para tal deve-se, entre outros, à falta de confiança de um colaborador após o período de formação. Se durante a formação qualquer erro não tem efeitos práticos para o utilizador final, depois de passado esse período é a doer, ou seja, qualquer erro tem um impacto, por vezes enorme, no utilizador final. Esta situação leva a que as pessoas se contraiam.” E3</i></p> <p><i>“Aqui a história já é outra. Penso que a longo prazo, um número maior de candidatos terá tido uma performance inferior à esperada, principalmente comparando com as pessoas que entraram antes da pandemia. Não está relacionado com a qualidade ou quantidade de candidatos, como tínhamos falado anteriormente ou mesmo com a formação. Passa mais por uma questão de as pessoas que estão há mais tempo e que estiveram no escritório, têm mais conhecimento e têm mais confiança na maneira que falam, na maneira como abordam os temas, acho que quem nunca foi ao escritório tem muito medo de se exprimir.” E5</i></p> <p><i>“A quebra a nível da qualidade não se sentiu apenas no assessment inicial mas também on the job. Isto levou a um maior período de adaptação do novo colaborador à equipa e às expectativas do projeto, o que se traduz implicitamente em maiores custos para a empresa.” E7</i></p>
--	--	-------------------	---

Objetivo 4: Sugerir pontos de melhoria nas várias fases do processo de onboarding remoto

Categoria	Subcategoria	Dimensões	Indicadores
Recrutamento e Seleção	Employer Branding	Importância	<i>“First of all you cannot make omelets without eggs, so we definitely need more money for employer branding.” E2</i>
Acolhimento e Integração	Eventos Teambuilding	Aumento	<p><i>“O segundo é cultura. De fazer com que as pessoas sentissem a cultura em todos os momentos, ser mais exigentes, principalmente com quem está fora de Portugal e poder aumentar o orçamento, por forma a dar-nos budget para fazermos eventos e para termos tempo para isso. Mesmo, sendo online, devíamos ter apostado muito mais na cultura do que fizemos, porque é algo que atualmente, principalmente quem estava no escritório, se queixa muito e é uma das razões por que as pessoas estão a sair.” E1</i></p> <p><i>“Even though people give support, got support, it is super important for us and just to be together and to communicate and get to know, because we have new team members on our team that I've never seen face to face. And I think it ruins the culture and the environment that we're trying to build.” E2</i></p> <p><i>“Also, I would love for us to have more budget for team bonding activities, I'm not speaking out in the office, but when we were remote, I think it was super important for us just to send to people stuff, you know, in Christmas clothing, merchandising, all of that, so they can feel a little bit more of what we were doing.” E3</i></p> <p><i>“De salientar que os eventos de team-building devem manter-se com alguma frequência e que a presença de todos deve ser priorizada e acautelada.” E4</i></p>

			<p><i>“Penso que um dos principais pontos que tem de ser repensado e reformulado é o da integração. Como fazer os colaboradores sentirem-se parte de algo mais do que apenas um emprego, como fazer as pessoas sentirem-se mais do que apenas máquinas de produção.” E5</i></p> <p><i>“Os Get2gethers que fazíamos devem ser mais frequentes e até ter budget para alguns apenas para a minha equipa. Outra coisa é darmos material à malta, eu ando pelo LinkedIn e vejo tanta coisa top e quando olha para nós sinto-me triste e cinzento.” E7</i></p>
	Saúde Mental	Sensibilização	<p><i>“O primeiro é a saúde mental. Sei que andávamos todos a mil e isto de facto, não era uma prioridade, mas era previsível que alguns colaboradores tivessem problemas nesta área, visto que eu era muito novos, estavam cá há pouco tempo e nós como organização, devíamos ter sido mais pró activos, previsto e dado suporte internamente e externamente.” E1</i></p> <p><i>“Um acompanhamento mais adequado e personalizado a cada colaborador, tendo como foco principal a saúde mental.” E7</i></p>
	Escritório	Disponibilidade	<p><i>“Making sure that we gave people the option to go back to the office, which we didn't.” E3</i></p> <p><i>“Deverá ser dada a possibilidade ao colaborador de escolher o que mais lhe convier. Se preferir trabalhar remotamente, longe da capital, num local onde tenha uma melhor qualidade de vida e evitar deslocações demoradas diariamente, pode trabalhar a partir de casa, se tiver um perfil mais social, ou que não se consegue concentrar em casa, pode deslocar-se diariamente ao escritório e conviver com os colegas que optem por fazer o mesmo, ir diariamente ao escritório.” E4</i></p>

Formação	Grupos	Redução	<i>“Devido à obrigatoriedade do processo inicial ser remoto, é difícil falar em melhorias mas uma das melhorias poderia ser a criação de grupos de formação menores, para uma maior dedicação por parte do formando a cada um deles.”E6</i>
-----------------	--------	---------	---