Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Cátia Henriques

Análise do Processo de *Onboarding* na PRIO: Diagnóstico e Propostas de Melhoria

abril de 2026

Análise do Processo de *Onboarding* na PRIO: Diagnóstico e Propostas de Melhoria
Cátia Henriques
Uminho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Cátia Henriques

Análise do Processo de *Onboarding* na PRIO: Diagnóstico e Propostas de Melhoria

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação de
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

abril de 2026

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.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à PRIO pela oportunidade de realização do estágio curricular. Uma palavra de apreço à equipa de Recursos Humanos, pela forma como me acolheram desde o primeiro momento e por toda a partilha de conhecimento e disponibilidade para desenvolver este estudo.

Ao meu orientador, José João Correia Leite Ribeiro pelo seu incansável apoio, incentivo, conhecimento e disponibilidade. Obrigada por toda a orientação e inspiração ao longo deste percurso.

Em terceiro lugar, quero agradecer à minha família e aos meus amigos pelo apoio incondicional, compreensão e motivação ao longo de todo este percurso. Um agradecimento muito especial à minha mãe, por ser o exemplo de força, resiliência e dedicação e à minha irmã, cujo o carinho, a paciência e o constante encorajamento, foram essenciais nos momentos mais exigentes.

Para finalizar, um agradecimento a todos os que colaboraram neste estudo porque sem eles este trabalho não teria sido possível.

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.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados,
resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Análise do Processo de *Onboarding* na PRIO: Diagnóstico e Propostas de Melhoria

SUMÁRIO EXECUTIVO

Como parte integrante da área de Gestão de Recursos Humanos, este estágio curricular tem como objetivo abordar a questão de *onboarding* numa organização, particularmente na PRIO, uma empresa portuguesa que opera principalmente no setor da energia e como este processo tem um impacto significativo na satisfação e desempenho dos trabalhadores.

Esta investigação visa analisar a relação entre as principais etapas do *onboarding* da empresa*: pré-onboarding*; acolhimento e integração, formação inicial e acompanhamento e avaliação do processo, procurando caracterizar e compreender as estratégias e práticas implementadas na organização relativamente ao processo de integração e as suas implicações. Para além disso, este estudo tem como objetivo fornecer recomendações para melhorar os processos em análise, para que os trabalhadores se sintam ainda mais valorizados e apoiados, sobretudo em ambientes de trabalho híbrido, comprometendo-se com o seu crescimento profissional e o sucesso da organização.

Para atingir estes objetivos, este estudo está fundamentado na revisão da literatura, colocada em estreita articulação com os dados obtidos ao longo do estágio e as entrevistas semiestruturadas realizadas a 15 elementos da organização no que concerne ao processo de *onboarding*. Tal permitiu não só proceder a uma análise circunstanciada do fenómeno observado, como elaborar as conclusões e as recomendações para minimizar os principais impactos negativos nos novos trabalhadores da empresa, contribuindo para a eficácia do processo.

Palavras-Chave

Onboarding; Integração; Acolhimento; Socialização; Gestão de Pessoas; Bem-Estar

Analysis of the *Onboarding* Process at PRIO: Diagnosis and Proposals for Improvement

EXECUTIVE SUMMARY

A part of the Human Resources Management area, this curricular internship aims to address the issue of integration and onboarding in an organisation, particularly at PRIO, a Portuguese company that operates mainly in the energy sector, and how this process has a significant impact on employee satisfaction and performance and, consequently, on talent retention and reducing turnover rates.

This research aims to analyse the relationship between the main stages of the company's onboarding process: pre-onboarding; induction and integration; initial training; and process monitoring. It seeks to characterise and understand the strategies and practices implemented within the organisation regarding the integration process and their implications. Furthermore, this study aims to provide recommendations for improving the processes under analysis, so that employees feel even more valued and supported, particularly in hybrid work environments, thereby committing to their professional growth and the organisation's success.To achieve these objectives, this study is based on a review of the literature, closely linked to the data obtained during the internship and the semi-structured interviews conducted with 15 members of the organisation regarding the onboarding process. This enabled not only a detailed analysis of the observed phenomenon, but also to draw conclusions and make recommendations to minimise the main negative impacts on the company's new employees, thereby contributing to the effectiveness of the process.

Keywords

Onboarding; Integration; Socialization; Reception; People Management; Well-Being

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS ..... **III**

SUMÁRIO EXECUTIVO ..... **V**

EXECUTIVE SUMMARY ..... **VI**

ÍNDICE DE TABELAS ..... **X**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **X**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ..... **XI**

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL **5**

2.1. Enquadramento Histórico 5

2.2 Caracterização da Organização 6

2.3. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos 7

2.4. Descrição das Atividades Realizadas 8

CAPÍTULO 3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO **12**

3.1. Fundamentos Teóricos do *Onboarding* 12

3.1.1. Definição de Onboarding 12

3.1.2. Processo de *Onboarding* 13

3.1.3. Comportamentos face ao *Onboarding* 15

3.1.4. Fatores de Sucesso do *Onboarding* 19

3.2. Modelos de *Onboarding* 22

3.2.1. Base Teórica da Socialização - A Contingency Model of Organizational Socialization de Feldman 22

3.2.2. Modelo Clássico de *Onboarding*- Modelo dos Quatro C's 23

3.2.3. Modelo Integrador de Onboarding- O Modelo *Inform-Welcome-Guide* 25

3.3. *Onboarding* em Novos Modelos de Trabalho 26

3.3.1. *Onboarding* Virtual: Adaptação ao Novo Contexto de Trabalho 26

3.3.2. *Onboarding* num contexto híbrido 27

3.4. Boas Práticas no *Onboarding:* O Papel das Estratégias de Integração 29
3.4.1. A Integração Social com Colegas e Gestores 29
3.4.2. Introdução à Cultura Organizacional no Processo de *Onboarding* 30
3.4.3. Estratégias de Melhoria no *Onboarding* 31
3.5. Síntese Final 32

CAPÍTULO 4 METODOLOGIA 35
4.1. Enquadramento Metodológico 35
4.2. Método de Recolha de Dados 35
4.3. Método de Análise de Dados 36
4.4. Caracterização da Amostra 40
4.5. Procedimentos 46

CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 48
5.1. Processo de *Onboarding* 49
5.1.1. Estrutura do Processo 49
5.2. *Onboarding*: Implementação 51
5.2.1 Práticas e Instrumentos Implementados 51
5.3 Diagnóstico do *Onboarding* 55
5.3.1. Experiência de Integração Profissional 55
5.3.2. Fatores Facilitadores 58
5.3.3. Fatores Dificultadores 61
5.4. Melhoria do Processo de *Onboarding* da PRIO 64
5.5. Recomendações para a Empresa 68

CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES 73
6.1. Limitações ao Estudo 74
6.2. Considerações para Estudos Futuros 75

CAPÍTULO 7 REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS 77

APÊNDICES 81

Apêndice 1-Questões do guião da entrevista a Técnicos de Recursos Humanos e Chefias e a sua relação com os objetivos e revisão da literatura. 81

Apêndice 2- Questões do guião da entrevista a trabalhadores de suporte e de postos de abastecimentos e a sua relação com os objetivos e revisão da literatura..... 85

Apêndice 3 Questões de partida, Objetivos do estudo e revisão da literatura e a sua relação com o guião de entrevista dos Técnicos de Recursos Humanos e Chefias..... 89

Apêndice 4- Questões de partida, Objetivos do estudo e revisão da literatura e a sua relação com o guião de entrevista dos trabalhadores de suporte e operadores de postos de abastecimento. 91

Apêndice 5- Guião de Entrevista Recursos Humanos e Chefias 93

Apêndice 6 - Guião de Entrevista Trabalhadores de Suporte e de Postos de Abastecimento 95

Apêndice 7- Termo de Consentimento Informado..... 96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1. Análise de dados: categorias e subcategorias 39
Tabela 4.2. Caracterização dos Participantes em Estudo 42
Tabela 4.3. Caracterização dos Participantes em Estudo 45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Complexo Novas Energias PRIO, localizada no Porto de Aveiro. 7
Figura 2.2. Organograma da Direção de Recursos Humanos da PRIO. 8

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP - Dossiê Técnico Pedagógico

GPL - Gás de Petróleo Liquefeito

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IA - Inteligência Artificial

IWG - *Inform-Welcome-Guide* (Informar-Acolher-Orientar)

QSA - Qualidade, Segurança e Ambiente

RH – Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

Quando um trabalhador inicia funções numa nova organização, entra inevitavelmente num território desconhecido. Este momento é, para muitos, marcado por inseguranças e por dificuldades em interpretar corretamente as expectativas do contexto e em que essa incerteza inicial pode gerar desconforto e atrasar o momento em que o novo trabalhador atinge um desempenho pleno nas suas funções. Devido a isto, cabe à organização criar condições para suavizar essa transição, promovendo uma integração eficaz - não apenas em termos operacionais, mas também sociais e culturais, de acordo com Klein, Polin e Sutton (2015). No entanto, o processo de *onboarding* é fundamental não só para diminuir estes sentimentos dos trabalhadores como também é essencial para a empresa, uma vez que a "primeira impressão" que a empresa causa aos seus novos trabalhadores desempenha um papel fundamental na definição do sucesso e na retenção de talentos.

O *onboarding* surge, desta forma, como um processo estratégico de acolhimento e integração que visa facilitar a adaptação do trabalhador ao novo ambiente de trabalho. Longe de ser apenas um procedimento administrativo, este influencia diretamente a perceção que o trabalhador desenvolve sobre a organização e até a sua decisão de permanecer na empresa. Para além disso, formas estruturadas de socialização - como atribuição de mentores, rituais de receção ou encontros com a equipa -são apontadas como práticas eficazes que, apesar de simples, contribuem para uma experiência de integração mais positiva, significativa e alinhada com os valores institucionais, assim referido por Al-Okaily et al. (2023).

Um processo de *onboarding* eficaz deve, no entanto, ser estruturado e adaptado ao perfil dos trabalhadores e à realidade da organização, servindo , neste sentido, de base para o desenvolvimento do presente trabalho, que se centra na análise crítica do processo de *onboarding* atualmente praticado pela PRIO, uma empresa com mais de mil e quinhentos trabalhadores espalhados por todo o país e que, em alguns casos, com modelo de trabalho híbrido implementado - em que o desfasamento físico é uma realidade, pois as pessoas tendem a ir ao escritório em horários diferentes e em que pode ser também difícil prever quando os trabalhadores poderão ser encontrados pessoalmente ou mesmo através de ferramentas digitais, como a aplicação Teams e o e-mail, como referido por Urilla et al. (2025).

Assim, a dinâmica do local de trabalho moderno, marcada pelo aumento da globalização, avanços tecnológicos e mudanças para modelos de trabalho remotos e híbridos, trouxe novos desafios e oportunidades no âmbito da integração de novos trabalhadores, obrigando as grandes empresas a repensar o *onboarding* como uma experiência contínua, e como algo que precisa ser cultivado à distância, requerendo processos estruturados, comunicação intencional e cultura partilhada, para que os trabalhadores, mesmo longe, se sintam próximos, valorizados e conectados ao propósito da organização.

Desta forma, através de uma abordagem qualitativa, será dada voz aos profissionais de Recursos Humanos e aos operacionais, com o intuito de compreender não só as práticas formais existentes e a forma como estas são vivenciadas no terreno, mas também quais os desafios que enfrentam em termos de integração numa empresa de grande dimensão com modelo de trabalho híbrido.

Este estágio curricular tem como objetivo analisar e diagnosticar melhorias a serem feitas e apresentar de forma estruturada o processo de *onboarding* de novos trabalhadores da empresa, com a missão de os integrar na equipa, assegurar a sua adaptação e retenção de forma mais contínua e eficaz.

Para concretizar este propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Expor os principais conceitos do processo de *onboarding*, a sua importância para a empresa, métodos e modelos de mensuração e benefícios;
- Apresentar o processo de *onboarding* utilizado atualmente pela PRIO;
- Sistematizar o estudo com os dados obtidos através de uma análise feita ao processo atual de *onboarding* da empresa e através da compreensão de como os trabalhadores experienciam este processo, utilizando uma perspetiva metodológica qualitativa;
- Identificar e analisar os fatores críticos, obstáculos e desafios que influenciam o desenvolvimento e a eficácia do processo de *onboarding* no contexto organizacional em estudo;
- Apresentar uma nova proposta de *onboarding* com etapas estruturadas para a empresa utilizar e poder vir a implementar a partir da entrega deste relatório.

Ao alcançar os objetivos específicos, será possível responder às problemáticas de partida e consequente à resolução do problema exposto. Assim apresentar-se-á uma perspetiva específica sobre o assunto, fornecendo uma resposta clara para o problema indicado no trabalho.

Para orientar esta análise, colocam-se algumas problemáticas de partida fundamentais:

- Como está estruturado o processo de *onboarding* atualmente implementado na PRIO?
- Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração?
- Que fatores facilitam ou dificultam a integração dos novos trabalhadores na PRIO?
- Que processos e intervenções são necessários para melhorar a integração e o bem-estar dos trabalhadores que se encontram tanto no modelo de trabalho presencial como no modelo de trabalho híbrido?

Este relatório de estágio é estruturado da seguinte forma: após a introdução, o primeiro capítulo deste trabalho recai no enquadramento organizacional, subdividido em quatro partes. Inicialmente, apresenta-se o enquadramento histórico da organização; de seguida, procede-se à sua caracterização; posteriormente, é analisado o Departamento de Recursos Humanos; e, por fim, são descritas as principais atividades temáticas trabalhadas e desenvolvidas, respetivamente, no contexto do estágio curricular para além daquelas mencionadas ao longo deste trabalho. O segundo capítulo recai para a revisão bibliográfica das práticas que compõem o *onboarding*. Em cada uma das secções que o compõem é explicado as principais teorias, conceitos e definições, de forma a providenciar as melhores práticas apresentadas pelos estudos recentes. O segundo capítulo apresenta a organização em estudo e a descrição do atual processo de *onboarding* da empresa. O quarto capítulo remete para o posicionamento metodológico adotado e os métodos de recolha e análise de dados de forma a compreender as perceções e pontos de vista de diferentes atores organizacionais, os objetivos, a caracterização da organização, bem como os instrumentos de recolha e análise dos dados. Neste caso será utlizada a metodologia qualitativa de forma que, através de entrevistas semiestruturadas aos profissionais de GRH e aos restantes trabalhadores, se consiga aprender e compreender as diferentes perceções sobre a importância do processo de acolhimento e integração da empresa. Segue-se o quinto capítulo onde são analisados os dados obtidos, relacionando os mesmos com a revisão bibliográfica, bem como a proposta de um novo

processo de *onboarding* estruturado especificamente para esta organização, com base na análise feita no capítulo anterior, de forma que este processo traga resultados ainda mais eficazes e contínuos No sexto capítulo, são expostas as principais conclusões do estudo, apresentando também as dificuldades e limitações sentidas e as perspetivas de futuras investigações.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, de forma a analisar e diagnosticar o processo de *onboarding* da PRIO, paralelamente com a oportunidade de estágio no Departamento de Recursos Humanos nessa mesma empresa. No que concerne à informação disponibilizada neste primeiro capítulo, uma vez que o objetivo do mesmo é proceder à apresentação e caracterização da organização de acolhimento do estágio curricular, as informações advêm da plataforma interna da PRIO, assim como de informações transmitidas durante o período de estágio.

2.1. Enquadramento Histórico

A PRIO é uma empresa portuguesa fundada em 2006 com capital 100 % nacional, resultado da iniciativa de empresários ligados ao setor energético para criar uma companhia independente no mercado de combustíveis e biocombustíveis em Portugal. Ao longo dos primeiros anos, a PRIO consolidou-se no mercado nacional, expandindo progressivamente a sua rede de postos de abastecimento, bem como a sua capacidade industrial. Ainda que a base de operação e produção da PRIO seja 100% portuguesa, desde outubro de 2020 que integra o grupo espanhol DISA. Com 91 anos de existência, o grupo DISA possui uma divisão internacional dedicada ao investimento de negócios energéticos, onde se insere a DISA Portugal que contempla o grupo PRIO (PRIO, 2025) Enquanto empresa do grupo DISA, a PRIO segue orientações estratégicas definidas pela casa-mãe, nomeadamente ao nível de diretrizes globais, alinhamento organizacional e definição de objetivos. Contudo, apresenta alguma autonomia na sua operacionalização, ajustando essas orientações às especificidades do contexto organizacional e do mercado português, particularmente nas práticas de recursos humanos e na gestão do quotidiano. Atualmente, a DISA é o quarto maior operador de combustível em Portugal. Além de deter postos de combustível com a insígnia PRIO, este grupo também é responsável pela gestão do *franchise* da marca Shell em Portugal e, mais recentemente, de algumas gasolineiras, com a aquisição dos 55 postos de abastecimento da rede Q8. Verifica-se igualmente a existência de alguns postos PRIO em regime de *franchising*, contudo, estas não representam uma parcela significativa da rede.

2.2 Caracterização da Organização

A PRIO tem três tipos de valores que norteiam o valor da marca e do grupo, nomeadamente, os valores profundos, os valores posicionais e os valores relacionais. Os valores profundos são coragem, ambição e responsabilidade e refletem a essência da empresa, traduzindo-se na capacidade de enfrentar desafios com resiliência, definir metas exigentes com base ética e contribuir ativamente para a sociedade e o desenvolvimento humano. Os valores posicionais distinguem-na no setor, com a competitividade, sustentabilidade e inovação a evidenciarem uma atuação vertical no negócio, a aposta em energias mais limpas e o compromisso com soluções inovadoras em colaboração com diferentes *stakeholders.* Por fim, os valores relacionais, ou seja, a simplicidade e acessibilidade, refletem a forma como a empresa se liga ao exterior, oferecendo soluções práticas, de qualidade e a preços competitivos, garantindo o acesso generalizado à energia para a mobilidade.

A visão da PRIO projeta um futuro mais eficiente, baseado em energias inteligentes que potenciem a mobilidade sustentável e estimulem o progresso da sociedade. Neste sentido, a empresa posiciona-se como um agente ativo na transição energética, procurando contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento económico sustentável. Relativamente à missão da PRIO, esta consiste na produção e fornecimento de energia com o propósito de impulsionar pessoas, ideias, veículos e bens, contribuindo para o funcionamento e desenvolvimento da sociedade. A empresa orienta a sua atuação para a disponibilização de soluções energéticas inovadoras, acessíveis e seguras, promovendo simultaneamente o crescimento sustentável e a criação de valor. Este compromisso assenta na intenção de garantir o acesso à energia de forma abrangente e inclusiva.

Para garantir a sua competitividade nos combustíveis líquidos e autogás, a PRIO opera também um terminal de armazenagem e logística primária independente que permite rececionar, armazenar e expedir combustíveis líquidos bem como gás engarrafado. É neste local que se encontra o Complexo Novas Energias, entidade responsável pelo Parque de Tanques (onde se armazena gasóleo, gasolinas, biocombustíveis, aditivos e GPL) pelo Parque de Gás (no qual se realiza o enchimento e armazenamento de garrafas de gás; PRIO, 2025) e pela PRIO BIO (entidade responsável pela fábrica que produz biodiesel a partir de matérias-primas residuais) como se pode verificar na Figura 2.1.. Atualmente, constitui a maior empresa do distrito de Aveiro e representa 10% da quota de mercado português, destacando-se por ser a única gasolineira da Península

Ibérica a deter a tripla certificação QSA e a certificação de segurança alimentar (PRIO, 2020), enfatizando os seus compromissos sustentáveis.

Figura 2.1.

Complexo Novas Energias PRIO, localizada no Porto de Aveiro.



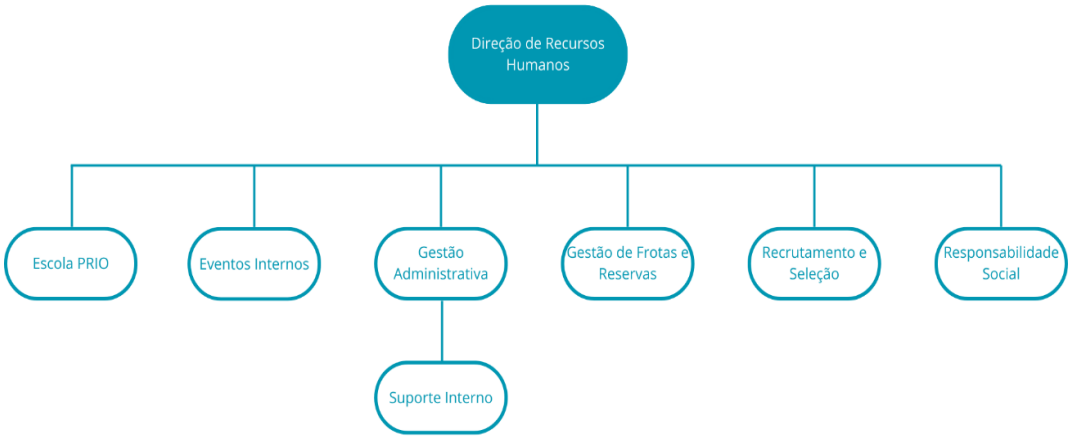
2.3. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

Além da estrutura acionista da PRIO, é importante conhecer e contextualizar o Departamento de Recursos Humanos, no qual se realizou o âmbito do estágio curricular. O Departamento de RH está alocado a esta empresa, no entanto os seus serviços são prestados de forma transversal, contribuindo para o funcionamento adequado do grupo e gerindo eficientemente o seu capital humano.

O Departamento de RH é constituído por 25 trabalhadores, distribuídos por seis áreas distintas, mas que funcionam de forma integrada, como indica a Figura 2.2.: Eventos Internos, Recrutamento & Seleção, Formação & Desenvolvimento (Escola PRIO), Frota & Reservas, Gestão Administrativa e Responsabilidade Social Interna e Externa. De um modo geral, caracteriza-se por ter uma equipa dedicada e comprometida com a organização cujo objetivo é assegurar que cada trabalhador veja a PRIO como um parceiro de confiança no seu percurso de crescimento e desenvolvimento profissional (PRIO, 2025). Ao longo do estágio curricular foi possível conhecer algumas destas áreas que serão analisadas, posteriormente.

Figura 2.2.

Organograma da Direção de Recursos Humanos da PRIO.



Fonte: Elaboração Própria.

2.4. Descrição das Atividades Realizadas

Formação & Desenvolvimento

Entre os meses de setembro e janeiro aprofundei o meu conhecimento na área de Formação & Desenvolvimento, apelidada na empresa por Escola PRIO.

Inicialmente, foi feito um enquadramento acerca da área da formação, constatando-se que o primeiro passo é o levantamento das necessidades. Desta forma, auxiliei no processo de levantamento de necessidades, que estava a decorrer nos meses de setembro e outubro, de alguns departamentos da empresa no qual indicam as ações formativas mais relevantes para o seu contexto laboral.

Ao longo do estágio também foi possível auxiliar a concretização de tarefas associadas ao processo de formação interna. As ações de formação internas são desenvolvidas pelos membros da equipa em cooperação com o departamento de marketing, podendo ser lecionadas presencialmente, online ou em regime *e-learning*, sendo que, desde 2021 a Escola PRIO, é considerada entidade formadora certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Auxiliei, nomeadamente, na revisão de novas ações de formação *e-learning* (verificação da coerência do áudio e as imagens, conformidade dos slides apresentados e dos elementos interativos), que conduziu à identificação de algumas incoerências e proposta de sugestões de melhoria. Adicionalmente, preparei dossiês técnicos pedagógicos (DTP; têm de incluir o programa detalhado da formação, o local onde irá decorrer, informação sobre o coordenador pedagógico e identificar os formadores envolvidos) para várias formações internas e

formações do Projeto PESSOAS + 2030, incluindo a realização e a análise dos questionários de satisfação dos cursos efetuados e realizar as suas conclusões, sintetizando os pontos mais positivos e os aspetos a melhorar; Inseri e criei turma na plataforma da Escola PRIO, onde cada trabalhador pode visualizar a formação disponível e inscrever-se. Além de estar disponível na intranet, é enviada uma comunicação interna para incentivar a inscrição do trabalhador, destacando a data, duração e objetivos da formação, auxiliando também nessa parte.

Para além disso, foi dada a possibilidade de elaborar as fichas curriculares da DGERT que reúnem a informação do trabalhador que irá integrar a equipa formativa. Ainda sobre as formações, auxiliei também na identificação e aplicação dos critérios de eficácia da formação, essencial para o acompanhamento pós-formação, verificando o grau de aprendizagem. Em termos de formação externa, auxiliei na procura de formações técnicas específicas e necessárias para várias equipas da empresa.

Posteriormente, foi dada a possibilidade de aprender sobre a área administrativa da formação, conseguindo emitir os certificados das formações internas através do portal SIGO e procedendo ao seu envio aos formandos e auxiliei na inserção das formações na aplicação *Human Train.*

Para além disto, também acompanhei reuniões de quarta fase do processo de *onboarding* da empresa, tanto as reuniões da chefia do novo trabalhador como as reuniões somente com o novo trabalhador, conseguindo compreender as suas dinâmicas e a sua importância para uma acolhimento e integração eficaz.

A área dedicada ao desenvolvimento incide na avaliação, desenvolvimento e mudança dos trabalhadores, estando sobretudo relacionada com o potencial, desempenho, planos de desenvolvimento interno e de gestão de carreira. Durante a passagem por esta secção estava a decorrer a avaliação de desempenho anual, conseguindo assim acompanhar as reuniões de como se avaliar, percebendo que consiste numa avaliação de 90º, em que todos os trabalhadores avaliam o seu próprio desempenho e as respetivas chefias dão o seu *feedback* sobre o mesmo. Este processo baseia-se em duas componentes: competências relevantes para o desempenho da função e objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e oportunos, sendo avaliada a concretização dos mesmos. No entanto, não foi possível acompanhar a análise deste processo.

Em suma, este período permitiu compreender a forma como a PRIO planeia e disponibiliza as ferramentas de formação necessárias para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Estes processos requerem um cuidadoso controlo, devendo ser registados e

monitorizados frequentemente, de forma a garantir que estão a conseguir acompanhar as exigências dos trabalhadores e a evolução da empresa.

Gestão Administrativa de Recursos Humanos

O estágio na gestão administrativa decorreu nas primeiras três semanas do mês de fevereiro.

Num primeiro momento foram dadas a conhecer as tarefas que antecedem o processamento salarial, o que permitiu compreender o rigor da função. Algumas das ações necessárias são o lançamento de rúbricas, prémios, subsídios, ausências, deduções/adiantamentos, validação da informação e preparação do ficheiro de transferência de salário e de penhoras de vencimento. Ainda assim, para evitar erros, dispõem de uma *check-list* minuciosa com aspetos que têm de ser verificados mensalmente para garantir que os recibos de vencimento não contêm erros.

É também da responsabilidade desta área o tratamento dos processos de admissão, através do registo e manutenção de cadastros no *software* SAP, elaboração de contratos de trabalho e aditamentos, organização e arquivo da documentação dos trabalhadores e gestão de estágios curriculares e profissionais, tarefas das quais auxiliei. Além disso, explicou-se como se efetua a validação mensal do ponto e a gestão do consumo dos trabalhadores na cantina, garantindo o cumprimento de todas as normas laborais.

Por fim, deram-me a possibilidade de auxiliar na criação e atualização da estrutura organizacional da empresa bem como na gestão da medicina no trabalho (marcação de consultas, registo de fichas médicas em sistema e exames complementares).

Assim, durante o estágio foi possível observar todos os membros da equipa nas suas funções diárias, compreendendo o elevado grau de concentração e atenção ao detalhe exigido para garantir que todas as operações decorrem de forma eficiente. O tempo despendido nesta área permitiu aprofundar o conhecimento, obter autonomia e destreza no software SAP, o que se revelou uma aprendizagem bastante positiva.

Recrutamento & Seleção

A experiência na área de R&S decorreu de 23 de fevereiro a 27 de março. Ao longo das cinco semanas foi possível adquirir um conhecimento mais pormenorizado das dinâmicas que decorrem nesta área.

Num primeiro momento foi efetuado um enquadramento das responsabilidades e funções que abrangem a secção, tendo sido apresentados os processos em vigor e efetuada a integração nas plataformas de recrutamento Zoho e de gestão diária *Monday*. Para além disso, explicaram-me como se procede ao recrutamento e seleção interno e externo, bem como as etapas que compõem cada processo de recrutamento.

De seguida, comecei a acompanhar sobretudo o processo de recrutamento para vagas para a rede de postos de abastecimento. Num primeiro momento apenas se observou a forma como a equipa efetuava as triagens e as entrevistas, analisando os critérios que valorizavam num candidato e a forma como o abordavam. Posteriormente, foi dada a autonomia de efetuar a análise de currículos, triagens telefónicas, entrevistas de 1ª e 2ª fase e de fechar processos. Destaca-se ainda a organização e a participação em dois eventos de *speed recruiting*, onde se convocaram diversos candidatos e se apresentaram as funções e condições associadas às oportunidades existentes.

Por fim, foi me atribuído pela equipa um projeto relacionado com o tema do presente estágio, que consistia no auxílio na estruturação do *pré-onboarding* e na elaboração de um manual de procedimentos dos *buddies*, com o objetivo de implementá-los, posteriormente.

CAPÍTULO 3
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Fundamentos Teóricos do *Onboarding*

3.1.1. Definição de Onboarding

Historicamente, o *onboarding* era visto como um simples processo informativo. No entanto, as pesquisas como a de Cable et al. (2013) e de Pološki Vokić e Ondrušek (2024), indicam que o *onboarding* moderno deve ser holístico, abordando tanto as necessidades práticas (como acesso a sistemas e informações) quanto as necessidades sociais e emocionais (como o sentimento de pertença e integração com a equipa). Segundo Feldman (1976), a socialização organizacional - base teórica do *onboarding* -consiste num processo de aprendizagem mútuo no qual o trabalhador adquire o conhecimento e os comportamentos necessários para desempenhar o seu papel eficazmente. Também Klein, Polin, & Sutton (2015) reforçam que o *onboarding* deve ser entendido como um processo de aprendizagem formal e informal, no qual o novo trabalhador interioriza tanto as normas explícitas quanto os valores implícitos da organização.

O conceito evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, passando de um conjunto de ações administrativas iniciais para uma prática contínua de gestão de talento e retenção (Mosquera e Soares, 2025). Sendo assim, o *onboarding* é um processo fundamental de socialização organizacional, que tem como objetivo garantir que os novos trabalhadores se adaptem com sucesso às normas, cultura e valores da organização (Klein et al., 2015). Este processo pode ser visto como um "ritual de entrada", onde os novos trabalhadores são introduzidos não apenas nas suas funções e responsabilidades, mas também ao contexto social e cultural da organização. Klein et al. (2015) destacam que o *onboarding* é mais do que simplesmente uma formação inicial- é um processo contínuo que pode durar semanas ou até meses, sendo essencial para a construção de relações interpessoais e para a formação de identidade organizacional.

A literatura converge na ideia de que o *onboarding* é, em primeiro lugar, um processo de ajustamento de novos trabalhadores à organização. Bauer (2010), no guia da *Society for Human Resources Management Foundation*, define *onboarding* como o processo que ajuda os novos trabalhadores a adaptarem-se "aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos trabalhos" para que se tornem rapidamente membros produtivos da organização.

Esta ideia é reforçada por Pinco e Crişan (2023), que descrevem o *employee onboarding* como a "primeira impressão" que a organização transmite aos recém-admitidos, sublinhando que esta fase é decisiva para a retenção e desempenho futuros e também por Yarbrough e Ramos Salazar (2023), que definem o *onboarding* como o processo de introduzir a visão, missão e valores da organização aos novos trabalhadores, destacando a sua ligação direta à socialização organizacional.

Mais recentemente, Mosquera e Soares (2025) descrevem *onboarding* como o conjunto de programas utilizados pelas organizações para apoiar o ajustamento dos *newcomers* ao novo contexto de trabalho, assumindo-o explicitamente como um instrumento crítico para a construção de um vínculo duradouro e para a retenção de talento. Desta forma, pode-se concluir que as definições atuais enfatizam três elementos centrais: o *onboarding* é um processo e não apenas um evento pontual na vida profissional do trabalhador numa determinada empresa; visa o ajustamento social e de desempenho do seu novo papel e constitui um mecanismo de ligação emocional entre o indivíduo e a organização.

3.1.2. Processo de *Onboarding*

O processo de *onboarding* é amplamente reconhecido na literatura como uma sequência estruturada e intencional de etapas que acompanha o novo trabalhador desde o período prévio à entrada formal na organização até à sua completa integração social e funcional, permitindo compreender este processo como um percurso progressivo de adaptação, aprendizagem e integração cultural, como referido anteriormente. De acordo com Mosquera e Soares (2025) e Yarbrough e Salazar (2023), o sucesso deste processo depende da articulação eficaz entre quatro momentos principais: o *pré-onboarding*, o acolhimento e orientação, a integração e socialização, e, finalmente, o acompanhamento orientado para a retenção.

A primeira fase, o *pré-onboarding*, inicia-se ainda antes do primeiro dia de trabalho e tem como principal função reduzir a incerteza e facilitar a transição para o novo contexto organizacional. Klein et al. (2015) sublinham que esta etapa assume particular importância porque é neste período que o trabalhador desenvolve expectativas, projeta a sua identidade no novo papel e começa a formar impressões sobre a cultura organizacional. Assim, práticas como o envio antecipado de documentação, o acesso a plataformas digitais internas, a comunicação prévia com a equipa e a disponibilização de informação sobre valores e normas culturais contribuem para diminuir a ansiedade que normalmente acompanha a fase de transição. Ao mesmo tempo, estas

ações alimentam o compromisso antecipado do trabalhador com a organização, fortalecendo a perceção de suporte organizacional. Em contextos híbridos, onde parte da integração ocorre de forma remota, esta etapa torna-se ainda mais estratégica, pois prepara o indivíduo para uma experiência distribuída entre espaços físicos e digitais (Yarbrough & Salazar, 2023).

A fase seguinte, o acolhimento e orientação, representa o primeiro contacto formal do trabalhador com a organização e é amplamente descrita como decisiva para a construção de impressões duradouras. Pinco e Crişan (2025) referem que as primeiras interações moldam significativamente a confiança, a motivação e o entusiasmo inicial do *newcomer*. Nesta etapa, práticas como sessões de boas-vindas, reuniões introdutórias com líderes, apresentação da missão, visão e valores, bem como atividades sociais estruturadas, desempenham um papel central na consolidação de uma primeira impressão positiva. Cable, Gino e Staats (2013) acrescentam que esta fase deve ir além da mera transmissão de informação administrativa, devendo ser utilizada como uma oportunidade para permitir ao trabalhador expressar as suas forças, objetivos pessoais e identidade profissional. Esta abordagem centrada no indivíduo aumenta o sentido de autenticidade e favorece o desenvolvimento de relações significativas, elementos essenciais para a construção de pertença. Num ambiente híbrido, em que a presença física pode ser limitada ou fragmentada, esta fase exige uma intencionalidade aumentada na criação de momentos de conexão humana, compensando a ausência de interações espontâneas que caracterizam o trabalho presencial.

Segue-se a fase de integração e socialização, que corresponde ao período em que o novo trabalhador começa efetivamente a desenvolver as competências necessárias para o desempenho das suas funções, enquanto constrói relações profissionais e internaliza a cultura organizacional. Klein, Polin e Sutton (2015) identificam esta etapa como aquela em que se ativam os mecanismos psicológicos centrais do *onboarding*, incluindo a clarificação do papel, a construção da autoeficácia, a aquisição de conhecimento tácito e a identificação com a organização, tratando-se de uma fase intensiva de aprendizagem, tanto formal como informal, na qual o trabalhador se envolve ativamente na execução das suas tarefas, participa em formações e sessões de *mentoring*, e interage com supervisores e colegas. Estudos como os de Awwad et al. (2023) mostram que o suporte social é particularmente determinante nesta etapa, influenciando positivamente o sentimento de pertença, a aceitação social e a redução dos níveis de stress laboral. Em contextos híbridos, esta fase enfrenta desafios acrescidos, uma vez que a aprendizagem informal, frequentemente mediada pela observação e pelas trocas espontâneas entre colegas, tende a ser

reduzida. Por isso, torna-se essencial estruturar oportunidades deliberadas de interação, tanto presenciais como digitais, que possam compensar estes constrangimentos e promover relações de confiança.

Finalmente, a fase de acompanhamento e retenção diz respeito ao período posterior ao *onboarding* formal e é considerada cada vez mais fundamental para garantir a continuidade da adaptação, motivação e permanência do trabalhador na organização. Klein e Polin (2015) defendem que o *feedback* regular desempenha um papel crucial nesta etapa, pois permite ao individuo ajustar o seu desempenho, clarificar dúvidas persistentes e desenvolver um plano de crescimento sustentado, existindo práticas comuns como revisões estruturadas aos 30, 60 e 90 dias e conversas formais com supervisores. Paralelamente, iniciativas de reconhecimento, oportunidades de aprendizagem contínua e a definição de objetivos a médio prazo aumentam a satisfação e fortalecem o vínculo emocional com a organização (Mosquera & Soares, 2025). Esta fase assume uma relevância ainda maior nos ambientes híbridos, onde o risco de isolamento ou de perda de contacto com a cultura organizacional pode aumentar após a conclusão do *onboarding* formal. Assim, assegurar um acompanhamento prolongado - seja através de *check-ins* periódicos, comunidades internas de prática ou *mentoring* continuado - contribui para reforçar o *engagement* e reduzir a intenção de saída, posicionando o *onboarding* como um elemento-chave na estratégia de retenção de talento.

3.1.3. Comportamentos face ao *Onboarding*

A integração bem-sucedida de um novo trabalhador não depende apenas das práticas formais implementadas pela organização, mas também do papel ativo que o próprio indivíduo assume durante o processo de socialização. Bauer et al. (2025) destacam que os recém-chegados não são agentes passivos; pelo contrário, envolvem-se em comportamentos que influenciam diretamente a sua adaptação, aprendizagem e ajustamento ao novo contexto organizacional e, por isso, defendem que estes comportamentos são determinantes para reduzir a incerteza, compreender expectativas, clarificar funções e desenvolver relações sociais significativas no local de trabalho.

Procura de informação:

A procura de informação, segundo Bauer e Erdogan (2011), é um comportamento fundamental para os novos trabalhadores, que pode ajudá-los a se adaptar. Estes fazem perguntas sobre diferentes aspetos dos seus trabalhos, procedimentos da empresa e prioridades, e assumem

um papel ativo na compreensão do seu ambiente, como também tendem a procurar informações usando métodos mais passivos, como monitorar o ambiente, visitar o site da empresa, ler o manual do trabalhador e ler outras publicações escritas. No entanto, apenas informações limitadas sobre a cultura da empresa e outras regras não escritas provavelmente surgirão a partir de tais métodos passivos e, por isso, as informações obtidas de supervisores e colegas de trabalho são um elemento fundamental para aprender sobre o novo ambiente. A frequência da procura ativa de informações está relacionada à adaptação dos novos funcionários e a atitudes e comportamentos importantes no trabalho (Bauer et al., 2007). Os padrões de procura de informação em diferentes fontes, como supervisores e colegas de trabalho, são diferentes e mudam ao longo do tempo, como por exemplo, os trabalhadores tendem a reduzir a sua procura de informações técnicas junto dos colegas de trabalho, presumivelmente à medida que a sua experiência aumenta. Além disso, com o passar do tempo, os trabalhadores começam a questionar mais os supervisores sobre o que se espera deles e como serão avaliados.

Segundo Kowsikka e James (2019), com base em Morrison (1993), existe três tipos de informação que os novos trabalhadores tendem a procurar: a informação técnica, que se refere-se a como executar as tarefas de trabalho exigidas, ou seja, conhecimentos e habilidades relacionados com o trabalho sendo a informação mais procurada ativamente por meio de inquérito (perguntar diretamente a alguém) , devendo só ser possível obtê-la no local de trabalho; A informação referente, que diz respeito às exigências e expectativas do papel e à informação necessária para os recém chegados trabalhadores definirem os seus papéis na organização e sobre o que os outros esperam deles, em que geralmente, os recém-chegados perguntam aos supervisores sobre informação referente com mais frequência do que aos colegas, uma vez que os supervisores tendem a atribuir tarefas e delegar responsabilidades. E por fim, a informação normativa, que é a informação sobre comportamentos e atitudes esperados, sendo fundamental para que os recém-chegados se adaptem à cultura da organização e se integrem num grupo de trabalho, identificando as normas e valores predominantes, tendo tendência a procurar informação normativa junto dos colegas com mais frequência do que dos supervisores, pois os colegas fornecem uma visão interna da cultura da organização, sendo que com o tempo, a frequência da procura de informação normativa diminui.

Procura de Feedback:

A procura de feedback também pode ajudar os trabalhadores, pois muitas vezes cometem erros e podem ter dificuldade em compreender e interpretar as reações positivas ou negativas que recebem dos colegas de trabalho. Um exemplo dado por Bauer et al. (2025) é que os novos trabalhadores podem não saber se estão a ter um desempenho dentro dos padrões ou se é uma boa ideia mencionar um erro da empresa ao seu supervisor. Assim, ao procurar ativamente o *feedback*, os novos trabalhadores podem aprender mais rapidamente sobre quaisquer comportamentos a serem modificados para compreender quais os comportamentos que se adequam melhor na cultura e nas expectativas da empresa. Pesquisas como a de Kammeyer-Mueller et. al. (2013) também demonstraram os benefícios da procura de *feedback* para a adaptação de novos trabalhadores. Semelhante à procura de informações, a procura de *feedback* tende a beneficiar os trabalhadores ainda mais na ausência de socialização institucionalizada por parte da organização, ou seja, à medida que mais organizações começam a instituir programas formais de integração, a necessidade dos novos trabalhadores fazerem perguntas básicas é diminuída. Esses programas incluem *help desks* para os quais os novos trabalhadores podem ligar, centros de informação online e reuniões regulares com importantes partes interessadas da organização para garantir que o novo trabalhador esteja no caminho certo para se adaptar à organização.

De acordo com Kowsikka et. al. (2019), existem dois tipos de *feedback:* o *feedback* de desempenho e o *feedback* social. O *feedback* de desempenho é a informação sobre como os outros estão a percecionar e a avaliar o seu desempenho no trabalho e em que a sua frequência vai aumentando ao longo do tempo. Neste tipo de *feedback*, indica-se onde o comportamento ou desempenho do indivíduo é inadequado, permitindo ajustes e havendo tendência para que os recém-chegados procurem supervisores mais frequentemente do que colegas para obter este tipo de *feedback*, pois os supervisores são tipicamente responsáveis pela avaliação e recompensa do desempenho. No entanto, o estudo de Kowsikka et. al. (2019), descobriu que *feedback* de desempenho foi monitorizado com mais frequência do que outros tipos de informação, sugerindo que é visto como importante, mas socialmente arriscado de pedir diretamente. Por outro lado, o *feedback* social, muitas vezes designado por "informação relacional", é a informação sobre a aceitabilidade do seu comportamento não relacionado com a tarefa. Aqui os recém-chegados tendem a procurar *feedback* social junto dos colegas com mais frequência do que dos

supervisores, devido à natureza formal e avaliativa do relacionamento com estes últimos. No entanto, esta frequência da procura de *feedback* social diminui ao longo do tempo.

Comportamento Proativo:

O comportamento proativo do recém-chegado é o meio de "auto-socialização" impulsionado pelo indivíduo, enfatizando o papel ativo que os recém-chegados desempenham frequentemente ao aprender e possivelmente alterar o seu contexto de trabalho. Este comportamento é considerado um facilitador da aprendizagem, tendo o estudo de James (2020) sugerindo que o recém-chegado proativo provavelmente irá investigar precisamente os tópicos sobre os quais está inseguro, fazendo isso numa maneira e ritmo com os quais se sente confortável. Ao envolver-se ativamente no contexto, não só gera informação sobre tarefas e colegas, mas também pode modificar substancialmente o contexto para se adequar melhor às suas necessidades e preferências, melhorando assim a aprendizagem. As descobertas empíricas de Kowsikka et. al. (2019) confirmaram isto, mostrando que o comportamento proativo do recém-chegado estava positivamente associado à aprendizagem deste e que, de facto, o comportamento proativo foi mais fortemente relacionado à aprendizagem do que às táticas de socialização institucionalizadas.

Relação com o Ajustamento:

Por outro lado, segundo Ashforth, Sluss, & Saks (2007), o comportamento proativo também está geralmente associado a um ajustamento positivo, dado que os recém-chegados trabalhadores se envolvem ativamente e adaptam a sua própria socialização. O processo de socialização (incluindo o comportamento proativo) tem valor instrumental/substantivo e valor expressivo/simbólico que afeta o ajustamento, independentemente daquilo que o recém-chegado aprende, como por exemplo, a procura de informação que pode convencer os trabalhadores de que desenterraram as informações mais relevantes, aumentando assim o desempenho e a satisfação no trabalho (Bauer et al., 2025).

Construção de Relações:

A construção de relações (também chamada de *networking*), segundo Bauer e Erdogan (2011) é outro comportamento importante que os novos trabalhadores podem demonstrar, pois pode facilitar a sua própria socialização, construindo ativamente relações. A entrada numa nova

organização envolve inevitavelmente a necessidade de compreender normas, expectativas, rotinas e dinâmicas informais que não estão documentadas, conhecimento frequentemente designado como *tácito*. Bauer et al. (2025) sublinham que a aquisição deste conhecimento depende fortemente da capacidade do trabalhador estabelecer relações sociais significativas com colegas e supervisores. Os recém-chegados procuram ativamente reduzir a incerteza que sentem ao entrar na organização através da informação fornecida, principalmente, através de interações sociais com superiores e pares, de acordo com Bauer et al (2007), o que inclui a procura de previsibilidade nas interações com os outros, ou seja, os trabalhadores que desenvolvem relações fortes tendem a sentir-se mais seguros e apoiados, o que facilita a internalização da cultura organizacional e reforça a sua identidade profissional dentro do novo contexto (James, 2020). Também determinados comportamentos não apenas facilitam a aceitação social, mas também possibilitam o acesso a recursos emocionais e informacionais que dificilmente surgem através de canais formais. Devido a isto, os novos trabalhadores podem construir relações ativamente, envolvendo diversos comportamentos concretos, como iniciar conversas informais, por exemplo, durante o almoço ou pausas para café, participar voluntariamente em atividades sociais, demonstrar abertura para colaborar com colegas e procurar oportunidades para ajudar a equipa e a empresa (Bauer et al., 2007).

3.1.4. Fatores de Sucesso do *Onboarding*

A eficácia do *onboarding* não depende apenas das etapas formais que estruturam o processo, mas sobretudo dos fatores que facilitam a adaptação, a aprendizagem e o envolvimento dos novos trabalhadores. A literatura demonstra de forma consistente que determinados elementos funcionam como *drivers* essenciais de sucesso, influenciando diretamente o ajustamento, o desempenho inicial e a integração social dos recém-chegados (Bauer e Erdogan, 2011). Desta forma, os fatores de sucesso de *onboarding* são:

Clareza e informação:

A clareza de funções, segundo Bauer et al. (2025), é uma boa indicação do quão bem-adaptado um trabalhador se sente em relação ao novo emprego em si, ou seja, quando os novos trabalhadores compreendem as funções que devem desempenhar, indica-se uma maior clareza de funções. Na verdade, a clareza de funções tem sido considerada um dos indicadores mais consistentes de satisfação no trabalho e compromisso organizacional durante o processo de

socialização e , por isso, medir a clareza de funções pode ajudar as organizações a impedir potenciais problemas de desempenho antes que eles piorem e que leve a atitudes e comportamentos profissionais inadequadas. Em geral, as medidas de clareza de funções estão entre os indicadores mais consistentes da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional durante o processo de integração.

Ademais, estudos como os de Kammeyer-Mueller & Wanberg (2013) e de Saks et al. (2014), indicam que o conflito de funções também tem sido visto como uma indicação útil da adaptação dos novos trabalhadores, estando um menor conflito de funções relacionado com resultados de socialização e integração mais positivos.

Suporte social e ligação:

Anteriormente, observámos que os membros da organização são um fator importante do processo de aprendizagem para os novos trabalhadores, em termos de informações sobre a organização que podem ser obtidas com eles, sendo também importante que os novos trabalhadores se sintam socialmente confortáveis e aceites pelos seus pares e superiores. Devido a isto e de acordo com, Bauer et al. (2025) os mentores são um recurso semelhante para ajudar os novos trabalhadores a aprenderem o funcionamento da empresa, ensinando-os sobre a organização, oferecendo conselhos, ajudando com instruções de trabalho e fornecendo apoio em termos sociais e políticos. Os trabalhadores podem procurar os mentores com perguntas que hesitam em fazer aos seus gestores por medo de parecerem incompetentes. O estudo de Bauer e Erdogan (2011), revelou que os trabalhadores com mentores ficam mais informados sobre as suas novas organizações do que os que não tinham mentores, revelando igualmente que os novos trabalhadores são mais propensos a ter aprendido e internalizado os valores-chave da cultura da sua organização se passarem tempo com um mentor.

Por outro lado, também o *coaching* interno e externo pode ser fundamental para o sucesso ou fracasso dos novos indivíduos na empresa, pois podem ser especialmente importantes para a integração de executivos, onde os riscos são elevados. Um *coach* interno pode ajudar os novos executivos, oferecendo um espaço seguro para discutir ideias e abordagens e os *coaches* externos também podem ajudar os novos trabalhadores a se prepararem para o processo de integração antes de entrarem, bem como auxiliá-los em quaisquer desafios que encontrem na nova organização, segundo Bauer et al (2025).

Também, segundo Kammeyer-Mueller et al (2013), os, supervisores precisam assumir um papel mais proativo no desenvolvimento dos seus trabalhadores, que não deve terminar simplesmente após duas ou três semanas, continuando a ser importante durante todo o período inicial de adaptação de 90 dias. Ademais, é necessário treinar os colegas de trabalho para oferecerem apoio- estudos anteriores, como o de Van Dyne (1998), incluíram o apoio e a assistência aos recém-chegados como elementos do comportamento extrafuncional.

Cultura e identidade:

Segundo Bauer (2010) cada empresa tem uma cultura única, por isso, compreender a cultura de uma organização e aprender como ela funciona, tem sido considerado um aspeto fundamental da socialização dos trabalhadores. Por exemplo, pesquisas como a de Bauer (2010), demonstraram que compreender a política organizacional, conhecer os objetivos e valores de uma organização e aprender a linguagem específica da organização são indicadores importantes da adaptação dos trabalhadores e estão associados a resultados mais distantes, como comprometimento, satisfação e rotatividade.

Auto-eficácia:

A autoeficácia refere-se ao grau de confiança dos trabalhadores no desempenho das suas funções, ou seja, a sensação de um recém trabalhador de que é capaz de dominar o trabalho em questão deve estar relacionada com resultados organizacionais e individuais positivos. Neste sentido, pesquisas como a de Bauer et al. (2025) demonstraram que a autoeficácia e conceitos semelhantes, como o domínio das tarefas, estão altamente relacionados com resultados de socialização, como o compromisso organizacional, a satisfação e a rotatividade. Por exemplo, se um novo trabalhador se sente confiante em fazer bem o seu trabalho, este estará mais motivado e, eventualmente, mais bem-sucedido do que os seus colegas menos confiantes. Por fim, também as organizações devem direcionar programas específicos de integração para ajudar a aumentar a confiança dos trabalhadores à medida que eles vão conhecendo melhor a empresa (Bauer, 2010).

3.2. Modelos de *Onboarding*

3.2.1. Base Teórica da Socialização - A Contingency Model of Organizational Socialization de Feldman

O *Contingency Model of Organizational Socialization*, proposto por Daniel Charles Feldman (1976), é amplamente reconhecido como um dos modelos mais completos e influentes na compreensão do processo de socialização organizacional. Embora o modelo seja formalmente atribuído a Feldman, o autor reconhece explicitamente a influência intelectual de Hackman (1975) no desenvolvimento da investigação, pois como referido no próprio artigo, Hackman (1975) prestou "assistência ao longo de toda a pesquisa" e contribuiu com comentários para a formulação final do modelo. Além disso, Feldman (1976) apoia-se também em trabalhos teóricos prévios de Hackman (1975) ao conceptualizar as fases iniciais da socialização, integrando nomenclaturas como o *pré-onboarding* na sua própria estrutura teórica. Desta forma, o autor reconhece três fases do processo de socialização: o *pré-onboarding,* a acomodação e a gestão de funções.

Pré-Onboarding

Esta primeira fase do processo de socialização, dominada por Porter, Lawler e Hackman (1975) como *pré-onboarding*, abrange toda a aprendizagem que ocorre antes do trabalhador entrar na organização, sendo as principais atividades realizadas pelo individuo a criação de expectativas e ideias sobre o emprego, ou seja, de transmitir, receber e avaliar informações com o potencial empregador e tomar decisões relativamente a este. Para além disto, nesta fase existem duas variáveis do processo que indicam o progresso através da socialização: o realismo, na medida em que os indivíduos têm uma visão completa e precisa da realidade da vida na organização, indicando o grau de sucesso com que concluíram a partilha e a avaliação de informações no âmbito do seu recrutamento e a congruência, em que os recursos da organização e as necessidades e competências individuais são mutuamente satisfatórios, indicando aqui o grau de sucesso dos indivíduos na tomada de decisões sobre o emprego.

Acomodação

A acomodação, a segunda fase do processo de socialização, é o período em que o indivíduo vê como a organização realmente é e tenta tornar-se um membro participante dela. Esta fase abrange a fase de encontro de Porter, Lawler e Hackman (1975) e Van Maanen (1975), e

partes das suas fases de mudança, aquisição e metamorfose. Existem algumas atividades principais nas quais os novos trabalhadores se envolvem na fase de acomodação: iniciação à tarefa, quando o trabalhador se sente competente e aceite como um parceiro de trabalho pleno e em que aprendeu novas tarefas no trabalho; iniciação ao grupo, quando este se sente aceite e confiável pelos colegas de trabalho, estabelecendo novas relações interpessoais e definição de funções, sendo um acordo implícito ou explícito com o grupo de trabalho sobre quais tarefas devem ser realizadas e quais são as prioridades e a alocação de tempo para essas tarefas, esclarecendo totalmente as suas funções.

Gestão de funções

Na terceira fase da socialização, os trabalhadores já chegaram a algumas resoluções provisórias dos problemas nos seus próprios grupos de trabalho e agora precisam de mediar os conflitos entre o seu trabalho na sua própria equipa e outras equipas que podem colocar exigências sobre eles. Há duas variáveis em particular que são cruciais para gerir neste momento: resolução de conflitos da vida externa como horários, exigências sobre as famílias dos trabalhadores, ou seja, indica a medida em que os trabalhadores passaram a ficar menos incomodados com os conflitos entre a vida pessoal e a vida profissional, a medida em que chegaram a algumas regras de decisão para lidar com esses conflitos e a resolução de exigências conflituantes ou seja , quando é que os novos trabalhadores passaram a ficar menos incomodados com os conflitos entre grupos no trabalho e a medida em que chegaram a algumas regras de decisão para lidar com esses conflitos.

3.2.2. Modelo Clássico de *Onboarding*: Modelo dos Quatro C's

O processo de integração organizacional tem sido amplamente estudado no âmbito da socialização organizacional, sendo atualmente reconhecido como um elemento fundamental para garantir a adaptação, o desempenho e a retenção de novos trabalhadores. Neste contexto, Bauer (2010) propõe um dos modelos mais influentes: o Modelo dos Quatro C's, que organiza o *onboarding* em quatro pilares de complexidade: *Compliance*, que é o nível mais baixo e inclui ensinar aos trabalhadores as regras e os regulamentos básicos legais relacionados a políticas; o *Clarification*, que se refere a garantir que os trabalhadores compreendam os seus novos cargos e todas as expectativas relacionadas; *Culture,* sendo uma categoria ampla que inclui proporcionar aos indivíduos um senso das normas organizacionais, tanto formais quanto informais e

Connection, que se refere às relações interpessoais vitais e às redes de informação que os novos funcionários devem estabelecer.

Embora os Quatro C's representem os pilares universais de uma integração bem-sucedida, estes estão dependentes do modo como cada organização os operacionaliza e determina a sua posição num dos três níveis de estratégia de *onboarding* descritos pela autora. Estes níveis, também detalhados no relatório de Bauer (2010) refletem a maturidade e a sistematização das práticas adotadas:

- Nível 1, a Integração Passiva, caracteriza-se por programas informais e pouco estruturados, em que apenas a dimensão *Compliance* é sistematicamente abordada, podendo haver algum grau de *Clarification*, mas em que *Culture* e *Connection* são negligenciadas ou deixadas ao acaso. O artigo de Schaufeli (2017) enfatiza que cerca de 30% das organizações operam neste nível, onde o *onboarding* tende a ser entendido como um conjunto disperso de tarefas administrativas, sem coordenação entre as várias áreas da organização. No entanto, apesar de funcional, este tipo de *onboarding* é descrito como claramente insatisfatório e incapaz de maximizar o sucesso dos novos trabalhadores.

- Nível 2, a Integração de Alto Potencial, representa um avanço significativo, já que tanto a *Compliance* como a *Clarification* são abordadas de forma consistente, e começam a surgir práticas relacionadas com *Culture* e *Connection*. Contudo, estas ainda não se encontram integradas num sistema unificado e transversal. Aproximadamente 50% das empresas, de acordo com Schaufeli (2017), situam-se neste nível, no qual se verifica algum esforço organizado, embora sem uma abordagem estratégica abrangente e que, estas empresas, possuem condições para evoluir para um modelo avançado, mas carecem de sistematização e alinhamento entre *stakeholders.*

- Nível 3, Integração Proativa, corresponde ao patamar mais elevado e desejável de *onboarding*. Neste nível, os quatro C's são trabalhados de forma formal, estruturada e estratégica, com participação ativa de múltiplos *stakeholders* (RH, gestores, mentores, equipa) e com práticas distribuídas ao longo de vários meses, podendo estender-se até um ano, como por exemplo, planos escritos, mentoria,

acompanhamento contínuo, reuniões estruturadas, ferramentas digitais e intervenções de desenvolvimento (Schaufeli, 2017). No entanto, apenas cerca de 20% das empresas atingem este patamar, que se distingue por resultados significativamente superiores em retenção, produtividade, *engagement* e ajustamento psicossocial.

Desta forma, o Modelo dos Quatro C's, articulado com os três níveis de estratégia de integração do *onboarding,* fornece uma estrutura clara para compreender a qualidade da socialização organizacional, pois assim, o avanço de um nível para outro implica uma transição de práticas reativas e fragmentadas para abordagens estratégicas e integradas, capazes de promover ajustamento rápido, comunicação eficaz, relações sólidas e um sentimento de pertença. Para além disso, a literatura demonstra que quanto mais abrangente e sistemático é o *onboarding,* melhores são os resultados em termos de satisfação, compromisso, desempenho e retenção, sendo fatores críticos para a sustentabilidade organizacional e para a gestão eficaz de talento.

3.2.3. Modelo Integrador de Onboarding- O Modelo *Inform-Welcome-Guide*

O modelo *Inform-Welcome-Guide* (IWG), proposto por Klein, Polin, & Sutton (2015), constitui uma das boas práticas mais reconhecidas para um *onboarding* bem-sucedido. Um *onboarding* bem-sucedido tende a prever a informação necessária ao trabalhador para este começar as suas funções, a promover o sentimento de pertença à equipa de trabalho e à organização, assim como a disponibilizar os recursos para que este sinta, progressivamente, maior autoeficácia. Neste sentido, Klein e Heuser (2008) concluíram que existem três objetivos principais – práticas que ajudam a informar o recém-chegado, aquelas que acolhem o recém-chegado e aquelas que orientam o recém-chegado – constituindo a estrutura Informar-Acolher-Orientar (IWG). Assim, é importante que as dimensões – Informação, Acolhimento e Orientação – se traduzam nas práticas organizacionais.

A primeira categoria ("Informar") «*inclui todos os esforços para fornecer informações, materiais e experiências*» (Klein e Heuser, 2008) com o objetivo de fornecer aos novos trabalhadores informações claras e concisas sobre a organização e, visto, que esta categoria inclui uma ampla gama de práticas específicas, esta é dividida em três subcategorias: comunicação, recursos e formação. A subcategoria de comunicação inclui tanto mensagens unilaterais para os recém-chegados (por exemplo, uma carta de boas-vindas) quanto oportunidades para diálogo

bilateral (por exemplo, uma chamada agendada). Já a subcategoria de recursos abrange práticas além das comunicações diretas que disponibilizam recursos aos novos trabalhadores para facilitar a sua adaptação (por exemplo, perguntas frequentes para novos trabalhadores na intranet da empresa). Por fim, a subcategoria de formação abrange programas planeados que visam facilitar a aquisição sistemática de conhecimentos e competências que o novo trabalhador pode precisar de aprender (por exemplo, formação de orientação).

De seguida, a segunda categoria ("Dar as Boas-Vindas") inclui atividades de acolhimento e de introdução do trabalhador, de forma a expressar apreço por ele ter ingressado na organização e proporcionar oportunidades para que os novos contratados conheçam outros membros da organização (por exemplo, um almoço de boas-vindas e introdução a colegas de diferentes departamentos). Este acolhimento deve ser caloroso e inclusivo, assegurando que o novo membro da equipa se sinta parte da organização desde o início. Esta prática pode incluir atividades como almoços de integração, reuniões de boas-vindas e a introdução a colegas de diferentes departamentos (Klein et al., 2015).

Por último, a categoria "Orientação" inclui as práticas destinadas a fornecer aos novos contratados assistência ativa e direta para ajudá-los a navegar na transição de um estranho para um membro interno, atribuindo assim um "*buddy*" ou mentor ao novo trabalhador para ajudar na sua socialização, fornecendo apoio emocional e esclarecimento das expectativas durante os primeiros meses (Klein et al, 2015).

Assim, estas três categorias de prática não são apenas conselhos gerais, mas são práticas estruturadas que as organizações podem implementar para garantir uma integração eficaz e um começo bem-sucedido para os novos trabalhadores.

3.3. *Onboarding* em Novos Modelos de Trabalho

3.3.1. *Onboarding* Virtual: Adaptação ao Novo Contexto de Trabalho

A transição para o trabalho remoto e híbrido durante a pandemia de COVID-19 exigiu adaptações significativas nas práticas de *onboarding*. O *onboarding* virtual, como prática obrigatória em muitas organizações, tem desafios específicos, como a falta de interação face a face e a dificuldade em criar laços sociais entre colegas. A literatura indica que, para um *onboarding* virtual eficaz, as organizações devem planear cuidadosamente o processo, oferecendo formações interativas, *feedback* contínuo e momentos de socialização virtual (Yarbrough et al.,

2023). Além disso, a mentoria virtual é uma prática essencial para apoiar o novo trabalhador no desenvolvimento das suas habilidades profissionais e relacionamentos sociais. Isto não só apenas ajuda na adaptação rápida, mas também fortalece a conexão emocional com a organização e facilita a socialização no ambiente digital (Yarbrough et al., 2023). No caso da PRIO, é necessário compreender se o processo de *onboarding* é suficientemente adaptado a estas novas realidades e como é vivenciado por trabalhadores em diferentes formatos.

3.3.2. *Onboarding* num contexto híbrido

Um aspeto do trabalho que mudou durante a era digital e que continua a evoluir é a integração: um momento crucial para os novos trabalhadores criarem laços com o seu gestor e equipa. Muitas empresas adaptaram-se à integração remota e continuam a receber novos contratados dessa forma, enquanto outras estão a regressar aos programas presenciais. O processo de *onboarding* assume, assim, de acordo com Cable, Gino e Staats (2013) um papel crucial na adaptação e retenção de novos trabalhadores, sobretudo num contexto de trabalho híbrido, em que a integração presencial e remota coexistem e em que as organizações enfrentam o desafio de proporcionar uma experiência que combine acolhimento humano, aprendizagem eficaz e sentido de pertença, independentemente do local físico de trabalho. Para além disso, muitos empregadores costumam-se focar na produtividade e na logística de gerir uma força de trabalho diversificada, enquanto os trabalhadores tendem a priorizar a flexibilidade, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e os benefícios do trabalho híbrido, o que faz com que haja um contraste dos pontos de vista que destaca as complexidades da implementação de modelos de trabalho híbridos eficazes. Devido a isto, questiona-se: qual é a maneira ideal de integrar novos trabalhadores hoje? E, especificamente, como podemos garantir que os novos contratados progridam - o que definimos como estar motivados e capacitados para realizar um trabalho significativo - e, ao mesmo tempo, apoiar a flexibilidade?

O avanço do trabalho híbrido - caracterizado pela alternância entre ambientes presenciais e remotos - trouxe novas dinâmicas ao *onboarding*, em que Nagori e Lawton (2024) argumentam que, em contextos híbridos, o bem-estar depende de cinco dimensões fundamentais que influenciam diretamente a forma como os novos trabalhadores se integram e percecionam a sua experiência organizacional: estrutura espaço temporal, cultura e liderança, desenho de tarefas, ferramentas digitais e gestão do bem-estar. Devido a isto, os profissionais de Gestão Recursos Humanos devem institucionalizar políticas e práticas que criem o ambiente e a cultura de trabalho

adequados para o trabalho híbrido, em que a cultura e a liderança, juntamente com os mecanismos e processos de comunicação e colaboração , proporcionem oportunidades para os trabalhadores de se interligarem virtualmente ou de se encontrarem pessoalmente no local de trabalho e em que, a atribuição de funções, responsabilidades e tarefas seja igualmente importante para avaliar o potencial de flexibilidade individual, coordenando ao mesmo tempo a flexibilidade coletiva ideal , tal como a gestão do *stress* tecnológico e do bem-estar digital. Ademais, algumas práticas de alto impacto podem melhorar o bem-estar no trabalho híbrido, incluindo: o fornecimento de recursos para ajudar as pessoas a compreender esta mudança no trabalho e a gerir o impacto fora do domínio do trabalho, como o conflito entre vida profissional e pessoal; a formação em novas tecnologias, organizada com antecedência e disponível a pedido de forma a ajudar os funcionários a lidarem com o *stress* tecnológico; a criação de *check-ins* regulares e estruturados entre funcionários e gestores, permitindo a tomada de decisões mútuas sobre a priorização do trabalho e do tempo e o fornecimento de várias opções de tecnologia de comunicação além do e-mail, como videoconferência e fóruns assíncronos, que podem consequentemente prevenir o isolamento social, de acordo com Urrila et. al. (2025).

Yarbrough e Ramos Salazar (2023) reforçam que a ausência de contacto físico limita a observação de comportamentos, a aprendizagem informal e o desenvolvimento de relações sociais, aspetos que são cruciais nas primeiras semanas de integração. Assim, o sucesso do *onboarding* híbrido depende da capacidade da organização em equilibrar eficiência digital e ligação humana, tendo em conta que a socialização organizacional baseia-se no conceito de que a aprendizagem dos novos trabalhadores depende do processo e de integração (Van Maanen, 1975). Estudos evidenciam que os novos funcionários sentem que é desafiante desenvolver valores, competências, atitudes, conhecimentos, habilidades, comportamentos e relacionamentos organizacionais compartilhados num processo de *onboarding*, reforçando-se assim a comunicação corporativa, devendo ser desenvolvida estrategicamente para apoiar uma equipa virtual de novos contratados, de modo que a coordenação da equipa e dos seus membros seja clara para alcançar objetivos coletivos, apoiar a satisfação dos membros e facilitar a confiança.

Por outro lado, a criação de um sentimento de pertença (*sense of belonging*) é um dos maiores desafios do trabalho híbrido, de acordo com Urrila et. al. (2025). Segundo as autoras, a pertença em ambientes híbridos depende de dois fatores interligados: as oportunidades de interação síncrona e presencial e a qualidade das comunicações assíncronas no espaço digital. Quando a gestão falha em coordenar momentos de encontro significativos, os trabalhadores

podem experienciar isolamento e solidão. Para além disto, os autores destacam ainda que o sentimento de pertença se constrói intencionalmente através de práticas de liderança empática, confiança e inclusão, sendo essencial que as organizações criem espaços - físicos e virtuais - onde os novos trabalhadores sintam que a sua presença importa.

Assim, o *onboarding* híbrido não deve restringir-se à transmissão de informação técnica, mas incluir momentos de socialização estruturada e emocionalmente significativa, que reforcem a cultura organizacional e o propósito partilhado. Desta forma, o reconhecimento dos primeiros sinais de solidão no trabalho é uma medida preventiva inicial e crucial. Estudos como de Urrila et. al. (2025). concluem que, se descobriu novas oportunidades através das quais podem alimentar as suas relações de trabalho que satisfazem as suas expectativas relacionais durante um período prolongado de trabalho remoto e híbrido, como foi o caso das implicações do COVID-19. Essas oportunidades passam por a procura de relações significativas para satisfazer a sua profunda necessidade de pertença através da criação de novos tipos de redes virtuais e não virtuais para partilhar e aprofundar as relações de trabalho, ou seja, ferramentas e práticas de comunicação digital que podem possibilitar e melhorar as relações de trabalho.

3.4. Boas Práticas no *Onboarding:* O Papel das Estratégias de Integração

3.4.1. A Integração Social com Colegas e Gestores

O *onboarding* não é apenas sobre informação e estrutura, mas também sobre criar conexões dentro da organização. A integração com colegas e gestores é essencial para que o recém-chegado se sinta bem-vindo e apoiado. A interação social desde os primeiros dias tem mostrado ser um dos fatores mais influentes no desenvolvimento do sentimento de pertencimento dos trabalhadores (Al-Okaily et al., 2023), em que gestores, que estão dispostos a investir tempo para guiar seus novos trabalhadores, desempenham um papel essencial na redução da ansiedade e no aumento da identificação organizacional (Yarbrough et al, 2023).

Complementarmente, Al-Okaily et al. (2023) destacam a dimensão relacional do *onboarding* em que, através do enquadramento teórico do suporte organizacional percebido, os autores demonstram que comportamentos de apoio por parte de supervisores, colegas e estruturas institucionais exercem um efeito mediador entre o *onboarding* e o *engagement* dos trabalhadores; ou seja, quando o individuo sente que não está sozinho, que tem a quem recorrer

e que há um interesse genuíno no seu bem estar e sucesso, tende a se adaptar mais rapidamente e com maior motivação.

Para além disto, deve-se garantir que a organização está preparada para integrar diferentes pessoas (diferentes culturas, com deficiência ou neuro divergência), ou seja, ferramentas de trabalho e os espaços (físicos e digitais), assim como crenças e comportamentos de lideranças e trabalhadores face à diversidade – seja facilitadora do processo de *onboarding*. Ainda que seja um processo a longo prazo, é relevante assegurar que a informação transmitida ao novo trabalhador é adaptada e que lideranças e colegas estão preparados para assegurar uma orientação através de eventuais adaptações assistenciais (Hicks-Clarke e Iles, 2000).

3.4.2. Introdução à Cultura Organizacional no Processo de *Onboarding*

A cultura organizacional é um dos elementos mais importantes no processo de *onboarding,* pois é através dela que os novos trabalhadores compreendem os valores, normas e comportamentos esperados dentro da organização. Do ponto de vista do capital humano, quanto mais cedo e mais profundo os recém-chegados aprenderem o conhecimento específico da empresa, compreenderem a cultura e a identidade da organização, mais cedo e mais profundamente poderão contribuir para o sucesso e a vantagem competitiva da organização. O processo de integração é, portanto, uma introdução a uma nova cultura, onde o trabalhador aprende a fazer parte de um sistema mais amplo de relações e práticas (Bauer, 2010) e vai além da simples introdução aos aspetos formais da função, englobando também a incorporação dos valores e da cultura organizacional.

Pesquisas, como as de Mosquera e Soares (2025), mostram que fornecer informações e apoio na forma de programas de integração promove um sentimento de pertença entre os novos trabalhadores, aumentando a sua identificação e ligação com a organização e, consequentemente, o seu senso de obrigação de permanecer na organização e contribuir para o seu sucesso. Por outro lado, há evidências deste estudo de que a recolha de informações e a participação em interações sociais durante as atividades de integração reduzem a incerteza e a ansiedade, podendo, assim, aumentar o bem-estar dos recém-chegados, o que, por sua vez, pode reduzir a sua intenção de rotatividade.

Relativamente a contextos híbridos, como é o caso de muitas organizações modernas, o desafio de transmitir a cultura de forma eficaz torna-se ainda mais complexo, uma vez que a socialização informada e espontânea - que normalmente ocorre no ambiente físico do escritório -

pode ser significativamente reduzida. Os estudos recentes como os de Yarbrough, e Salazar (2023) indicam que os novos contratados querem uma comunicação clara e detalhada sobre o seu processo de integração online, em que muitos deles, contratados remotamente, descrevem experiências negativas nas quais não estabeleceram conexões profissionais, não receberam preparação relacionada ao trabalho e em que compartilharam a sua dificuldade em compreender os valores organizacionais. Devido a isto, é necessário reforçar os canais de comunicação virtuais entre estes, os seus gestores e os seus colegas. Para além disso, do ponto de vista da comunicação corporativa, Klein e Heuser (2008), afirmam que o *onboarding* ocorre por meio da comunicação interna durante o processo de orientação de novos trabalhadores, conforme sugerido pela estrutura de informação, acolhimento e orientação. Com essa estrutura, os esforços de comunicação interna fornecem aos novos trabalhadores os recursos e formação necessários, especialmente quando os novos funcionários se encontram num período de alta incerteza, de acordo com Salazar et al (2023).

3.4.3. Estratégias de Melhoria no *Onboarding*

A literatura sugere diversas estratégias de melhoria no processo de *onboarding* para garantir sua eficácia. Primeiramente, é essencial que o *feedback* contínuo seja uma prática incorporada no *onboarding*, permitindo ajustes constantes no processo e garantindo que as expectativas sejam claras. Além disso, a personalização do *onboarding* de acordo com a função do trabalhador e o nível hierárquico pode melhorar a experiência, proporcionando abordagens diferenciadas para cargos de entrada e para funções executivas (Klein et al., 2015).

Outra estratégia importante é a avaliação contínua do processo de *onboarding*, com a inclusão de métricas que medem o bem-estar e desempenho logo nos primeiros meses, mas que também permita monitorizar a integração da pessoa ao fim de determinados períodos (por exemplo 3 meses, 6 meses e 1 ano), utilizando-se uma metodologia 360° que inclua as perspetivas do próprio trabalhador, de colegas da equipa e de lideranças, assim como uma avaliação ponderada do desempenho. Esta monitorização permite compreender como a pessoa se está a adaptar às funções e à equipa de trabalho, permite obter feedback sobre programas/ práticas de *onboarding* da organização, assim como identificar práticas que, caso necessárias face a necessidades e/ou dificuldades do trabalhador, facilitem uma melhor integração. Essas métricas ajudam a identificar práticas que funcionam bem e outras que necessitam de ajustes (Mosquera & Soares, 2025). O uso de plataformas digitais também pode ser uma forma eficaz de integrar

novos trabalhadores em modelos híbridos, criando redes de apoio e espaços de interação digital que promovem o sentimento de pertença (Salazar et al, 2023).

Para além destas, é cada vez mais crucial implementar estratégias de melhoria de *onboarding* em contextos de trabalho híbrido. Muitas dessas estratégias incluem um *pré-onboarding* estruturado, com envio de informação, uso de canais de comunicação internos para cultivar as relações de trabalho, materiais e recursos necessários aos trabalhadores e calendarização antecipada (Yarbrough et al., 2023), podendo assim ajudar as organizações corporativas a reter recém-chegados num contexto de trabalho híbrido. Também, como referido anteriormente, programas de mentoria e "*buddy systems*", que aproximam o trabalhador da equipa e compensam a ausência de interações informais (Urrila et al., 2025), oferecendo uma nova perspetiva sobre as relações de trabalho na era digital, indicando, desta forma, que a conexão com os colegas não se resume apenas ao trabalho, pelo contrário, mostra que é essencial poder compartilhar ideias e preocupações com os colegas de trabalho virtualmente. Considerando a amizade, conforme descrito por Cable et al. (2013), uma característica das relações de trabalho prósperas é que elas dependem de intimidade e sinais ocasionais da vida privada dos colegas para o seu desenvolvimento. Assim, os novos meios de conexão, que este autor identificou, que ocorrem muitas vezes em ambientes virtuais, podem de facto contribuir para a melhoria das relações de trabalho. Por outro lado, as sessões de autoexpressão e *storytelling* ajudam os novos trabalhadores a encontrar e a partilhar as suas forças e motivações (Cable et al., 2013), ao falarem sobre como são quando estão no seu melhor, afirmando-se num novo contexto e construindo a sua identidade social em torno dos seus pontos fortes autênticos.

3.5. Síntese Final

A revisão da literatura apresentada permite compreender que o *onboarding*, enquanto processo estruturado de socialização organizacional, desempenha um papel decisivo na adaptação e integração social e profissional dos novos trabalhadores. Os diferentes modelos analisados, desde a teoria contingencial de Feldman (1976), ao modelo clássico dos Quatro C's proposto por Bauer (2010), até ao modelo integrador IWG de Klein, Polin e Sutton (2015), convergem na ideia de que a integração é um percurso multifásico que influencia diretamente a forma como os trabalhadores constroem significado, confiança, autoeficácia e pertença dentro da organização. Além disso, a literatura recente evidencia que esses processos assumem um grau de complexidade acrescido em contextos híbridos e digitais, exigindo práticas de comunicação mais

intencionais, mecanismos de suporte social mais completos e estratégias contínuas de acompanhamento orientadas ao bem-estar do trabalhador.

A análise teórica articula-se de forma direta com as problemáticas de partida deste estágio, particularmente no que diz respeito a perceber como está estruturado o processo de *onboarding* da PRIO, como é vivenciado pelos seus profissionais e quais os fatores que facilitam ou dificultam a integração e acolhimento dos trabalhadores, sobretudo num ambiente híbrido. Os principais modelos teóricos sugerem que um *onboarding* eficaz deve contemplar dimensões formais (clarificação de funções, transmissão de informação, cumprimento de requisitos legais) e informais (socialização, acolhimento, *mentoring*, construção de relações), dimensões estas que surgem como essenciais para compreender a perceção dos trabalhadores da PRIO relativamente ao processo atual.

Do mesmo modo, esta revisão oferece um enquadramento sólido para os objetivos específicos do estágio, nomeadamente: caracterizar o processo atual de *onboarding*, identificar lacunas e práticas bem-sucedidas, analisar a experiência vivida pelos trabalhadores e propor melhorias sustentadas. A literatura permite, desta forma, concluir que programas de *onboarding* pouco estruturado, característicos de organizações posicionadas no nível 1 do modelo de Bauer, tendem a gerar incerteza, falta de clareza de funções, dificuldades relacionais e menor compromisso organizacional. Em contrapartida, abordagens sistemáticas e proativas (nível 3) associam-se processos de aprendizagem mais eficazes, por isso, a identificação deste conteúdo teórico é essencial para situar a PRIO e compreender em que medida o seu processo pode evoluir para um modelo mais alinhado com as melhores práticas internacionais.

Relativamente ao problema do estágio, centrado na necessidade de melhorar o processo de *onboarding* numa organização de grande dimensão e com modelo de trabalho híbrido, a literatura refere que o contexto híbrido altera significativamente as dinâmicas de socialização e aprendizagem, tornando insuficientes os métodos tradicionais de acolhimento, em que estudos recentes apontam para o risco de isolamento, dificuldades em criar relações de pertença e desafios na internalização da cultura organizacional quando não existem estratégias híbridas bem definidas. Isto reforça a pertinência do problema investigado, confirmando que o *onboarding* da PRIO deve ser repensado não apenas em termos operacionais, mas sobretudo em termos relacionais e culturais, integrando práticas digitais e presenciais que sustentem o bem-estar no longo prazo.

Do ponto de vista crítico, importa realçar que, embora a literatura proponha modelos mais completos e bem definidos, a realidade organizacional é frequentemente mais complexa. Muitos

modelos assumem Recursos Humanos distribuídos, equipas estáveis e processos relativamente previsíveis, ou seja, condições que nem sempre se verificam em empresas dinâmicas, em crescimento ou com equipas dispersas geograficamente, como é o caso da PRIO. Além disso, a literatura tende a pressupor um certo grau de disponibilidade dos gestores e colegas para apoiar novos trabalhadores, algo que na prática pode ser condicionado por cargas de trabalho elevadas e pelo próprio funcionamento do trabalho híbrido, ou seja, a operacionalização dos processos referidos na literatura depende da capacidade da empresa em articular cultura, liderança, tecnologia e estratégia de forma integrada e sustentável.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em 5 secções, nomeadamente, Enquadramento Metodológico; Método de recolha de dados; Método de análise de dados; Contextualização da amostra; Procedimentos.

4.1. Enquadramento Metodológico

A investigação qualitativa parte de uma perspetiva construtivista ou interpretativa, assumindo que a realidade social é construída através das interações, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos, sendo o objetivo compreender o "como" e o "porquê" dos fenómenos sociais a partir das perspetivas dos próprios participantes (Lim, 2025). No entanto, assumindo como premissa fundamental a melhoria do processo de *onboarding* adequado à organização e condizente com as expectativas de todos os *stakeholders*, a opção por uma investigação de cariz interpretativa apresentou-se como a mais adequada. Este tipo de metodologia vai ao encontro aos objetivos propostos, uma vez que privilegia descrições ricas e diretas das experiências dos participantes, valorizando a profundidade e o significado das narrativas em detrimento da generalização estatística (Hall e Liebenberg, 2024).

4.2. Método de Recolha de Dados

Existem diversos métodos de recolha de dados, tais como, entrevistas, observação, questionários e análise documental. Neste caso, o método que será utilizado é a entrevista, que de acordo com Hall e Liebenberg (2024), é particularmente adequado quando se pretende recolher informação diretamente dos atores envolvidos, mantendo proximidade com os dados. A entrevista qualitativa pode ser entendida como uma estratégia de recolha de dados baseada na interação entre entrevistador e entrevistado, na qual o participante assume um papel ativo na construção de significados, permitindo explorar experiências, perceções e perspetivas sobre um determinado fenómeno. As entrevistas podem ser estruturadas; semiestruturadas, onde o investigador elabora um conjunto de questões previamente definidas, podendo, no entanto, colocar questões pertinentes que podem decorrer da circunstância; ou não estruturadas.

Neste estudo escolheu-se a entrevista como forma a obter dados primários, utilizando como base de recolha um formato semiestruturado, de forma a pressupor a elaboração de um guião que orientará a entrevista, dando flexibilidade para que os entrevistados abordem outros

temas emergentes para além daqueles questionados. Por outras palavras e segundo Palinkas et al. (2015), as entrevistas semiestruturadas são amplamente utilizadas na investigação qualitativa por permitirem aprofundar tópicos relevantes, respeitando simultaneamente a coerência com os objetivos do estudo e a singularidade das experiências dos participantes.

Partindo da revisão bibliográfica anteriormente exposta, foram construídos os guiões de entrevista, um guião para Técnicos de Recursos Humanos e gerentes de postos de abastecimento e outro para trabalhadores de outras áreas da PRIO, permitindo que os entrevistados partilhassem a sua perceção e experiência sobre o processo de *onboarding* da PRIO, tendo sido construído de raiz, em virtude da atualidade do fenómeno em estudo (ver apêndices 1 e 2 colocados em anexo). Por último, antes de entrevistar os trabalhadores foi realizada uma entrevista piloto ou exploratória a um entrevistado, Técnico de Recursos Humanos, de forma a conseguir compreender e analisar a qualidade e a inteligibilidade do guião ou mesmo enriquecê-lo com questões temáticas que não tivessem sido previstas. Uma vez que a empresa pratica o método de trabalho híbrido, algumas entrevistas foram realizadas via videochamada, na aplicação Teams e outras ocorreram de forma presencial. Por fim, as entrevistas ocorreram no mês de fevereiro de 2026, em que, a cada entrevistado, foi requerida a autorização de consentimento para proceder à gravação do áudio. Apesar da complexidade do tema, das questões do guião possibilitassem respostas mais desenvolvidas e a entrevistadora tenha procurado incentivar a sua exploração, a maioria dos participantes apresentou uma delimitação das respostas, contribuindo para que as entrevistas apresentassem uma duração média de aproximadamente 20 minutos, sem comprometer a profundidade e relevância da informação recolhida. Para além disso, foi realizada também uma análise documental aos manuais de procedimentos internos e aos roteiros de acolhimento, onde estão estabelecidas as diretrizes referentes a todas as etapas que compõem o processo de *onboarding* da PRIO.

4.3. Método de Análise de Dados

O tratamento dos dados recolhidos nesta investigação foi realizado através da análise de conteúdo, entendido como uma técnica de investigação que permite proceder a uma descrição sistemática e organizada das comunicações, possibilitando a interpretação dos significados presentes no discurso dos participantes (Bardin, 1977). Esta metodologia revela-se particularmente adequada a estudos de natureza qualitativa e interpretativa, na medida em que permite transformar dados brutos - provenientes, neste caso, da revisão de literatura e das

entrevistas realizadas- em categorias analíticas suscetíveis de interpretação e articulação com o enquadramento teórico. A análise de conteúdo não se limita à simples enumeração de elementos, antes implica um processo rigoroso de decomposição, classificação e reorganização do material empírico, de modo a evidenciar padrões, regularidades e sentidos subjacentes às narrativas recolhidas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode assumir duas grandes finalidades, consoante a orientação do estudo. Por um lado, pode desempenhar uma função exploratória ou heurística, contribuindo para a descoberta de significados e relações ainda não claramente identificadas, permitindo ao investigador aprofundar o conhecimento do fenómeno em análise. Por outro lado, pode assumir uma função de verificação ou de "administração da prova", quando é utilizada para testar hipóteses previamente formuladas ou confirmar proposições teóricas. Atendendo ao carácter interpretativo e exploratório da presente investigação, optou-se por privilegiar a dimensão heurística da análise de conteúdo, procurando compreender as perceções e experiências dos participantes relativamente ao processo de *onboarding*, sem partir de hipóteses rígidas a confirmar, mas antes permitindo que as categorias emergissem a partir do próprio discurso.

O processo de análise foi estruturado de acordo com as três fases fundamentais propostas por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Numa primeira fase, correspondente à pré-análise, procedeu-se à organização de todo o material recolhido, nomeadamente as transcrições das entrevistas realizadas, a revisão de literatura, o manual de acolhimento da PRIO e os roteiros do processo de *onboarding* disponibilizados pela empresa. Esta etapa permitiu selecionar os documentos relevantes para o estudo e obter uma visão global do conteúdo, identificando os aspetos mais pertinentes para responder às problemáticas de partida. A revisão de literatura contribuiu para enquadrar teoricamente o fenómeno do *onboarding*, enquanto os documentos internos da empresa permitiram compreender a estrutura formal do processo de integração. As entrevistas, por sua vez, forneceram a perspetiva experiencial dos participantes, possibilitando a análise da forma como o processo é efetivamente vivido na prática.

Numa segunda fase, procedeu-se à exploração do material, que correspondeu ao momento de codificação dos dados. Os conteúdos das entrevistas e dos documentos organizacionais foram analisados, sendo posteriormente agrupados em categorias temáticas relacionadas com os objetivos do estudo, como o acolhimento inicial, a aprendizagem das funções, o acompanhamento, a perceção de ajuda e as eventuais discrepâncias entre o processo formal e

a experiência real. Esta organização permitiu identificar padrões, semelhanças e diferenças entre o que está previsto nos documentos institucionais e o que é relatado pelos trabalhadores e responsáveis.

Por fim, na fase de tratamento dos dados e interpretação, as categorias construídas foram analisadas à luz da revisão de literatura, permitindo estabelecer relações entre os dados empíricos e os contributos teóricos sobre socialização organizacional e *onboarding*. O objetivo não foi apenas descrever o que foi referido pelos participantes, mas compreender de que forma os diferentes elementos do processo de integração contribuem para a adaptação e experiência dos trabalhadores na organização. Em síntese, segue-se uma tabela 4.1. que explica de forma simplificada como foi realizada a análise dos dados, dividindo-se em dimensões, categorias e subcategorias.

Tabela 4.1.

Análise de dados: categorias e subcategorias

Dimensões	Categorias	Subcategorias
Processo de *Onboarding*	**Estrutura do Processo**	• **Definição de *Onboarding*** • **Pré-*onboarding*** • **Acolhimento inicial** • **Integração e acompanhamento**
***Onboarding*: Implementação**	**Práticas e Instrumentos Implementados**	• **Manual de acolhimento e roteiros formais** • **Comunicação institucional** • **Enquadramento implícito nos modelos teóricos**
Diagnóstico do *Onboarding*	**Experiência de Integração Profissional**	• **Clareza de funções** • **Aprendizagem das tarefas e função**
	Fatores Facilitadores	• **Suporte da chefia e apoio dos colegas** • **Comportamento dos Novos Trabalhadores**
	Fatores Dificultadores	• **Discrepância entre processo formal e prática** • **Desafios do contexto híbrido**
Melhoria do Processo	• **Forma** • **Conteúdo** • **Processo** • **Sistemas de Avaliação** • **Efeito em outras áreas da GRH**	• **Reforço estrutural do processo** • **Integração e suporte ao trabalhador** • **Avaliação e acompanhamento contínuo**

Fonte: Elaboração própria

4.4. Caracterização da Amostra

A amostra utilizada no presente estudo é de natureza não aleatória, sendo constituída por trabalhadores da PRIO. A seleção dos participantes foi realizada com base em critérios de acessibilidade e relevância para os objetivos da investigação, integrando trabalhadores com diferentes funções e contextos organizacionais, nomeadamente em áreas de suporte e em postos de abastecimento. A escolha dos participantes teve em consideração a sua experiência recente no processo de *onboarding,* permitindo recolher perspetivas diversificadas e diretamente relacionadas com o fenómeno em análise, tratando-se, assim, de uma amostragem intencional, adequada à natureza qualitativa do estudo, que privilegia a profundidade e pertinência da informação recolhida.

As técnicas de amostragem não aleatórias são amplamente utilizadas na investigação qualitativa para a identificação e seleção de casos ricos em informação para o uso mais eficaz de recursos limitados (Gill, S. L., 2020). Isso envolve identificar indivíduos que têm «conhecimento direto e pessoal» (Sandelowski, 1995) do tema do estudo e que sejam capazes de partilhar e refletir sobre a experiência de interesse, podendo fornecer informações (dados) para responder às problemáticas de partida. Além disso, os participantes devem estar dispostos a dedicar o tempo necessário para partilhar as suas experiências. Desta forma, os participantes são identificados, os dados são recolhidos e os dados são analisados. A abordagem de amostragem é refinada à medida que a recolha e a análise de dados avançam, de acordo com Palinkas et al. (2015).

Neste caso, a população de estudo é composta por trabalhadores da PRIO, de diferentes funções e setores, com diferentes formações e com tempo de antiguidade na empresa também diferentes, independentemente do género ou idade. Neste sentido, esta amostra é relevante, pois procurará trazer novas perspetivas e contributos acerca do processo de *onboarding* da PRIO, uma vez que o processo pode ser experienciado de forma distinta: por um lado, os trabalhadores recém-integrados vivenciam diretamente os desafios de adaptação e por outro, os trabalhadores com maior antiguidade e diferentes responsabilidades podem oferecer uma visão ampla sobre a evolução das práticas de acolhimento e integração e a sua eficácia ao longo do tempo. Esta diversidade possibilita uma compreensão mais rica e aprofundada do fenómeno em estudo, melhorando a generalização e aplicabilidade dos resultados de investigação contribuindo para a identificação de pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria no processo de integração da empresa.

As entrevistas foram realizadas a 15 membros da PRIO. O presente estudo é composto por 8 trabalhadores, sendo 3 deles Operadores de Posto de Abastecimento e os restantes

trabalhadores de Suporte e por 4 Técnicos de Recursos Humanos e 3 gerentes de postos de abastecimento, uma vez que são eles os responsáveis pelo processo de *onboarding* de suporte e pelo processo de *onboarding* dos postos de abastecimento, respetivamente.

A amostra está distribuída por diferentes áreas funcionais da empresa, nomeadamente recursos humanos, área comercial, administrativa, financeira e outras funções de natureza técnica e operacional. No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se que a maioria dos entrevistados possui formação superior, predominantemente ao nível da licenciatura e os restantes possuindo o 12.º ano de escolaridade.

Relativamente à antiguidade na organização, observa-se uma variação significativa, situando-se entre trabalhadores recentemente integrados, com poucos meses de permanência (entre quatro a oito meses), e trabalhadores com maior experiência organizacional, com antiguidade que pode atingir vários anos, nomeadamente cinco, dez e treze anos. No entanto, destaca-se que uma parte considerável da amostra corresponde a trabalhadores com menos de um ano de antiguidade, o que se revela particularmente relevante para o estudo do *onboarding*, por se tratar de experiências de integração recentes. Quanto à experiência laboral anterior, a maioria dos entrevistados referiu não possuir experiência prévia antes da sua entrada na empresa, embora alguns tenham indicado experiências anteriores de duração variável.

Por fim, relativamente ao tipo e natureza do trabalho, verifica-se que a maioria dos participantes (dez) possui contrato sem termo, três trabalhadores têm contrato a termo certo, um possui contrato a termo incerto e um encontrava-se em regime de estágio, observando-se um equilíbrio relativo entre modalidades: sete entrevistados desempenham funções em regime híbrido, enquanto oito trabalham em regime presencial. Todos os entrevistados estão em regime *full-time.*

Seguidamente apresentam-se as tabelas 4.2. e 4.3., que dizem respeito à caracterização dos participantes em estudo.

Tabela 4.2.

Caracterização dos Participantes em Estudo

Entrevistado	Nacionalidade	Sexo	Formação	Setor/ Função em que trabalha	Antiguidade na Empresa
E1	Portuguesa	Feminino	Licenciatura em Gestão de Empresas	Tesouraria/ Assistente de Faturação	6 meses
E2	Portuguesa	Feminino	Licenciatura em Gestão	Recursos Humanos/ Técnica de Recursos Humanos em Recrutamento e Seleção	3 anos e meio
E3	Portuguesa	Feminino	Licenciatura em Gestão Informática	Sistemas Informáticos/ Técnica Administrativa na Equipa de Infraestruturas	2 anos
E4	Portuguesa	Masculino	12°. Ano	Recursos Humanos/ Assistente Administrativo	5 anos
E5	Portuguesa/Angolana	Feminino	Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais	Cartão Frota/ Assistente de Vendas	1 ano
E6	Portuguesa	Feminino	Licenciatura e Mestrado em	Recursos Humanos/ Técnica de	5 anos

			Administração Pública	Recursos Humanos em Formação e Desenvolvimento	
E7	Portuguesa	Feminino	Licenciatura em Economia	Sistemas Informáticos/ Assistente de *Data Science*	4 meses
E8	Portuguesa	Feminino	12°. Ano	Gerente de Posto de Abastecimento	13 anos
E9	Portuguesa	Feminino	Licenciatura em Relações Humanas e Comunicação Organizacional Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Recursos Humanos/ Técnica de Recursos Humanos em Formação e Desenvolvimento	3 anos
E10	Portuguesa	Feminino	Mestrado em Psicologia de Saúde e Reabilitação Neuropsicológica	Recursos Humanos/ Coordenadora de Recrutamento e Seleção	6 anos
E11	Portuguesa	Feminino	12°. Ano	Gerente de um Posto de Abastecimento	8 anos
E12	Portuguesa	Feminino	11°. Ano	Operadora de Posto de Abastecimento	10 anos

E13	Portuguesa	Masculino	Licenciatura em Turismo	Operador de Posto de Abastecimento	5 meses
E14	Portuguesa	Feminino	12°.Ano	Operador de Posto de Abastecimento	6 anos
E15	Portuguesa	Feminino	12°.Ano	Gerente de um Posto de Abastecimento	4 anos e meio

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4.3.

Caracterização dos Participantes em Estudo

Entrevistado	Experiência anteriormente na função	Tipo de Contrato de Trabalho	Natureza do Trabalho	Tipo de Trabalho	Duração (minutos)
E1	Não	Termo Certo	Híbrido	*Full-time*	23.28
E2	Sim, 1 ano	Sem Termo	Híbrido	*Full-time*	19.28
E3	Não	Sem Termo	Híbrido	*Full-time*	18.50
E4	Não	Sem Termo	Presencial	*Full-time*	16.25
E5	Não	Termo Certo	Híbrido	*Full-time*	24.23
E6	Não	Sem Termo	Híbrido	*Full-time*	16.40
E7	Não	Estágio	Presencial	*Full-time*	20.14
E8	Não	Sem Termo	Presencial	*Full-time*	34.21
E9	Sim, 6 anos	Sem Termo	Híbrido	*Full-time*	16.00
E10	Trabalhou como gerente	Sem Termo	Híbrido	*Full-time*	17.21
E11	Sim, 1 ano e meio.	Sem Termo	Presencial	*Full-time*	24.21
E12	Não	Sem Termo	Presencial	*Full-time*	17.21
E13	Não	Termo Incerto	Presencial	*Full-time*	25.33
E14	Sim, 1 ano e meio	Termo Certo	Presencial	*Full-time*	28.54
E15	Não	Sem Termo	Presencial	*Full-time*	16.33

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Procedimentos

Numa primeira fase, foram determinadas as temáticas a estudar neste relatório de estágio, tais como, o *onboarding* e o seu processo, comportamentos dos novos trabalhadores, fatores de sucesso, modelos, o *onboarding* em contexto híbrido e as boas práticas e o papel das estratégias de integração.

Posteriormente, foi definido qual o posicionamento metodológico mais adequado, que neste caso, foi o posicionamento interpretativo, recorrendo a entrevistas como método de recolha de dados. De seguida, começou-se a elaborar os guiões de entrevista. Optou-se por se realizar dois guiões uma vez que se pretendia ter as perspetivas do processo de *onboarding* vivido por cada um dos trabalhadores, como também obter as opiniões construtivas dos responsáveis pela execução e elaboração deste processo na PRIO. Ambos os guiões contêm inicialmente questões de carácter sociodemográfico, como a nacionalidade, sexo e habilitações literárias e questões relativas ao seu trabalho. Para além disso, os guiões foram divididos de acordo com as etapas do processo de *onboarding* existentes na PRIO: a primeira parte com perguntas referentes ao *pré-onboarding*, uma segunda parte referente aos primeiros dias de trabalho do novo trabalhador, a terceira parte sobre formação e aprendizagem inicial do trabalhador relativamente à sua função e por fim, a avaliação e *feedback* sobre este processo de forma a identificar melhorias futuras. Estas questões foram sempre que possível sustentadas na revisão da literatura.

Depois destas fases, foi estabelecido o contacto com alguns dos trabalhadores para pedir a colaboração para este estudo. Desta forma, enviou-se uma mensagem por Teams da empresa a cada um dos trabalhadores e chefias com uma breve explicação acerca do tema em estudo, os seus objetivos gerais, a metodologia usada e a salvaguarda de que os dados obtidos das entrevistas e a suas gravações seriam usadas somente para este caso, garantindo a confidencialidade. Após o contacto, todos se mostraram disponíveis para participar no estudo, prosseguindo assim, para a recolha de dados empíricos, sendo realizadas no total quinze entrevistas nas duas primeiras semanas de fevereiro.

Antes da realização das entrevistas foi realizada uma entrevista piloto para cada um dos guiões, com vista a verificar a adequação e inteligibilidade dos mesmos. Quando se iniciaram as entrevistas foram explicados novamente os objetivos de estudo, a explicação do tema e uma explicação do tipo de perguntas que se iria colocar, relembrando também a confidencialidade da entrevista e questionando a permissão para a entrevista ser gravado, o que todos consentiram.

Após realizadas as entrevistas, estas foram transcritas na sua íntegra, sendo muito útil para se avançar para a etapa seguinte da análise dos dados.

Por fim, depois de definido o posicionamento metodológico, o método de recolha, a análise de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos efetuados ao longo do relatório de estágio, o próximo capítulo é dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados deste estudo.

Adicionalmente, recorreu-se a ferramentas de Inteligência Artificial, de forma transparente e responsável, exclusivamente como apoio à revisão linguística e à melhoria da estrutura do texto. A sua utilização não interferiu na análise dos dados nem na produção dos conteúdos científicos, tendo sido realizada uma verificação crítica de todo o conteúdo.

CAPÍTULO 5
APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Como objetivo principal, este estudo procura diagnosticar melhorias a serem feitas e apresentar de forma estruturada o processo de *onboarding* de novos trabalhadores da PRIO, com a missão de os integrar na equipa, assegurar a sua adaptação e retenção de forma mais contínua e eficaz. Assim sendo, é importante investigar e analisar os principais aspetos apontados pelos trabalhadores da empresa neste domínio. Desta forma, este capítulo do relatório de estágio subdivide-se de acordo com as cinco problemáticas propostas.

Na primeira parte, procura-se analisar a primeira problemática de partida "Como está estruturado o processo de *onboarding* atualmente implementado na PRIO?", procurando compreender e perceber o processo atual da empresa e de que forma este está estruturado. Além disso, na segunda parte, no seguimento desta problemática de partida, pretende-se perceber e identificar que práticas e instrumentos auxiliam na implementação do processo de *onboarding* na empresa e como esta é feita e como é percebido pelos participantes.

Posteriormente, a nível de diagnóstico, procurou-se analisar a segunda e a terceira problemáticas de partida "Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração?" e "Que fatores facilitam ou dificultam a integração dos novos trabalhadores na PRIO?" assim sendo será analisada a centralidade atribuída a esta esfera através de uma análise ao conteúdo dos discursos dos entrevistados relativo à identificação de fatores facilitadores e dificultadores do processo atualmente implementado bem como a sua experiência de integração e, de que modo, estes são úteis e eficazes na esfera laboral na perspetiva dos participantes.

Por fim, de forma a apresentar uma nova proposta de *onboarding* com etapas estruturadas e melhoradas para a empresa puder vir a implementar, como quarta questão de partida será também analisado "Que processos e intervenções são necessários para melhorar o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores que se encontram tanto no modelo de trabalho presencial como no modelo de trabalho híbrido?".

5.1. Processo de *Onboarding*

5.1.1. Estrutura do Processo

Relembrando a definição de *onboarding*, segundo Klein, Polin, & Sutton (2015) é um processo fundamental de socialização organizacional, que tem como objetivo garantir que os novos trabalhadores se adaptem com sucesso às normas, cultura e valores da organização, que pode ser visto como um "ritual de entrada", onde os novos trabalhadores são integrados não apenas às suas funções e responsabilidades, mas também ao contexto social e cultural da organização. Trata-se de três elementos centrais: o *onboarding* como um processo e não apenas um evento pontual na vida profissional do trabalhador numa determinada empresa; visa o ajustamento social e de desempenho do seu novo papel e constitui um mecanismo de ligação emocional entre o indivíduo e a organização. Assim, e com vista a responder à primeira questão de partida, foi questionado aos Técnicos de Recursos Humanos e aos gerentes dos postos de abastecimento qual a definição de *onboarding* para cada um deles, dado o seu papel estratégico na conceção e implementação do processo. A análise das respostas evidencia-se que três participantes entendem o *onboarding,* associado à receção inicial e à adaptação progressiva à função e à equipa, outros três participantes reconhecem o *onboarding* como um momento de gestão de expectativas e redução da ansiedade inicial e dois entrevistados associam ainda o *onboarding* à necessidade de clarificação da função e compreensão do lugar na equipa.

Seguem-se alguns depoimentos:

> "No fundo, deve garantir a boa integração da pessoa na empresa porque é sempre um momento de ansiedade e gestão de expectativas e é garantir que conhece bem a empresa, a função e o seu lugar na equipa, integrando-se nela." E6
>
> "É uma fase de integração de pessoas novas e o objetivo é quebrar os níveis de *stress* e ansiedade que o trabalhador tem quando entram na empresa, e o nosso processo é muito grande porque preocupa-se com isso." E9
>
> "Garantir que todos os colaboradores sejam bem recebidos e se sintam bem no próprio dia pois é um dia cheio de emoções -é o foco geral do acolhimento para todas as funções." E10
>
> "Será dar a conhecer a instituição, os colegas, as regras e direitos, explicando o ambiente e método de trabalho e a sua importância." E15

Relativamente à estrutura do processo, Mosquera e Soares (2025) e Yarbrough e Salazar (2023) defendem que é uma sequência estruturada e intencional de etapas que acompanha o novo trabalhador desde o período prévio à entrada formal na organização até à sua completa integração social e funcional, em que o seu sucesso depende da articulação eficaz entre quatro momentos principais: o *pré-onboarding*, o acolhimento e orientação, a integração e socialização, e, finalmente, o acompanhamento orientado para a retenção. Deste modo, conclui-se que se estas forem cumpridas, haverá uma maior probabilidade de garantir o acolhimento e integração dos novos trabalhadores. Os resultados obtidos nesta categoria foram unânimes relativamente ao processo de *onboarding* da PRIO se encontrar formalmente estruturado em diferentes fases, incluindo acolhimento inicial pelos Recursos Humanos, apresentação das áreas de negócio, formação na função e avaliação final da integração, no caso de funções de Suporte:

> "No primeiro dia o trabalhador é recebido pelos Recursos Humanos, tem formação com a QSA e Sistemas Informáticos e é acolhido pela equipa. Nos primeiros 3 meses recebe a formação por parte da equipa, sendo que no primeiro mês visita as fabricas e após três meses a pessoa tem a reunião com os Recursos Humanos e os Recursos Humanos têm depois outra reunião com a chefia dela para receber se *inputs* desse acolhimento." E6
>
> "Foi recebida pelos Recursos Humanos, que descreveram inicialmente a PRIO (..) Recebi o *Kit* de Acolhimento e comecei logo a receber formação na parte da tarde com tanto com a QSA como com a minha equipa. A minha chefia estava mais presente no meu primeiro mês para a ajudar na minha formação (..) Foi giro conhecer as instalações e fez sentido." E1
>
> "Conhecendo o processo de há 5 anos, o processo de acolhimento melhorou mesmo muito, está muito completo, está bem estruturado." E4

Em termos de funções operacionais, apesar do processo de acolhimento e integração ser diferente, ou seja, mais adaptado à realidade operacional, passando por etapas como apresentação do posto e da equipa pelo gerente, explicação e formação relativa a procedimentos e acompanhamento do novo trabalhador por um membro de equipa experiente nas primeiras semanas, os dados obtidos pelos operadores e gerentes demonstram que os entrevistados consideram o processo também estruturado:

> "O gerente teve presente no meu primeiro dia para me apresentar o posto e a equipa e para explicar tudo: como funcionava o posto e como eram os procedimentos." E14
>
> "O processo está bastante estruturado e explícito." E11
>
> "Inclui todas as etapas que eles precisam, está muito mais estruturado do que o processo antigo." E15

No entanto, tanto Técnicos de Recursos Humanos como gerentes e trabalhadores referem que, apesar de existir envio pontual de informação administrativa antes do primeiro dia, a maioria dos participantes (9 em 15 entrevistados) refere à inexistência de um *pré-onboarding* estruturado e estratégico. Segundo o entrevistado E13 " a informação transmitida foi quase nenhuma, apenas transmitiram a data de começo e o local de trabalho" reconhecendo que a informação prévia é maioritariamente burocrática, não sendo ainda explorado o potencial do *pré-onboarding* enquanto ferramenta de gestão de expectativas, redução da ansiedade e introdução à cultura organizacional. No que diz respeito à revisão da literatura, Pinco e Crişan (2025) sublinham que esta etapa assume particular importância porque é neste período que o trabalhador desenvolve expectativas, projeta a sua identidade no novo papel e começa a formar impressões sobre a cultura organizacional. Tendo isto em conta, seguem alguns exemplos das respostas dos entrevistados.

> "Só transmitiram questões de contrato, salário, sistema de folgas e como funcionava o posto, não contribuiu muito para me sentir preparada para o primeiro dia." E14
>
> "Os Recursos Humanos transmitiram logo as informações por email, sobre a localização da empresa e o horário de trabalho, mas fiquei 3 meses à espera de entrar porque a minha chefia teve um acidente e durante esse tempo não recebi mais informações." E5

5.2. *Onboarding*: Implementação

5.2.1 Práticas e Instrumentos Implementados

No seguimento da primeira problemática de partida, realizaram-se questões no âmbito das práticas e instrumentos utilizados e implementados ao longo do processo atualmente existente na PRIO. Como referido anteriormente no capítulo de Revisão de Literatura, a eficácia do *onboarding* não depende apenas das etapas formais que estruturam o processo, mas sobretudo de práticas e instrumentos que facilitam a adaptação, a aprendizagem e o envolvimento dos novos trabalhadores.

A primeira categoria do Modelo IWG «*inclui todos os esforços para fornecer informações, materiais e experiências»* (Klein & Heuser, 2008) com o objetivo de fornecer aos novos trabalhadores informações claras e concisas sobre a organização tanto em termos de instrumentos e documentos como em termos de práticas. Estudos como Bauer et al. (2025), demonstraram que compreender a política organizacional, conhecer os objetivos e valores de uma organização e aprender a linguagem específica desta são indicadores importantes da adaptação dos trabalhadores. e estão associados a resultados mais distantes, como comprometimento e satisfação. O Modelo dos Quatro C's (Bauer, 2010), enfatiza quatro pilares importantes no *Onboarding,* estando os três primeiros pilares relacionados com esta temática*: Compliance*, inclui ensinar aos trabalhadores as regras e os regulamentos básicos legais relacionados a políticas; o *Clarification*, que se refere a garantir que os trabalhadores compreendam os seus novos cargos e todas as expectativas relacionadas; *Culture,* que inclui proporcionar aos indivíduos um senso das normas organizacionais, tanto formais quanto informais e *Connection*, que se refere às relações interpessoais vitais e às redes de informação que os novos funcionários devem estabelecer.

Desse modo, as práticas de *onboarding* implementadas pela PRIO, verificamos que em termos de comunicação institucional, ou seja, relativamente à clareza na explicação da empresa, valores e regras, os participantes da sede referem que é transmitido esse tipo de informação, sobretudo durante o primeiro dia de acolhimento e na segunda fase institucional, com visita às fábricas (Complexo de Novas Energias) e posteriormente, com a visita aos escritórios da empresa, conhecendo todas as áreas de negócio:

> "Logo no primeiro dia deram informações sobre a empresa e sobre os valores e na segunda fase também explicaram ainda mais essas questões e foi muito importante perceber como a empresa funciona como um todo." E7
>
> "Há uma integração na empresa- apresenta-se os complexos e escritórios e os diretores das respetivas áreas." E9
>
> "Processo do primeiro dia: transmitimos a origem da PRIO (história e marcos importantes, áreas de negócio e distinção e como estão relacionadas, ferramentas de trabalho e de dia-a-dia (..) e, posteriormente, a visita as instalações. Apostamos nas visitas presenciais às instalações e nas pequenas apresentações com chefias de cada departamento para haver um maior conhecimento e acolhimento dos novos trabalhadores relativamente à empresa." E2

Estes testemunhos sugerem a existência de práticas alinhadas com os pilares de *Compliance*, *Clarification* e *Culture*, evidenciando um *onboarding* relativamente estruturado e experiencial. A aposta em visitas presenciais e contacto direto com diferentes áreas parece contribuir positivamente para a construção de uma visão integrada da organização, o que, de acordo com a literatura, facilita a socialização organizacional.

Contudo, esta realidade não se verifica de forma homogénea em toda a organização. Nos postos de abastecimento, os dados revelam uma experiência substancialmente distinta, marcada por lacunas significativas ao nível da comunicação institucional. Os operadores referem que a informação sobre valores, história e funcionamento da empresa é inexistente, superficial ou exclusivamente disponibilizada em formato digital, sem acompanhamento adequado:

> "Não me foram explicados os valores e a história da empresa, foi algo muito vago, nada profundo. Temos só vídeos na plataforma da empresa que temos de assistir, mas também não há muita disponibilidade para isso." E14
>
> "Não me deram mesmo essas informações, não deram essa importância, no meu caso, pois estava no posto a substituir uma ausência de uma colaboradora, era algo incerto." E13
>
> "Trabalhamos em constante pressão e creio que, isso tira-nos tempo de aprendizagem e que se consiga que a pessoa nova assimile essas questões." E12

Esta discrepância evidencia uma fragmentação do processo de *onboarding* dentro da própria organização, sugerindo a inexistência de um modelo verdadeiramente transversal e consistente, em que a dependência excessiva de formatos digitais, aliada à pressão operacional, parece comprometer a eficácia das práticas implementadas, limitando a assimilação de conteúdos essenciais. Do ponto de vista crítico, estes resultados levantam questões relevantes: por um lado, indicam que o *onboarding* na PRIO tende a privilegiar contextos organizacionais mais estruturados (como a sede), em detrimento de realidades operacionais mais exigentes, como os postos de abastecimento e por outro lado, sugerem que a organização poderá estar a subestimar o impacto que uma integração insuficiente tem no desempenho, no envolvimento e na retenção destes trabalhadores.

Relativamente a instrumentos de *onboarding* implementados pela PRIO, verificamos que os participantes referem a existência de diversos instrumentos formais de auxílio ao processo de *onboarding*, principalmente os trabalhadores de suporte (6 dos 15 entrevistados), referiram o

acesso ao código de conduta, ao manual de acolhimento, que contém todas as formações obrigatórias iniciais e ainda os roteiros para que o novo trabalhador se consiga guiar e saber como vai ser o seu acolhimento e integração nos três primeiros meses. No entanto, a entrega e acesso a estes documentos era inexistente anteriormente, conforme dito por três participantes de suporte com mais de três anos de trabalho na PRIO, confirmando assim, uma evolução em termos de instrumentos de *onboarding* implementados pela empresa. Segue alguns excertos:

> "Recebi logo o roteiro como guia do processo de acolhimento, com todas as etapas e o manual de acolhimento." E1
>
> "Quando entrei não era transmitido nada, só onde e quando tinha de aparecer. Sei que atualmente transmitem mais informações, transmitem o código de conduta e manual de acolhimento." E6
>
> "Na altura não me foi apresentado nenhum documento sobre o processo de acolhimento." E4

Relativamente aos entrevistados que trabalham nos postos de abastecimento, todos eles (6 dos 15 entrevistados) apenas referem a existência de um roteiro de acolhimento e integração, adaptado à sua realidade operacional e, portanto, com uma vertente mais prática, como referido anteriormente. No entanto, alguns gerentes, por iniciativa própria, dispõem ainda de outros documentos de apoio, ou seja, "usam o roteiro para se guiarem e perceber o que é necessário adaptar e para além disso, há também uma *checklist*." (E15) , podendo ajudar a esclarecer dúvidas e apoiar os novos trabalhadores ao longo do processo de integração, conforme descrito por um entrevistado:

> "Tive uma colega que fez um mini documento de formação e se eu tivesse dúvidas tinha esse apoio." E13

Desta forma, verifica-se que, embora exista um investimento crescente na criação de instrumentos formais de *onboarding,* a sua aplicação não é consistente em toda a organização, pois nos postos de abastecimento, a dependência de iniciativas individuais e de materiais informais revela uma ausência de padronização e de acompanhamento estruturado, o que poderá comprometer a eficácia do processo de integração.

5.3 Diagnóstico do *Onboarding*

Depois de apresentados a estrutura processo atual de *onboarding* da PRIO e as práticas e os instrumentos implementados, importa também analisar a segunda problemática de partida "Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração?", verificando que é importante não só para a avaliação contínua do processo de *onboarding* de cada trabalhador, para compreender se a pessoa se está a adaptar às funções e à equipa de trabalho, mas também para obter *feedback* sobre programas/ práticas de *onboarding* da organização.

5.3.1. Experiência de Integração Profissional

Segundo Awwad et al. (2023), a integração é essencial para que o recém-chegado se sinta bem-vindo e apoiado, correspondendo ao momento em que se desenvolvem os principais processos psicológicos do *onboarding*, como a clarificação do papel do trabalhador, o desenvolvimento da confiança nas suas capacidades, a aprendizagem prática em que gestores estão dispostos a investir tempo para guiar seus novos trabalhadores e a identificação com a organização, desenvolvendo o sentimento de pertença.

Segundo Bauer et al. (2025), a clareza de funções é uma boa indicação do quão bem-adaptado um trabalhador se sente em relação ao novo emprego em si e, por isso, medir a clareza de funções pode ajudar as organizações a impedir potenciais problemas de desempenho antes que eles piorem e que leve a atitudes e comportamentos profissionais inadequadas. Todos os trabalhadores (8 dos 15 participantes) entrevistados referiram que lhe foram explicados de forma clara as suas funções e o seu contributo para a empresa, mostrando que as equipas têm uma postura proativa relativamente a esta temática. Para além disso, sete participantes referiram a existência de reuniões com a chefia no primeiro dia de trabalho.

> "Sim, a minha chefia estava preparada para a minha chegada. Já tinha tudo escrito e organizado para me explicar as minhas funções." E3
>
> "O que mais me marcou foi a minha chefia ter elaborado uma apresentação para me dar um enquadramento do departamento e das funções que ia desempenhar." E5
>
> "A chefia foi incrível, teve uma reunião só comigo para me explicar todas as coisas que ia fazer e deixou me sempre à vontade." E7
>
> "O gerente esteve presente no meu primeiro dia para me explicar e apresentar tudo: como funcionava o posto, como eram os procedimentos, etc." E14

Dos sete participantes que referiram a existência de reunião com a chefia no primeiro dia, um entrevistado referiu que esperava que os seus objetivos de trabalho tivessem sido traçados, assim como a explicação dos objetivos da empresa e o seu contributo para o alcance dos resultados da empresa.

> "O que ficou na dúvida foram os objetivos futuros, não foi dito especificamente os objetivos da minha equipa e da minha função dela, de que forma o departamento está a contribuir para resultados da empresa." E1

Para além disso, embora a maioria tenha tido esta experiência relativamente à clareza de funções, um entrevistado revelou que a chefia não esteve presente no seu primeiro dia, resultando na equipa não estar muito preparada para a sua chegada.

> "Quando cheguei lá, elas não estavam muito bem à minha espera, mas foram cinco estrelas. Não fui recebido pelo gerente, como ela tem 3 postos foi difícil. Só fiquei a conhecê-la 5 dias depois." E13

Em relação à aprendizagem inicial de funções, foi questionado aos participantes como aprenderam a desempenhar as suas tarefas e que momentos consideram mais importantes nesse processo. No caso dos entrevistados com trabalho de suporte, a maioria refere que a aprendizagem ocorreu de forma gradual e predominantemente através do acompanhamento direto da chefia e dos colegas de equipa, destacando a observação, a partilha de conhecimento e o apoio no esclarecimento de dúvidas como elementos centrais neste processo.

> "Começaram-me a formar aos poucos e à medida que me ia sentindo confortável com as funções novas, iam me ensinando mais." E3
>
> "Durante três semanas ia para uma sala com a minha chefia para ele me ajudar na formação." E1
>
> "Passei um bocadinho de tempo com cada colega para perceber o que eles fazem- *know-how.* Eu aprendi as minhas tarefas a observar, a estar com os meus colegas e a ir apontando tudo o que aprendia, esse método resultou." E5

Relativamente à aprendizagem inicial das funções nos postos de abastecimento, os participantes, tanto gerentes como operadores, descrevem este processo como predominantemente prático e baseado na aprendizagem em contexto real de trabalho,

acontecendo num período de um mês. Todos os entrevistados referem que, nos primeiros dias, há um acompanhamento de um colega mais experiente ou da chefia do posto, que lhes demonstra os procedimentos e explica as tarefas a realizar, através da observação e da prática direta, sendo frequentemente descrita como um processo gradual em que o trabalhador começa por observar e, posteriormente, passa a executar as tarefas com supervisão. Para além disso, quatro entrevistados referem igualmente o roteiro de formação que orienta os conteúdos a abordar.

> "O funcionário que me deu formação sabia explicar e o facto de ser sempre a mesma pessoa a dar formação ajuda. Íamos sempre nos guiando pelo roteiro. No primeiro dia, fui observando e ouvindo o que ele me ia explicando e o que tinha que fazer em certas situações. Depois fui aprendendo com a prática: ele fazia e eu depois fazia para ele perceber se eu já conseguia saber. Ia fazendo as minhas tarefas e quando eu precisava ele estava lá." E14

> "No posto é noventa por cento prática. Durante um mês tive a acompanhar uma pessoa no turno para depois ser eu a começar." E13

> "Eu não consigo fazer um acompanhamento sempre presente porque tenho dois postos, então durante três semanas fixo um trabalhador experiente para ensinar o novo operador." E11

Embora a maioria dos entrevistados destaque a importância aprendizagem inicial no processo de integração, dois participantes, um gerente de posto de abastecimento e um Técnico de Recursos Humanos, referem a existência de dificuldades na garantia de uma formação inicial estruturada e consistente. Estas dificuldades estão associadas, por um lado, às exigências operacionais dos postos, que dificultam a continuidade do acompanhamento por um único formador, e, por outro, à falta de planeamento prévio do percurso de integração do novo trabalhador, o que limita a orientação e o controlo do processo por parte dos Recursos Humanos.

> "O problema é que não consigo que seja o mesmo "formador" no primeiro mês, por causa dos turnos. Por exemplo, preciso que saiba fechar a caixa, já tenho que o colocar com uma pessoa do turno da noite." E8

> "O que devia acontecer, era antes da pessoa entrar, ter um descritivo do seu percurso para haver uma maior orientação, mas a maior parte das chefias não nos ajuda nesse processo. Por isso, não temos tanto controlo." E6

> "O objetivo é que a chefia e a equipa garantam que as novas pessoas tenham a formação necessária para desempenhar a sua função. Muitas vezes não há um controlo dos Recursos Humanos." E2

De facto, a literatura demonstra que o processo de integração inicial desempenha um papel fundamental na aprendizagem das funções e na adaptação dos novos trabalhadores à organização. Segundo Bauer et al. (2025), a interação com colegas e supervisores facilita a aquisição de conhecimento sobre as tarefas, as normas e o funcionamento da organização, permitindo ao trabalhador desenvolver gradualmente competências e confiança no desempenho das suas funções. De forma semelhante, Klein, Polin e Sutton (2015) referem que esta fase corresponde a um período intensivo de aprendizagem formal e informal, no qual o trabalhador clarifica o seu papel, desenvolve autoeficácia e constrói relações que apoiam o seu processo de adaptação. Assim, um processo de integração bem estruturado pode contribuir significativamente para acelerar a aprendizagem inicial e promover uma adaptação mais eficaz ao contexto organizacional.

5.3.2. Fatores Facilitadores

Para melhor explorar este contexto relativo aos fatores facilitadores do acolhimento e integração, tendo em conta que este se insere no diagnóstico do processo de *onboarding* da PRIO e que está relacionado com a terceira problemática de partida "Que fatores facilitam ou dificultam a integração dos novos trabalhadores na PRIO?", questionou-se aos público-alvo se houve momentos em que sentiu dificuldades ou insegurança na função e como foi apoiado nessas situações, percebendo que comportamentos o novo trabalhador tem face a estes casos e de que forma foi apoiado pelos seus colegas e chefia, considerando-se estes fatores essenciais para a eficácia do *onboarding* e indo, desta forma, ao encontro da segunda problemática de partida, referida no início do capítulo ("Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração?").

A maioria dos trabalhadores entrevistados (8 de 15) referem-se terem sentido dificuldade ou insegurança durante o período inicial de integração nas suas funções, nomeadamente um dos testemunhos recolhidos evidencia que as dificuldades sentidas durante o processo de integração podem também estar associadas a fatores socioculturais. Neste caso, o participante refere que,

por ter outra nacionalidade, enfrentou inicialmente algumas dificuldades na interação com clientes, relacionadas com diferenças culturais e linguísticas, desenvolvendo sentimentos de insegurança:

> "Tenho questão de não ser portuguesa e há certas formas de ser e de falar portuguesas que não compreendo. A cultura é diferente e muitos clientes aproveitam-se disso e vêm como fraqueza minha por não ser portuguesa e isso deixou-me insegura." E5

Porém, em alguns casos, essa insegurança não se traduziu em atitudes passivas face às dificuldades encontradas, evidenciando-se comportamentos proativos de aprendizagem e de adaptação à função. Quatro participantes evidenciam comportamentos proativos em casos de dificuldade na função, nomeadamente através da tentativa de resolução autónoma de problemas, da observação de colegas mais experientes e da procura ativa de informação sobre as tarefas a desempenhar.

> "Há sempre insegurança, mas escondia sempre, tentava sempre descobrir por mim própria as dúvidas, ser mais autónoma e só depois pedir ajuda." E1
>
> "Numa fase inicial, ficamos sempre mais inseguros, mas sou sempre persistente, sempre que me lançavam um desafio eu tentava sempre alcançá-lo." E7
>
> "Essas inseguranças surgiram após a formação, porque havia turnos e momentos em que ficava sozinho. Fui aprendendo com os erros." E13

Analisando os comportamentos dos participantes com mais minúcia, estes estão alinhados com a literatura, que nos diz que o sucesso da integração não depende só da organização, mas também dos novos trabalhadores. Segundo, Bauer e Erdogan (2011) os recém-chegados envolvem-se em comportamentos que influenciam diretamente a sua adaptação, aprendizagem e ajustamento ao novo contexto organizacional e, por isso, estes comportamentos são determinantes para reduzir a incerteza. Estudos como o de Bauer et al. (2025) referem que a proatividade, comportamento tido por alguns dos participantes, não só gera informação sobre tarefas, como também pode alterar substancialmente o contexto para se adequar melhor às suas necessidades e preferências, melhorando, consequentemente, a aprendizagem. Para além disso, a procura de informação, segundo a literatura, é um comportamento comum dos novos trabalhadores, uma vez que ao fazerem perguntas sobre diferentes aspetos dos seus trabalhos, procedimentos da empresa ou também ao procurar informações através do *site* da empresa ou

de outras publicações escritas faz com que assumam um papel ativo na compreensão do seu ambiente.

No que diz respeito ao suporte social de colegas e chefias, todos participantes referem que o apoio social desempenhou um papel central na superação dessas dificuldades e inseguranças, nomeadamente o entrevistado E5, que refere que apesar das inseguranças estarem relacionadas com as diferenças linguísticas e culturais, destaca que o apoio da equipa e da chefia desempenhou um papel fundamental na superação dessas dificuldades, sublinhando que " a equipa estava sempre disposta a ajudar, há muita entreajuda."- E5. Para além do suporte prestado pela equipa e pela chefia, é igualmente importante que a organização esteja preparada para integrar trabalhadores provenientes de diferentes contextos culturais. Nesse sentido, torna-se relevante garantir que a informação transmitida durante o processo de *onboarding* é clara e acessível e que colegas e lideranças demonstram sensibilidade face a possíveis diferenças culturais ou comunicacionais. Tal como referem Hicks-Clarke e Iles (2000), organizações que valorizam a diversidade cultural e promovem práticas inclusivas tendem a criar ambientes de trabalho mais favoráveis à integração e ao ajustamento dos trabalhadores:

> "A minha equipa foi muito encorajadora, diziam que o problema não era meu e sim do comportamento dos clientes. O apoio passou mais pela chefia, orientou-me e encorajou-me. A equipa estava sempre disposta a ajudar, há muita entreajuda." E5

Relativamente às perspetivas dos Técnicos de recursos humanos e os gerentes de postos, estes destacam a importância do suporte ao novo trabalhador durante o processo de integração, permitindo identificar dificuldades e apoiar o trabalhador durante os primeiros meses de trabalho. Os três gerentes entrevistados referem que o acompanhamento inicial é assegurado sobretudo pela chefia direta e por colegas mais experientes, que desempenham um papel relevante na transmissão de conhecimentos e no esclarecimento de dúvidas, como referido anteriormente. No entanto, dois Técnicos de Recursos Humanos referem que não conseguem garantir se há o auxílio tanto das chefias como dos colegas de equipa do recém-chegado, tanto nas funções de suporte como nos postos de abastecimento.

> "Não temos o acompanhamento de como é aplicado nos postos, pois é o gerente que faz." E2

> "Não temos tanto controlo sobre isso. Podem ter um contacto informal connosco, mas só temos mesmo esse contacto e *feedback* na última fase, nas reuniões de avaliação de acolhimento com o chefia e trabalhador." E6

Estes resultados estão em convergência com a literatura, que destaca o suporte social como um dos principais fatores facilitadores da integração dos novos trabalhadores. De acordo com Kowsikka et. al. (2019), o apoio de colegas e supervisores permite reduzir a incerteza associada à entrada numa nova organização, promovendo o desenvolvimento de competências e a construção de relações interpessoais no local de trabalho assim como Bauer et al. (2025), que referem que ambientes de trabalho caracterizados por cooperação e entreajuda tendem a favorecer processos de ajustamento mais eficazes, contribuindo para o aumento da confiança, do sentimento de pertença e do desempenho inicial dos novos trabalhadores.

5.3.3. Fatores Dificultadores

No contexto atual das organizações, marcado por modelos de trabalho híbridos, o processo de *onboarding* enfrenta desafios adicionais relacionados com a forma como a integração é operacionalizada no dia-a-dia. Embora as organizações possam estabelecer etapas formais de acolhimento, formação e acompanhamento, a realidade do trabalho, particularmente em contextos híbridos ou com elevada carga de trabalho, pode levar a que alguns desses momentos não ocorram conforme planeado ou sejam adaptados às necessidades operacionais.

No seguimento do objetivo em responder à segunda e terceira problemática de partida, importa perceber quais são os fatores dificultadores para o sucesso do *onboarding* da PRIO na perspetiva dos entrevistados. Questionados sobre a eventual possibilidade de discrepância entre o processo estruturado definido formalmente e a sua implementação na prática, apenas os participantes que têm conhecimento sobre o processo de *onboarding* dos postos de abastecimento (9 de 15 entrevistados) , ou seja, Técnicos de Recursos Humanos, gerentes e operadores de posto revelaram que o processo não corresponde na prática, apontando como causas os *timings* definidos pela empresa, a elevada carga de trabalho que dificulta a formação , como também o não preenchimento dos roteiros de acolhimento, essenciais para comprovativo de formação dada. Além disso, outra dificuldade relaciona-se com o facto de os roteiros não priorizarem as formações que devem ser asseguradas inicialmente. Em alguns casos, determinadas situações ocorrem apenas de forma esporádica ou não estão presentes em todos os postos, uma vez que os serviços

podem variar entre unidades. Como consequência, alguns conteúdos acabam por ser transmitidos apenas de forma teórica, não sendo acompanhados por uma aprendizagem prática no contexto real de trabalho. Segue algumas respostas:

> "Há sempre discrepâncias. É muita informação e há *timings* que lá não correspondem à prática, as vezes explicamos só na teoria. Há coisas que como não aconteceram, não são ensinados na prática, coisas que acontecem esporadicamente. Para além disso, aprender à pressa não resulta." E14
>
> "Somos pressionados para dar formação naqueles prazos e não corre bem quando fazemos. Que qualidade damos de formação se temos de dar muita quantidade o mais rápido possível quando a pessoa entra?." E8
>
> "Não cumprirmos *timings* por indisponibilidades das pessoas, não cumprir os prazos de participação e não preencher roteiro corretamente por estar incompleto ou mal preenchido dificulta as coisas." E6
>
> "O registo nos documentos do acolhimento (roteiro) falha, o que é responsabilidade da chefia e da equipa, ou seja, a fase de formação pode falhar mas não sabemos porque não há nenhum registo no roteiro na maior parte das vezes." E9

A análise das entrevistas permitiu também identificar algumas limitações percecionadas pelos participantes relativamente ao processo de *onboarding* dos trabalhos de suporte. Apesar dos entrevistados reconhecerem a existência de um processo estruturado de acolhimento e integração na organização, foram apontados alguns aspetos que poderão influenciar negativamente as suas experiências de acolhimento e integração. Entre os principais desafios referidos destacam-se a extensão do segundo dia da segunda fase do *onboarding,* considerada excessivamente longa e concentrada em muita transmissão de informação (6 participantes) resultando também na acumulação de trabalho resultante da duração desta fase (2 dias), quer pelos novos trabalhadores , quer pelos Técnicos de Recursos Humanos que organizam esta etapa do processo.

> "O segundo dia desta fase é muito cansativa, estavam sempre a debitar informação de departamento atrás de departamento. Esta fase é importante para associar as pessoas aos departamentos, mas podia ser feito de outra forma, para ser mais dinâmico." E3
>
> "O segundo dia é pouco dinâmico; cansativo, palestra atrás de palestra sobre os departamentos. Para além disso, esses dois dias dessa fase fez com que acumulasse

> trabalho, porque ainda não tinha ritmo, prática e rapidez, atrasando-me na execução das tarefas e deixando-me ansiosa." E1
>
> "Esta fase tem duração de dois dias por mês e esses dias que bloqueio na agenda fazem a diferença no aumento da carga de trabalho e também são dois dias cansativos." E9

Outro fator que dificulta a integração do novo trabalhador e, consequentemente, a eficácia do processo de *onboarding* é o teletrabalho, no caso da PRIO nas funções de suporte, o modelo de trabalho híbrido. No entanto, verificou-se dois casos em que mesmo sendo modelo híbrido, ou seja, mesmo que o processo seja estruturado e completo e que a respetiva equipa e chefia trabalhem no escritório várias vezes, houve uma ausência física destes nos primeiros dias e meses do novo trabalhador, afetando a sua integração.

> "A primeira semana de formação foi presencial, mas depois começou a ser remoto. Nesse sentido, considero que podia ter sido mais tempo presencial para melhorar a interação com a minha chefia, acaba por ser sempre diferente e talvez não me sentiria tão insegura ou com tantas dificuldades nos primeiros tempos, apesar de ela estar sempre disponível e da formação ter sido bastante organizada. Depois comecei a vir presencial, porque a minha função exigia isso e a dela não." E3
>
> "A equipa ao estar em teletrabalho impactou o meu acolhimento. Numa fase inicial, a formação foi bastante por vídeos, foi me dando formações online que até eram boas para eu ir fazendo. Quando comecei a fazer tarefas para a empresa, tive que ter mais contacto com a chefia e com a equipa por videochamada porque eles fazem mais teletrabalho." E7

A literatura refere que a ausência deste contacto presencial pode limitar a observação direta de comportamentos, a aprendizagem informal e o desenvolvimento de relações sociais dentro da organização (Salazar et al, 2023), especialmente nas primeiras semanas de integração. Neste sentido, quando a interação presencial com colegas ou chefias é reduzida no processo de *onboarding*, podem surgir maiores dificuldades na construção de relações interpessoais e no desenvolvimento de um sentimento de pertença à organização, como verificou-se com estes depoimentos.

5.4. Melhoria do Processo de *Onboarding* da PRIO

Depois de apresentados e analisados os diferentes fatores que facilitam e limitam o sucesso do processo de *onboarding* da PRIO, importa também recolher e analisar os contributos relevantes dos participantes a possíveis melhorias a implementar em futuros processos de acolhimento e integração, indo ao encontro da última problemática de partida "Que processos e intervenções são necessários para melhorar a integração e o bem-estar dos trabalhadores que se encontram tanto no modelo de trabalho presencial como no modelo de trabalho híbrido?". Neste sentido, importa analisar de que forma o processo poderá evoluir, tendo em consideração diferentes dimensões do *onboarding*, nomeadamente a forma, o conteúdo, o processo de implementação, os sistemas de avaliação e os potenciais efeitos em outras práticas de gestão de recursos humanos.

No que diz respeito **à forma do processo de *onboarding*,** os resultados sugerem que a organização já dispõe de um modelo estruturado de acolhimento e integração, com diferentes fases definidas ao longo do percurso inicial do trabalhador na empresa. No entanto, sete participantes sugerem que a organização do processo de acolhimento dos trabalhadores de suporte poderia beneficiar de alguns ajustamentos, nomeadamente ao nível da redução das apresentações das instalações (segunda fase do processo) e ao nível da organização dos momentos de integração e da forma como a informação é apresentada aos novos trabalhadores. Neste sentido, duas das melhorias apontadas prendem-se com a possibilidade de tornar algumas etapas do *onboarding* mais dinâmicas, permitindo que a informação seja assimilada de forma mais eficaz ao longo do processo de integração, ou seja, sugerem que a organização poderia diminuir o número de dias da segunda fase de acolhimento, passando de dois para um dia, agrupando os departamentos por áreas e dinamizar as apresentações destas.

> "A segunda fase do processo são dois e o retorno não é por vezes positivo por parte dos novos elementos da empresa, pois consideram que é massudo e com demasiada informação, devido também ao crescimento de departamentos na PRIO. Por isso, é necessário reduzir para um dia e focarmo-nos por áreas, principalmente, áreas operacionais, tendo assim uma vertente mais prática e dinâmica." E9

Adicionalmente, foi também referido por três entrevistados que a introdução de metodologias mais interativas como conteúdos digitais ou momentos de partilha entre colegas nos postos de abastecimento, poderia contribuir para tornar o processo de *onboarding* mais envolvente

para os novos trabalhadores, promovendo uma experiência de integração mais positiva. Por fim, outra melhoria identificada prende-se com a organização temporal das formações previstas no roteiro de *onboarding* dos postos de abastecimento. Alguns participantes referiram que determinados momentos do processo concentram uma quantidade significativa de informação num período relativamente curto de tempo, o que pode dificultar a assimilação dos conteúdos. Neste sentido, a revisão dos *timings* definidos no roteiro, através de uma distribuição mais equilibrada das formações ao longo do processo de integração, poderá contribuir para tornar o *onboarding* mais eficaz e facilitar a aprendizagem dos novos trabalhadores.

No que diz respeito **ao conteúdo do processo de *onboarding***, os dados das entrevistas sugerem algumas oportunidades de melhoria relacionadas com a informação transmitida aos novos trabalhadores e com a forma como estes tomam contacto com a organização. Estas melhorias vão ao encontro da literatura sobre o *pré-onboarding* em contexto híbrido, que destaca a importância de fornecer informação clara, promover o conhecimento do contexto organizacional e facilitar a compreensão do papel do trabalhador na empresa, através de envio de informação e de canais de comunicação internos (Yarbrough et al., 2023), contribuindo assim para reduzir a incerteza inicial e preparar o trabalhador para a transição para o novo contexto organizacional. Por isso, é necessário implementar um *pré-onboarding* que disponha informação antecipada não só sobre questões contratuais como também sobre a organização, os seus valores, estrutura e funcionamento, contribuindo para que os novos trabalhadores iniciem funções com expectativas mais claras e com maior compreensão do contexto organizacional.

Os dados sugerem também a importância de promover momentos que permitam aos novos trabalhadores conhecer de forma mais concreta a atividade da organização. Atividades que aproximem os trabalhadores das diferentes áreas de negócio ou da realidade operacional da empresa podem contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento organizacional, principalmente no caso de operadores de postos de abastecimento, que se estão dispersos ao longo do país e que não têm tanta facilidade no acesso às fábricas e escritórios da organização. Para além disto, este tipo de práticas tem carácter de elevada importância no sentido de criação de oportunidades de ligação entre os trabalhadores e a organização, promovendo simultaneamente a compreensão do contexto organizacional, a criação de relações interpessoais e, consequentemente, o desenvolvimento do sentimento de pertença (Al-Okaily et al., 2023)

> "Os operadores deviam visitar a sede e o complexo, para que compreendam os vários departamentos e a produção, para ter uma perceção da empresa no mercado e perceber o impacto que um operador tem na empresa." E8
>
> "Seria sempre benéfico alguém dos Recursos Humanos vir aos postos – de posto para posto as realidades são completamente diferentes. Virem aqui aos postos mais longes nem que seja só uma vez. Apesar de os considerar próximos mesmo à distância de uma chamada, demonstrariam ainda mais que estão aqui para nós e assim compreendem mais a nossa realidade e trabalho." E12

Relativamente ao **processo de implementação do *onboarding***, os resultados indicam que, apesar do crescimento significativo do capital humano da organização, em grande medida, da articulação entre diferentes atores organizacionais, nomeadamente os Técnicos de Recursos Humanos, as chefias diretas e as equipas de trabalho. Neste sentido, a proposta sugerida pela maioria dos participantes prende-se com a possibilidade de reforçar o acompanhamento inicial dos trabalhadores através de mecanismos de *mentoring* ou de acompanhamento informal por colegas mais experientes (*Buddy*), convergindo com Urrila et al.(2025), que defende que a implementação deste mecanismo faz com que haja uma aproximação entre os trabalhadores de equipa, indicando, desta forma, que a conexão com os colegas não se resume apenas ao trabalho, pelo contrário, mostra que é essencial poder compartilhar ideias e preocupações com os colegas de trabalho virtualmente.

No caso da área de suporte, o *Buddy* irá apoiar e acolher o novo trabalhador durante as primeiras semanas de trabalho, apresentando-o à empresa e à respetiva equipa e esclarecendo-lhe dúvidas sobre procedimentos e atividades relacionadas com a organização.

Relativamente à área operacional, ou seja, aos postos de abastecimento, visto que o processo de acolhimento é mais orientado para a praticidade, ter um mentor com bastante experiência profissional na função e naquele posto de abastecimento seria essencial para apoiar o novo trabalhador durante as primeiras semanas de trabalho, ou seja, ao longo da sua formação, facilitando a aprendizagem das tarefas e contribuindo também para o desenvolvimento de relações interpessoais e a sua integração no contexto profissional.

> "Devia-se ter um formador exclusivo para a pessoa que entra, focando-se mais na formação do novo colaborador. Se assim fosse, deveria ser o gerente a escolher esse mentor, porque conhece melhor os trabalhadores." E8

> "Nos primeiros dias de acolhimento e integração, alguém identificado pelo departamento deveria ser *buddy*. Assim, há um maior acompanhamento não só no primeiro dia, mas também ao longo do tempo." E2

Outra dimensão relevante no desenvolvimento do processo de *onboarding* prende-se com **os sistemas de avaliação e monitorização da integração dos novos trabalhadores**. A existência de momentos formais de avaliação do processo constitui um mecanismo importante para recolher *feedback* sobre a experiência de integração e identificar possíveis oportunidades de melhoria (Mosquera & Soares, 2025). Neste sentido, alguns participantes, nomeadamente Técnicos de Recursos Humanos, sugerem que a avaliação do *onboarding* poderia incluir momentos intermédios de acompanhamento, para além da avaliação final do processo já existente. A realização de pontos de situação ao longo das primeiras semanas ou meses de trabalho poderia permitir identificar mais rapidamente eventuais dificuldades de integração e apoiar os trabalhadores de forma mais próxima durante o período inicial de adaptação. Neste caso, visto que a organização tem um capital humano elevado e com tendência significativa para crescer, estas avaliações intermédias e finais passariam a ser através de formulários sendo que, em caso de deteção de respostas ou evidências de situações não tão positivas acerca da integração do novo trabalhador, haveria posteriormente um momento avaliação através de reuniões tanto com a chefia como com o novo trabalhador.

> "Deveríamos apostar numa fase intermédia de avaliação, ou seja, no primeiro mês e meio de trabalho. Assim, conseguia-se identificar dificuldades mais cedo e não só após os 3 meses, quer a nível técnico, quer a nível interpessoal." E2

A recolha de *feedback* dos novos trabalhadores por parte dos *buddies* e mentores poderá também contribuir para melhorar continuamente o processo de *onboarding*, permitindo que a organização ajuste as suas práticas de integração com base nas experiências concretas vividas pelos trabalhadores.

Para além do impacto direto no processo de integração dos trabalhadores, o *onboarding* assume também **um papel relevante no contexto mais amplo das práticas de Gestão de Recursos Humanos**. De acordo com a perceção dos participantes, o processo de *onboarding* estruturado contribui para facilitar a adaptação dos novos trabalhadores à organização, reforçar o sentimento de pertença e promover o desenvolvimento de relações de trabalho positivas. Neste

sentido, o fortalecimento das práticas de *onboarding* pode influenciar positivamente outras dimensões da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível da retenção de trabalhadores, do *engagement* organizacional e do desenvolvimento de competências profissionais. Ao proporcionar uma experiência de integração clara e estruturada, a organização cria, consequentemente, condições mais favoráveis para que os trabalhadores compreendam o seu papel, desenvolvam confiança nas suas funções e estabeleçam uma ligação mais sólida com a organização, ou seja, através da definição de planos de integração ajustados à função, da implementação formal de programas de *buddy/* mentoria com responsabilidades claras, e da calendarização de momentos obrigatórios de acompanhamento.

Paralelamente, a articulação entre o *onboarding* e a formação deve ser reforçada, garantindo uma distribuição mais equilibrada dos conteúdos formativos ao longo do tempo e evitando a sobrecarga inicial de informação. A introdução de conteúdos digitais e formatos mais dinâmicos poderá também facilitar a aprendizagem e a retenção de informação, especialmente em contextos híbridos ou geograficamente dispersos. Ao nível da monitorização, recomenda-se a implementação de mecanismos formais de avaliação contínua do processo de *onboarding*, através de questionários estruturados e momentos intermédios de *feedback*, permitindo uma identificação precoce de dificuldades e uma intervenção mais eficaz por parte das chefias e dos Recursos Humanos.

Por fim, a integração do *onboarding* com outras práticas de GRH, como a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de carreira, permitirá garantir maior coerência ao longo do percurso do trabalhador na organização, contribuindo para uma gestão mais estratégica e sustentada do capital humano.

5.5. Recomendações para a Empresa

Face aos resultados obtidos, foram identificadas diversas sugestões de melhoria com vista ao aperfeiçoamento do processo de *onboarding*, particularmente relevantes tendo em conta o contexto de crescimento da organização e a sua dimensão. Neste sentido, destaca-se a importância de reforçar e estruturar de forma mais consistente as fases iniciais do processo, nomeadamente através da implementação de práticas *de pré-onboarding* e de *onboarding* mais sistematizadas.

Assim, propõe-se a introdução de um momento inicial de contacto correspondente ao *pré-onboarding*, tornando-se relevante assegurar a disponibilização de informação essencial de

natureza contratual e organizacional, bem como a introdução antecipada do *buddy*, facilitando a criação de um primeiro ponto de contacto humano antes da entrada formal na empresa do novo trabalhador. Assim, sugere-se a implementação de um plano estruturado de comunicações, assente no envio faseado de emails com informação relevante.

Numa fase inicial, deverá ser enviado um email de boas-vindas, até ao final da primeira semana após a aceitação da proposta, com conhecimento à área de Gestão Administrativa de Recursos Humanos, com o objetivo de formalizar o processo e iniciar os procedimentos documentais. Posteriormente, caso a entrada formal do trabalhador seja distanciada poderá ser enviado um email facultativo com informação geral sobre a organização, incluindo a apresentação das áreas de negócio, conteúdos institucionais, ou seja, vídeos de apresentação e da história da empresa e uma visão global dos benefícios que o novo trabalhador terá. Por fim, aproximadamente uma semana antes da data de entrada do trabalhador, deverá ser enviado um email contendo informação prática para o primeiro dia, nomeadamente a agenda detalhada, um vídeo demonstrativo das instalações, nomeadamente em relação a como chegar ao local de trabalho e apresentação do seu *buddy,* promovendo um primeiro contacto informal antes da entrada na organização. Este primeiro contacto poderá contribuir para uma melhor preparação do trabalhador, promovendo uma gestão mais eficaz das expectativas e um maior conhecimento do contexto organizacional desde o início.

No que diz respeito ao acompanhamento do processo de *onboarding*, evidencia-se a importância de reforçar mecanismos de suporte contínuo ao novo trabalhador, nomeadamente através da formalização da figura do *buddy*, como referido anteriormente. Neste contexto, propõe-se que o *buddy* acompanhe o novo trabalhador ao longo dos primeiros três meses de integração, assumindo um papel de apoio informal e contínuo, sobretudo no esclarecimento de dúvidas relacionadas com a organização, os seus procedimentos e o funcionamento interno, e não tanto com a execução técnica das tarefas. Este acompanhamento poderá incluir o apoio em questões práticas do dia-a-dia organizacional, como a utilização de plataformas internas, marcação de serviços ou compreensão de processos administrativos, contribuindo para uma adaptação mais fluida ao contexto organizacional.

O programa *buddy* tem como principais objetivos facilitar a adaptação do novo trabalhador à organização, promover a sua integração social na equipa, apoiar a compreensão da cultura organizacional e estimular um ambiente de colaboração e partilha de conhecimento, contribuindo, assim, para uma experiência de *onboarding* mais positiva. Para o desempenho desta função, o

trabalhador selecionado deverá apresentar um conjunto de características fundamentais, nomeadamente experiência e conhecimento da organização, boa capacidade de comunicação, disponibilidade para apoiar o novo trabalhador, bem como uma atitude colaborativa e empática. Adicionalmente, deverá possuir conhecimento dos processos e práticas da equipa, sendo recomendável que pertença à mesma área organizacional do novo trabalhador, ainda que não necessariamente à mesma função, de forma a garantir maior proximidade e adequação do apoio prestado. Importa ainda assegurar que os trabalhadores designados para a função de *buddy* recebam formação prévia específica antes de iniciarem estas funções, de forma a garantir a sua preparação para o desempenho do papel, nomeadamente ao nível das competências de comunicação, acompanhamento e suporte ao processo de integração bem como a disponibilização de um manual de forma a auxiliá-los nas suas funções.

A atuação do *buddy* desenvolve-se, assim, ao longo de diferentes fases: antes da entrada do trabalhador, deverá receber informação sobre o novo elemento, preparar o acolhimento inicial e familiarizar-se com as suas futuras funções e responsabilidades; No primeiro dia, caber-lhe-á receber o novo trabalhador, acompanhá-lo numa visita às instalações, apresentar a equipa e explicar as regras básicas de funcionamento, como horários, pausas e formas de comunicação interna, contribuindo para a redução da incerteza e para a criação de uma primeira impressão positiva e durante as primeiras semanas, deverá manter um contacto regular, apoiando na utilização de ferramentas e sistemas, esclarecendo dúvidas e promovendo a integração progressiva na equipa.

Relativamente ao acolhimento e integração nos postos de abastecimento, esta lógica deverá ser adaptada, propondo-se a criação de uma rede de mentores, composta por trabalhadores com experiência na função e no posto específico. Ao contrário do *buddy*, cuja função é predominantemente de integração organizacional, o mentor assume um papel mais ativo no processo de acolhimento e acompanhamento do novo operador, focando-se na sua integração prática e na aprendizagem das tarefas em contexto real de trabalho. A existência de um grupo de mentores permitirá assegurar maior consistência na formação inicial, reduzir a dependência das dinâmicas de turno e garantir um acompanhamento mais estruturado durante o período inicial de integração. Para além disso, sugere-se a implementação de um *chatbot* nos canais internos da empresa destinado a auxiliar e a esclarecer os operadores de posto em procedimentos essenciais no posto de abastecimento.

No que diz respeito aos roteiros, nomeadamente os destinados aos operadores de postos de abastecimento, estes deveriam ser automatizados através do desenvolvimento de uma aplicação digital, com o objetivo de simplificar o processo, substituindo o formato em papel pela utilização de assinaturas digitais, evitando a perda de documentos e assegurando um registo mais eficiente. Adicionalmente, esta aplicação possibilitaria a adaptação dos roteiros às especificidades de cada posto, funcionando como um guia ajustado ao contexto de trabalho. Por outro lado, a digitalização contribuiria para eliminar o risco de esquecimento no envio dos roteiros aos Recursos Humanos no final do processo de acolhimento e integração, garantindo, assim, a correta validação das horas de formação em contexto de auditoria.

Relativamente aos primeiros dias de integração, propõe-se o reforço de práticas que promovam não só a adaptação funcional, mas também a integração social do trabalhador, nomeadamente através da combinação de momentos formais, como sessões institucionais conduzidas pelos Recursos Humanos. Neste contexto, reforça-se a importância da formalização da figura do *buddy*, que deverá acompanhar o trabalhador ao longo dos primeiros três meses, assumindo um papel de apoio contínuo e informal, sobretudo ao nível da adaptação organizacional.

O primeiro dia, correspondente à segunda fase do processo de *onboarding*, assume um papel central na integração do trabalhador, devendo combinar momentos formais e informais. Assim, propõe-se a realização de uma sessão estruturada, por parte do *buddy*, que inclua: a apresentação da organização, dos seus valores e funcionamento; a explicação do roteiro de integração; a apresentação das principais plataformas internas da empresa; e um momento de acolhimento por parte da equipa de Sistemas de Informação, disponibilizando o equipamento essencial à função do novo trabalhador. Adicionalmente, deverá ser realizada uma visita às instalações de trabalho, proporcionando um primeiro contacto com o espaço físico, seguida de um momento de pausa e socialização. O dia deverá culminar com o acompanhamento do trabalhador até à sua equipa e a realização de um almoço de integração, promovendo a dimensão social do processo. No caso dos novos operadores de postos de abastecimento, estes serão acompanhados pelo seu respetivo mentor que irá também fazer o enquadramento organizacional, abordando todos os mesmos aspetos que o *buddy* mas com o foco na integração prática e na aprendizagem das tarefas em contexto real de trabalho do operador.

A terceira fase do *onboarding* consistirá nas visitas às diferentes áreas de negócio e unidades operacionais da organização, ocorrendo após um mês da entrada formal do trabalhador.

No entanto, esta terá um planeamento diferente do atual processo de *onboarding* implementado pela PRIO , passando esta fase com duração de dois dias para um dia. Assim, no período da manhã ter-se-ia dinâmicas de visita aos escritórios da PRIO e a apresentação interativa das diferentes áreas, agrupando as apresentações de departamentos que tenham funções articuladas entre si e no período da tarde, realizava-se as visitas ao Complexo de Novas Energias, na Gafanha da Nazaré. No caso dos operadores de postos de abastecimento, os operadores que já se encontrassem na empresa no mínimo há 2 meses, teriam igualmente acesso esta oportunidade, ao contrário do que se verifica no processo atual, que não contempla a sua participação nesta fase. Assim, promove-se uma maior inclusão destes trabalhadores no processo de integração organizacional. Para além disso, esta segunda fase do processo torna-se menos cansativa, mais dinâmica e potencialmente mais eficaz na transmissão de conhecimento organizacional.

No que diz respeito ao acompanhamento do processo de *onboarding*, evidencia-se a importância de garantir um seguimento contínuo da integração do trabalhador, através da implementação de mecanismos de monitorização e avaliação ao longo do tempo. Neste sentido, a introdução de momentos formais intermédios de *feedback*, passariam a ser através de questionários e, caso se verifique respostas que comprometam a integração do trabalhador, reunir-se individualmente com este e, posteriormente com o seu chefia, mantendo-se também a reunião de avaliação do processo de integração do trabalhado. Assim, permitirá se identificar dificuldades numa fase mais precoce e ajustar o processo de forma mais eficaz às necessidades do trabalhador.

Deste modo, as propostas apresentadas refletem a necessidade de evoluir de um modelo de *onboarding* predominantemente reativo para uma abordagem mais contínua e centrada na experiência do trabalhador, ajustada à complexidade organizacional e às exigências de um contexto de trabalho híbrido e em crescimento de capital humano.

CAPÍTULO 6
CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo compreender e analisar o processo de *onboarding* da PRIO, mais concretamente o processo de acolhimento de integração dos trabalhadores de suporte e dos operadores de postos de abastecimento. Para além da intencionalidade em perceber como se desenvolvem e como se encontram estruturados os processos de *onboarding* da empresa, pretendeu-se compreender e analisar até que ponto esse processo traduz a eficácia ambicionada, quer por parte de quem contrata, quer por parte dos trabalhadores.

Desde logo, os resultados evidenciam que os entrevistados reconhecem a importância do *onboarding* enquanto processo fundamental de integração, destacando o seu papel na redução da ansiedade inicial, na clarificação da função e na adaptação à equipa e à organização. De forma geral, os participantes consideram que o processo existente apresenta uma estrutura definida, particularmente ao nível das funções de suporte, onde são identificadas diferentes fases formais de acolhimento, formação e acompanhamento. No caso dos postos de abastecimento, embora o processo assuma um carácter mais prático e adaptado à realidade operacional, é também percecionado como estruturado, ainda que mais dependente das dinâmicas locais e do acompanhamento direto por parte da chefia e dos colegas.

No que diz respeito à adaptação e diferenciação do processo de *onboarding,* os resultados indicam que este é ajustado em função das especificidades das funções e dos contextos de trabalho, refletindo diferentes necessidades ao nível da aprendizagem e integração. Contudo, foram identificadas algumas limitações na sua implementação, nomeadamente a ausência de uma fase de *pré-onboarding* estruturada, a demasiada concentração de informação em determinados momentos do processo, a discrepância entre o processo formalmente definido e a sua aplicação prática e o impacto do modelo de trabalho híbrido na interação entre trabalhadores, chefias e equipas.

Relativamente aos fatores que influenciam o sucesso do *onboarding*, destaca-se o papel do suporte social, nomeadamente o apoio prestado por colegas e chefias, bem como a existência de um ambiente de entreajuda, que contribui para a superação de dificuldades e para o desenvolvimento da confiança dos novos trabalhadores. Por outro lado, fatores como a elevada carga de trabalho, os constrangimentos operacionais, a falta de monitorização do processo e a

redução do contacto presencial das chefias surgem como elementos que podem dificultar a eficácia da integração.

Ademais, as melhorias propostas para o processo de *onboarding* podem também gerar impactos positivos para a organização como um todo. Um processo de integração eficaz contribui para acelerar a aprendizagem das funções, melhorar o desempenho inicial dos trabalhadores e reduzir o tempo necessário para que estes alcancem níveis mais elevados de autonomia. Paralelamente, práticas de *onboarding* bem estruturadas facilitam a transmissão da cultura organizacional, dos valores e das formas de funcionamento da empresa, promovendo um maior alinhamento entre os trabalhadores e os objetivos estratégicos da organização e, desta forma, para o sucesso dela. Assim, o desenvolvimento contínuo do processo de *onboarding* deve ser entendido como um investimento estratégico na gestão de pessoas, com potencial para melhorar simultaneamente a experiência dos trabalhadores e a eficácia organizacional.

Em jeito de conclusão, esta investigação permitiu dar resposta às problemáticas de partida, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do processo de *onboarding* na organização em análise. A abordagem adotada possibilitou não só a identificação dos principais pontos fortes do processo atual, mas também das suas fragilidades e oportunidades de melhoria. Para além disso, a realização deste estudo contribuiu para o desenvolvimento de competências ao nível da investigação académica e proporcionou uma visão mais integrada e aplicada das práticas de Gestão de Recursos Humanos, reforçando a importância do *onboarding* enquanto processo estratégico para a integração, retenção e desenvolvimento dos trabalhadores, pois ao proporcionar uma experiência de integração clara e estruturada, a organização cria, consequentemente, condições mais favoráveis para que os trabalhadores compreendam o seu papel, desenvolvam confiança nas suas funções e estabeleçam uma ligação mais sólida com a organização.

6.1. Limitações ao Estudo

Esta secção apresenta algumas limitações encontradas com a realização do estudo.

Apesar do número de estudos acerca do *onboarding* ter vindo a crescer, ainda há alguma escassez de literatura principalmente no que respeita a este processo em empresas deste setor e o tratamento dos trabalhadores neste contexto. Não obstante, a crescente relevância do *onboarding* no contexto organizacional, verifica-se ainda uma escassez de estudos aprofundados que analisem a sua implementação em empresas do setor energético, dificultando a compreensão

de como estes processos podem ser estruturados e adaptados a realidades organizacionais mais complexas, constituindo assim uma das limitações do presente estudo.

Adicionalmente, verificaram-se algumas limitações no processo de seleção dos participantes, nomeadamente no acesso a trabalhadores dos postos de abastecimento com pouco tempo de antiguidade na organização. Esta dificuldade prendeu-se, por um lado, com o facto dos operadores não possuírem *e-mail* organizacional, o que condicionou os canais de contacto disponíveis, e, por outro lado, com a existência de alguma rotatividade associada a estas funções, limitando o acesso a potenciais participantes com experiências recentes de *onboarding,* podendo, assim, ter condicionado a diversidade de perspetivas, perceções e pontos de vista recolhidos no estudo.

6.2. Considerações para Estudos Futuros

Para investigações futuras, sugere-se o aprofundamento do estudo do processo de *onboarding* através do alargamento da amostra e da diversidade de participantes, de modo a incluir trabalhadores com diferentes perfis, funções e níveis de experiência na organização. Assim, a inclusão de um maior número de trabalhadores, nomeadamente em diferentes fases do seu percurso profissional, poderá permitir uma compreensão mais abrangente das experiências de integração e das perceções associadas ao processo de *onboarding.*

Adicionalmente, seria pertinente explorar as diferentes realidades geográficas em que a organização opera, particularmente no caso dos postos de abastecimento distribuídos pelo território nacional, de forma a analisar de que modo o contexto local influência a implementação e a eficácia do processo de *onboarding*, permitindo, consequentemente, identificar eventuais diferenças nas práticas adotadas e compreender melhor a adaptação do processo a contextos operacionais distintos. De igual modo, futuras investigações poderão alargar o seu foco a outros setores ou áreas da organização, possibilitando a comparação de práticas de *onboarding* entre diferentes contextos funcionais e a compreensão da forma como estas se ajustam às especificidades de cada área, contribuindo assim para o desenvolvimento de práticas mais consistentes e alinhadas a nível organizacional.

Por fim, considera-se relevante aprofundar o estudo das práticas, medidas e políticas de *onboarding* a nível nacional e internacional, permitindo enquadrar o caso em análise num contexto mais amplo e identificar tendências, boas práticas e modelos de referência. Esta perspetiva poderá

contribuir para o desenvolvimento de soluções mais inovadoras e eficazes, ajustadas às exigências de contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos e globalizados.

CAPÍTULO 7

REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 447–462.

Awwad, M. S., Abuzaid, A. N., Al-Okaily, M., & Alqatamin, Y. M. (2023). The supportive side of organisational socialisation: How it boosts employee commitment. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(9), 1739–1768. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2023-3742

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & McCarthy, J. M. (2025). The evolving future of work: Implications for newcomer adaptability and connectivity during organizational socialization. *Human Resource Management, 64*, 1651–1668. https://doi.org/10.1002/hrm.70008

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review, 54*(3), 23–28. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly, 21*(3), 433–452. https://doi.org/10.2307/2391853

Gill, S. L. (2020). Qualitative sampling methods. *Journal of Human Lactation, 36*(4), 579–581. https://doi.org/10.1177/08903344209492

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.

Hall, S., & Liebenberg, L. (2024). Qualitative description as an introductory method to qualitative research for master's-level students and research trainees. *International Journal of Qualitative Methods, 23*, 1–5. https://doi.org/10.1177/160940692412422

Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000*J.* Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review, 29*(3), 324–345. https://www.emerald.com/pr/article-pdf/29/3/324/2084866/00483480010324689.pdf

James, R. (2020). Newcomers' organizational socialization: The role of co-worker support, organizational support and proactive behaviour. *Journal of Business Studies,7(1),* 66–88. https://jbs.sljol.info/articles/10.4038/jbs.v7i1.53

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104–1124. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management, 27*, 279–336. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment, 23*(3), 263–283. https://jbs.sljol.info/articles/10.4038/jbs.v6i1.44

Kowsikka, F. M. J. J., & James, R. (2019). Newcomers' socialization: The proactive behaviors, satisfaction and social integration. *Journal of Business Studies, 6*(1), 89–107. https://jbs.sljol.info/articles/10.4038/jbs.v6i1.44

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. https://doi.org/10.1177/14413582241264619

Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*(3), 557–589. https://doi.org/10.2307/256592

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19, 3687-3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Nagori, R., & Rocha Lawton, N. (2024). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: Perspectives for HRD practice. *The International Journal of HRD Practice, Policy and Research, 8*(2), 83–99. https://doi.org/10.2478/ijhrd-2024-0010

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://link.springer.com/article/10.1007/s10488-013-0528-y

Pinco, O., & Crişan, E. L. (2023). *The first impression matters: A literature review on employee onboarding*. In *STRATEGICA International Conference, 11th Editions*. 467–483. https://www.researchgate.net/publication/385334125_The_first_impression_matters_a_literature_review_on_employee_onboarding

Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2025). The onboarding process: A review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management, 22*(1), 2–13. https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008

Pološki Vokić, N., & Regul Erent Ondrušek, V. (2024). Is engaged onboarding important for engaged work? The relationship between structured onboarding and employee engagement. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 29*(2), 59–70. https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5

Porter, Lyman W., Edward E. Lawler 1I1, and Richard J. Hackman (1975). Behavior in Organizations. *New York: McGraw-Hill.*

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, *18*(2), 179–183.

Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands–Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. Organizational Dynamics, 46(2), 120–132. http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Urrila, L., Siiriainen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior, 157*, 1-21. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and pre dictive validity. *Academy of Management Journal, 41, 108–119.*

Van Maanen, John (1975) "Breaking in: socialization to work." In Robert Dubin (ed.), Handbook of Work, *Organization, and Society. Chicago: Rand-McNally*.

Yarbrough, J. W., & Ramos Salazar, L. (2023). Virtual onboarding and socialization: An exploration of employee discussions and experiences. *Corporate Communications: An International Journal, 28*(5), 707–723. https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2022-0158

APÊNDICES

Apêndice 1-Questões do guião da entrevista a Técnicos de Recursos Humanos e Chefias e a sua relação com os objetivos e revisão da literatura.

Categoria: Técnico de Recursos Humanos/ Chefias				
	Questões	**Objetivo**	**Autores/Ano**	**Conclusão**
Questão 1	Nacionalidade			
Questão 3	Sexo			
Questão 3	Formação Profissional			
Questão 4	Setor e Função Profissional			
Questão 5	Antiguidade na empresa			
Questão 6	Antiguidade na função			
Questão 7	Tipo de Contrato de Trabalho			
Questão 8	Natureza do Trabalho			
Questão 9	Tipo de Trabalho			
Questão 10	O que entende por Gestão de Recursos Humanos?	Perceber o nível de compreensão conceptual da área de Gestão de Recursos Humanos.	Rego et al. (2022)	Definem o conceito.
Questão 11	Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?	Identificar as práticas de GRH implementadas e a perceção do seu alcance e eficácia.	Rego et al. (2022)	As práticas de GRH percebidas moldam a avaliação da coerência e eficácia organizacional.

Questão 12	O que para si é o o*nboarding* e quais são os principais objetivos associados a este processo na PRIO?	Compreender a definição atribuída ao *onboarding* e os objetivos estratégicos associados ao processo	Bauer & Erdogan (2011); Klein et al. (2015) Van Maanen (1979)	O *onboarding* é um processo de socialização que visa facilitar o ajustamento, clarificar papéis e integrar o novo trabalhador.
Questão 13	Que tipo de informação é transmitida ao trabalhador antes da sua entrada e quais considera mais relevantes para clarificar expectativas?	Identificar práticas de *pre-boarding* e a sua importância para a gestão de expectativas	Klein e Heuser (2008); Mosquera e Soares (2025)	Práticas como o envio antecipado de documentação, o acesso a plataformas digitais internas, a comunicação prévia com a equipa e a disponibilização de informação sobre valores e normas culturais contribuem para diminuir a ansiedade que normalmente acompanha a fase de transição
Questão 14	De que forma considera que o *pre-boarding* contribui para reduzir a incerteza e a ansiedade iniciais dos novos trabalhadores?	Avaliar o *pré-onboarding* e o seu impacto na redução de incerteza e ansiedade iniciais.	Porter, Lawler e Hackman (1975); Klein e Heuser (2008); Mosquera e Soares (2025)	O *pré-onboarding* assume particular importância porque é neste período que o trabalhador desenvolve expectativas, projeta a sua identidade no novo papel e começa a formar impressões sobre a cultura organizacional e esta etapa fortalece a perceção de suporte organizacional.

Questão 15	Como é promovida a integração do novo trabalhador na organização e na equipa durante os primeiros meses?	Avaliar as estratégias formais e informais de integração do novo trabalhador na organização.	Klein, Polin e Sutton (2015); Awwad et al. (2023)	Estratégias de integração a clarificam o papel, a construção da autoeficácia, a aquisição de conhecimento tácito e a identificação do trabalhador com a organização, facilitando o ajustamento social e organizacional do novo trabalhador.
Questão 16	Considera que os momentos formais de acolhimento desempenham a criação de sentimento de pertença? Como?	Analisar o contributo dos momentos formais de acolhimento no desenvolvimento do sentimento de pertença.	Pinco e Crişan (2025); Cable, Gino e Staats (2013); Bauer et al. (2007)	Os momentos formais de acolhimento reforçam a identificação e o sentimento de pertença organizacional, são decisivos para a construção de impressões duradouras
Questão 17	Como é organizada a aprendizagem inicial das tarefas e responsabilidades e que desafios surgem neste processo?	Compreender os mecanismos de aprendizagem inicial e identificar dificuldades associadas.	Klein et al. (2015);	O acompanhamento contínuo promove confiança, ajustamento e satisfação do novo trabalhador.
Questão 18	Que tipo de acompanhamento é realizado durante os primeiros meses e como avalia a sua eficácia enquanto recurso para o trabalhador?	Identificar práticas de acompanhamento e suporte ao novo trabalhador	Awwad et al. (2023); (Mosquera & Soares, 2025).	As práticas de acompanhamento são fundamentais para garantir a continuidade da adaptação, motivação e permanência do trabalhador na organização.

Questão 19	Como decorre a avaliação do processo de integração e de que forma a informação recolhida é utilizada?	Analisar os mecanismos de avaliação do *onboarding* e o contributo da informação recolhida.	Klein et al. (2015); Mosquera e Soares (2025)	A avaliação do *onboarding* permite identificar fragilidades do individuo e ajustar o seu desempenho, clarificar dúvidas persistentes e desenvolver um plano de crescimento sustentado.
Questão 20	Na sua perspetiva, até que ponto o processo de o*nboarding* definido formalmente corresponde à forma como é efetivamente vivido, na prática?	Perceber se há discrepâncias entre o *onboarding* formal e a experiência realmente vivida pelos trabalhadores.	Kowsikka at al. (2019); Urilla et al. (2025)	Discrepâncias entre o *onboarding* formal e a experiência real revelam a importância das interações informais e da vivência quotidiana no processo de socialização.
Questão 21	Quais considera serem os principais desafios do processo atual e obstáculos a este processo, e que melhorias considera prioritárias?	Identificar fragilidades do processo e propostas de melhoria.	Klein et al., (2015); Yarbrough & Ramos Salazar (2023); Mosquera & Soares (2025).	A identificação de desafios no *onboarding* constitui um contributo essencial para o redesenho de práticas mais eficazes de integração, ajustadas às necessidades organizacionais e dos trabalhadores.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2- Questões do guião da entrevista a trabalhadores de suporte e de postos de abastecimentos e a sua relação com os objetivos e revisão da literatura.

Categoria: Trabalhadores de Suporte e de Postos de Abastecimentos				
	Questões	**Objetivo**	**Autores/ Ano**	**Conclusão**
Questão 1	Nacionalidade			
Questão 2	Sexo			
Questão 3	Formação Profissional			
Questão 4	Setor e Função Profissional			
Questão 5	Antiguidade na empresa			
Questão 6	Antiguidade na função			
Questão 7	Tipo de Contrato de Trabalho			
Questão 8	Natureza do Trabalho			
Questão 9	Tipo de Trabalho			
Questão 10	O que entende por Gestão de Recursos Humanos	Perceber o nível de compreensão conceptual da área de Gestão de Recursos Humanos.	Rego et al. (2022)	Definem o conceito.
Questão 11	Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?	Identificar práticas de GRH percebidas pelos trabalhadores.	Rego et al. (2022)	Os trabalhadores tendem a reconhecer as práticas de GRH com maior impacto direto na sua experiência de integração e adaptação à organização.
Questão 12	Como foi o seu primeiro contacto com a PRIO após ser selecionado e que impacto teve na forma	Compreender a experiência inicial do trabalhador e a sua influência nas expectativas.	Porter, Lawler e Hackman (1975); Klein et al. (2015);	O primeiro contacto com a organização influencia as expectativas iniciais e a forma como o trabalhador encara a sua entrada na empresa.

	como encarou a entrada na empresa?		Mosquera e Soares (2025)	
Questão 13	Que tipo de informação recebeu antes do primeiro dia e em que medida essa informação o ajudou (ou não) a sentir-se preparado?	Avaliar a eficácia da informação de *pré-onboarding* na preparação do trabalhador para o seu primeiro dia de trabalho.	Klein et al. (2015); Yarbrough e Ramos Salazar (2023)	A informação transmitida antes da entrada contribui para uma maior sensação de preparação, reduzindo incertezas e ansiedade iniciais.
Questão 14	Como descreve o seu primeiro dia de trabalho e o que mais marcou esse momento?	Analisar a experiência do primeiro dia de trabalho.	Pinco e Crişan (2025); Cable, Gino e Staats (2013)	O primeiro dia de trabalho assume um papel simbólico na experiência de o*nboarding*, influenciando perceções iniciais de acolhimento e integração.
Questão 15	De que forma se sentiu acolhido pela empresa e pela equipa nos primeiros dias?	Avaliar o acolhimento organizacional e social inicial.	Pinco e Crişan (2025); Cable, Gino e Staats (2013); Bauer et al. (2007)	O acolhimento inicial por parte da equipa e da organização é determinante para o ajustamento social e para o sentimento de apoio percebido.
Questão 16	Sentiu que lhe foram explicados de forma clara a empresa, os valores e as regras?	Avaliar a clareza e transmissão da informação institucional e normativa.	Bauer (2010); Bauer et al. (2025)	Compreender a política organizacional, conhecer os objetivos e valores de uma organização e aprender a linguagem específica da organização são indicadores importantes da adaptação dos trabalhadores.

Questão 17	Como aprendeu a desempenhar as suas tarefas e que momentos considera mais importantes nesse processo de aprendizagem?	Compreender o processo de aprendizagem e de formação *"on the job"* e os seus momentos-chave.	Kowsikka et al. (2019) Bauer et al. (2025)	A aprendizagem inicial ocorre através de mecanismos formais e informais, sendo crucial para o desenvolvimento da confiança e da competência no desempenho das tarefas.
Questão 18	Houve momentos em que sentiu dificuldades ou insegurança na função? Como foi apoiado nessas situações?	Identificar se houve dificuldades iniciais e se, nesse caso, existiram mecanismos de apoio.	Bauer et al. (2025) ; Awwad et al. (2023)	A existência de mecanismos de apoio e suporte reduz sentimentos de insegurança e facilita a superação de dificuldades iniciais.
Questão 19	O processo de acolhimento que lhe foi apresentado correspondeu à forma como a integração aconteceu na prática? Pode dar exemplos?	Perceber se há coerência entre o *onboarding* formal e a experiência vivida.	Kowsikka at al. (2019); Urilla et al. (2025)	Podem existir discrepâncias entre o *onboarding* formalmente apresentado e a experiência efetivamente vivida pelos trabalhadores.
Questão 20	Quanto tempo considera que demorou até se sentir confortável e autónomo na função e o que mais contribuiu para isso?	Avaliar o tempo de adaptação e os fatores facilitadores da autonomia e integração.	Bauer e et al. (2025); James (2020)	O domínio das tarefas está altamente relacionado com resultados de socialização, como o compromisso organizacional, a satisfação e a confiança e o tempo necessário para atingir autonomia varia em função do apoio recebido, da clareza do papel e da aprendizagem inicial.

Questão 21	O que acha que poderia ser melhorado no processo de acolhimento para futuros trabalhadores da PRIO?	Recolher contributos dos trabalhadores para a melhoria do processo de *onboarding.*	Klein et al., (2015). Yarbrough & Ramos Salazar, (2023); Mosquera & Soares (2025).	Os contributos dos trabalhadores permitem identificar fragilidades e oportunidades de melhoria no processo de *onboarding,* promovendo uma integração mais eficaz.

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 3 Questões de partida, Objetivos do estudo e revisão da literatura e a sua relação com o guião de entrevista dos Técnicos de Recursos Humanos e Chefias.

Questões de Partida	**Objetivos de Estudo**	**Revisão de Literatura**	**Questões do guião de entrevista**
1. "Como está estruturado o processo de *onboarding* atualmente implementado na PRIO?"	Apresentar o processo de *onboarding* utilizado atualmente pela PRIO; Expor os principais conceitos do processo de *onboarding*, a sua importância para a empresa, métodos e modelos de mensuração e benefícios.	- Definição de *Onboarding;* -Fases do processo de *Onboarding;* -Modelos de *Onboarding*	1.O que para si é o *Onboarding* e quais são os principais objetivos associados a este processo na PRIO 2.Que tipo de informação é transmitida ao trabalhador antes da sua entrada e quais considera mais relevantes para clarificar expectativas? 4. Como é promovida a integração do novo trabalhador na organização e na equipa durante os primeiros meses? 8. Como decorre a avaliação do processo de integração e de que forma a informação recolhida é utilizada?
2. "Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do processo de acolhimento e integração?"	Sistematizar o estudo com os dados obtidos através de uma análise feita ao processo atual de *onboarding* da empresa e através da	- Fatores de Sucesso de *Onboarding*	5. Considera que os momentos formais de acolhimento desempenham a criação de sentimento de pertença? Como? 7.Que tipo de acompanhamento é realizado durante os primeiros

	compreensão de como os trabalhadores experienciam este processo, utilizando uma perspetiva metodológica qualitativa.		meses e como avalia a sua eficácia enquanto recurso para o trabalhador? 9. Na sua perspetiva, até que ponto o processo de o*nboarding* definido formalmente corresponde à forma como é efetivamente vivido no terreno?
3. "Que fatores facilitam ou dificultam a integração dos novos trabalhadores na PRIO?"	Identificar e analisar os fatores críticos, obstáculos e desafios que influenciam o desenvolvimento e a eficácia do processo de *onboarding* no contexto organizacional em estudo.	-Comportamentos dos Novos Trabalhadores; - Desafios do O*nboarding* Híbrido; -Integração Social com Colegas e Gestores	3. De que forma considera que o *pre-onboarding* contribui para reduzir a incerteza e a ansiedade iniciais dos novos trabalhadores? 6. Como é organizada a aprendizagem inicial das tarefas e responsabilidades e que desafios surgem neste processo?
4." Que processos e intervenções são necessários para melhorar o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores que se encontram tanto no modelo de trabalho presencial como no modelo de trabalho híbrido?"	Apresentar uma nova proposta de *onboarding* com etapas estruturadas para a empresa utilizar e poder vir a implementar a partir da entrega deste relatório.	-Estratégias de *Onboarding* Híbrido; -Estratégias de Melhoria no *Onboarding*	10. Quais considera serem os principais desafios do processo atual e obstáculos a este processo, e que melhorias considera prioritárias?

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 4- Questões de partida, Objetivos do estudo e revisão da literatura e a sua relação com o guião de entrevista dos trabalhadores de suporte e operadores de postos de abastecimento.

Questões de Partida	**Objetivos de Estudo**	**Revisão de Literatura**	**Questões do guião de entrevista**
1. "Como está estruturado o processo de *onboarding* atualmente implementado na PRIO?"	Apresentar o processo de *onboarding* utilizado atualmente pela PRIO; Expor os principais conceitos do processo de *onboarding*, a sua importância para a empresa, métodos e modelos de mensuração e benefícios.	- Definição de *Onboarding;* -Fases do processo de *Onboarding;* -Modelos de *Onboarding*	1. Como foi o seu primeiro contacto com a PRIO após ser selecionado e que impacto teve na forma como encarou a entrada na empresa? 2. Que tipo de informação recebeu antes do primeiro dia e em que medida essa. informação o ajudou (ou não) a sentir-se preparado 3. Como descreve o seu primeiro dia de trabalho e o que mais marcou esse momento? 6. Como aprendeu a desempenhar as suas tarefas e que momentos considera mais importantes nesse processo de aprendizagem?
2. "Quais são as perceções dos profissionais de RH e dos trabalhadores sobre a eficácia do	Sistematizar o estudo com os dados obtidos através de uma análise feita ao processo atual de	- Fatores de Sucesso de *Onboarding*	5. Sentiu que lhe foram explicados de forma clara a empresa, os valores e as regras? De que forma isso influenciou a sua integração?

processo de acolhimento e integração?"	*onboarding* da empresa e através da compreensão de como os trabalhadores experienciam este processo, utilizando uma perspetiva metodológica qualitativa.		8. O processo de acolhimento que lhe foi apresentado correspondeu à forma como a integração aconteceu na prática? Pode dar exemplos? 9. Quanto tempo considera que demorou até se sentir confortável e autónomo na função e o que mais contribuiu para isso?
3. "Que fatores facilitam ou dificultam a integração dos novos trabalhadores na PRIO?"	Identificar e analisar os fatores críticos, obstáculos e desafios que influenciam o desenvolvimento e a eficácia do processo de *onboarding* no contexto organizacional em estudo.	-Comportamentos dos Novos Trabalhadores; - Desafios do O*nboarding* Híbrido; -Integração Social com Colegas e Gestores	4. De que forma se sentiu acolhido pela empresa e pela equipa nos primeiros dias? 7. Houve momentos em que sentiu dificuldades ou insegurança na função? Como foi apoiado nessas situações?
4. "Que processos e intervenções são necessários para melhorar o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores que se encontram tanto no modelo de trabalho presencial como no modelo de trabalho híbrido?"	Apresentar uma nova proposta de *onboarding* com etapas estruturadas para a empresa utilizar e poder vir a implementar a partir da entrega deste relatório.	-Estratégias de *Onboarding* Híbrido; -Estratégias de Melhoria no *Onboarding*	10. O que acha que poderia ser melhorado no processo de acolhimento para futuros trabalhadores da PRIO?

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 5- Guião de Entrevista Recursos Humanos e Chefias

1. Nacionalidade
2. Sexo
3. Formação
4. Setor e Função em que trabalha
5. Antiguidade na Empresa
6. Se já tinha experiência anteriormente na função
7. Tipo de Contrato de Trabalho
8. Natureza do Trabalho
9. Tipo de Trabalho
10. O que entende por Gestão de Recursos Humanos?
11. Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?
12. O que para si é *onboarding* e quais são os principais objetivos associados a este processo na PRIO
13. Que tipo de informação é transmitida ao trabalhador antes da sua entrada e quais considera mais relevantes para clarificar expectativas?
14. De que forma considera que o *pré-onboarding* contribui para reduzir a incerteza e a ansiedade iniciais dos novos trabalhadores?
15. Como é promovida a integração do novo trabalhador na organização e na equipa durante os primeiros meses?
16. Considera que os momentos formais de acolhimento desempenham a criação de sentimento de pertença? Como?
17. Como é organizada a aprendizagem inicial das tarefas e responsabilidades e que desafios surgem neste processo?
18. Que tipo de acompanhamento é realizado durante os primeiros meses e como avalia a sua eficácia enquanto recurso para o trabalhador?
19. Como decorre a avaliação do processo de integração e de que forma a informação recolhida é utilizada?
20. Na sua perspetiva, até que ponto o processo de o*nboarding* definido formalmente corresponde à forma como é efetivamente vivido no terreno?

21. Quais considera serem os principais desafios do processo atual e obstáculos a este processo, e que melhorias considera prioritárias?

Apêndice 6 - Guião de Entrevista Trabalhadores de Suporte e de Postos de Abastecimento

1. Nacionalidade
2. Sexo
3. Formação
4. Setor e Função em que trabalha
5. Antiguidade na Empresa
6. Se já tinha experiência anteriormente na função
7. Tipo de Contrato de Trabalho
8. Natureza do Trabalho
9. Tipo de Trabalho
10. O que entende por Gestão de Recursos Humanos?
11. Como foi o seu primeiro contacto com a PRIO após ser selecionado e que impacto teve na forma como encarou a entrada na empresa?
12. Que tipo de informação recebeu antes do primeiro dia e em que medida essa informação o ajudou (ou não) a sentir-se preparado?
13. Como descreve o seu primeiro dia de trabalho e o que mais marcou esse momento?
14. De que forma se sentiu acolhido pela empresa e pela equipa nos primeiros dias?
15. Sentiu que lhe foram explicados de forma clara a empresa, os valores e as regras? De que forma isso influenciou a sua integração?
16. Como aprendeu a desempenhar as suas tarefas e que momentos considera mais importantes nesse processo de aprendizagem?
17. Houve momentos em que sentiu dificuldades ou insegurança na função? Como foi apoiado nessas situações?
18. O processo de acolhimento que lhe foi apresentado correspondeu à forma como a integração aconteceu na prática? Pode dar exemplos?
19. Quanto tempo considera que demorou até se sentir confortável e autónomo na função e o que mais contribuiu para isso?
20. O que acha que poderia ser melhorado no processo de acolhimento para futuros trabalhadores da PRIO?

Apêndice 7- Termo de Consentimento Informado

Eu,_____,

declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos e finalidade da entrevista a realizar no âmbito do relatório de estágio de mestrado intitulado "Análise do Processo de *Onboarding* na PRIO: Diagnóstico e Proposta de Melhoria"*,* desenvolvido por Cátia Sofia Ferreira Henriques, aluna do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.

Fui esclarecido(a) de que a minha participação é voluntária, não havendo qualquer tipo de penalização ou prejuízo em caso de recusa ou desistência, podendo retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Declaro ainda que:

- As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e científicos;
- A minha identidade será mantida confidencial e anónima, salvo autorização expressa em contrário;
- Os dados recolhidos poderão ser gravados (áudio e/ou vídeo), transcritos e analisados, respeitando a legislação vigente sobre proteção de dados pessoais;
- Tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas antes de participar.

Assim, autorizo livremente a minha participação na referida entrevista, bem como o uso das informações por mim fornecidas, nos termos acima descritos.

Local e data:

Assinatura do(a) participante: