



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Raquel Valério Afonso

ONBOARDING, DESEMPENHO E BEM-ESTAR:
IMPACTO NA RETENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira e
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra

Setembro de 2022



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Raquel Valério Afonso

ONBOARDING, DESEMPENHO E BEM-ESTAR:
IMPACTO NA RETENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela
Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, setembro de 2022

Agradecimentos

O nosso percurso e o nosso sucesso académico, profissional e pessoal dependem em grande parte daqueles que nos apoiam e acompanham diariamente, que confiam em nós e nas nossas escolhas e que estão presentes independentemente dos percalços no nosso percurso. Ao terminar, mais uma das etapas da minha vida, preparando as que se avizinham, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles em que me apoiei e me deram todo o apoio e motivação necessária durante estes anos.

À minha família, principalmente, aos meus pais, Vitor e Cristina e às minhas irmãs, Marta e Mariana, por todo o amor incondicional, apoio e confiança, e por me inspirarem diariamente a ser uma pessoa melhor, recordando com carinho e saudade aqueles que já partiram.

Ao Alexandre, pela paciência, por acreditar sempre em mim, mesmo quando eu não acreditava, por estar sempre ao meu lado durante todo este processo e por me incentivar sempre a dar o meu melhor.

Aos amigos que tive oportunidade de encontrar durante o meu percurso, especialmente as minhas colegas de casa, a Raquel e a Rita, por todas as tardes de estudo, todos os convívios e horas de conversa, por todas as boas memórias que levo da nossa Coimbra.

À professora Teresa Carla Oliveira, a minha orientadora académica, agradeço por todas as reuniões, correções, sugestões, pela compreensão, orientação e apoio, imprescindíveis para a realização deste relatório.

À entidade de acolhimento, principalmente ao departamento de Recursos Humanos e à equipa fantástica que me recebeu, por me terem acolhido nesta experiência, pelo apoio, simpatia e constante disponibilidade demonstrada desde o meu primeiro dia, confiando nas minhas capacidades de ser parte dos resultados da empresa, proporcionando-me constantes oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Sem vocês hoje este marco não teria o mesmo valor.

Resumo

O desenvolvimento das tecnologias e a facilidade de ligação à *internet* em todo o lado, a todas as horas do dia, faz com que vivamos numa aldeia global, com o mundo no nosso bolso (i.e., *WAA_working anytime anywhere*). A geração que está agora a começar a sua experiência profissional é a primeira geração trabalhadora que durante toda a sua existência viveu *online*, tendo conseqüentemente maiores expectativas laborais quando comparadas às da geração anterior. Essas expectativas são não só a nível salarial e de experiência no dia-a-dia da empresa, mas também a nível de flexibilidade, dando uma maior importância ao balanço entre a vida pessoal e profissional e à importância da saúde mental para além da saúde física. Apesar de ser também um desejo das gerações anteriores, a sua cultura laboral e a mentalidade da sociedade levava à cedência da procura desse equilíbrio para segundo plano.

A simplicidade de *login* e utilização da *internet* permite também o acesso e a partilha constante de novas oportunidades de emprego. Ao combinar essas circunstâncias, torna-se fácil para um colaborador insatisfeito com a sua experiência profissional procurar uma vaga profissional que vá mais de encontro às suas expectativas e às suas necessidades pessoais. Apesar de *WAA* ser uma bênção pode também tornar-se uma maldição para as empresas. Ao facilitar a partilha de vagas por parte da empresa, e ao acesso da mesma por milhares de utilizadores que num determinado momento decidiram procurar emprego, facilita também a saída dos seus trabalhadores que não se sentiam valorizados pela empresa, na procura de um local de trabalho onde se sintam mais motivados e reconhecidos. Assim, no sentido da retenção dos colaboradores e reversão da sua partida, as empresas começaram a procurar melhorias nos seus processos de gestão, para ir de encontro às expectativas dos seus trabalhadores, que conseqüentemente levavam a uma força de trabalho mais motivada, mais eficiente e com melhores resultados.

Uma dessas práticas de gestão é o *onboarding* dos colaboradores. Quando esta integração dos trabalhadores é realizada eficazmente, contribui para o seu bem-estar e reconhecimento. Os trabalhadores sentem-se prezados e sentem que o seu trabalho faz diferença para os resultados da empresa, o que conseqüentemente leva a um aumento da sua satisfação e a uma diminuição da sua taxa de rotatividade.

O presente relatório de estágio tem como tema principal o *Onboarding* dos novos trabalhadores e a influência deste processo de gestão na diminuição da sua rotatividade, aumento do seu desempenho e do seu bem-estar pessoal e laboral. Em conclusão, foi feita uma análise crítica a dados recolhidos por questionário, num processo de acompanhamento a trabalhadores da empresa de acolhimento do estágio em causa. Algumas implicações para futuros trabalhos são identificadas.

Palavras-chave: *Onboarding*; Retenção; Bem-estar; Desempenho.

Abstract

The development of technologies and the ease of being connected to the Internet everywhere, at all times of the day, means that we live in a global village, with the world in our pocket (i.e. WAA_working anytime anywhere). The generation that is now starting its professional experience is the first working generation that has lived online for its entire existence, and consequently has higher work expectations compared to the previous generation. These expectations are not only in terms of salary and day-to-day experience in the company, but also in terms of flexibility, placing greater importance on work-life balance and the importance of mental health in addition to physical health. Although this was also a desire of previous generations, their work culture and the mentality of society led to the search for this balance taking a back seat.

The simplicity of logging in and using the internet also allows new job opportunities to be constantly accessed and shared. By combining these circumstances, it becomes easy for an employee dissatisfied with their work experience to search for a job opening that more closely meets their expectations and personal needs. While WAA is a blessing it can also become a curse for companies. By facilitating the sharing of open positions by the company, and access to it by thousands of users who at a given moment decided to look for a job, it also facilitates the departure of its employees who did not feel valued by the company, in search of a workplace where they feel more motivated and recognized. Thus, to retain employees and reverse their departure, companies began to seek an improvement in their management processes, to meet the expectations of their employees, which consequently led to a more motivated workforce, more efficient and with better results.

One such management practice is employee onboarding. When this integration of employees is done effectively, it contributes to their well-being and recognition. Employees feel valued and feel that their work makes a difference to the company's results, which consequently leads to an increase in their satisfaction and a decrease in their turnover rate.

This internship report has as its main theme the Onboarding of new employees and the influence of this management process in decreasing their turnover, increasing their performance and their personal and work well-being. In conclusion, a critical analysis was made of data collected by questionnaire in a process of onboarding workers in the host company of the internship in question. Some implications for future work are identified.

Keywords: Onboarding; Retention; Well-being; Performance.

Lista de Abreviaturas

WAA - Working Anytime Anywhere

RH - Recursos Humanos

IT - Information Technology/ Tecnologias da Informação

ONU - Organização das Nações Unidas

QWL - Quality of Working Life

ASA - Atração-Seleção-Atrito

Kpi's - Key Performance Indicator

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

NDA – Non Disclosure Agreement

CNAEF - Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação

QNQ - Quadro Nacional de Qualificações

CEO - Chief Executive Officer

EB - Employer Branding

GRH - Gestão de Recursos Humanos

NPS - Net Promoter Score

Lista de Figuras

Figura 1 - Percentagem de referências a cada aspeto motivador de adesão à empresa	58
Figura 2 - Percentagem de referências dos aspetos que trazem mais entusiasmo para o colaborador em trabalhar para a empresa.....	59
Figura 3 - Percentagem de referências dos aspetos que impedem o desenrolar bem-sucedido das atividades dos colaboradores.....	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cronograma das atividades realizadas no decorrer do Estágio Curricular.....	41
Tabela 2 - Aspectos centrais para a adesão dos colaboradores à organização.....	57
Tabela 3 - Aspectos que trazem entusiasmo ao colaborador em trabalhar para a empresa.....	59
Tabela 4 - Aspectos identificados pelos colaboradores que impedem o desenrolar das suas atividades com sucesso.....	60

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1: Desempenho e Bem-Estar – O papel do <i>Onboarding</i>	4
1.1: <i>Onboarding</i>	4
1.2: Retenção	14
1.3: Importância da experiência de <i>onboarding</i> na retenção.....	21
Capítulo 2: Entidade de Acolhimento e Descrição do Estágio e Atividades realizadas. 26	
2.1: Entidade de Acolhimento	26
2.2: O Processo de <i>Onboarding</i> na Entidade de Acolhimento	29
2.3: Descrição do Estágio e Atividades realizadas	32
2.4: Avaliação crítica do Estágio Curricular	44
Capítulo 3: <i>60 Days Survey</i>	47
Capítulo 4: Conclusão	58
Referências Bibliográficas.....	60
Anexo I: <i>Onboarding feedback Template</i>	65
Anexo II: <i>Exit Follow Up Template</i>	66
Anexo III: Questões feitas no <i>60 Days survey</i>	68

Introdução

O presente Relatório de Estágio foi elaborado a partir da realização do Estágio Curricular efetuado para conclusão do Mestrado em Gestão e consequente obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, orientado pela Professora Teresa Carla Trigo de Oliveira.

O Estágio curricular decorreu entre os dias 7 de fevereiro de 2022 e 13 de junho de 2022, no departamento de Recursos Humanos, numa empresa pertencente à rede de parceiros da Faculdade, com coordenação da Gestora de Recursos Humanos da entidade de acolhimento. A empresa desenvolve a sua atividade no setor automóvel, mais propriamente através do desenvolvimento de um *software* que permite que as empresas de transporte consigam controlar as suas operações remotamente, antecipar e prever falhas que possam levar à paragem do veículo e contribuir para uma condução mais ecológica dos mesmos.

O *Onboarding* de novos colaboradores, e particularmente os processos de retenção associados, assumem uma importância significativa numa empresa em fase de crescimento. O estudo da integração e orientação de novos colaboradores é um ponto fundamental desta reflexão crítica e fundamentada, uma vez que o processo de *onboarding* foi uma das principais atividades do estágio realizado. Ao ter a oportunidade de participar e acompanhar um elevado número destes processos, considere interessante a análise da influência que os processos de *onboarding* têm na satisfação, motivação e desempenho de cada colaborador e na sua consequente permanência na empresa.

O *Onboarding* é um processo que procura facilitar e promover a integração com sucesso de novas contratações no local de trabalho. É reconhecido pelas organizações como vital, tanto para explicitar princípios subjacentes à cultura organizacional, como também para novos trabalhadores por ser um momento de socialização determinante para a partilha de expectativas, quer sejam referentes ao trabalho, colegas ou à organização. É sobre esta reflexão que este estudo se vai basear e através da qual tive oportunidade de desenvolver a atividade durante o estágio, a qual é explicada na segunda parte.

Os novos colaboradores representam para a empresa, de acordo com Chillakuri (2020), talento, experiência, competências e aspirações sobre o trabalho que vão desempenhar e sobre a própria organização. Segundo Jeske e Olson (2022) existe uma elevada expectativa por parte dos trabalhadores relativamente ao seu processo de

integração na empresa e ao papel que esta experiência poderá desempenhar na sua carreira. É essencial que as organizações proporcionem uma boa experiência de *onboarding*, e tal como argumentado por Chillakuri (2020), através dum processo bem estruturado para as novas contratações, viabilizando a implementação das expectativas das diferentes partes envolvidas. Atualmente, as pessoas em processo de recrutamento aguardam experiências de *onboarding* que proporcionem uma maior flexibilidade associada a um maior nível de personalização.

Tudo isto exige mudanças na implementação destes processos, na sua avaliação e interligação a outras práticas de recursos humanos, e segundo Jeske e Olson (2022), com o crescimento do trabalho remoto em resposta à situação imposta pela pandemia da Covid-19, ainda se tornou mais relevante a importância do *onboarding*. Assim, ao investir em programas mais eficazes, permite que novos colaboradores satisfaçam o seu potencial, promovendo o seu sucesso, bem-estar e desempenho (Chillakuri, 2020) e influenciando a sua satisfação, que se encontra diretamente correlacionada com a sua retenção (Kirchner & Stull, 2022).

Já Schneider (1987) dizia que são as pessoas que fazem a organização e que as características da organização provêm das pessoas que pertencem à mesma. É importante dar liberdade aos trabalhadores de entrarem e saírem de uma organização, mas a perda das pessoas na organização e a constante rotatividade dos colaboradores não é benéfica para a mesma, nem para os trabalhadores. Atendendo à importância que os trabalhadores representam para a organização, sendo uma das suas principais fontes de vantagem competitiva (Wright et al., 2001), e atendendo às consequências que a saída de um colaborador pode trazer para a mesma, torna-se indispensável o ajuste dos seus processos de integração (Jeske & Olson, 2022) de modo a que estes consigam acompanhar as mudanças e desafios globais e as consequentes alterações nos processos de trabalho, contrariando os problemas de retenção manifestados por algumas organizações.

Assim, o processo de *onboarding* é importante para os processos de gestão como forma de garantia do bem-estar dos trabalhadores, refletindo-se na retenção destes na organização. Este relatório, apresenta uma reflexão sobre esta temática e encontra-se dividido em 3 partes: A primeira parte com uma contextualização sobre o tema, baseada numa revisão dos conceitos de *onboarding*, de retenção e da importância que o processo de *onboarding* representa para a retenção dos colaboradores; na segunda parte segue-se a apresentação da entidade de acolhimento e a descrição do estágio curricular; por último

é apresentada uma análise de dados recolhidos através de questionários realizados aos colaboradores mais recentes, *60 Days Survey*, momento em que foi feita a ligação entre as temáticas abordadas na revisão de literatura e o processo de *onboarding* adotados pela entidade de acolhimento.

Capítulo 1: Desempenho e Bem-Estar – O papel do *Onboarding*

1.1: *Onboarding*

O nível de bem estar do colaborador pode ser influenciado através de um conjunto ilustrativo de práticas de gestão utilizadas pelas organizações, tais como o recrutamento, seleção e formação (Guest, 2017). O *onboarding* é considerado por este autor como um destes métodos, por ser uma prática de socialização e incorporação de uma nova pessoa na entidade, através da sua familiarização com os procedimentos, objetivos, valores e cultura da empresa, ajustando o mesmo às suas responsabilidades. É argumentado por Bauer et al. (2007), Bauer (2010) and Watkins (2016) que o *onboarding* facilita e promove o sucesso da integração no trabalho e o nível de desempenho por parte dos trabalhadores (as cited in Chillakuri, 2020). Assim, a produtividade individual e da organização tende a aumentar, tornando o *onboarding* num fator determinante para a fidelização e retenção dos colaboradores. Como primeira exposição à entidade, Cable, Gino e Staats (2013) consideram que o *onboarding* tem a capacidade de elevar o bem-estar e a produtividade do colaborador, sendo vital para aumentar a retenção da empresa. Deste modo, e tal como Jeske e Olson (2022) defendem, as experiências de *onboarding* contribuem para a preparação dos empregados a longo prazo, tornando-os mais resilientes a novos projetos ou equipas, através por exemplo, do desencadeamento de processos de aprendizagem entre membros de equipa, principalmente na transferência de papéis e responsabilidades.

O principal objetivo da empresa ao utilizar estes processos é o desenvolvimento de uma relação de longo prazo com os novos trabalhadores e conseguir que estes estejam equipados com as competências necessárias para o desempenhar da sua função sem sobressaltos e com rapidez para que possam contribuir para o sucesso da organização (Bell, 2021). Desta forma, o seu desempenho é também influenciado pelos recursos disponíveis, em particular pelo apoio que recebe dos colegas e pela infraestrutura que apoia o seu trabalho (Bell, 2021). Muitas empresas começaram a prestar atenção a práticas de *Onboarding* eficazes, mantendo a sua reserva de talento através da atração em vez da coerção, e posteriormente, valorizando esse talento como uma posse valiosa e extremamente importante para a vantagem competitiva e para o sucesso a longo prazo (Joseph & Sridevi, 2015).

O *onboarding* de um colaborador inclui não só todos os aspetos relacionados com a orientação, mas também a importante componente de socialização na organização (Winterman e Bucy, 2019), que permite que o novo trabalhador se sinta ligado à empresa e desenvolva relações eficazmente (Carlos & Muralles, 2022). O processo de socialização dos recém-chegados varia entre abordagens individuais, através de atividades informais e não estruturadas e da realização de exercícios individuais, que contribuem para a sua própria socialização, e entre abordagens institucionalizadas, com a utilização de procedimentos formais para a socialização estruturada dos novos trabalhadores (Jones, 1986). Este processo de integração, principalmente a interação com os novos colegas, ajuda a reduzir os receios que possam existir relativamente a esta nova colocação (Nyakale, 2016, as cited in Carlos & Muralles, 2022). Permite que se sintam mais acolhidos e preparados (Bell, 2021), que compreendam melhor as normas e a cultura organizacional, aprendam os conhecimentos, comportamentos e competências que precisam de adquirir para ter sucesso no novo ambiente de trabalho (Yadav et al., 2020) e entendam a razão pela qual a sua atividade se enquadra na organização e nos seus objetivos (Wallace, 2009), para que possam contribuir com sucesso para a missão da organização (Bell, 2021).

O primeiro dia de trabalho do colaborador numa organização é normalmente estruturado em torno da introdução dos empregados no ambiente de trabalho e na cultura da empresa (Cable et al., 2013). Desta forma, é garantido que tem todas as informações sobre as expectativas por parte da empresa, sobre as suas funções, assim como, uma explicação e enquadramento destas no sucesso e nos objetivos da organização. Mais ainda, como defendem Joseph e Sridevi (2015), o conhecimento dos processos de avaliação e contratação é necessário ser explicitado antes do trabalhador ser colocado numa determinada posição, de modo a permitir uma boa adaptação ao sistema de trabalho da *start-up* (Pratiwi et al., 2018). É um processo organizado que começa antes da chegada dos novos colaboradores e vai para além dos seus primeiros dias e semanas de trabalho (Bell, 2021). Quanto mais cedo compreender a cultura da organização, melhor será a oportunidade de obter sucesso a longo prazo (Bauer, 2010, as cited in Pratiwi et al., 2018). Estes processos devem contribuir para que o trabalhador se sinta bem-vindo e se consiga adaptar ao novo papel que vai exercer, para além de contribuírem para a capacidade do novo colaborador auxiliar a nova organização (Joseph & Sridevi, 2015).

Os trabalhadores são apresentados e orientados nas suas novas posições, aprendem sobre a empresa, sobre os seus fundadores, a sua missão, os seus valores, a sua importância, os principais objetivos e a razão que a torna especial e a diferencia da concorrência, razões pela qual se devem orgulhar de pertencer à organização (Bell, 2021; Cable et al., 2013). É um processo realizado em várias fases, sendo fulcral para a relação entre o empregado e o empregador (Bell, 2021; Nobel, 2013, as cited in Shufiitinsky & Cox, 2019; Yadav et al., 2020), uma excelente oportunidade para fomentar a autoexpressão e inovação dos novos empregados (Shufiitinsky & Cox, 2019). É um momento importante para que os empregados compreendam e se comprometam com os valores da empresa (Cable et al., 2013) e para que se identifiquem com os seus objetivos e visão (Yadav et al., 2020) desde o primeiro dia. Proporciona a oportunidade de estabelecerem uma identidade com os colegas e de serem vistos como a pessoa que são em particular quando fazem uso dos seus pontos fortes. Para isso, os gestores devem encorajar os empregados a expressarem as suas características diariamente, através dos seus pontos fortes que foram alvo de comprometimento desde o início do seu percurso na empresa (Cable et al., 2013).

Segundo Cable et al. (2013), personalizar os processos de *onboarding* de acordo com a identidade individual de cada trabalhador traduz-se em benefícios a nível das atitudes e comportamentos laborais dos mesmos. Aumenta o seu empenho, satisfação e desempenho no trabalho, o que leva a uma diminuição das taxas de desistência. Com a oportunidade de se expressarem no trabalho, a autoestima e a autoexpressão dos recém-chegados é reforçada e contribui para que mantenham uma atitude positiva neste período tipicamente stressante. Assim, investem mais energia pessoal no seu trabalho na esperança de conseguirem avançar com objetivos pessoais. As empresas, ao reestruturar os processos de integração, providenciam aos seus trabalhadores a oportunidade de serem criativos e únicos desde o início da relação laboral. Estas oportunidades não só aumentam a taxa de retenção como também se podem eventualmente traduzir em recompensas financeiras adicionais para a empresa. No entanto, nem todas as empresas conseguem utilizar plenamente o processo de *onboarding* em benefício mútuo (Guest, 2017), quer por ignorância, falta de recursos ou mesmo ceticismo em relação aos benefícios que investir no processo de *onboarding* (Yadav et al., 2020) pode trazer para a organização. Mais ainda, a caracterização tradicional do emprego, expressado como um grupo de

atividades às quais é paga uma taxa de mercado pela sua realização é admitido por Cable et al. (2013) como uma desvantagem ao nível dos processos de *onboarding*, devendo ser evitado por gestores.

Ao assumir que a organização é constituída por pessoas que têm seus pontos fortes e características que desejam usar ao exercer as suas atividades na empresa, conseguem cativar a geração que constituirá a maioria da força de trabalho no futuro (Cable et al., 2013), uma geração que procura ambientes de trabalho onde possa expressar a sua identidade. Assim, apoiar os trabalhadores ajudando-os a reconhecer os seus pontos fortes antes de lhes ser apresentado quer as características do trabalho que vão desempenhar, quer a equipa, influencia a colocação desses pontos fortes em prática no desenvolvimento da sua nova posição. Ao facilitar e estruturar a sua primeira socialização, oferecendo oportunidades para que se apresentem de forma coerente com os seus pontos fortes e melhores características (Cable et al., 2013), permite-se que construam a sua identidade social em torno dos mesmos, integrando os seus objetivos e motivações no seu trabalho diário.

O *onboarding* ideal (e.g., Joseph & Sridevi, 2015) deve ser composto por um bom primeiro dia, com a realização de reuniões introdutórias, onde o colaborador deve ficar familiarizado com a cultura da empresa, o seu ambiente de trabalho, políticas e procedimentos da organização, podendo também ser acompanhado por um *website* ou plataforma acessível ao colaborador, onde este possa encontrar toda a informação e conteúdo que necessita, sempre atualizado. Deve também ter lugar a sua apresentação e introdução à equipa com quem vai trabalhar, e a todos os colegas para além dos que pertencem ao seu departamento, acompanhadas de visitas às instalações e almoços ou possibilidade de interação com os colegas de trabalho. Devem ser concedidas infraestruturas mínimas no sentido de garantir que cada trabalhador possa realizar as suas tarefas da melhor forma possível, tal como a indicação do seu espaço no local de trabalho, assim como a atribuição de todos os recursos necessários para o bom desempenho, como por exemplo atribuição de computador e conta de correio eletrónico (Bauer, 2010, as cited in Pratiwi et al., 2018). Joseph & Sridevi (2015) argumenta que esta forma de socialização é um indicador da valorização do trabalhador por parte da empresa, para que este possa pôr em uso as suas competências (e.g., Guest, 2007; Grote & Guest, 2017) e pontos fortes; para além dos materiais básicos para a realização do seu trabalho, o trabalhador deve

também ter acesso a todas as formações necessárias para as suas tarefas e que o ajudem a prosperar na empresa.

Estas formações iniciais podem ser dadas na forma de *workshops* ou videochamadas, onde outros colaboradores explicam a realização de tarefas que o novo trabalhador tem a desenvolver nos primeiros dias, ou através de autoaprendizagem *online*, simulações, entre outras ferramentas úteis para o mesmo (Joseph & Sridevi, 2015). Deverão garantir que este tem todo o contexto sobre o seu trabalho individual e que compreende os requisitos do mesmo. Quanto mais cedo compreender o seu trabalho e tudo o que o envolve, mais cedo se torna produtivo (Bauer, 2010, as cited in Pratiwi et al., 2018) e tal como argumenta Grote e Guest (2017), com qualidade de vida no trabalho. Deve também ser designado um colega que funcionará como um mentor para o novo trabalhador (Joseph & Sridevi, 2015; Bell, 2021), uma oportunidade informal de encorajar os novos empregados a serem mais empenhados para com a organização e cujo papel é auxiliar a orientação do mesmo durante os primeiros meses de trabalho, permitindo que se sintam mais confortáveis no novo ambiente de trabalho e que consigam estabelecer relações com outros na organização. A disponibilidade do mentor contribuirá para a diminuição do *stress* inicial que possa existir, para manter o compromisso mesmo após o *onboarding* (Cattermole, 2019), e através desse apoio o colaborador obtém um maior conhecimento da sua posição, da organização e da sua cultura (Joseph & Sridevi, 2015).

O trabalhador deve também ter marcos de desempenho estabelecidos e deve receber *feedback* constante, oportuno e relevante sobre a sua prestação enquanto colaborador da organização, ao mesmo tempo em que é realizada a necessária a obtenção de *feedback* sobre a sua experiência de *onboarding* e sobre o seu enquadramento na organização (Joseph & Sridevi, 2015). Para além destas ferramentas e informação fornecida, é necessário que existam reuniões regulares e programadas com a pessoa recentemente contratada, no sentido de que mais do que *check-in* do colaborador é uma oportunidade em que ambas as partes possam obter e dar *feedback*. Para além disso, possibilita o reconhecimento do supervisor/mentor das áreas onde o trabalhador necessita de algum esclarecimento ou apoio (Bell, 2021; Franklin, 2019, as cited in Carlos & Muralles, 2022) e possibilita a criação de uma relação, que se conheçam um pouco melhor e desenvolvam comunidade uns com os outros, não só nestas reuniões, mas também nas que são realizadas com a equipa ou outros colaboradores da organização.

O *onboarding* não deve ser visto como uma mera função dos Recursos Humanos (RH). No entanto, o departamento de RH deve ser um promotor e facilitador, garantindo a efetiva implementação do *onboarding*. Todo o processo deve ter um maior envolvimento e ser personalizado pelos gestores de cada departamento para ser específico para cada equipa, com uma explicação mais detalhada sobre a função do novo trabalhador, os colegas com quem vai trabalhar diretamente, as ferramentas utilizadas para exercer as suas funções e o que é esperado da sua parte em termos de desempenho.

Para que estes programas tenham resultados efetivos, devem ser processos personalizados a cada novo trabalhador, dependendo da sua posição, experiência e senioridade (Jeske & Olson, 2022). Mais ainda, devem ser processos contínuos, sucedendo para além da primeira semana ou mês, com atividades de monitorização e sustentação durante um período de 6 a 12 meses após a entrada do colaborador, segundo Joseph & Sridevi (2015) e Fyock, (2012) (as cited in Chillakuri, 2020). Krasman, (2015), no entanto, argumentava que estes processos deviam ter uma duração igual ou superior a 90 dias, e segundo Bell (2021) deveriam ter início antes do primeiro dia de trabalho, num processo que ocorra durante o seu primeiro ano de emprego. Ao reformular e adaptar o processo de *onboarding* de modo a iniciar pouco depois da contratação (*pré-onboarding*), particularmente importante quando existe um longo período de pré-aviso, uma elevada competição pelas suas competências (Jeske & Olson, 2022), e especialmente quando são processos sem contacto presencial (Bhakta & Medina, 2021), mostra aos candidatos que está a ser oferecida a possibilidade de construção de relações com os trabalhadores da organização e permitem manter estes trabalhadores interessados e empenhados para se juntarem à empresa (Jeske & Olson, 2022). Conforme os dias do processo de *onboarding* forem aumentando, os níveis de satisfação de cada empregado aumentam também (Yadav et al., 2020), contribuindo para uma maior permanência dos mesmos, o seu envolvimento, motivação, aumento da produtividade e melhores atitudes e comportamentos no desenvolvimento das suas atividades diárias (Bell, 2021).

Um processo de integração eficaz assegura que durante este período de adesão o novo trabalhador é equipado com as ferramentas necessárias para executar as suas tarefas facilmente, está mais consciente dos processos e estruturas organizacionais, tem uma maior facilidade de adaptação à cultura de trabalho e de socializar com as pessoas à sua volta (Yadav et al., 2020), assegurando que estes estão empenhados e dedicados à organização e ao seu sucesso (Bell, 2021). São transmitidos valores, princípios, tradições

e atitudes que influenciam a maneira de agir dos trabalhadores e assim marcar a diferença da organização entre outras semelhantes (Yadav et al., 2020). Para além disso, a participação neste processo permite que o colaborador desenvolva o comprometimento organizacional, partilhando dos mesmos valores da empresa, desejando continuar nela e trabalhando com uma maior dedicação para trazer bons resultados (Bell, 2021).

Ao ser introduzido através de um programa eficaz, uma boa experiência de *onboarding* encoraja o trabalhador a esforçar-se para construir relações fortes com os seus colegas, o seu trabalho, os objetivos e a visão da empresa (Pratiwi et al., 2018), o que pode aumentar a sua retenção e desempenho e que o mantém envolvido e produtivo no trabalho (Yadav et al., 2020; Bell, 2021) e leal para com a organização (Joseph & Sridevi, 2015). A lealdade do trabalhador para com a empresa é um elemento fundamental para o seu sucesso e sustentabilidade e é algo que deve ser fomentado desde a sua adesão (Joseph & Sridevi, 2015), sendo crucial a identificação e desenvolvimento dos principais aspetos que contribuem para esse empenho e lealdade de um empregado (Pratiwi et al., 2018). No entanto, a relação da empresa com o empregado depende também de outros fatores, como a importância da lealdade da empresa para com o seu trabalhador, a natureza do trabalho, a relação com os seus colegas, a compensação recebida e o seu valor para a empresa (Yadav et al., 2020).

Para além de terem impacto direto na produtividade e rentabilidade do colaborador e consequentemente da organização, o *onboarding* é também uma necessidade competitiva (Joseph & Sridevi, 2015). Quando um colaborador adere a uma organização, tem determinadas expectativas de que a cultura e ambiente sejam uma melhoria em relação ao seu antigo empregador, o que vai ser retificado ou confirmado através desta primeira impressão (Joseph & Sridevi, 2015). É fundamental para a gestão estratégica de talentos dado que o seu impacto vai ter efeitos a médio e longo prazo na carreira de cada empregado, afetando a sua retenção, comprometimento, desempenho e oportunidades de sucessão (Joseph & Sridevi, 2015).

No entanto, em pleno ano de 2020, devido à situação pandémica vivida, novos desafios surgiram em relação à admissão de novos empregados (Yadav et al., 2020) com os requisitos de distanciamento social, instalações fechadas, aprendizagem e transição para o trabalho à distância, todos os processos de *onboarding* e todas as tarefas selecionadas cuidadosamente para orientar a nova contratação para a nova posição na organização sofreram alterações, continuando a incorporar aspetos do *onboarding*

realizado pessoalmente, mas com uma configuração remota devido à Covid-19 (Carlos & Muralles, 2022).

As mudanças na tecnologia afetam continuamente o bem-estar dos trabalhadores. Para além de levarem à automação de tarefas de rotina, possibilitaram aos colaboradores o trabalho a partir de casa, com uma maior flexibilidade no emprego e conseqüentemente um maior equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, e um acesso mais facilitado à informação (Guest, 2017). “As empresas que anteriormente seguiam um processo de *onboarding* que abrangia a introdução às políticas e processos da empresa, não encontraram dificuldades na transição e adaptação para o novo modelo *online*” (Yadav et al., 2020, p. 6). Mais ainda, estes autores argumentam que existem empresas que quando tentaram adaptar e ajustar este modelo às suas necessidades, se depararam com uma falta de interesse por parte dos novos empregados. Este modelo de socialização à distância dificulta as ligações a nível pessoal entre trabalhadores e a demonstração das competências transversais dos novos funcionários, resultante da ausência do contacto físico (Yadav et al., 2020).

Independentemente do tipo de *onboarding* que for realizado, a prioridade do plano de negócios/prestação de serviços das empresas, tal como tem vindo a ser defendido por Guest (2017) e Grote e Guest (2017), deve ser o bem-estar dos seus trabalhadores. Começar um novo trabalho pode ser uma experiência assustadora, desde aprender como a organização funciona até determinar a quem recorrer para obter respostas (Carlos & Muralles, 2022). Para cada posição haverá dúvidas, receios, o medo de não ser suficiente e de não estar à altura das expectativas. Existem muitas incertezas e inquietações antes que a pessoa se sinta confortável no seu novo ambiente de trabalho (Carlos & Muralles, 2022). Ao ser feito remotamente permite poupar tempo e custos, sendo um processo muito mais flexível (Bell, 2021). No entanto, os resultados podem não ser os esperados, correndo o risco de se tornarem procedimentos cada vez mais unidireccionais, fazendo com que as empresas continuem a sentir dificuldades na adaptação ao *onboarding* realizado à distância, apesar de evidências de alguns benefícios apresentados para a organização (Bell, 2021). Independentemente do seu esforço para tentar melhorar a sua eficácia, existe ainda uma clara preferência pelo *onboarding* realizado fisicamente dado que permite uma melhor comunicação, a formação de laços pessoais, os novos trabalhadores mantêm-se mais envolvidos no processo, existe uma melhor transmissão da cultura organizacional e uma melhor gestão da rotatividade dos empregados (Bell,

2021). Os empregados que já se encontravam nas empresas no período da pandemia consideraram um desafio a criação de relações com os seus novos colegas em modo *online* e acreditavam que este modo remoto nem sempre lhes dava oportunidades suficientes para mostrar as suas capacidades e ganhar a visibilidade pretendida (Bell, 2021).

Apesar das lacunas que possam existir no processo de *onboarding*, se esse processo for bem implementado (Bell, 2021), for eficaz e eficiente, para além de reduzir o atrito e o stress, de aumentar a produtividade e o compromisso, contribui para o sentimento de ligação à cultura organizacional e para uma transição mais fácil dos empregados para trabalhar presencialmente quando este período de trabalho remoto terminar (Yadav et al., 2020), permitindo que as empresas consigam nutrir e manter as novas contratações (Bell, 2021). A pandemia provocada pela Covid-19 e todas as suas consequências ao nível laboral, dificultaram também para os novos colaboradores a perceção das relações existentes dentro da organização. Toda a socialização que acontecia normalmente dentro de uma empresa, como a apresentação e o diálogo com os novos colegas, a integração na cultura da organização, percebendo quem estava encarregue de determinadas tarefas, a quem recorrer quando precisavam da realização de algo específico, socialização que era muitas vezes um processo informal quando realizada presencialmente e que permitia que os trabalhadores se sentissem confortáveis no seu novo ambiente, é algo que num ambiente online não costuma ocorrer, sendo invulgar e por vezes até estranho realizar algumas destas tarefas por videochamada (Carlos & Muralles, 2022).

Tornou-se assim ainda mais imperativo a ocorrência de reuniões constantes de *one-to-ones* programadas, *check-ins* entre o recém-contratado e o seu supervisor, não como uma reunião formal, mas como uma oportunidade de reflexão, com vista à realização de uma conversa franca sobre o seu *onboarding* e sobre as necessidades de apoio do novo trabalhador (Carlos & Muralles, 2022). Segundo Ellis et al. (2017), quando o supervisor partilha mais informação e oferece mais apoio ao seu subordinado, para além do rápido domínio das suas tarefas e aumento do seu desempenho, é reportada menos ansiedade pelo colaborador e menor intenção de rotatividade (as cited in Jeske & Olson, 2022). Através destas reuniões, podem ser recolhidas perspetivas valiosas para reformular e melhorar o processo de integração de cada colaborador, das suas equipas e seus supervisores (Jeske & Olson, 2022). O colaborador deve também procurar obter *feedback* dos seus supervisores, colegas e pessoas importantes para projetos que estejam a

desenvolver, para fazer *brainstorming*, procurar outras opiniões e colaborar (Carlos & Muralles, 2022). Desta maneira, mesmo em teletrabalho, sem o dia-a-dia no escritório, permite que o trabalhador se sinta apoiado e ligado à empresa e contribui para o seu sentimento de pertença a uma equipa que trabalha numa visão partilhada (Carlos & Muralles, 2022). A avaliação da experiência de *onboarding* de cada nova contratação pelos supervisores, principalmente no caso deste acontecer remotamente, é essencial (Bhakta e Medina, 2021; Rodeghero et al., 2021). Devem ter consciência que a perda do contacto presencial durante o processo de seleção vai impactar os colaboradores e garantir que as necessidades e preferências de cada colaborador são atendidas (Jeske & Olson, 2022).

Assim, o *onboarding* é um processo que deve ser contínuo, tendo em conta a constante mudança da sociedade, do ambiente de trabalho e das equipas, a constante alteração das suas funções e transição entre equipas. Para responder às necessidades dos clientes e do mercado, continua a ser importante manter as principais características da integração do colaborador durante toda a sua vida laboral (Jeske & Olson, 2022).

1.2: Retenção

Na atualidade em que vivemos, numa sociedade ainda a recuperar do impacto da pandemia da Covid-19, e à medida que crescem e se fazem sentir cada vez mais os efeitos causados pela guerra na Ucrânia, quer a nível de alimentação, quer a nível energético ou a nível económico, podemos também estar prestes a enfrentar uma crise a nível de trabalho. Com o passar dos meses, o número de refugiados da guerra da Ucrânia continua a aumentar. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a maioria dos refugiados possui educação superior e os seus empregos, antes do início da guerra eram altamente qualificados. Com o prolongar da guerra, esses mesmos refugiados terão de retomar a sua vida nos países que os acolheram, começando a sua busca por um trabalho que vá de encontro às suas qualificações. Nesta medida o aumento da sua procura por opções de emprego levará a um aumento da pressão nos mercados de trabalho.

A ameaça da crescente concorrência internacional, associada ao crescente número de ameaças de segurança e o aquecimento global influenciam também uma mudança de otimismo por parte dos colaboradores sobre o futuro, o que consequentemente afeta o seu bem-estar (Guest, 2017). Para além disso, a lealdade organizacional tornou-se um conceito que não se encontra tão presente nas empresas atualmente uma vez que existe uma maior facilidade de acesso a ferramentas web que proporcionam o contacto com empresas e o acesso rápido ao mercado de trabalho e a novas oportunidades profissionais (Shufiitinsky & Cox, 2019).

O desenvolvimento da tecnologia facilitou a intensificação do trabalho, ao mesmo tempo que se observava um aumento da sua exigência assim como a diminuição do controlo individual (Felstead et al., 2015, as cited in Grote & Guest, 2017), o que consequentemente levou ao *stress* e outras doenças em consequência da exigência laboral, reduzindo o bem estar dos colaboradores (Grote & Guest, 2017). As mudanças de atitudes, padrões de pensamento e valores dos trabalhadores observadas entre as diferentes gerações são indicadas por Twenge et al. (2010), como fatores que tornam os trabalhadores menos tolerantes a empregos de baixa qualidade, com perspetivas e expectativas diferentes da entidade que os acolhe. (Petrucci, 2017, as cited in Shufiitinsky & Cox, 2019). Essa atitude demonstra uma perspetiva diferente sobre a lealdade organizacional, abordando os seus empregos com base em diferentes valores (Shufiitinsky & Cox, 2019), e um otimismo em relação ao futuro inferior e com

perspetivas mais pobres que os da geração anterior, seus pais (Elliott, 2016, as cited in Guest, 2017). O ambiente de trabalho é influenciado pelas características de cada geração (Sujansky, 2004). Esses valores e prioridades “têm uma elevada suscetibilidade de serem influenciados pelas melhorias nos níveis de educação, levando também a expectativas mais elevadas sobre a vida profissional” (Grote & Guest, 2017, p. 153).

Para além da pretensão das empresas para se classificarem como bons empregadores (Edwards, 2010), os trabalhadores apresentam uma das principais fontes de vantagem competitiva para a organização, de acordo com (Wright et al., 2001), o que leva a uma procura de melhorias na experiência de trabalho dos colaboradores para deste modo incitar a sua contribuição para a organização e incentivar a retenção dos mesmos. A retenção dos trabalhadores está associada a um conjunto de medidas tomadas por uma empresa para garantir que o colaborador continue a trabalhar na organização. É essencial para a estabilidade e crescimento da organização (Cloutier et al., 2015) recrutar, contratar e manter trabalhadores qualificados (Bell, 2021) e pode-se observar um aumento na retenção se existir uma comunicação eficaz, se a força de trabalho contratada for diversificada e adequadamente qualificada e se oferecer programas de desenvolvimento e formação (Cloutier et al., 2015). A organização pode enfrentar uma elevada taxa de rotatividade dos empregados se as estratégias de retenção não forem devidamente aplicadas (Cloutier et al., 2015). No sentido de melhorar a experiência de trabalho dos colaboradores, é necessário também ter em conta o seu bem-estar.

A qualidade da vida profissional (*QWL: Quality of working life*), de acordo com Guest (2017) e Grote & Guest (2017), está associada a um conjunto de práticas que melhora o bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo que contribui para a sua emancipação. Walton (1973, 1974) assumiu que, para existir uma QWL elevada os trabalhadores devem ter direito a uma compensação adequada e justa, a um ambiente de trabalho que, para além de seguro e saudável, promova o desenvolvimento das suas capacidades, com crescimento e segurança no trabalho (as cited in Guest, 2017; Grote & Guest, 2017). Devem também ter uma integração social e organizacional positiva, respeito e proteção dos seus direitos e mecanismos de representação, um trabalho associado a práticas socialmente responsáveis e divisão do seu tempo útil quer a nível pessoal como profissional, dando adequada atenção ao equilíbrio das diferentes exigências da vida de cada colaborador. Para além destas oito condições, Grote e Guest (2017) consideraram

também relevante o apoio da proatividade individual e um trabalho com flexibilidade como fatores essenciais para que exista uma QWL significativa.

Outra maneira de contribuir para o bem-estar dos colaboradores é, segundo Appelbaum e Batt (1994) e Appelbaum et al. (2000), adotar uma abordagem baseada no modelo AMO, que para além de contribuir para o seu bem-estar, permite também melhorar o seu desempenho (as cited in Guest, 2017). Apesar da melhoria resultante da aplicação deste modelo, que se centra em práticas que permitem melhorar a capacidade dos empregados (A=Ability), a sua motivação (M=Motivation) e as oportunidades de contribuir para a organização (O=Opportunity to contribute), o objetivo principal com a adoção deste modelo continua a ser o desempenho da organização, beneficiando do capital humano em prol da empresa, com menor preocupação dedicada ao bem-estar dos empregados ou aos ganhos mútuos que podem resultar da aplicação deste modelo. Para além desta desconsideração pelos interesses dos colaboradores, as pressões sentidas pelos mesmos no trabalho e na sociedade intensificam a ameaça ao seu bem-estar. Torna-se assim necessário a adoção de uma abordagem que tenha em conta o seu bem-estar ao mesmo tempo que possibilita o alto desempenho da organização (Guest, 2017). Valzade et al. (2016) especifica que, quando é criado um clima positivo nas relações laborais beneficiam ambos os intervenientes, de tal forma que, se o empregador aplicar práticas que promovam o bem-estar do colaborador, vai existir uma reciprocidade positiva em relação aos indicadores de desempenho deste último (Guest, 2017). Boxall (2013) definiu três tipos de reciprocidade positiva entre a organização e os seus colaboradores, estipulados como: o equilíbrio entre a necessidade de mão de obra competente por parte do empregador com a necessidade do colaborador de encontrar um ambiente de trabalho positivo; a necessidade dos empregadores observarem empenho por parte dos colaboradores, equilibrada com o anseio destes se sentirem seguros no seu emprego ao mesmo tempo que sentem que são tratados justamente; e o equilíbrio em que ambas as partes sentem que as suas necessidades são satisfeitas. Estas dimensões contribuem para a obtenção de ganhos mútuos.

Quando existe este compromisso organizacional para com o trabalhador e a sua satisfação profissional, qualquer intenção de absentismo e rotatividade que possa existir é contrariada, indicadores que, segundo Koh & Boo (2004) e Cable et al. (2013) são bastante dispendiosos devido aos elevados custos de recrutamento, contratação e de

formação investidos em cada colaborador e cada recém chegado (Koh & Boo, 2004 & Joseph & Sridevi, 2015). Assim, quando os colaboradores não estão satisfeitos com o seu atual emprego, conseguem facilmente ir para outra empresa, mas a verdadeira consequência será para a organização que com essa saída pode sofrer uma perda financeira substancial (Gupta-Sunderji, 2004).

A nível económico numa organização, Joseph & Sridevi (2015) indicam que perder um empregado pode custar para a empresa entre 20% a 213% a mais que o seu salário anual, e Cascio (2000) e Petrucelli (2017) afirmam que substituir um empregado pode custar entre 20% a 250% do seu salário anual (as cited in Shufiitinsky & Cox, 2019). Por outro lado, Hebenstreit (2008) indica que as despesas com o recrutamento do novo empregado ficam compreendidas entre metade e 200% do salário do antigo colaborador. O recrutamento torna-se um processo dispendioso devido a despesas administrativas e de publicidade, ao tempo despendido e recursos utilizados para o *onboarding* e a formação, sendo também necessário despendar tempo para a substituição das posições que ficaram em aberto, levando consequentemente a uma perda de produtividade (Cloutier et al., 2015). Para além disso, se os funcionários que abandonarem a empresa estiverem alocados a projetos específicos com formação para tal, colocam uma pressão extra sobre a equipa com a qual trabalhavam (Joseph & Sridevi, 2015). Assim, no sentido de manterem os seus trabalhadores, as organizações devem esforçar-se para aumentar a sua satisfação. Dado os intervalos mencionados, e de acordo com Gupta-Sunderji (2004), é mais vantajoso para a empresa restringir aspetos desmotivadores inicialmente - concentrando os seus esforços na sua eliminação - e só depois procurar o aumento dos fatores motivadores.

As empresas entendem que enfrentam desafios significativos na retenção de jovens talentos (Shufiitinsky & Cox, 2019), independentemente da sua dimensão, dos seus avanços tecnológicos e do seu foco no mercado (Ramlall, 2004). Quando existe uma alta rotatividade de trabalhadores, para além da empresa incorrer em riscos reputacionais, pode ainda ser afetada por testemunhos de antigos colaboradores (Joseph & Sridevi, 2015), podendo resultar em perceções erradas por novos clientes e empregados (Singh, 2019).

A relação entre o novo trabalhador e o seu supervisor, a forma como os empregados são recrutados, a sua introdução na empresa, a sua formação, a maneira como a mesma é

conduzida e a sua aculturação contribuem para a satisfação e retenção dos colaboradores (Joseph & Sridevi, 2015). Devido às diversas forças externas e internas que podem influenciar a permanência dos empregados na organização, os esforços de retenção são tradicionalmente vistos como mais desafiantes quando comparados com os aplicados durante o processo de *onboarding* (Shufiitinsky & Cox, 2019). Os funcionários são o ativo mais importante, valioso e produtivo de uma organização (Singh, 2019), possuindo competências, experiência e conhecimento que permitem aumentar a produtividade da mesma (Snell and Dean, 1992), as cited in Ramlall, 2004), desempenhando um papel crucial para a sustentabilidade e desenvolvimento da empresa. Dada a sua importância para a sobrevivência e rentabilidade da organização, e uma vez que os seus custos de substituição são significativos (Singh, 2019), a empresa deve melhorar as suas políticas de retenção e contrariar as intenções de saída dos colaboradores, trabalhando numa “estratégia de Gestão de Talentos personalizada,..., incorporando todo o ciclo de vida do talento, desde a identificação da necessidade até à atração, envolvimento, implantação e retenção, com foco na sua motivação, proporcionando carreiras em vez de meros empregos” (Joseph & Sridevi, 2015, p. 177). Segundo Chambers et al. (1998), o esforço dedicado por uma empresa em busca de melhores talentos é sempre recompensado, traduzindo-se numa mais-valia para a organização.

No entanto, Schneider, (1987) afirma que as empresas são influenciadas pelo tipo de pessoas que as constituem, os ambientes são função das pessoas e da forma como elas se comportam neles, apuradas segundo um ciclo de Atração-Seleção-Atrito (ASA), procurando continuamente cativar e reter funcionários qualificados para trabalhar na sua organização (Bell, 2021) que possuam os mesmos valores, crenças e comportamentos no trabalho que os praticados pela empresa (Adkins, Russell & Werbel, 1994). Quando uma empresa já existe há algum tempo, é vista como resultado do comportamento dos seus trabalhadores (Schneider, 1987). “A atração de candidatos para a organização, a seleção de contratações específicas e o atrito destas contratações contribuirão, com o passar do tempo, para as características da sua força de trabalho” (Jeske & Olson, 2022, p.70). Diferentes organizações vão atrair, selecionar e reter diferentes tipos de trabalhadores, aliciados pelo ambiente e comportamento dentro da empresa (Schneider, 1987). Segundo o ciclo ASA, as organizações parecem e dão a entender que são diferentes umas das outras porque um colaborador, ao ser atraído por uma organização, ao ser selecionado pela mesma ou ao sentir atrito por ela, vai levar a um determinado grupo de pessoas

representativo da empresa e que vão demarcar o comportamento organizacional da mesma (Schneider, 1987). Na atração, cada pessoa sente-se atraída pelas carreiras de forma diferente, de acordo com os seus interesses e a sua personalidade. Pessoas semelhantes, com personalidades e comportamentos idênticos, são atraídas por oportunidades de emprego e organizações específicas, o que começa a caracterizar particularmente cada organização (Schneider, 1987). Os candidatos são atraídos para as empresas que apresentam oportunidades de interesse para os mesmos, valores, modelos de trabalho e prioridades semelhantes às suas (Jeske & Olson, 2022), sinais partilhados durante o seu processo de recrutamento (Gregory et al., 2013). A contratação, o *onboarding* e a experiência do colaborador contribuirão para moldar a atratividade da organização, sendo que esta deve trabalhar continuamente para assegurar os valores, preferências e prioridades, atrativos a cada novo colaborador, e para manter a atratividade mesmo após a contratação (Jeske & Olson, 2022).

Na seleção, ao pertencerem a ambientes com tecnologias particulares, precisam de contratar pessoas com esse tipo específico de competências (Aldrich, 1979, as cited in Schneider, 1987). Para sobreviverem, têm de contratar colaboradores com competências diferenciadas, que apesar de não possuírem competências comuns, apresentam atributos pessoais semelhantes.

No atrito, embora uma pessoa se sinta atraída por uma determinada vaga de emprego ou organização, se sentirem que não se enquadram, irão procurar outras oportunidades (Schneider, 1987). Nalguns casos, este atrito pode ocorrer mesmo durante ou após o *onboarding* do colaborador (Shufutinsky and Cox, 2019), que, se levar à partida repentina dos mesmos, pode ser muito dispendioso para a organização, prejudicando a equipa que esperava trabalhar com esta nova contratação (Jeske & Olson, 2022). Este processo pode também ser útil para esclarecer potenciais mal-entendidos que possam existir e discutir expectativas divergentes (Jeske & Olson, 2022). No entanto os empregadores nem sempre consideram este papel de redução do atrito que o processo pode exercer, perdendo a oportunidade de o reduzir precocemente durante ou após o *onboarding* (Bauer, 2010, as cited Jeske & Olson, 2022).

Segundo Premack & Wanous (1985), a satisfação no trabalho e a permanência dos colaboradores será tanto maior quanto maior for o ajuste entre as expectativas individuais e a realidade organizacional. Se as pessoas sentirem que não se encaixam na organização, ao saírem, vão permanecer aquelas que apresentam comportamentos e personalidades

semelhantes, o que resulta numa maior homogeneidade quando comparado com o grupo de pessoas que inicialmente se sentiram cativadas pela organização ou pela oportunidade. Se a empresa possui objetivos atrativos para as pessoas, mas se estes não se sentem enquadrados ao interagir com a organização e as pessoas pertencentes à mesma, esses vão sair da organização. A atração, a seleção e o atrito vão levar a uma restrição do leque de pessoas que trabalham na organização, dando a entender que a mesma é um fator determinante do comportamento dos trabalhadores. A manifestação dos objetivos por parte dos fundadores define também o tipo de pessoas que são atraídas, selecionadas e que permanecem a uma empresa, o que, com o passar do tempo e de acordo com o seu comportamento, vai levar à essência da empresa. A organização pode tornar-se de tal forma associada a um segmento particular, que pode levar à falha da mesma, uma vez que se o ambiente mudar, os seus colaboradores, os seus processos e estruturas já não são viáveis (Schneider, 1987).

Todos os critérios que podem levar um trabalhador a sair ou a permanecer numa empresa são aspetos que podem ser controlados por um bom líder. Assim, segundo Gupta-Sunderji, (2004), para contrariar a saída dos seus empregados, devem estabelecer objetivos bem definidos e aceites pelos colaboradores e acompanhar o seu progresso no esforço para atingir esses objetivos. O autor acredita também que as empresas devem criar um sentido de propósito para o empregado e ajudar o mesmo a entender o seu contributo para os resultados da organização. Empoderar os seus colaboradores - dando-lhes todas as responsabilidades que acompanham a realização de certas tarefas - conhecer os seus empregados - o que consequentemente beneficia a sua autoestima e autovalorização para além de permitir a compreensão dos mesmos - comunicar e consultar os empregados ao mesmo tempo que se deve ouvir atentamente o que estes têm para dizer e reconhecer as suas conquistas e sucessos, são tarefas que quando levadas a cabo pela organização, aumentam a sua retenção (Gupta-Sunderji, 2004).

1.3: Importância da experiência de *onboarding* na retenção.

A taxa de rotatividade dos empregados (i.e., *turnover*) é uma medida que permite mensurar o número de empregados que deixa uma organização durante um determinado período de tempo. É, portanto, um dos fatores que pode dificultar o desenvolvimento de uma empresa, especialmente no caso de uma *start-up*. Uma das causas que pode levar a um elevado nível de rotatividade dos empregados é a insatisfação dos mesmos. Uma das formas de desenvolver a satisfação do trabalhador é através da sua introdução na cultura e ambiente de trabalho com um bom processo de *onboarding* (Pratiwi et al., 2018), onde o empregado adquire conhecimentos, competências e comportamentos que necessita adquirir para ter sucesso no seu novo trabalho (Yadav et al., 2020).

Shufitinsky & Cox (2019) indicam que existem inúmeras ocasiões em que os programas de *onboarding* são inadequados, investindo recursos consideráveis no recrutamento, contratação e deslocalização de talentos, sem dedicar o mesmo esforço para garantir que estes empregados são devidamente inseridos na empresa, o que pode afetar negativamente a retenção. Quando isto acontece, o novo empregado não compreende as suas funções, tarefas e o que é esperado dele (Al-dossary, 2017, as cited in Pratiwi et al., 2018), o que aumenta o seu descontentamento. Shufutinsky and Cox (2019) acreditam que “os trabalhadores que não estão satisfeitos com o seu processo de *onboarding*... abandonam a organização dentro do seu primeiro ano de contrato” (as cited in Jeske & Olson, 2022, p. 64). Por vezes as organizações tentam doutrinar os seus empregados na sua cultura organizacional através do processo de *onboarding*. No entanto, isso promove a conformidade à cultura, valores e práticas da empresa ao mesmo tempo que minimiza a própria individualidade e identidade do colaborador.

É necessário envolver os trabalhadores a partir do momento que chegam à organização, encorajando a autoidentidade e os pontos fortes individuais (Cable et al., 2013). Isso deve acontecer através da apresentação de oportunidades para se expressarem, aplicarem os seus pontos fortes no seu dia-a-dia e utilizarem o seu trabalho para demonstrar que fazem melhor. Assim, reforçam a sua autoestima e adotam uma identidade positiva num período normalmente considerado stressante para os empregados. Quando esta partilha e demonstração é proporcionada, os novos trabalhadores tornam-se “mais ligados aos seus colegas, mais empenhados no seu

trabalho e mais suscetíveis de permanecer” (Cable et al., 2013, p.23) aumentando o seu desempenho e diminuindo a sua intenção de rotatividade (Jeske & Olson, 2022). Caso contrário, ao doutrinar os empregados, pode levar a comportamentos não autênticos e resultar também em insatisfação no local de trabalho (Shufiitinsky & Cox, 2019).

A maior vantagem competitiva numa empresa deve ser alcançada através das pessoas e não da tecnologia, na medida em que o investimento nesta última nunca é suficiente por ser um bem acessível a toda a concorrência. Já a força laboral e a sua qualidade é um bem mais escasso no mercado laboral, tornando-se um fator importante capaz de entregar vantagens competitivas à organização, uma vez que são necessários trabalhadores cada vez mais qualificados para conseguirem trabalhar com a tecnologia cada vez mais complexa (Shahnawaz & Juyal, 2006). Deste modo, as empresas têm de reestruturar os seus processos de *onboarding* e deixar os métodos arcaicos adotados anteriormente para conseguirem reter o melhor talento (Joseph & Sridevi, 2015). Para além disso devem ter uma estratégia de retenção com base na sua missão, visão, valores e políticas da empresa, uma vez que, para atingirem resultados competitivos. O empenho dos funcionários tem de ser constante, de modo a que consigam obter bons resultados que contribuam para atingir certos objetivos empresariais estabelecidos pela empresa. Ao terem um objetivo definido, comunicado claramente e possível de alcançar, permite que os colaboradores se mantenham motivados e comprometidos com a organização (Cloutier et al., 2015). “Os funcionários precisam de saber como se enquadram no propósito geral da organização” (Baldoni, 2013, as cited in Cloutier et al., 2015, p. 122).

Para além disso, Cloutier et al. (2015) e Pratiwi et al. (2018) afirmam que existe um conjunto de medidas, desafiantes para a empresa, que ao serem adotadas por uma organização permitem aumentar a sua retenção. Para isso, a empresa deve estabelecer um processo de comunicação adequado e eficiente, fornecendo ao novo colaborador toda a informação necessária sobre o seu trabalho, para que este não se sinta sobrecarregado. Devem ser também comunicados os objetivos e metas da empresa. O candidato deve ser transparente, para que a organização consiga examinar se este se enquadra na sua cultura e se concorda com a visão da organização. Essa transparência é também essencial para que, na sua seleção, se consiga ter em conta as competências e certificados valorizados, permitindo uma seleção diversa, inclusiva e de acordo com as aptidões específicas de cada indivíduo. A organização deve também garantir que os seus colaboradores têm acesso a recursos e permitir a formação e desenvolvimento dos empregados, para

alavancar o seu progresso. É também necessário garantir que existe um equilíbrio entre as necessidades individuais dos colaboradores e as necessidades da empresa, e garantir que este é plenamente aceite na organização (Schroth, 2019). A empresa deve procurar maneiras de reduzir a sua ansiedade inicial, o que é possível através de um programa de *onboarding* bem-sucedido, que para além de contribuir para a redução dessa ansiedade e incerteza de um colaborador, permite uma compreensão clara do seu papel (Schroth, 2019).

Estes empregadores entendem que a diversidade da mão de obra, a qualidade do talento contratado e o crescimento relacional levam à estabilidade do local de trabalho. Também essa diversidade no local de trabalho contribui para o aumento da retenção dos empregados, uma vez que, ao estarem num ambiente mais diversificado, onde trabalham empregados de várias gerações, culturas e géneros, sentem que existem mais oportunidades e menos barreiras ao crescimento.

As organizações com melhores resultados investem o seu tempo e dinheiro nos programas como o *onboarding* com objetivo de posicionarem os seus empregados para o sucesso (Bell, 2021). As experiências de *onboarding* dos novos colaboradores têm um impacto direto na produtividade e rentabilidade de uma organização e na retenção e desempenho desses colaboradores (Joseph & Sridevi, 2015). Ao realizar o *onboarding* do novo colaborador, fornecem-lhe as informações e ferramentas necessárias, contribuindo para que estes estejam melhor preparados e menos apreensivos relativamente aos desafios que podem aparecer com as tarefas do seu novo emprego. Ao promover e encorajar o seu envolvimento, contribuem para que se sintam mais empenhados e motivados, o que faz com que tenham uma atitude positiva em relação à organização e à posição que estão a tomar. Essa atitude positiva resultante leva a um compromisso para com a empresa, com a procura constante de recursos adicionais que os ajudem a ter um melhor desempenho no seu trabalho, contribuindo para o seu sucesso e o da organização (Bell, 2021). Não basta deixar os novos empregados instalarem-se e resolverem as coisas por eles próprios, a mudança no ambiente industrial não permite esse luxo às empresas, nem os empregados procuram esse tipo de ambiente (Shufiitinsky & Cox, 2019). “Eles querem ser ativos, produtivos e envolvidos” (Ferri-Reed, 2013, as cited in Shufiitinsky & Cox, 2019, p. 3). Quanto melhor for essa sua experiência, menor é a intenção de rotatividade dos colaboradores (Pratiwi et al., 2018).

Segundo (Gupta et al., 2017, as cited in Pratiwi et al., 2018), as empresas onde é possível observar um valor mais elevado de rotatividade de trabalhadores é nas empresas da indústria das tecnologias da informação (*IT - Information Technology*), setor empresarial benéfico para simplificar o setor de produção/manufatura. É um setor ligado ao desenvolvimento, manutenção e utilização de sistemas informáticos, *software* e redes de processamento e distribuição de dados, com empresas que geralmente estão envolvidas com telecomunicações, com a transmissão de informação ou com os sistemas que facilitam a comunicação, incluindo empresas que produzem *software* ou *hardware*. As equipas encarregadas de projetos de *Software* registam geralmente uma rotatividade anual muito elevada, entre 25% e 35%, aumentando o risco de atraso da conclusão dos seus projetos (Jiang, 2015). Se existirem altas taxas de rotatividade, a produtividade do local de trabalho pode ser afetada (Bhattacharya, 2015). Quando um empregado deixa a empresa, o trabalho que ele fazia diariamente tem de ser realizado por outro trabalhador, levando a uma diminuição do nível de produtividade entre os restantes trabalhadores, e quando encontrarem um novo empregado para essa posição, os colegas têm de dividir o seu tempo para conseguirem dar a formação e assistência necessária ao novo colaborador (Pike, 2014).

“O *onboarding* do empregado, a sua rotatividade e a satisfação com o seu emprego têm um efeito na retenção desse empregado” (Pratiwi et al., 2018, p. 603). Segundo Dibble (1999) “a retenção dos empregados começa com a orientação” (as cited in Cloutier et al., 2015, p. 120). Quando as organizações investem em programas de *onboarding* eficazes, é criado um compromisso de longo prazo com os colaboradores e observa-se um aumento de 58% na taxa de retenção dos trabalhadores por um mínimo de 3 anos na organização (Joseph & Sridevi, 2015). As empresas preocupam-se cada vez mais com o comprometimento, importante para a retenção dos seus trabalhadores, que com o mero cumprimento (Shahnawaz & Juyal, 2006). O comprometimento está presente no modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de Harvard (Beer et al., 1984, as cited in Shahnawaz & Juyal, 2006), juntamente com a congruência, competência e o custo-eficácia, sendo o fator chave para alcançar um desempenho organizacional competitivo. Dentro destes 4c’s, a GRH concentra-se na congruência e no comprometimento do trabalhador, sendo este último um objetivo importante a alcançar. Quanto maior for o comprometimento organizacional, mais motivados e dispostos estão para trabalhar. Estando empenhados, sentem uma maior responsabilidade, diminuindo a necessidade de

supervisão e a probabilidade do colaborador abandonar a organização, reduzindo consequentemente os custos da empresa com o recrutamento e seleção (Shahnawaz & Juyal, 2006).

Krasman (2015) afirma que, para reduzir eficazmente a rotatividade dos empregados as empresas devem considerar maneiras de ajudar os mesmos a ultrapassar os desafios iniciais com que se deparam quando se juntam à sua empresa, em vez de os tentar manter após estes terem decidido sair. “Programas de *onboarding* bem sucedidos aumentam a retenção dos empregados” (Bell, 2021, p. 4). As empresas devem assim esforçar-se para reforçar os seus processos de *onboarding* e a eficácia da implementação dos mesmos, o que influenciará a taxa de sucesso do processo (Pratiwi et al., 2018) e consequentemente melhorará a retenção e a satisfação dos empregados, contribuindo para a diminuição das suas taxas de rotatividade (Awan, 2013, as cited in Pratiwi et al., 2018).

Capítulo 2: Entidade de Acolhimento e Descrição do Estágio e Atividades realizadas

2.1: Entidade de Acolhimento

A entidade que me acolheu durante o meu estágio é uma *Start-up* que opera no sul da Europa e é responsável pela criação de uma plataforma líder mundial de manutenção preditiva de frotas em tempo real, com um total de 80 colaboradores, distribuídos pelas suas diferentes equipas de *Marketing, Customer Success, Sales, Vehicle Integration, Finance, Human Resources, Software, Engineering Operations, Artificial Intelligence, Embedded Systems* e *Product Management*.

Esta começou a sua atividade em 2015, altura em que os seus fundadores se depararam com um impasse resultante de uma avaria num autocarro, que levou os passageiros a ficarem retidos por várias horas, do que resultou, conseqüentemente, que os referidos empresários tivessem perdido o avião para uma importante reunião de negócios. Afetados por essa paragem forçada, pensaram em como todos os dias estes imprevistos afetam a nossa sociedade, trazendo incómodo para a vida de milhares de pessoas, que se vêm prejudicadas com ligações perdidas e atrasos em fornecimentos de bens essenciais e perecíveis. Foi assim que surgiu da empresa, com o objetivo de mudar a indústria dos transportes, concebida para criar um futuro em que estes não falhem, um futuro sem tempo de inatividade para os veículos, impulsionando a previsibilidade e confiança nos mesmos. Ao capacitar a eliminação das avarias, diminuindo o tempo de paragem e aumentando a visibilidade do verdadeiro estado dos veículos, permite que os transportes sejam fiáveis e pontuais, diminuindo os impactos na economia e na mobilidade, tornando-se, ao mesmo tempo, sustentáveis e acessíveis.

A empresa iniciou a sua atividade com o processo de desenvolvimento do seu primeiro produto, mas apenas começou a sua produção e venda em 2017. Os seus primeiros anos foram mais focados em veículos de transportes de passageiros, mas com a chegada da pandemia, a atenção virou-se também para os camiões de transporte de mercadorias. A empresa acredita que a sustentabilidade e acessibilidade dos transportes de mercadorias e passageiros depende da redução do seu custo por quilómetro, o que pode ser alcançado, mantendo os veículos nas estradas, com a eliminação do tempo de inatividade causado pelas paragens forçadas e conseqüente recorrência às oficinas.

Através destes produtos, aplicados aos veículos da empresa para recolher a informação sobre o seu funcionamento, abrangem todas as áreas necessárias para que uma empresa de transportes possa gerir a sua operação remotamente, em tempo real e de forma eficaz, com uma tecnologia que trabalha com qualquer fabricante de pesados e qualquer combustível e energia. Aplica engenharia de automóveis e *machine learning*, oferecendo uma solução completa para a deteção de falhas e anomalias em veículos, trabalhando para um futuro sem interrupções.

A sua plataforma identifica, com a ajuda da Inteligência Artificial (IA) e do uso de tecnologia que combina o processamento em larga escala com as mais recentes técnicas de *machine learning*, quando ocorrerá a próxima avaria, através de dados recolhidos e analisados em tempo real. Através destes dados deteta potenciais problemas e desgaste do veículo, antecipando falhas em componentes chave antes que estas ocorram ou se agravem, possibilitando uma rápida ação das equipas técnicas através do acesso a toda a informação de diagnóstico.

Com esta informação, apresenta uma análise total do estado de vida dos veículos, o que permite a identificação prévia de avarias e compreensão das razões por detrás de cada uma. Ao possibilitar que esta seja solucionada antecipadamente, evita uma situação que pode resultar em perda de receitas, custos de manutenção acrescidos, clientes insatisfeitos e uma reputação danificada. Para além de reduzir os custos de manutenção durante a vida útil do veículo, permite uma maior visibilidade sobre os principais componentes de desgaste, torna possível efetuar diagnósticos mais rapidamente e resolver os problemas à distância, ter um maior controlo sobre os planos de manutenção regular e melhorar a gestão das peças sobresselentes.

Juntamente com manutenção preditiva, oferece ao utilizador um sistema de gestão de operações com mapas inteligentes que permitem um maior controlo de todos os veículos e operações de uma empresa, permitindo uma maior rentabilidade no seu negócio, com respostas mais rápidas e eficientes aos seus clientes. Permite que toda a informação esteja presente na mesma plataforma, combinar a disponibilidade do condutor e do veículo com cada entrega e possibilita a rápida avaliação, e de forma mais fácil, das horas de serviço de cada colaborador, permitindo calcular com precisão o tempo de atividade da frota. Para além disso, possui também um sistema de *Ecodriving*, que fornece informação detalhada sobre os consumos, rotas e utilização de cada veículo possibilitando o treino de

cada um dos motoristas no sentido do menor desgaste do veículo e maior economia de combustível em cada percurso realizado.

Os seus valores vão de encontro à prestação do melhor serviço, com qualidade, para crescerem a um ritmo rápido, que resolva os problemas dos clientes, primando pela excelência e redução dos custos, com características adequadas às diferentes indústrias dos seus diferentes clientes. Ao estarem presentes num mercado competitivo, à medida que avançam com o seu produto, vão sendo pressionados pelos seus concorrentes. No entanto, como empresa, pretendem focar-se nos clientes e não nos seus concorrentes, e aprender com eles. Quanto mais compreendem os clientes, o seu funcionamento, as suas limitações e os seus problemas, melhor se adaptam para lhes fornecer os melhores produtos, adaptados às suas necessidades e às características da sua frota.

Ao atuarem na área da manutenção, área muito exaustiva em termos de investigação e inovação, todos os meses desenvolvem novos modelos de deteção de falhas, aumentam a cobertura de novos componentes, novos veículos, ao mesmo tempo que melhoram os seus modelos já em produção, estando em constante inovação de modo a prestar um melhor serviço, valioso para os clientes. O seu esforço diário vai no sentido de poderem proporcionar aos clientes a melhor experiência possível, sendo transparentes com o que lhes podem oferecer e estabelecendo um preço que para além de ser competitivo deve proporcionar o retorno do investimento feito, independentemente de quão elevado for.

A sua plataforma está presente em 5 das 10 maiores empresas de transporte do mundo e opera com frotas na Europa, América do Norte, Ásia-Pacífico, e América Latina. Em 2021 angariou um investimento de 12 milhões de dólares para impulsionar a liderança na manutenção preditiva, reforçando o compromisso de apresentar aos clientes mais inovação, melhores funcionalidades, maior suporte, para além de fornecer todas as ferramentas necessárias para fazerem a transição para frotas com emissões zero.

2.2: O Processo de *Onboarding* na Entidade de Acolhimento

Segundo (Carlos & Muralles, 2022), as organizações consideram as tarefas e formações como importantes para o sucesso do novo colaborador na organização, mas nem sempre possuem um plano com possibilidade de ser replicado a cada nova contratação. Ao contrário do identificado por Carlos e Muralles (2022), a empresa de acolhimento para o estágio em causa possui um processo de *onboarding* planeado, que é aplicado a cada nova contratação, alterando apenas os detalhes particulares de acordo com a equipa e posição que cada colaborador vai ocupar.

O processo típico de *Onboarding* na entidade de acolhimento é um processo composto. Estima-se que cada processo de *onboarding* na empresa envolva 40 a 80 horas de instrução e orientação inicial. Cada *Onboarding* é específico para cada equipa, a fim de estar mais concentrado nos seus objetivos e no que se espera do novo empregado. Começa antes da data de início do seu novo emprego, com a recolha de toda a informação necessária para assegurar a preparação da documentação e para ter uma noção de qualquer detalhe que se considere necessário ter em consideração com o recém-chegado. Além disso, é preparado todo o material necessário para assegurar um bom ambiente de trabalho e enviado um questionário para o recém-chegado preencher, com algumas questões direcionadas à partilha de informação sobre si próprio, para que se possa comunicar a sua entrada na equipa no seu primeiro dia, e para que ocorra um momento de apresentação, mesmo que não exista a possibilidade de conhecer os colegas pessoalmente. Nesta fase há muito trabalho investido pelas diferentes equipas, principalmente a equipa de RH, que gere todo o processo de *Onboarding* para cada recém-chegado e as equipas de *Finance*, *IT* e *Marketing*, que também estão envolvidas nesta preparação, sendo responsáveis por tarefas importantes essenciais para o sucesso do processo.

O primeiro dia é normalmente quando os novos trabalhadores recolhem os materiais que necessitam e lhes é dado o acesso às diferentes plataformas utilizadas na empresa. Depois do departamento de *IT* garantir a sua inclusão nas listas de correio, garantir que este tem todos os acessos de que necessita, e que foi criado e dado todo o equipamento específico de acordo com a equipa a que pertence, decorre um conjunto de reuniões de *Onboarding* com o departamento de RH e os seus supervisores de equipa. Na reunião com os RH, e através do *email* de boas-vindas, para além do acolhimento inicial, e é-lhes atribuído um conjunto de páginas com toda a informação sobre a empresa, os seus

processos, a sua estratégia, as diferentes equipas e departamentos, e todos os documentos e materiais de consulta essenciais para levar a cabo as suas tarefas e para os orientar nas suas primeiras semanas na organização. Essas páginas são introduzidas e apresentadas através desta reunião, e pertencem a um repositório online de documentação da empresa, que permite o acesso constante por parte dos trabalhadores a informação atualizada, pertinente para o seu dia-a-dia e de fácil acesso. Os novos trabalhadores são aconselhados a realizar uma leitura mais intensiva destas páginas nos dias posteriores à sua entrada na organização.

Na reunião com o seu supervisor, para além de apresentar com mais detalhe a página individual de *onboarding* de cada colaborador - página existente no conjunto dos documentos apresentados inicialmente, específica para cada novo colaborador, onde estes podem encontrar toda a informação de que necessitam sobre a empresa, a equipa e o trabalho que vão desempenhar, assim como um conjunto de tarefas iniciais que devem assegurar durante as suas primeiras semanas de trabalho -, o seu supervisor apresenta a sua equipa e a página correspondente a cada departamento e são clarificadas as expectativas que se tem do trabalhador e do desenrolar das suas atividades e da sua autonomia dentro da empresa. É também organizada pelo supervisor uma reunião com o resto da equipa, e durante as suas duas primeiras semanas ocorrem reuniões com os *stakeholders* relevantes para o novo colaborador, assegurando que o mesmo compreende a ligação entre as diferentes equipas, e como as suas tarefas influenciam ou dependem do papel de outras equipas ou colegas.

Durante a sua primeira semana, o colaborador investiga com mais detalhe as páginas apresentadas nas reuniões de *onboarding*, intercalando o seu estudo dessas páginas, onde tem toda a informação necessária para poder levar a cabo as suas tarefas da melhor maneira, com tarefas iniciais para este pôr em prática, revendo e aplicando a informação. Todas as pessoas recentemente contratadas assistem também, nas suas primeiras semanas, a uma reunião de demonstração do produto, onde o podem ver em funcionamento e ficar com um maior conhecimento sobre o mesmo e a sua aplicação, e têm uma reunião com os fundadores, conhecida como o “*Meet the Founders*”, onde, para além de permitir conhecer os fundadores, proporciona um momento de proximidade e socialização com a nova adição. Estes novos colaboradores efetuam também um exame médico a pedido da empresa, exigido por lei, repetido a cada 2 anos.

Para além das reuniões iniciais, o departamento de RH é responsável pela realização de reuniões de acompanhamento, as designadas reuniões de *Onboarding Follow-Up*, após as suas duas primeiras semanas de trabalho e no final do primeiro mês na empresa, para acompanhar a experiência do novo trabalhador. É também realizado, após 2 meses de trabalho na empresa, um inquérito a cada colaborador, *60 days Survey* (presente no Capítulo 3 do documento), com questões relacionadas ao processo de *Onboarding*, ao seu recrutamento e a toda a sua experiência na empresa até ao momento. A obtenção do *feedback* sobre todo o processo, os pontos positivos e o que pode ser alvo de melhoria, permite que esses resultados possam ser analisadas e possivelmente alterar aos próximos *onboardings*, no sentido de que o processo possa ser sempre melhor para cada nova pessoa que entra na empresa. Este *feedback*, depois de analisado é partilhado com os Supervisores de cada departamento e com os Fundadores.

Para além do acompanhamento inicial realizado pelo departamento de RH, são agendadas reuniões entre o supervisor e os seus trabalhadores subordinados, designadas *One-to-one*, para assegurar que todo o processo de *onboarding* está a ser devidamente conduzido, ajudar o trabalhador nas suas questões, e para ir dando *feedback* constante ao colaborador do seu desenvolvimento, das tarefas que vai realizando e se está a ir de acordo ao que era esperado com a sua adição à empresa. Estas reuniões são também realizadas regularmente após a sua integração inicial, o que permite um acompanhamento constante do trabalhador, zelando pela sua satisfação e, conseqüentemente, pelo seu bem-estar.

Todas as etapas realizadas durante o processo permitem que este se desenvolva ao longo do tempo, proporcionando uma experiência de *onboarding* completa e contínua a todos os novos colaboradores, com o objetivo de os preparar e motivar para que consigam evoluir e progredir na empresa, e garantindo o seu bem-estar.

2.3: Descrição do Estágio e Atividades realizadas

O Estágio Curricular decorreu entre os dias 7 de fevereiro e 13 de junho de 2022, em regime misto, tendo a possibilidade de escolher entre trabalhar presencialmente no escritório da empresa ou em regime de teletrabalho devido à situação pandémica da Covid-19 vivida na atualidade. Apesar de se encontrar mais controlada com a vacinação da população e a diminuição do número de casos, internamentos e mortes, a empresa sempre apresentou flexibilidade para que pudesse trabalhar onde me sentisse mais confortável e mais segura, desde que garantisse que as atividades em que necessitavam do meu apoio presencialmente fossem realizadas. Tive também a oportunidade de visitar e trabalhar durante um dia a partir de outro escritório da empresa que não a sua Sede.

Durante o meu estágio, focado na componente de aprendizagem através da experiência diária e das orientações e conselhos do meu supervisor, estive envolvida em atividades maioritariamente relacionadas com o apoio em processos operacionais e administrativos da gestão de recursos humanos, como a gestão de escritórios, gestão de ausências através da plataforma interna utilizada para o efeito, gestão de obrigações legais, como a Saúde, Higiene e Segurança no trabalho. Participei também na preparação de eventos internos, de documentação necessária, no controlo da formação dentro da empresa, dos seus pedidos e recolha de comprovativos e certificados, e no apoio à gestão do sistema de informação interno, garantindo a atualização contínua das bases de dados. Também prestei apoio nas diversas fases do processo de *onboarding* e *offboarding* de colaboradores que ocorreram na empresa. Participei na realização das candidaturas e na gestão dos processos de estágio profissional com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), nos pedidos de prémio ao emprego quando, após o estágio profissional, o colaborador prosseguia para contrato sem termo com a organização, contribuí para a análise e desenvolvimento de Kpi's (*Key Performance Indicator* - Indicador-chave de Desempenho) de Recursos Humanos e elaborei um relatório com base num questionário aplicado aos colaboradores da organização relacionado com as atividades de recrutamento e *onboarding* (*60 days survey*).

As várias atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio estão também apresentadas no seguinte cronograma. O meu estágio terminou com uma reunião de *exit follow-up* (reunião de *offboarding*, seguindo um guião (Anexo II)), com a presença da minha supervisora, e da colega com quem trabalhei mais proximamente, envolvida

também nas atividades de operações de Recursos Humanos, onde foi dado um *feedback* mútuo sobre toda a experiência, o desempenho e o desenrolar do meu estágio.

Atividades	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Integração e acolhimento na empresa					
Leitura de documentação, Exploração das páginas e plataformas da empresa	█	█	█		
Reuniões de <i>Onboarding</i> e <i>Follow Up</i>	█		█		
Demonstração do produto		█			
<i>Meet the Founders</i>		█			
<i>Check-In</i> com a minha supervisora		█	█	█	█
Onboarding e Offboarding					
Preparação da documentação e dos processos de <i>onboarding</i>	█	█	█	█	█
Acolhimento e <i>Follow Up</i> de novos colaboradores		█	█	█	█
Preparação de documentação e dos processos de <i>offboarding</i>	█		█		
<i>Offboarding</i> de trabalhadores		█		█	
<i>Exit Follow Up</i> com a minha supervisora					█
Formação					
Preenchimento da base de dados de formação e recolha de certificados de participação		█	█	█	█
Pesquisa de preços e Auxílio na aquisição de cursos e formações		█		█	
<i>Webinar "Startup with Benefits"</i>					█
Gestão de ausências e bases de dados					
Confirmação de totalidade de ausências marcadas, da diferença entre as marcadas e as usufruídas, afixação do mapa de férias, e preenchimento do horário de trabalho		█		█	█
Assiduidade estágios IEF, armazenamento e assinatura dos mapas de assiduidade	█	█		█	█
Atualização das bases de dados	█	█	█	█	█
Comunicação Interna e Externa					

a partir de onde se sentiam mais confortáveis para trabalhar, as minhas reuniões de *onboarding* foram realizadas por videochamada.

Nessas reuniões, primeiro com a equipa de RH, foi realizado o acolhimento, apresentação e exploração das diferentes plataformas, aplicações e ferramentas usadas, como as plataformas do *Google* (*Gmail, Drive, Chat, Meets, Calendário*), o *Expensify* (permite a gestão das despesas comerciais dos colaboradores em que os mesmos enviam as despesas para aprovação e posterior reembolso) o *Travelperk* (possibilita a reserva de viagens e o controlo dos seus respetivos custos pela organização), o *DocuSign* (facilita o envio e assinatura digital de documentos de forma segura), o *PurelyHR* (plataforma de gestão de ausências), e a *Atlassian* (*software* de construção e organização de uma área de trabalho disponível e partilhada entre todos os colaboradores), no qual estão inseridos o *Jira* (*software* em que é disponibilizado um quadro com todas as tarefas e atividades, partilhado entre equipas para gestão de tarefas e projetos da organização) e a plataforma do *Confluence* (intranet da empresa que permite a partilha de informação e conhecimento), as suas páginas, como a *Wiki* da empresa, *Strategy, Welcome to the company* e as diferentes páginas dedicadas a cada departamento e todas as subpáginas, como a página de *Teams, Roles and Contacts, o Organizational Chart* e a minha página pessoal de *onboarding*, onde especifica todas as atividades que o mesmo deve fazer durante o seu *onboarding*, dando uma lista de informações segundo a qual cada trabalhador se pode orientar durante os seus primeiros tempos na organização.

Tive também outra reunião de *onboarding*, realizada, para cada novo colaborador, com o supervisor do seu respetivo departamento, que no meu caso era novamente o departamento de RH. Nesta reunião decorreu uma exploração mais intensa da informação disponibilizada para realizar as minhas tarefas e uma explicação mais detalhada da informação a que tinha de ter mais atenção. Depois dessa reunião, foi-me atribuída a tarefa de explorar com mais detalhe as páginas apresentadas anteriormente, tal como a documentação relativa à *Interprev* e à plataforma *Careview* (plataforma da *Interprev*, empresa de prestação de serviços na área de Segurança e Saúde do Trabalho, Segurança Alimentar e Formação), a documentação relativa à *PurelyHR*, aos estágios profissionais com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), aos *onboardings* e *offboardings*, e toda a outra documentação presente para consulta. A leitura desta documentação permitiu-me ter toda a informação necessária e saber como proceder em cada situação, estando mais preparada para exercer as minhas funções.

A fase de socialização do início do meu estágio consistiu, durante a minha primeira semana, em tomar conhecimento das diferentes tarefas em que me poderia envolver durante o estágio. Esse reconhecimento deu-se através da exploração e leitura de documentação, intercalada com reuniões diárias de equipa e reuniões com uma colega da equipa de RH, com quem partilhava as mesmas funções. Durante o meu estágio, a principal expectativa era o apoio nas tarefas diárias que essa outra colega estava encarregue e, conforme me fosse adaptando aos processos, ir-me passando a responsabilidade da sua realização, ficando encarregue das mesmas.

Com estas reuniões direcionadas especificamente para essas tarefas e procedimentos, que eu preparava de antemão com leitura de material presente no *Confluence* e na *Drive*, conseguia um apoio direcionado, uma explicação detalhada da sua correta realização, e consequentemente uma aprendizagem mais rápida sobre as mesmas. Durante essa semana foram também começando a ser-me entregues pequenas tarefas para ir realizando juntamente com a leitura de documentação. Nas semanas seguintes, conforme me familiarizava com as atividades, começaram a ser-me entregues tarefas mais regularmente, tendo sempre em conta a possibilidade de mudanças de prioridades com o aparecimento de pedidos inesperados ou tarefas mais urgentes que não estavam previstas.

Para além destas tarefas, tive também durante o meu *onboarding* a demonstração da plataforma da empresa, feita pelo *Product Owner*, membro da equipa de *Product Management*, onde o mesmo explicou e demonstrou as diferentes funcionalidades do produto com mais detalhe. Tive também oportunidade de conhecer os fundadores da empresa, através de uma videochamada proposta a todos os novos colaboradores, *Meet the Founders*, onde, tal como o seu nome sugere, nos permite conhecer e trocar ideias com os fundadores.

O meu processo de integração na empresa, que durou cerca de 80 horas durante o meu primeiro mês, culminou na realização de duas videochamadas de *follow up*, na minha segunda semana de trabalho e quando fiz um mês de entrada na entidade de acolhimento, para revisão do processo de *onboarding* na organização. Foi recolhido o meu *feedback* sobre o desenrolar do meu processo e adaptação na empresa, para que pudessem ser analisadas todas as sugestões de melhoria, e, se mostrasse adição de valor, fossem aplicadas ao *onboarding* de novos trabalhadores, trabalhando para uma melhoria contínua do mesmo. Para além disso, foram ainda realizadas reuniões de *check-in* constantes com a minha supervisora, que continuaram a ser realizadas constantemente após a minha

integração, e que foram transferidas para a plataforma da *Leapsome* (plataforma de gestão dos recursos humanos de uma organização, mais particularmente do seu *feedback*, inquéritos e gestão de desempenho).

-Onboarding e Offboarding: Entrei na empresa numa altura em que esta se encontrava em crescimento, tanto a nível empresarial como a nível de empregados. Recebeu em 2021 um investimento de 12 milhões de dólares, levando à sua intenção anunciada de duplicação da sua equipa com o propósito de contratação de mais de 60 pessoas até ao final de 2022, o que significava a existência de inúmeros processos de recrutamento abertos e publicações constantes de novas vagas. Desta forma, durante o meu estágio tive oportunidade de acolher cerca de 20 novos colaboradores, para todas as equipas, incluindo estágios IEFP e estágios curriculares. Para além disso, tive também oportunidade de auxiliar a preparação de muitos outros *onboardings* cujo primeiro dia foi após o término do meu estágio.

Para os processos *onboarding*, as tarefas pelas quais era responsável baseavam-se no pedido de informação, para posterior preparação dos documentos para assinatura do novo colaborador, tal como o seu contrato e acordo de confidencialidade (*NDA – Non Disclosure Agreement*), o envio da informação e questionário sobre o Seguro de Saúde para preenchimento e entrega por parte do colaborador, identificando numa base de dados o seguro escolhido para controlo interno, e a notificação de cada novo colaborador que tinha de preparar uma pequena apresentação sobre ele mesmo, para apresentar no *All Hands* seguinte (evento mensal em que é apresentado por cada equipa o trabalho realizado durante o mês anterior), a fim de que toda a empresa pudesse ficar a conhecer o novo colaborador um pouco melhor. Para além disso, estava encarregue da criação da tarefa no *JIRA* (através da criação de *tickets* que informavam aqueles que tinham participação ativa no *onboarding* dos colaboradores que ia entrar um novo trabalhador na empresa, as informações relativas ao mesmo, como o seu nome, equipa, departamento e data de início, e a partir do momento em que esse *ticket* era criado, cada pessoa responsável destes processos podia começar a tratar das tarefas a seu cargo para o *onboarding* do novo colaborador) e da marcação no calendário das reuniões de *onboarding* do dia em que o novo membro começava a trabalhar (a reunião de *onboarding* com o departamento de RH e a reunião de *onboarding* com o seu supervisor do seu departamento), das reuniões de *follow up* periódico realizadas na 2ª e 4ª semana de trabalho, das reuniões da

demonstração do produto e da reunião *Meet the founders*, com confirmação prévia da disponibilidade por parte do *Product Owner* e dos fundadores, respetivamente.

Tive a oportunidade de estar presente nas reuniões de *onboarding* realizadas pelo departamento de RH, ficando responsável pela criação da seguida comunicação no *chat* das boas-vindas ao novo trabalhador, e nas reuniões de *follow up*. Conduzi algumas das reuniões de *follow up* de estágios curriculares, onde utilizei um guião semiestruturado com perguntas auxiliares, presente em anexo (Anexo I). Estive encarregue da atualização das bases de dados e plataformas internas com a informação dos novos membros, da alteração do organigrama existente para um modelo diferente, da sua atualização e da página *Team, Roles and Contacts* aquando da entrada de novos trabalhadores. Fiquei também encarregue da adição no novo colaborador na plataforma da *PurelyHR*, na plataforma *Careview* da *Interprev*, pela marcação das consultas e exames de admissão de medicina e segurança no trabalho, e pela marcação dos exames periódicos, nessa mesma plataforma, que tinham, por lei, de ser realizados a cada 2 anos. Para além disso, informava o departamento financeiro sempre que fosse ocorrer um novo *onboarding*, notificando se o colaborador tinha o seu contrato e o seu *NDA* assinado, e comunicando outras informações específicas, dependendo do tipo de vínculo de que se tratava.

Ao nível de *offboarding*, acompanhei cerca de 5 *offboardings*, apoiando a preparação da documentação necessária para a saída do trabalhador e comunicação da sua saída nas diversas plataformas, como no *PurelyHR* e na plataforma da *Interprev* (*Careview*), tendo tido também a oportunidade de estar presente nas reuniões de *offboarding*, reuniões realizadas também seguindo um guião pré-definido, presente em anexo (Anexo II). O principal objetivo destas reuniões era a obtenção de *feedback*, o mais honesto possível, sobre a experiência do trabalhador que estava a abandonar a organização, para, deste modo, analisar as respostas recolhidas e identificar pontos possíveis que necessitassem de ser alterados, de modo a melhorar a experiência oferecida a cada novo trabalhador que se junte à organização e conseqüente diminuição da rotatividade dos mesmos. Para além da reunião com os RH, os trabalhadores que estavam de saída tinham também uma última reunião com os fundadores, estando também responsável pelo auxílio da sua marcação.

-Formação: Ao nível de gestão de formação, tive oportunidade, durante o estágio, de contribuir para a preparação de uma base de dados, útil para o preenchimento do Anexo

C - Relatório Anual de Formação Contínua do Relatório Único, (Relatório anual, obrigatório para todas as entidades empregadoras que tenham trabalhadores por conta de outrem ao seu serviço, para descrever pormenorizadamente a atividade social da empresa, relativo ao ano de trabalho anterior, recolhendo informação sobre o emprego e as condições de trabalho) relativo ao ano de 2022. Nessa base de dados, para além da informação para o preenchimento do Relatório Único (situação face à frequência de formação profissional; período de referência da formação; área de educação/formação da ação de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) aprovada pela Portaria n.º 256/2005, de 16 de março; modalidade de formação; iniciativa da formação; a duração da ação; o horário da formação; a entidade formadora; o tipo de certificado/diploma; nível de qualificação da formação de acordo com os oito níveis do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) publicados Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho) tínhamos também alguma informação para controlo interno de formações (Nome, departamento, tipo de contrato, se a formação tinha sido aprovada, se já tinha sido realizada, o nome da formação, a justificação para a sua realização e quão importante era para uma performance no trabalho bem sucedida e para atingir os objetivos estratégicos da empresa, a sua prioridade, o trimestre/mês/data preferencial, o fornecedor preferencial, o website onde encontrar essa formação, o preço previsto, o nome da entidade formadora, o preço aproximado e o preço real, o link da formação, a data da formação, o tipo de formação (*Online*, presencial ou *e-learning*) e por fim a medida de eficácia da formação, onde, para além de se indicar essa medida de eficácia, era indicado como e quando ia ser medida, a eficácia da formação, e os *next steps*, passos a tomar após a formação e de acordo com a sua eficácia). A informação presente nesta base de dados permitia também o cálculo dos *KPI's* relacionados com a formação.

Facilitei a aquisição de determinados cursos e formações, tratando do processo de inscrição ou através do preenchimento do *Purchase Request* (formulário interno, utilizado pela organização para controlo de pedidos de aquisição de produtos, direcionado ao departamento financeiro para análise, após aprovação pelos supervisores de cada departamento). Estava responsável pela recolha e arquivo dos comprovativos de inscrição e diplomas de conclusão na respetiva pasta na *drive*, recolher informação e pesquisa de diferentes preços sobre diferentes formações, para comparação de cursos semelhantes em diferentes entidades, e tive também a oportunidade de assistir a um *Webinar* sobre RH, “*Startup with Benefits*”, promovida pela *Coverflex*, cujo principal objetivo era uma

conversa com diferentes empresas sobre a sua experiência sobre o impacto dos benefícios flexíveis desde o primeiro dia de uma *start-up* e sobre o desafio de criar uma oferta de remuneração diferenciadora no mercado.

-Gestão de ausências e bases de dados: Ao nível de gestão de ausências, estive encarregue de confirmar e solicitar aos colaboradores a marcação das férias até ao limite legal estabelecido anualmente, que este ano foi no dia 15 de abril, e fixação do respetivo mapa de férias no escritório. Colaborei também no preenchimento e atualização do registo dos horários de trabalho, havendo colaboradores com horário de trabalho entre as 9h e as 18h e outros trabalhadores que trabalham com isenção de horário de trabalho, não estando sujeitos a esses limites, preenchendo um mapa individual de registo das *working hours*. Nesses mapas de registo de horas de trabalho cada pessoa, os trabalhadores indicavam o seu trabalho suplementar e horas extra que tinham exercido, para depois de serem aprovadas pelo seu supervisor e analisadas pelo departamento de RH. Depois de analisadas e aprovadas as horas extra e os descansos não cumpridos eram contabilizados, com posterior pagamento e crédito das horas de descanso respetivas. O departamento financeiro realizava, aquando do *payroll*, o processamento destes valores para pagamento em conjunto com os seus salários. Assim, para auxílio no processamento salarial, foi criada uma base de dados, onde para além do registo do horário de trabalho de cada colaborador, registo obrigatório independentemente de terem isenção de horário ou não, foram colocadas as ausências (faltas, férias, feriados regionais, licenças de maternidade e paternidade, dias de compensação, baixas por doença e tolerâncias dadas pela empresa), submetidas por cada colaborador na plataforma *PurelyHR*.

Outra atividade relacionada, é o apoio dado à equipa de finanças no processamento salarial, através da atualização das bases de dados dos RH, onde era colocada toda a informação sobre cada colaborador da empresa, mais propriamente na folha de *Employment Details*, com informação relativa aos dados pessoais do colaborador e do seu vínculo com a empresa, e da atualização da folha da Tabela Salarial, com a informação referente aos salários e benefícios dos colaboradores. Outro apoio dado ao departamento financeiro ocorreu através da confirmação da diferença entre os dias de ausências marcados no *PurelyHR* pelos colaboradores no início do mês, e os dias que foram realmente usufruídos pelos mesmos no decorrer desse mês. Estive também encarregue da confirmação, no início de cada mês, da assiduidade dos estagiários a

realizar estágio profissional IIEFP, assinalando as suas presenças em cada mapa do mês anterior, e imprimindo o mapa de assiduidade da plataforma, para depois ser assinado pelo estagiário, e carregado na plataforma novamente após assinatura.

-Comunicação Interna e Externa: Durante o meu estágio tive a oportunidade de fazer comunicações de boas-vindas no canal *chat* de toda a equipa quando se realizava o *onboarding* a um novo colaborador e quando se celebrava um aniversário. Apoiei no preenchimento e revisão das newsletters mensais e na revisão dos *emails* de boas-vindas, enviados a toda a empresa no primeiro dia de um novo trabalhador, com informação recolhida através de um questionário enviado ao novo trabalhador na altura em que era realizado o pedido de documentação, após este aceitar a proposta de emprego.

-Organização de Eventos e casos excecionais: Como nos encontramos atualmente a ultrapassar a pandemia da Covid-19, e no Natal passado existiam muitas restrições em vigor devido ao número de casos existentes, não foi possível realizar o jantar de Natal da empresa. Decidiram adiar o evento para uma ocasião em que a situação pandémica se encontrasse mais calma. Como em março os números de casos e internamentos já eram menos significativos, e já tinha sido feito o levantamento da maioria das restrições, com a permissão de realização de jantares de grupo, foi decidido organizar um jantar com todos os colaboradores em substituição do jantar de Natal. Estive envolvida na organização do mesmo, mais propriamente na pesquisa de voos e viagens mais económicas, para aqueles que não residiam em Coimbra, na procura por um hotel em que, ao acomodar todos os colaboradores deslocados, fizesse um desconto de grupo com um preço acessível, e, dado ser o primeiro evento presencial da empresa desde o início da pandemia, organizei a documentação que necessitava de assinatura presencial e reuni a informação existente sobre os tamanhos de roupa de cada colaborador, para poder ser entregue a cada um uma *sweater* da empresa, como prenda de Natal da empresa.

Apoiei a preparação e estive presente nos eventos *All Hands* (evento mensal em que é apresentado por cada equipa o trabalho realizado durante o último mês) e estive presente nos eventos de *Quarter Review* (evento trimestral no qual é feita uma apresentação, pelos fundadores, dos resultados dos três meses anteriores, e onde são definidos objetivos e metas para o trimestre seguinte). Os eventos *All Hands* eram normalmente seguidos por um convívio entre as equipas. Dada a situação pandémica,

tendo passado esses eventos para videochamada, esse convívio realizado deixou de ser possível. No entanto, com o reencontro dos colaboradores no dia do jantar de Natal, que também coincidiu com o *All Hands* desse mês, foi realizado um convívio, o qual também ajudei a organizar e apoiei na realização das compras necessárias para o mesmo.

-Outra documentação e tarefas: Para além da documentação redigida aquando do *onboarding* do colaborador, estive ainda encarregue da redação de qualquer outro documento solicitado, tal como declarações, adendas ao contrato de trabalho, entre outros, da organização do processo de cada colaborador, do arquivo da documentação presente no escritório e da atualização da plataforma IEFP online com a documentação dos processos de cada estágio profissional, como os mapas de assiduidade, as declarações solicitadas, os certificados académicos de cada estagiário os relatórios de avaliação intermédia e final e o certificado de realização de estágio profissional.

-Questionário sobre a Experiência de Onboarding: As tarefas relativas ao questionário tiveram início no mês de fevereiro. Este foi enviado aos colaboradores que se encontravam há pelo menos 2 meses a trabalhar na empresa. O questionário já tinha sido feito anteriormente, entre janeiro de 2021 e março de 2021, mas a sua aplicação tinha sido menos significativa, recolhendo um menor número de respostas, não por ausência de preenchimento por parte dos colaboradores, mas sim como consequência da ocorrência de um menor número de processos de *onboarding* durante esse período. A partir dessa altura, o questionário foi continuando a ser enviado aos colaboradores quando atingiam o marco de 2 meses na organização. Todas as respostas recolhidas desde fevereiro de 2021 até ao final de maio de 2022 foram utilizadas para esta análise.

Esta segunda análise coincidiu com um pico de entrada de novos colaboradores, o que contribuiu para o aumento de *onboarding* da organização com um consequente aumento do número de respostas do questionário. Foram recolhidas respostas de colaboradores de todos os departamentos da empresa, incluindo estágios profissionais e curriculares. Posteriormente foram analisados os dados do questionário e elaborado o respetivo relatório de apresentação de resultados para os fundadores da empresa, que ocupam respetivamente o cargo de Presidente e *CEO*, e para os supervisores de cada uma das equipas. A análise do questionário começou na terceira semana de maio, até ao fim do meu estágio, sendo intercalada com as minhas atividades regulares. A análise do

questionário será desenvolvida mais detalhadamente no ponto referente ao *60 Days Survey* do presente relatório (Capítulo 3).

Durante o estágio fui também tendo diversas reuniões com a minha orientadora académica, tendo também sido realizada uma reunião em que para além da presença da minha orientadora académica, a Professora Teresa Oliveira, esteve também presente a minha supervisora da empresa, para discutir e confirmar a possibilidade de utilização deste questionário no relatório de estágio, assunto que já tinha sido abordado anteriormente numa outra reunião entre mim e a minha orientadora da empresa. No entanto, através desta reunião foi possível ter uma melhor perceção da sua utilização, com opinião da orientadora académica sobre como proceder à análise e pontos que podiam ser incorporados na mesma. Esta reunião permitiu também obter *feedback* sobre a minha experiência e sobre o meu desempenho e contribuição durante o estágio.

2.4: Avaliação crítica do Estágio Curricular

Desde o primeiro momento em que considerei a realização de mestrado, sempre coloquei a realização de estágio curricular como principal opção para terminar o mesmo e obter o grau de mestre. Ao realizar o estágio curricular, tive a oportunidade de ter uma primeira experiência profissional, para além dos estágios realizados durante o meu percurso académico. Ao acompanhar essa experiência com a leitura contínua de artigos para a redação do meu relatório, permitiu-me ter uma visão mais extensa do departamento ao qual seria adicionada e do assunto específico escolhido.

Ao ter a oportunidade de realizar estágio curricular, para além dos benefícios provenientes do contacto com o mundo empresarial e a aplicação dos ensinamentos adquiridos durante o meu percurso académico, tornou possível a aquisição de conhecimentos e competências úteis que serão vantajosas para o meu percurso e crescimento profissional. Para além disso, entrei na empresa numa fase de expansão, numa altura em que esta procurava a contratação de um elevado número de colaboradores, o que se revelou num considerável volume de processos de *onboarding* que tive oportunidade de acompanhar, permitindo-me adquirir muitas noções e experiência relevante que iam de acordo com o departamento em que me encontrava e com o tema escolhido. Para além da oportunidade de acompanhamento de diferentes processos de integração de colabores na empresa, fui também integrada em todas as outras tarefas relativas às operações de RH, com constante sentimento de participação e de que o que fazia tinha impacto no dia-a-dia da organização, pois, apesar de ser uma estagiária, sempre acreditaram nas minhas capacidades enquanto trabalhadora e me deram oportunidade para mostrar o meu valor, com a atribuição regular de tarefas, algumas apenas da minha responsabilidade.

Assim, senti um grande enriquecimento, pois sempre me permitiram exercer as diferentes atividades que iam surgindo, mesmo que fossem novas tarefas que nunca tinha realizado. Todas as tarefas entregues diariamente eram acompanhadas de coordenação constante, documentação de apoio e disponibilidade para qualquer dúvida que surgisse, para que fossem realizadas da melhor maneira. Sempre se mostraram disponíveis para qualquer questão que surgisse e foi-me sempre fornecido *feedback* constante sobre o meu desempenho e pontos a melhorar para que conseguisse ser o mais produtiva possível e ir de encontro as expectativas que tinham sobre mim.

Sinto também que durante o tempo que estive a estagiar na empresa fui uma mais-valia para a mesma, no sentido que consegui ir ao encontro do que esperavam de mim, que era prestar auxílio à minha colega, com quem trabalhava diretamente, para que a carga de trabalho, que tinha aumentado devido à chegada dos novos colaboradores, fosse mais fácil de suportar. Desta forma fiquei encarregue de algumas tarefas para conseguir diminuir a sua sobrecarga, contribuindo para que a minha colega conseguisse ser mais produtiva no seu trabalho diário e ficasse encarregue de outras tarefas mais técnicas para as quais eu ainda não tinha conhecimento nem experiência suficiente para desempenhar. Para além disso, ela conseguiu também encarregar-se de tarefas de aprendizagem de utilização e da realização de testes em novos programas que visavam facilitar a execução de alguns pontos do processo de *onboarding*, nomeadamente o *feedback* dado aos colaboradores e as reuniões de *follow-up* e de *check-ins (One-to-one)* realizadas com os seus supervisores, facilitando a realização dessas tarefas para ser algo mais fácil de levar a cabo conforme o número de novas pessoas na organização fosse aumentando.

Como conclusão, os aspetos positivos deste estágio foram a aprendizagem e o acréscimo de valor que trouxe para a minha experiência profissional, pois tive a oportunidade de aplicar e realizar tarefas em todos os aspetos referentes às operações de recursos humanos, a parte do departamento em que estava. Tive formação para a realização das minhas tarefas e documentação a que tinha oportunidade de recorrer sempre que necessitasse. Não tive oportunidade de participar no processo de recrutamento dos colaboradores, mas a principal razão deve-se ao facto da equipa de RH estar dividida em duas subequipas, *Operations* e *Recruitment*, estando cada colaborador focado na sua subequipa para, ao estar concentrado em tarefas específicas, ser mais produtivo.

O único aspeto negativo que tirei deste estágio, e cujo *feedback* foi comunicado à minha supervisora aquando da minha reunião de *Exit Follow-Up*, foi o facto de, apesar de me ter sido dada toda a formação e documentação necessária, não tive a oportunidade de aplicar logo na realização de tarefas. Para além da formação inicial que me foi dada, uma das primeiras tarefas em que participei foi na preparação do jantar de Natal, tendo a minha colega ficado encarregue de todas as outras tarefas para que me pudesse concentrar no apoio à organização. Quando passou este evento e me começaram a ser entregues as outras tarefas que passaram a ficar a meu cargo, tive algumas dificuldades no desempenho das mesmas. Como não tive oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na

formação, tive de ir rever essa informação novamente, demorando mais tempo para que conseguisse mostrar um bom desempenho. Para além disso, ao serem feitos pedidos de tarefas para o *email* geral de RH, inicialmente tive alguma dificuldade em saber quais eram os pedidos que me eram direcionados, e o que estava sobre minha responsabilidade ou não, dificuldade que, com o passar do tempo desapareceu.

No final de tudo, sinto que acrescentei valor para a empresa durante o período que estive na mesma e que ela acrescentou valor ao meu percurso académico e profissional, tendo sido uma boa experiência, em que os pontos positivos superaram os negativos que foram referidos.

A minha avaliação geral é de que foi um estágio muito gratificante e fui acompanhada por colegas compreensíveis, simpáticos, disponíveis e amáveis que tornaram a minha experiência melhor do que esperava.

Capítulo 3: 60 Days Survey

Nesta secção apresenta-se o estudo empírico sobre o processo de recrutamento, *onboarding* e experiência na Entidade de Acolhimento, que teve por base a análise do questionário do *60 days survey* (Anexo III) realizado aos colaboradores 2 meses após a sua entrada na empresa. O principal objetivo deste inquérito é compreender o que os novos empregados sentem sobre a sua experiência, como encaram o seu trabalho, os seus supervisores e o ambiente geral, os efeitos e resultados do seu processo de *onboarding* e a experiência de pertencer à empresa durante pelo menos dois meses, para garantir que esta está a proporcionar aos seus novos colaboradores um processo de *onboarding* eficaz e completo que lhes permita um bom começo na organização. Com o *feedback* daí resultante, a empresa pretende discutir o que precisa de ser melhorado para aperfeiçoar estes processos e a experiência de trabalho na empresa, para que seja vantajosa e satisfatória para o mesmo, num esforço contínuo para se tornar num melhor local de trabalho e assegurar uma rápida progressão das novas contratações, assegurando desta forma uma elevada taxa de retenção na organização.

Este questionário, presente no Anexo III, foi elaborado pela gestora de Recursos Humanos da empresa, e posteriormente aplicado aos novos funcionários, sendo que a recolha de dados admitidos para análise ocorreu entre fevereiro de 2021 e finais do mês de maio de 2022, com um total de 39 respostas recolhidas. As diversas perguntas foram apresentadas aos colaboradores num questionário, em inglês, através de um formulário na plataforma do *Google Forms*. Neste conseguimos encontrar 4 questões obrigatórias de resposta fechada, em que encontramos questões de escolha entre duas opções, questões com utilização de uma escala de *Likert*, de 1 a 5, em que 1 é Desagradável/Discordo completamente e 5 é Excelente/Concordo completamente, e ainda uma resposta com utilização de uma escala de 1 a 9 para aplicar a *Net Promoter Score* (NPS), em que 1 é Muito improvável e 9 é Muito provável. No entanto, para poder aplicar corretamente o *NPS*, a escala deve ser alterada para mínimo de 1 e máximo de 10, uma melhoria identificada para aplicação a questionários futuros. É possível também observar 4 questões de resposta aberta, 2 de resposta obrigatória e 2 de resposta opcional, através das quais realizámos análise de conteúdo, onde são interrogados sobre as motivações que levaram o colaborador a querer trabalhar na empresa e o que o deixa mais entusiasmado

em pertencer à mesma, são incentivados a mencionar se identificam algum *blocker* ou desafio ao desenvolvimento normal do seu trabalho e das suas tarefas, e a partilhar algum *feedback* adicional sobre a empresa.

Para além das questões identificadas, tinham também um campo onde eram convidados a identificar-se e a identificar o seu departamento, de forma facultativa. Esta identificação opcional mostrou-se igualmente como um entrave a uma boa análise do questionário, com algumas respostas em que, não existindo qualquer identificação, não era possível associar ao departamento correspondente, e conseqüentemente não permitia ir de encontro a alguma pontuação mais baixa ou resposta que devesse ser tomada em conta, dado que, sem identificação, não era possível partilhar esse *feedback* com o supervisor. Assim, identificámos como uma melhoria a aplicar, a obrigatoriedade de identificação do departamento, podendo na mesma permanecer o anonimato do colaborador, uma vez que o seu nome continua a ser um campo de preenchimento opcional.

Através da análise dos resultados, que nos permitiu identificar o que está a ser adotado positivamente pela empresa e os pontos claros de melhoria nos processos de *onboarding*, que ao serem adotadas podem contribuir para o aumento da retenção na organização, foi produzido um relatório para apresentação aos fundadores da empresa e aos supervisores de cada departamento, com a informação sobre todas as equipas. Nesta apresentação dos resultados serão, no entanto, apenas apresentados os referentes a algumas das secções e os gerais, não sendo apresentados os resultados por equipa, nem comparadas as diferenças entre os resultados de cada uma delas, por razões de confidencialidade.

Na análise quantitativa, o valor médio mais baixo observado é uma pontuação de 3 numa escala de 1-5 pontos, o que mostra um bom resultado global. A empresa precisa de compreender os resultados e identificar o que pode ser melhorado, especialmente prestando mais atenção aos departamentos com a pontuação mais baixa, uma vez que são os mais suscetíveis de ter empregados que podem ser detratores.

Na análise qualitativa do questionário, a análise das questões de resposta aberta, ao questionar sobre “*What made you want to work with us?*” foi possível observar 3 macro

categorias de aspetos que influenciaram a sua adesão à empresa, com as suas respetivas micro categorias associadas (Tabela 2). Os três principais aspetos que levaram os empregados a juntar-se à mesma estão relacionados com a sua estratégia (o seu produto/indústria, o tipo de tecnologias que utiliza nos seus processos, os seus projetos interessantes, inovadores e ambiciosos, a sua reputação e a referência de outros colaboradores e a missão, propósito e impacto da empresa), as condições de trabalho (a flexibilidade e a localização do escritório, a descrição do trabalho e a posição que representa, as oportunidades de aprendizagem e crescimento e a procura por parte dos trabalhadores de novos desafios e experiência profissional) e a sua cultura (a equipa e o ambiente dentro da mesma, o facto de se tratar de uma start-up e todas as características que acompanham, experiência anterior na empresa e a sua missão, propósito ou impacto).

<i>Categories</i>		
<i>Strategy</i>	<i>Job Conditions</i>	<i>Culture</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Product/Industry</i> ○ <i>Type of technologies used</i> ○ <i>Interesting/Innovative/Ambitious Projects</i> ○ <i>Reputation/Workers Referral Feedback</i> ○ <i>Company's Mission/Purpose/Impact</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Work Conditions: Flexibility, Office location.</i> ○ <i>Job description/Position</i> ○ <i>Learning/ Growth</i> ○ <i>Looking for a New Challenge/Professional Experience</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Team & Environment</i> ○ <i>Being a Startup (new company, smaller environment, type of leadership)</i> ○ <i>Previous experience at the company</i> ○ <i>Company's Mission/Purpose/Impact</i>

Tabela 2 - Aspetos centrais para a adesão dos colaboradores à organização

As micro categorias mais referidas como principais incentivos para os colaboradores quererem trabalhar na empresa são as oportunidades que a empresa dá aos seus empregados para aprenderem e para crescerem pessoalmente e os novos desafios que estar na empresa lhes dá (cerca de 25% das referências eram relativos a este aspeto), seguido do interesse pelo seu produto/indústria/tecnologia/projetos (21% das referências dos colaboradores). Em geral, todas as razões apontadas como motivadoras que levaram os empregados a juntarem-se à empresa são temas que são apresentados e reforçados no seu *employer branding* e durante os processos de recrutamento, pelo que consideramos

estes resultados positivos por estarem alinhados com as suas estratégia e iniciativas (Figura 1).

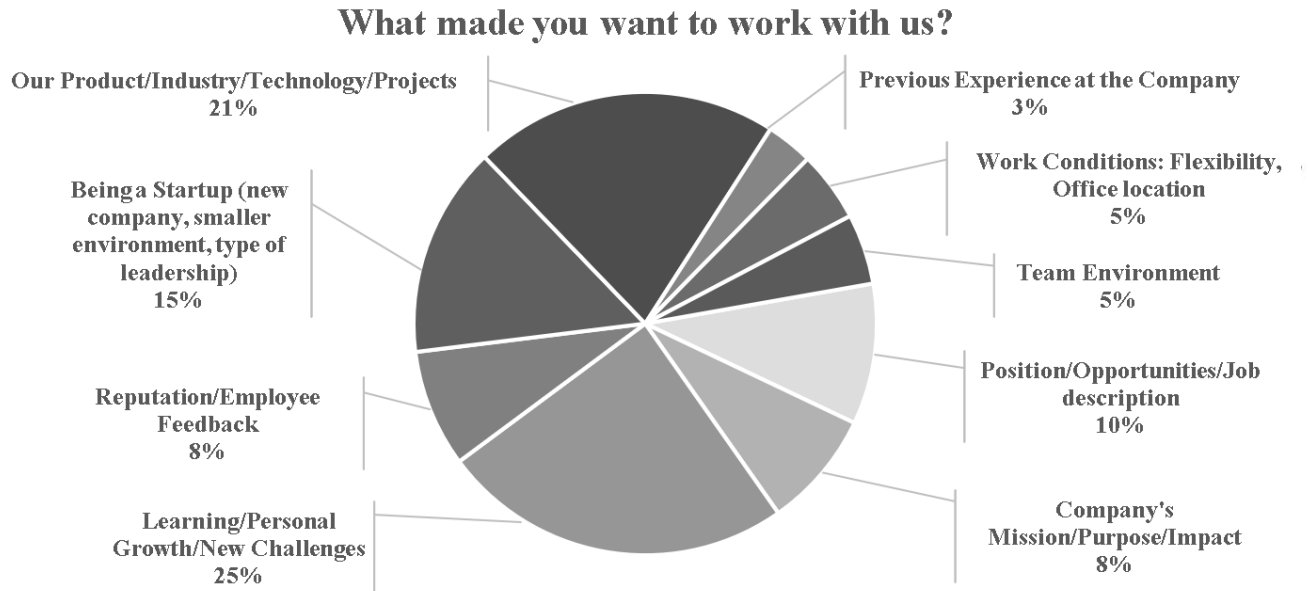


Figura 1 - Percentagem de referências a cada aspeto motivador de adesão à empresa

Na questão “*What are you most excited about working at this company?*” que está diretamente relacionada com os aspetos que diariamente entusiasma o colaborador por trabalhar na empresa, as respostas foram agrupadas em micro categorias agrupadas nas três macro categorias criadas através das respostas dadas (Tabela 3). Assim, relacionado com a estratégia da empresa encontramos como aspetos mais entusiasmantes para o colaborador a estratégia da empresa (o seu produto, indústria, tecnologias e projetos e o seu impacto, missão e propósito), as suas condições de trabalho (as suas condições laborais, o interesse do trabalho para o colaborador e o tipo de trabalho que é e o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal) e a sua cultura (ambiente entre a equipa, o facto de pertencerem a uma empresa em crescimento, a cultura existente de *feedback* contínuo e o seu impacto, missão e propósito).

<i>Categories</i>		
<i>Strategy</i>	<i>Job Conditions</i>	<i>Culture</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Our Product/ Industry/ Technologies/ Projects</i> ○ <i>Impact/Mission/Purpose</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Work Conditions</i> ○ <i>Job interest, Type of work</i> ○ <i>Professional and personal Development/Growth</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Team Environment</i> ○ <i>Belong to a Growing Company</i> ○ <i>Culture of continuous Feedback</i> ○ <i>Impact/Mission/Purpose</i>

Tabela 3 - Aspectos que trazem entusiasmo ao colaborador em trabalhar para a empresa

Os aspetos que trazem mais entusiasmo às novas contratações da empresa são a sua missão, o propósito da sua atividade, o facto de estarem a contribuir para o crescimento e prosperidade da empresa e o impacto que têm na sociedade, e a indústria a que ela pertence (com cerca de 26% das respostas relativas a este aspeto), seguido do desenvolvimento e crescimento pessoa e profissional (21% das referências) (Figura 2). Se combinarmos a temática com mais referências para o entusiasmo em trabalhar na empresa com a secção de Produto/Indústria/Tecnologias/Projectos (com uma referência conjunta de cerca de 41%), observamos que um dos elementos mais fortes da proposta de valor dos empregados é o objetivo da empresa, sendo por isso um ponto a reforçar nos esforços de *Employer Branding (EB)* (considerando que também já faz parte da estratégia de *EB*).

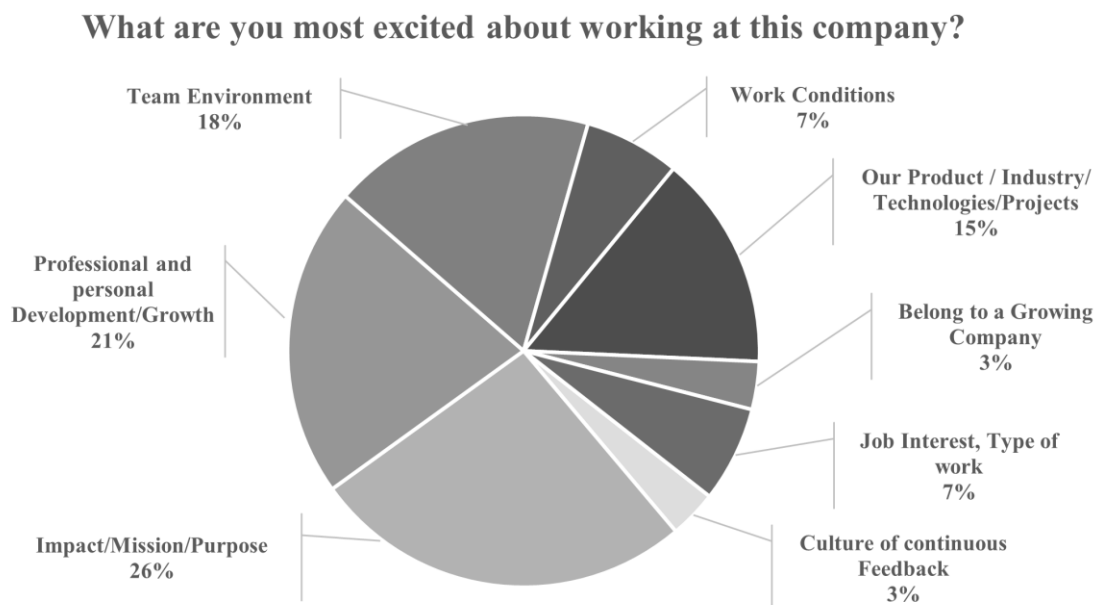


Figura 2 - Percentagem de referências dos aspetos que trazem mais entusiasmo para o colaborador em trabalhar para a empresa

Quando são questionados “Do you have any blockers/challenges at the moment?” com o objetivo de identificar as principais dificuldades à boa execução das suas tarefas diárias, é possível identificar três principais macro categorias com micro categorias identificadas como impedimentos ao desenrolar com sucesso das tarefas do colaborador, relacionadas com a sua estratégia (as prioridades de gestão), condições de trabalho (problemas com equipamentos e ferramentas, um elevado número de desafios, dificuldade na atração de talento e demasiada informação e procedimentos para os novos empregados aprenderem) e a cultura (as melhorias contínuas).

<i>Categories</i>		
<i>Strategy</i>	<i>Job Conditions</i>	<i>Culture</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Managing Priorities</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Problems with equipment/tools</i> ○ <i>Lot of challenges</i> ○ <i>Struggle in Talent Attraction</i> ○ <i>Too much information/ procedures for newcomers to learn</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Continuous improvement</i>

Tabela 4 - Aspetos identificados pelos colaboradores que impedem o desenrolar das suas atividades com sucesso

A maioria das respostas fornecidas pelos inquiridos não identificam nenhum impedimento ao bom desenvolvimento das suas atividades diárias (53% das referências). No entanto, dentro das micro categorias identificadas, a que os colaboradores identificaram como maior impedimento, é a existência de demasiada informação e procedimentos para os recém-chegados aprenderem, algo que já está a ser abordado com diferentes mudanças no processo de *onboarding* pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, mas que pode ser considerado "um bom problema", uma vez que pode ser convertido em vantagem (Figura 3). Para além desse, é também identificado como barreira ao bom desenvolvimento das atividades diárias a disponibilidade limitada dos supervisores. A empresa deve procurar reduzir estes *blockers* e convertê-los em pontos fortes.

Do you have any blockers/challenges at the moment?

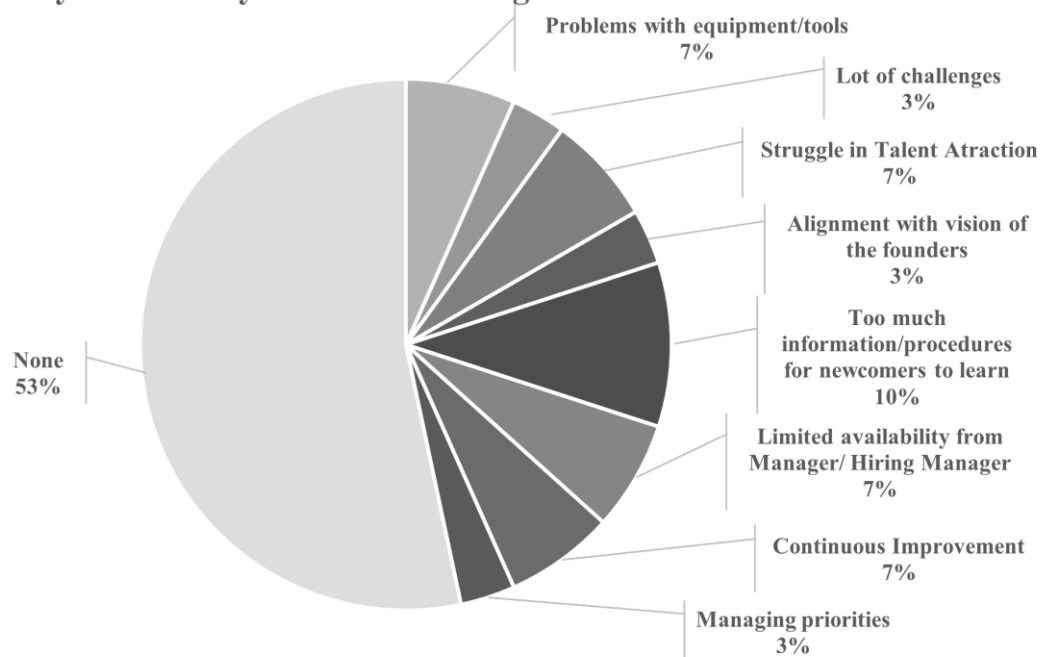


Figura 3 - Percentagem de referências dos aspetos que impedem o desenrolar bem-sucedido das atividades dos colaboradores

Através da análise das respostas dadas às questões qualitativas e quantitativas pelos trabalhadores, foi possível ter acesso a *feedback* relativo às diferentes dimensões do processo de *onboarding*, como a experiência global dos colaboradores, as suas expectativas de trabalho e a sua carga de trabalho real e a orientação dada pelos seus supervisores e qualquer outro *feedback* que eles quiseram deixar através das questões de resposta aberta. Esse *feedback* tornou possível tirar conclusões e definir próximos passos de ação para continuar a melhorar a experiência de recrutamento e de *onboarding*, contribuindo assim para a procura de um processo de integração mais eficiente e completo, que possa permitir aos novos colaboradores um aumento do seu bem-estar e uma maior produtividade laborar, o mais rapidamente possível, ao mesmo tempo que lhes dá todo o espaço e recursos para se sentirem plenamente integrados na empresa e no papel que vão desempenhar enquanto trabalhadores da organização.

As principais conclusões que foram possíveis tirar desta análise é que a maioria dos trabalhadores tem uma experiência positiva e a probabilidade de recomendarem a empresa à sua família e amigos é elevada, com um elevado valor médio de pontuação por parte dos colaboradores quando questionados sobre se refeririam a empresa a conhecidos (na questão de resposta fechada 7 – Anexo III), o que sugere que uma probabilidade

significativa das novas contratações se tornam promotoras da empresa, o que levará a oportunidades de crescimento. Para além disso o produto que comercializam e o propósito da empresa são aspetos fundamentais para a sua proposta de valor e para atrair e reter talento, dado que foram identificados como alguns dos principais motivadores para adesão à empresa e entusiasmo de pertença na mesma. Também a Cultura e as oportunidades oferecidas pela empresa para aprender e crescer e as oportunidades de enfrentar novos desafios foram aspetos frequentemente mencionados juntamente com o espírito de equipa e a colaboração existente entre todos. É algo que deve continuar a ser promovido dentro das equipas e incorporado nos esforços de *Employer Branding* da empresa, fundamentais na sua proposta de valor, e que podem representar um dos principais contributos para atrair e reter funcionários de topo e profissionais talentosos. Todos os colaboradores apresentam-se de um modo geral satisfeitos com o seu trabalho na empresa, no entanto a mesma deve prestar mais atenção aos desafios do trabalho diário apresentados em cada equipa, uma vez que é a variável onde encontramos a pontuação mais baixa (na questão de resposta fechada 5 – Anexo III). As novas contratações sentem-se satisfeitas com os seus supervisores e os seus ambientes de trabalho.

Foi possível também compreender, através das pontuações e *feedback* recebido no inquérito que o processo de *onboarding* da empresa tem progredido positivamente ao longo do tempo, refletindo a satisfação dos novos trabalhadores em relação ao seu processo de integração, levando a um esforço superior da empresa para tornar o *onboarding* dos novos funcionários experiências completas, procurando prepará-los e motivá-los com sucesso para a sua carreira na empresa. As duas sessões com os RH realizadas no primeiro mês, garantem um acompanhamento mais próximo nas suas primeiras semanas. Auxiliam o rápido conhecimento e resolução de qualquer questão ou problema existente, e ao incluir vários eventos introdutórios nas suas primeiras semanas que para além de apresentarem o novo empregado à empresa (sessões de integração), o produto (Demonstração de Produto), os fundadores (*Meet the Founders*) e todos os intervenientes relevantes (*One-to-one*, agendados pelo supervisor), são momentos que complementam o processo de leitura levado a cabo por cada novo empregado e garantem um processo de aprendizagem muito completo e interativo.

Relativamente à informação documentada, embora ainda haja espaço para melhorias relativamente à sua organização, o processo de *onboarding* caracteriza-se pelo

acesso a uma vasta gama de informação, com um esforço coletivo contínuo, a fim de garantir que estes novos colaboradores têm ao seu alcance toda a informação necessária sobre a empresa, estratégia, equipas e outras áreas relevantes, com acesso a documentação que contém todos os elementos que qualquer empregado necessita de saber.

No final, após esta análise e as conclusões que resultaram da mesma, foram definidos alguns próximos passos a ser tomados pela empresa e melhorias operacionais a ser implementadas no processo de *onboarding*. O inquérito continuará a ser enviado 60 dias após a entrada de cada novo colaborador, na medida em que a informação recolhida se mostrou benéfica para a organização, principalmente para o departamento de RH, uma vez que permitiu um maior conhecimento sobre a forma como o *onboarding* está a ser tratado, principalmente nesta era de trabalho remoto. Assim, continuará a ser aplicado a cada *onboarding* feito em 2022 de modo a recolher novas informações e mais conhecimentos globais sobre as equipas. As respostas com média igual ou inferior a 3 (numa escala de 1 a 5), valores críticos de um ponto de vista de análise de dados, deverão ser discutidos com os supervisores para a definição de um plano de ação e os mesmos devem também refletir sobre as práticas em que a pontuação é inferior a 4.

Para além de ser importante começar a partilha de um resumo de cada inquérito de *60 Days Survey* com os fundadores, tal como se faz com os resumos da reunião de *onboarding follow-up*, a empresa deve também começar a incluir nessas reuniões de *follow-up* algumas questões que até ao momento são apenas avaliadas no inquérito de *60 Days Survey*. Desta forma possibilita a abordagem destes tópicos em fases anteriores e possivelmente melhorar a experiência dos novos trabalhadores mais celeremente (Inserir por exemplo a questão “*How challenging has been your experience so far; How are you feeling about the workload you have right now? Are your responsibilities and your managers expectations clear to you?*”).

Para melhor preparar os *onboardings* da sua equipa e garantir que cada empregado tem acesso a toda a informação necessária para desempenhar o seu trabalho, a empresa deve criar um modelo padrão da página individual de *onboarding* de cada novo colaborador, disponibilizando uma base sólida e completa a partir da qual os seus supervisores possam criar essas páginas. É essencial a revisão da documentação e da informação de cada equipa no *Confluence* e criar blocos no calendário específicos para os dois primeiros dias do novo colaborador, dedicados exclusivamente à investigação da plataforma do *Confluence* (cada bloco deve ser dedicado a um espaço/página diferente da

plataforma). Para além da partilha com os supervisores de uma página com um tutorial de como podem preparar um bom *onboarding*, a equipa de RH deve realizar uma chamada com eles quando a oferta for aceite pela nova contratação, para deste modo assegurar que os supervisores conhecem e seguem todos os procedimentos em vigor e que podem preparar e entregar a melhor e mais rápida inclusão possível. Uma vez que existem dois momentos de *onboarding follow-ups* programados com o departamento de RH nas primeiras semanas de cada novo colaborador, devem também existir dois *follow-ups* pré-agendados com o supervisor (até ao final da primeira e terceira semanas), garantindo a existência de apoio direto no início por parte do supervisor do departamento, independentemente da disponibilidade/carga de trabalho do mesmo.

O inquérito do *60 Days Survey* deve incluir perguntas para avaliar e recolher *feedback* sobre diferentes momentos do *onboarding*, tais como o *Onboarding follow ups*, Demonstração do Produto e *Meet the Founders*, de modo a ter dados concretos para acompanhar e melhorar os padrões de qualidade da empresa. Devem ser também implementadas questões deste questionário no inquérito individual de satisfação de cada empregado, a fim de acompanhar a evolução da perspetiva dos empregados sobre tópicos e dimensões chave.

Durante a revisão da literatura foram também identificadas algumas possíveis melhorias do questionário. Shufiitinsky & Cox, (2019) e Yadav et al., (2020) incluíram, nos questionários sobre o *onboarding* que realizaram, uma pergunta aberta direta sobre a qualidade do processo de *onboarding*. Shufiitinsky & Cox, (2019) tentaram também compreender a experiência e perceção do processo de *onboarding* e *pré-boarding*. Além de perguntarem sobre a experiência de *onboarding* em si, a empresa deve tentar compreender se o processo antes do primeiro dia está a correr tão bem como esperado: preenchimento, pedido e apresentação das informações necessárias; acompanhamento das necessidades e dúvidas dos funcionários antes do primeiro dia; entrega do material necessário, assegurando que os funcionários têm tudo o que precisam para fazer o seu trabalho da melhor maneira. Isto pode permitir à empresa compreender se os novos funcionários se sentiram apoiados pelos RH mesmo antes de começarem a trabalhar na mesma. Embora já haja um grande investimento por parte da empresa no processo de *onboarding*, esta deve incluir uma pergunta em caixa aberta onde os empregados possam indicar sugestões de melhoria ao nosso processo, para além das perguntas feitas no *follow-up* da 2ª e 4ª semana após a entrada na empresa. Após 2 meses ou mais de trabalho, a

perspetiva global pode ser diferente do *feedback* dado após apenas 1 mês. Dado a crescente importância da Qualidade de Vida Profissional (*QWL*), "um conjunto coerente de políticas e práticas informadas pela investigação que visam melhorar a emancipação e bem-estar dos trabalhadores" (Grote & Guest, 2017, p. 150), temos de observar entre os trabalhadores algumas práticas que possam ajudar a aumentar o seu bem-estar, o que consequentemente aumenta a sua motivação, produtividade e retenção, e compreender se estamos a fazer tudo o que podemos para o conseguir. A empresa deve implementar inquéritos que avaliem o nível de envolvimento/felicidade/qualidade no trabalho. Este trabalho já foi planeado pela empresa, mas está em *standby* do lado dos RH desde 2019, dada a capacidade interna da equipa. Contudo, está planeada a sua reimplementação em 2022 através da plataforma *Leapsome* (que contém conteúdos/instrumentos cientificamente validados) para administrar na organização e recolher *feedback* sobre estes tópicos.

De um modo geral, foram obtidos bons resultados, que devem ser utilizados pela empresa como referência para o futuro. Apesar desses resultados, com nenhum valor extremamente baixo na análise quantitativa (o valor mais baixo observado de uma média de equipa foi de 3 pontos em 5), a empresa deve continuar a tentar compreendê-los e refletir sobre algumas das práticas aplicadas, discutir as pontuações mais baixas verificadas e trabalhar em conjunto com os supervisores de cada equipa para compreender e contornar esses valores mais baixos. A empresa deve prestar uma especial atenção aos departamentos onde foram observadas as menores pontuações uma vez que são os mais suscetíveis de ter empregados detratores, trabalhar para alterar essa probabilidade, e tomar medidas sobre os pontos de melhoria identificados, a fim de melhorar os seus processos, a experiência de cada trabalhador e o seu bem-estar.

Capítulo 4: Conclusão

Através do presente relatório compreende-se que, para além da importância do processo de *onboarding* para o bem-estar dos trabalhadores numa organização, aumenta o seu sentimento de apoio pela empresa e revela que a sua entrada tem significado, uma vez que, ao ser eficaz contribui para a transmissão de toda a informação necessária para que os novos colaboradores consigam ter uma participação satisfatória e um bom desempenho.

É também uma importante parte no aumento da retenção de funcionários da organização, aumentando o seu sentimento de pertença à mesma, contribuindo ao mesmo tempo para o equilíbrio entre qualidade de vida e qualidade de trabalho. Os trabalhadores sentem-se mais satisfeitos com o ambiente em que estão inseridos, o que consequentemente se traduz em trabalhadores motivados, com menos vontade de mudar de trabalho. É um dos procedimentos mais importantes no sentido de preparar os novos trabalhadores para serem impactantes e terem sucesso no seu trabalho o mais rapidamente possível.

Quando o processo de *onboarding* não é bem-sucedido e os benefícios oferecidos pela empresa não vão ao encontro do que era esperado pelos trabalhadores, a elevada rotatividade vai ser uma das principais consequências. Contudo, se uma empresa for realizando pequenos investimentos no sentido de melhoria dos seus processos, aumenta o envolvimento dos colaboradores e, como resultado, a sua retenção, uma vez que é desenvolvida uma relação mais positiva entre o empregado e o empregador, fazendo com que este sinta mais responsabilidade e interesse pelas tarefas que realiza diariamente, representadas numa maior qualidade, o que vai também levar a melhores resultados da empresa.

Atendendo às expectativas dos seus trabalhadores, que atualmente mudaram, esperando um *onboarding* mais “pessoal, digital, atempado e gratificante, que facilita o acesso às suas novas funções” (Jeske & Olson, 2022, p. 74), os empregadores devem esforçar-se por rever, avaliar e melhorar constantemente os seus processos de integração. Nesse sentido, devem oferecer formação, acompanhamento, flexibilidade, *feedback* constante, e muitas outras características que permitam melhorar a experiência do colaborador, o seu reconhecimento e a sua satisfação. Deve ter-se em conta o seu bem-estar e não apenas os resultados da empresa. Quando esta se preocupa com o bem-estar

dos colaboradores e adota medidas que vão contribuir para o mesmo, irá melhorar também os seus resultados e a sua retenção.

As empresas devem concentrar-se na melhoria dos seus processos, principalmente no seu processo de socialização, devendo tratar-se de um processo contínuo, para além dos primeiros tempos de uma pessoa numa empresa, uma vez que a sociedade está em constante mudança e existem sempre coisas novas a aprender e a melhorar na empresa. Ao ser bem inserido na organização, ao sentirem que a sua presença na empresa tem significado, que são reconhecidos e valorizados, que há preocupação com o seu bem-estar e que lhes são dadas ferramentas para que consigam realizar o seu trabalho de maneira eficaz, os trabalhadores apresentam melhor desempenho e maior satisfação, diminuindo a rotatividade da empresa.

A experiência do meu estágio profissional permitiu-me observar esta conclusão. A empresa que me acolheu é uma empresa jovem e em crescimento. A sua mentalidade de contante procura por melhorias organizacionais promove uma atenção reforçada a novos temas impactantes no mercado de trabalho. Sabiam que para prosperar e crescer na sua indústria, não podiam descurar da importância do bem-estar dos seus trabalhadores. Essa preocupação passava por uma atenção reforçada do seu processo de *onboarding* e ao acompanhamento dos novos empregados para além da integração inicial dos mesmos, aplicando processos que aumentassem a sua motivação, reconhecendo os seus feitos, dando *feedback* constante, acompanhando a experiência e procurando melhorar o que era identificado como menos satisfatório, o que resultava num baixo número de trabalhadores que apresentavam vontade de sair.

No entanto, houve o caso de um colaborador que, apesar de ter tido uma integração inicial positiva, com uma boa integração, e um acompanhamento, com o decorrer das semanas, mostrou vontade de sair, não se sentindo confortável na sua posição e na equipa a que pertencia. Sentia-se descontente na sua equipa, e, apesar dos benefícios a que tinha acesso e da sua posição serem de acordo com as suas expectativas, ao sentir que não estava a ser bem acompanhado, sentiu que não fazia sentido continuar na empresa.

Esta, a meu ver, foi a melhor representação das conclusões que se podem tirar deste relatório. Os benefícios podem ser de acordo com as expectativas do trabalhador, mas se o *onboarding* não for realizado eficazmente e não for um processo contínuo, o colaborador vai ficar insatisfeito e procurar sair da empresa para outra onde se sinta mais confortável.

Referências Bibliográficas

- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605–623. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x>
- 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(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager® Applied Research*, 2(1), 1–8. <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1/>
- Bhakta, K., & Medina, M. S. (2021). Preboarding, orientation, and onboarding of new pharmacy faculty during a global pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 169–172. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>
- Bhattacharya, Y. (2015). Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 295–318. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2015.06.007>
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12015>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2019-0042>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, Edward G., I., II. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/war-talent/docview/224542898/se-2>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119–129.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ferri-Reed, J. (2013). Onboarding strategies to supercharge millennial employees. *The Journal for Quality and Participation*, 36(2), 32–33. http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1426765348?accountid=28180%5Cnhttp://xt6nc6eu9q.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=u
- Franklin, L. (2019). Nine New Teacher Librarians: An Effective Onboarding Model. *Teacher Librarian*, 46(4), 22–25. <http://proxy.libraries.smu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&AN=137354425&site=ehost-live&scope=site>
- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949–1959. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gupta-Sunderji, M. (2004). Employee Retention and Turnover: The Real Reasons Employees Stay or Go. *FMI JOURNAL*, 15(2), 37–40 and 48. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Hebenstreit, R. K. (2008). A call to apply the principles of the enneagram in organization to attract, retain, and motivate employees. *The Enneagram Journal*, 4–21. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1953407621&sid=1&Fmt=3&clientId=63890&RQT=309&VName=PQD>

- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>
- Jiang, R. (2015). A novel risk metric for staff turnover in a software project based on information entropy. *Entropy*, 17(5), 2834–2852. <https://doi.org/10.3390/e17052834>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Joseph, D., & Sridevi, S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management and Social Science*, 03(07), 175–184.
- Kirchner, M., & Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267–278. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0044>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677–693. <https://doi.org/10.1108/00251740410538514>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Petrucelli, T. (2017). Winning the “cat-and-mouse game” of retaining millennial talent. *Strategic HR Review*, 16(1), 42–44. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2016-0078>
- Pike, K. L. (2014). New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit : An Examination of Socialization Tactics. In *Seminar Research Paper Series* (No. Paper24). http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society, ICITEE 2018*, 603–608. <https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>
- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 706–719. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.706>

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 52–63. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.001001>
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 41–50. <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Shahnawaz, M. ., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171–178.
- Shufiitinsky, A., & Cox, R. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–51.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 425–431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Sujansky, J. (2004). Leading a Multi-Generational Workforce. *Occupational Health & Safety*, 73(4), 16–18.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O., & Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 351–368. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12113>
- Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee byline Orientation Program. *Library Leadership and Management*, 23(4), 168–176.
- Winterman, M., & Bucy, R. (2019). Welcome Aboard: A Program for Improving the New

Hire Experience for Academic Libraries. *Library Leadership & Management*, 33(4), 1–16.

http://ezproxy.library.yorku.ca/login?url=https://www.proquest.com/magazines/welcome-aboard-program-improving-new-hire/docview/2304074887/se-2?accountid=15182%0Ahttps://ocul-yor.primo.exlibrisgroup.com/openurl/01OCUL_YOR/01OCUL_YOR:YOR_DEF AULT?url_ver=Z39.8

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)

Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). *Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process* (Issue 001).

Anexo I: *Onboarding feedback Template*

- 1st impressions/1st days
- What could have been done better?
- What's missing?
- Team onboarding/fit?
- Functional onboarding how was it?
- What are you doing now?
- Are you learning new skills?
- Who's helping you?
- How would you describe your manager's orientation? (Are you receiving feedback?)
- Next steps? What do you expect for the next weeks?
- Do you identify any priorities, considering the info you received?
- What's your view on the company?
- What's your view on the product?
- Match recruitment vs. reality?
- Improvement suggestions?
- Is there anything HR can help you with?

Anexo II: *Exit Follow Up Template*

-Offboarding

- How was the process of offboarding?
- What's the status of knowledge transfer?
- Anything that worries you?
- What moved you to exit?
- What does the new position offer that our company didn't?
- Is there anything that could have been done to convince you to stay?

-Experience

- Match recruitment vs. reality
- Did you feel you received good learning and development opportunities?
- What could we have done more/better?
- Would you do anything differently?
- What would you like us to have done different?

-Team/Manager feedback

- Feedback on manager
- Feedback on team colleagues
- Did you feel properly supported by your manager?

-Company Feedback

- If you were staying with the business what really needs to improve, where would you invest?
- What's your opinion on company?
- Opinion on product?
- What do we need to improve as a company and as an employer?
- What do we do well as a company and employer?
- What's the hardest thing about working here?

-Open feedback

- Improvement suggestions
- Would you recommend us to a friend/colleague?

Anexo III: Questões feitas no *60 Days survey*

1. How long have you been working at the company? (< 6 months or 6 months - 1 year)
2. Until today, how do you evaluate your experience at the company? (1-5 scale: 1 - Unpleasant to 5 - Excellent)
3. What made you want to work with us? (Open question- Respostas na Figura 1)
4. What are you most excited about working at the company? (Open question- Respostas na Figura 2)
5. To what extent do you agree with the following statements? (1-5 scale: 1 - Completely disagree to 5 - Completely agree)
 - My job is what I expected it to be.
 - My responsibilities and Manager expectations are clear to me.
 - Working at the company has been very challenging.
 - I have access to the necessary product information to do my job.
 - I'm comfortable in sharing my concerns with my Manager.
 - My department has a positive work environment.
 - The morale in my department is positive.
 - My workload is adequate.
6. Do you have any blockers/challenges at the moment? (Open question- Respostas na Figura 3)
7. Would you refer your friends and family to the company? (1-9 scale: 1 - Very unlikely to 9- Very likely)
8. Additional feedback (Open question)
9. Identification (Opcional)
 - Name
 - Department