

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**ALINHANDO A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES
COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO
DE UM PROGRAMA ONBOARDING**

THAISSA NUNES HISS

JUNHO 2025

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

ALINHANDO A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA ONBOARDING

THAISSA NUNES HISS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO DOS SANTOS

JUNHO 2025

Agradecimentos

Ao longo dos intensos meses dedicados a este trabalho de investigação tive o privilégio de contar com o apoio e incentivo de várias pessoas, sem as quais a concretização desta dissertação não teria sido possível.

Em primeiro lugar, expresso a minha sincera gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Maria João dos Santos, pela sua constante disponibilidade e orientação.

Aos meus pais, agradeço por serem os meus pilares e tornarem todos os meus sonhos possíveis, como este.

Ao meu marido e melhor amigo, agradeço do fundo do coração por todo o apoio incondicional, compreensão e incentivo ao longo desta jornada. A tua presença constante e encorajamento foram fundamentais para que eu superasse os desafios encontrados.

A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

O presente projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um programa de *onboarding* para um grupo empresarial do sector dos transportes com operações em Portugal. Atualmente, a ausência de um programa estruturado de integração, comum a todo o grupo, representa um desafio significativo para a integração eficaz de novos colaboradores, particularmente devido à diversidade cultural e operacional existente entre as várias empresas que o compõem.

Neste contexto, o projeto propõe o desenho de um programa de integração unificado, que promova uma experiência de acolhimento consistente em todas as empresas do grupo, ao mesmo tempo que respeita e valoriza as especificidades culturais e operacionais de cada entidade. Pretende-se, assim, alinhar os novos colaboradores com a visão e os valores globais do grupo, reforçando a identidade organizacional sem comprometer a singularidade de cada empresa.

A implementação deste programa visa melhorar a experiência dos colaboradores desde o seu ingresso na organização, fomentar o alinhamento estratégico, promover a retenção de talentos e, consequentemente, contribuir para a excelência operacional e o crescimento sustentável do grupo.

Palavras-chave: *Onboarding*, integração de colaboradores, socialização organizacional.

Abstract

This project aims to develop an onboarding programme for a transport-sector business group operating in Portugal. At present, each company within the group has its own human-resources department managing its workforce, while head office centralises recruitment and selection processes for all entities. The absence of a structured, group-wide integration programme poses a challenge to onboarding new employees effectively, particularly given the cultural and operational diversity across the companies. The project therefore proposes a unified onboarding framework that facilitates the integration of new hires throughout the group while respecting and valuing each company's cultural and operational specificities. The programme seeks to align employees with the group's overarching vision, strengthening organisational identity without compromising individual distinctiveness. Its implementation is expected to enhance the employee experience, foster strategic alignment and increase talent retention, thereby contributing to operational excellence and the group's sustainable growth.

Keywords: *onboarding*; employee integration; organisational socialisation.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Conceito de Socialização Organizacional	3
2.2 Caraterísticas de um Processo de <i>Onboarding</i>	5
3. Fases do Processo de Socialização Organizacional.....	8
3.1 Socialização Antecipatória.....	8
3.2 Encontro ou Acomodação.....	9
3.3 Mudança e Aquisição.....	10
4. Envolvimento e Monitorização no Processo de Integração.....	10
3.4 Membros Internos	10
3.5 Medição da Socialização.....	12
5. Caraterização da Organização	13
5.1 Descrição da Empresa e da Equipa de Recrutamento e Formação	13
5.2 Descrição dos Colaboradores	15
6. Metodologia.....	15
7. Desenho do Programa de <i>Onboarding</i>	16
7.1 Objetivos e Estrutura do Programa	16
8. Estrutura Operacional do Programa de <i>Onboarding</i>	23
8.1 Recursos Necessários para o Programa de <i>Onboarding</i>	23
8.2 Atribuições e Responsabilidades no Programa de <i>Onboarding</i>	24
9. Conclusão	26
10. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	27
Referências Bibliográficas	28
Tabelas	33
Anexos	37

1. Introdução

À medida que as empresas competem para prosperar nos mercados globais, a atração e retenção de colaboradores têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante (Godinho & Martinho, 2023). Neste contexto, torna-se essencial garantir que os novos colaboradores se integrem de forma rápida e eficaz, tornando-se membros bem-preparados, motivados, criativos e produtivos nas suas equipas (Süveges & Kurucz, 2024). A implementação de um processo de integração abrangente constitui o ponto de partida para o desenvolvimento de uma força de trabalho verdadeiramente satisfeita e empenhada (Krasman, 2015).

A integração (onboarding) representa, assim, uma oportunidade estratégica para maximizar o retorno sobre o investimento feito no recrutamento, contribuindo para uma adaptação mais célere dos colaboradores e para a sua retenção (Becker & Bish, 2019). O tempo assume um papel fundamental nesse processo: quanto mais rapidamente os novos colaboradores se adaptarem e contribuírem produtivamente, mais eficaz será a recuperação do investimento na contratação (Zidena & Joob, 2020). O onboarding, nesse sentido, funciona também como uma plataforma que promove a socialização, a criação de laços de equipa e o sentimento de pertença à organização (Chillakuri, 2020; Zidena & Joob, 2020).

Além de facilitar a aprendizagem de normas, comportamentos e valores organizacionais (Schraiber et al., 2021), um processo de socialização bem estruturado pode gerar impactos significativos na satisfação, motivação e retenção dos colaboradores (Bauer & Erdogan, 2011). Pelo contrário, uma integração deficiente pode originar saídas precoces e insatisfação, obrigando as organizações a reiniciar processos dispendiosos de recrutamento.

Face aos desafios identificados, este Trabalho Final de Mestrado propõe o desenvolvimento de um programa de onboarding adaptado à realidade de um grupo empresarial do sector dos transportes, com actividade em Portugal.

A ausência de um programa de integração estruturado e transversal resulta numa fraca compreensão, por parte dos novos colaboradores, sobre as empresas que compõem o grupo, bem como sobre as diferentes equipas e colegas de trabalho. Para além disso, verifica-se uma falta de planeamento antecipado para a receção dos novos elementos, assim como a inexistência de personalização no processo de acolhimento e de uma comunicação clara e consistente.

Assim, este trabalho propõe o desenho de um programa de integração unificado que respeite as especificidades de cada entidade, promovendo simultaneamente o alinhamento com a visão e cultura organizacional do grupo. Pretende-se, com esta proposta, contribuir para a melhoria da experiência dos colaboradores, o reforço do compromisso organizacional e a promoção da retenção de talento, com vista à excelência operacional e ao crescimento sustentável do grupo.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. Após a introdução, segue-se uma revisão da literatura centrada na socialização organizacional e nas diferentes fases do processo de onboarding. O terceiro capítulo apresenta a organização em estudo e a metodologia adoptada. O quarto capítulo foca-se no desenho do programa de onboarding. Por fim, a conclusão aborda os principais contributos, limitações e propostas para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Conceito de Socialização Organizacional

Em essência, a socialização organizacional é uma expressão utilizada por cientistas sociais para descrever o processo pelo qual uma pessoa é ensinada — e aprende — os "códigos" de um determinado papel organizacional. No seu sentido mais geral, a socialização organizacional é o processo através do qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir um papel dentro de uma organização. (Van Maanen & Schein, 1977).

A socialização organizacional é o processo de transição de alguém que é um elemento externo à organização — e que desconhece as normas, procedimentos e cultura da nova organização — para um elemento interno, que domina o funcionamento interno, incluindo normas de trabalho, procedimentos e cultura da organização. (Louis, 1980).

A socialização organizacional pode referir-se tanto a um novo colaborador que inicia o trabalho numa organização (isto é, um novo elemento organizacional), como a um indivíduo que assume uma nova função dentro da mesma organização (por exemplo, uma promoção, transferência lateral, missão no exterior, etc.) (Wanberg, 2012).

A socialização, segundo uma visão tradicional, é um processo unidirecional, onde a organização transmite normas e valores ao novo membro, o qual assume um papel passivo como recetor. Contudo, esta abordagem tem sido questionada, pois cada novo membro não só traz os seus conhecimentos e experiências, como também partilha novos valores, motivações e expectativas, capazes de influenciar e alterar o equilíbrio social (Mosquera, 2012).

A socialização organizacional refere-se ao processo pelo qual os recém-chegados à organização fazem a transição para membros com um sentido de identidade bem definido (Bauer & Erdogan, 2011). Já para os autores, trata-se de um conjunto de práticas específicas

promovidas pela organização com o objectivo de facilitar a adaptação dos colaboradores às novas funções (Santos & Barros Neto, 2024).

A socialização organizacional corresponde ao processo através do qual os colaboradores recém-chegados deixam de ser elementos externos à organização, passando progressivamente a integrar e a identificar-se com a mesma. Este processo tem como objetivo principal facilitar a aquisição de conhecimentos, competências e comportamentos considerados essenciais para o desempenho eficaz das funções e para o sucesso na nova realidade organizacional (Bauer & Erdogan, 2011).

A socialização organizacional é um conjunto de processos essenciais para a adaptação do novo colaborador, incluindo a familiarização com as tarefas, o estabelecimento de relações interpessoais, a definição do seu papel na organização e a avaliação do seu progresso, de acordo com Lee (2011).

O processo de socialização organizacional visa ajudar os colaboradores a ajustarem-se rapidamente e de forma suave aos aspetos sociais e de desempenho da nova função, bem como às expectativas individuais, oferecendo-lhes a oportunidade de aprender sobre a empresa, a organização, o trabalho e as responsabilidades que lhes são atribuídas (Zidena & Joob, 2020).

Numa perspetiva integrada, a socialização organizacional é vista como um processo contínuo de interação mútua, onde tanto o indivíduo quanto a organização influenciam-se reciprocamente. Nesse processo, os colaboradores aprendem valores, normas, redes informais e competências essenciais da organização (Ge et al., 2010).

A Tabela 1 apresenta uma síntese comparativa das principais definições de socialização organizacional referenciadas na literatura, permitindo evidenciar a evolução do conceito e a diversidade de perspetivas existentes.

Tabela 1. Definições de Socialização Organizacional segundo diversos autores.

Autor(es)	Definição
Van Maanen & Schein (1977)	A socialização organizacional é uma expressão utilizada por cientistas sociais para descrever o processo pelo qual uma pessoa é ensinada — e aprende — os "códigos" de um determinado papel organizacional. No seu sentido mais geral, a socialização organizacional é o processo através do qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir um papel dentro de uma organização.
Louis (1980)	A socialização organizacional é o processo de transição de alguém que é um elemento externo à organização — e que desconhece as normas, procedimentos e cultura da nova organização — para um elemento interno, que domina o funcionamento interno, incluindo normas de trabalho, procedimentos e cultura da organização.
Wanberg (2012)	A socialização organizacional pode referir-se tanto a um novo colaborador que inicia o trabalho numa organização (isto é, um novo elemento organizacional), como a um indivíduo que assume uma nova função dentro da mesma organização (por exemplo, uma promoção, transferência lateral, missão no exterior, etc.)
Mosquera (2012)	A socialização, numa visão tradicional, é entendida como um processo unidirecional em que a organização transmite normas e valores ao novo membro, que assume um papel passivo. Esta perspetiva tem sido contestada, reconhecendo-se que os novos membros também contribuem com conhecimentos, valores e expectativas que podem influenciar a organização.
Bauer e Erdogan (2011)	A socialização organizacional é o processo pelo qual os recém-chegados fazem a transição para membros da organização, desenvolvendo um sentido de identidade bem definido.
Santos & Barros Neto (2024)	A socialização organizacional refere-se às práticas específicas iniciadas pela organização para facilitar a adaptação dos colaboradores às novas funções.
Lee (2011)	A socialização organizacional é um conjunto de processos essenciais para a adaptação do novo colaborador, incluindo a familiarização com as tarefas, o estabelecimento de relações interpessoais, a definição do seu papel na organização e a avaliação do seu progresso.
Zidena & Joob (2020)	A socialização visa ajudar os colaboradores a ajustarem-se rapidamente e de forma suave aos aspetos sociais, às exigências da função e às expectativas da organização, permitindo-lhes aprender sobre o trabalho e o contexto organizacional.
Ge et al. (2010)	Processo contínuo de interação mútua entre o indivíduo e a organização, no qual os colaboradores aprendem valores, normas, redes informais e competências essenciais.

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Caraterísticas de um Processo de *Onboarding*

Os programas de onboarding são concebidos com o objetivo de acelerar o tempo necessário para que os novos colaboradores atinjam níveis de produtividade desejáveis. Paralelamente, visam reduzir os fatores de choque típicos da fase inicial da contratação, diminuir as taxas de rotatividade e, por consequência, os custos associados à substituição do pessoal. Estes programas contribuem ainda para a assimilação dos valores e da cultura organizacional. Neste contexto, a socialização organizacional assume um papel central, uma

vez que facilita a adaptação dos recém-chegados e constitui um fator determinante para a retenção de talentos dentro da empresa (Pike, 2014).

As organizações variam na forma como abordam a socialização dos novos colaboradores. Algumas adotam uma abordagem mais estruturada e sistemática, enquanto outras optam por um modelo de "afundar ou nadar", no qual os colaboradores têm de se esforçar por compreender as expectativas e normas existentes (Bauer & Erdogan, 2011).

Um dos primeiros aspetos que os gestores de Recursos Humanos devem considerar é se o programa de integração será conduzido de forma informal ou formal. A integração informal refere-se ao processo através do qual o novo colaborador aprende sobre o seu trabalho sem um plano organizacional explícito, enquanto a integração formal corresponde a um conjunto estruturado de políticas e procedimentos coordenados que apoiam o colaborador na adaptação ao novo cargo, tanto ao nível das tarefas como da socialização (Bauer & Erdogan, 2011).

Um programa de integração eficaz deve ser estratégico e funcionar como um pilar para o crescimento organizacional. Deve ser abrangente, pois não se trata de um evento isolado, mas de um processo contínuo que acompanha as fases iniciais da experiência do colaborador. É igualmente essencial que seja consistente, mantendo um nível constante de atenção ao longo de todo o processo, e que seja avaliado, através de monitorização e ajustes regulares que promovam melhorias contínuas (Krasman, 2015).

A integração de um novo colaborador inicia quando recebe uma oferta para a função e prolonga-se até se tornar totalmente funcional dentro da organização. Esse processo envolve múltiplas áreas e funções e aborda diversas necessidades, como equipamentos completos, criação de acessos, formação e oportunidades de *networking* (Graybill et al., 2013).

Na preparação do processo de integração de um novo colaborador é possível organizar antecipadamente o espaço físico e os materiais de apoio, bem como reunir toda a documentação necessária para cumprir as formalidades administrativas. Além disso, é essencial disponibilizar

informações à futura equipa de trabalho, de forma a garantir que eventuais dúvidas sejam esclarecidas (Godinho et al., 2023).

Formações estruturadas, programas de orientação e sessões sobre cultura organizacional são frequentemente utilizados para facilitar o conhecimento sobre a missão, valores, produtos e processos da organização, promovendo laços mais fortes entre o colaborador e a entidade empregadora (Zidena & Joob, 2020). Neste sentido, a formalização de um plano de onboarding detalhado e documentado torna-se essencial para garantir clareza, responsabilidade e monitorização eficaz (Süveges & Kurucz, 2024).

Independentemente da tática de socialização adotada pelas organizações, um programa formal de orientação é essencial para que os novos colaboradores compreendam a cultura da empresa, conheçam as suas funções e se integrem com os colegas. Este tipo de programa facilita a adaptação, promovendo o acolhimento e fornecendo as informações necessárias para um desempenho eficaz nas suas funções (Bauer & Erdogan, 2011).

Complementarmente, Bauer (2010) propôs o modelo dos “quatro C’s” como pilares fundamentais de um processo de onboarding eficaz:

1. **Conformidade** – esclarecimento de políticas e requisitos legais;
2. **Esclarecimento** – definição clara de funções e responsabilidades;
3. **Cultura** – transmissão dos valores e normas organizacionais;
4. **Conexão** – facilitação do acesso a redes internas e relações interpessoais.

Neste mesmo âmbito de estruturação do processo de integração, Klein e Heuser (2008) identificaram três propósitos fundamentais no processo de onboarding, organizados na estrutura Informar-Acolher-Guiar (IWG). A fase de informar abrange práticas como comunicação, disponibilização de recursos e treinamentos formais para facilitar a adaptação. A fase de acolher inclui ações que celebram o novo colaborador e promovem sua conexão com a equipa, como almoços de boas-vindas. Já a fase de guiar visa orientar os recém-chegados

através de interações planejadas e suporte contínuo, promovendo integração e aprendizagem organizacional.

3. Fases do Processo de Socialização Organizacional

3.1 Socialização Antecipatória

Esta etapa corresponde à fase em que o colaborador mantém contacto com a equipa de recrutamento. Durante este período, o trabalhador recebe uma proposta de contrato, bem como todas as informações relevantes sobre a organização (Kumar & Pandey, 2017).

Quanto mais realistas forem as informações fornecidas ao candidato, menor será a ocorrência de enganos ou surpresas durante o processo de integração, o que frequentemente contribui para evitar o turnover nas fases iniciais da sua trajetória na organização (Mosquera, 2012).

É igualmente importante evitar “falsas promessas”, pois estas podem gerar expectativas irrealistas sobre o futuro do colaborador na empresa, o que poderá resultar, mais cedo ou mais tarde, na rutura psicológica do contrato de trabalho (Cesário & Chambel, 2019).

Fornecer aos novos colaboradores uma visão realista sobre o trabalho e a cultura organizacional revela-se uma estratégia eficaz para facilitar a sua socialização. A transmissão de informações completas e precisas antes do início da atividade profissional contribui para uma integração mais eficaz e sem surpresas (Bauer & Erdogan, 2011).

Neste sentido, é essencial garantir uma comunicação clara, estruturada e proativa antes do início formal da atividade profissional, de forma a permitir que o colaborador se sinta acolhido, seguro e bem preparado para integrar o novo ambiente de trabalho (Krasman, 2015).

3.2 Encontro ou Acomodação

Esta fase tem início no primeiro dia de trabalho e inclui o processo de orientação, durante o qual são fornecidas informações estruturadas sobre a missão, visão, políticas, portais, benefícios e outros aspetos relevantes da organização, com o objetivo de auxiliar o novo colaborador a sentir-se integrado e confortável no ambiente organizacional (Kumar & Pandey, 2017).

O primeiro dia num novo local de trabalho representa um verdadeiro marco, tanto para o colaborador como para a organização, trata-se de um momento crucial que inevitavelmente terá um impacto direto e duradouro na perceção que o novo funcionário formará sobre a empresa (Krasman, 2015). A forma como a organização acolhe o colaborador neste primeiro contato influencia não apenas o seu grau de conforto e segurança imediata, como também a forma como se envolverá nos meses seguintes.

Durante o início do percurso na organização, os novos colaboradores têm a oportunidade de observar e compreender diretamente o ambiente de trabalho, muitas vezes ajustando as expectativas criadas na fase anterior com a realidade vivida. Este contacto inicial é essencial para que comecem a construir as suas perceções sobre a cultura organizacional, os processos e os relacionamentos internos (Graybill et al., 2013).

Esta etapa, designada como “encontro”, prolonga-se geralmente até ao final do período experimental, podendo, em alguns casos, estender-se além desse limite. Durante este tempo, o colaborador aprende as tarefas atribuídas, adapta-se às dinâmicas da função e estabelece interações com colegas, chefias, clientes e outros intervenientes, criando redes de relação e integração dentro e fora da organização (Mosquera, 2012).

3.3 Mudança e Aquisição

Uma integração eficaz não termina no primeiro dia de trabalho do novo colaborador, pelo contrário, algumas das dimensões mais relevantes do processo de *onboarding* desenvolvem-se ao longo dos meses subsequentes (Krasman, 2015).

O processo de socialização organizacional inicia-se quando o colaborador é contratado e estende-se até ao momento em que a força de trabalho se torna plenamente capacitada, capaz de desempenhar as suas funções de forma autónoma, responsável e eficaz (Süveges & Kurucz, 2024).

A última fase do processo de socialização, designada “Mudança e Aquisição”, corresponde ao momento em que o colaborador já compreende os valores da organização e começa a alinhar as suas atitudes com os objetivos institucionais (Mosquera, 2012). Nesta etapa, o desafio passa por internalizar plenamente esses valores e adotar comportamentos que garantam a sua continuidade e evolução dentro da empresa.

De igual modo, a verdadeira assimilação sucede quando os recém-chegados não apenas compreendem, mas também aceitam e incorporam a cultura central, incluindo os padrões e normas que regulam o funcionamento organizacional (Pike, 2014). O resultado esperado é o fortalecimento de um vínculo emocional entre a pessoa e a organização, traduzido progressivamente em elevados níveis de compromisso, motivação e satisfação (Godinho et al., 2023).

4. Envolvimento e Monitorização no Processo de Integração

3.4 Membros Internos

Os membros da organização desempenham um papel relevante no processo de aprendizagem dos recém-chegados, uma vez que constituem uma fonte importante de informação sobre a cultura, as práticas e os valores organizacionais. Para além disso, é

fundamental que os novos colaboradores se sintam socialmente integrados, aceites e confortáveis na interação com os colegas e superiores hierárquicos, facilitando assim a sua adaptação ao novo contexto profissional (Bauer & Erdogan, 2011).

Os colegas de trabalho assumem um papel fundamental na integração de novos colaboradores, sendo que o estabelecimento precoce de relações com diversos membros da equipa favorece a sensação de pertença organizacional, o que, por sua vez, contribui para uma maior satisfação e compromisso com a empresa (Allen & Shanock, 2013).

É crucial que as organizações contem com gestores seniores comprometidos com o processo de integração. O novo colaborador deve sentir o apoio genuíno do seu gestor sénior e supervisor, o que é essencial para uma integração bem-sucedida. Além disso, as organizações devem preparar os colegas de trabalho para receber o novo colaborador desde o primeiro dia de trabalho. A maneira como a equipa ajuda o recém-chegado a sentir-se confortável e demonstra que ele não é visto como uma ameaça faz toda a diferença (Cesário & Chambel, 2019).

No momento da integração inicial, é fundamental que o novo colaborador tenha a oportunidade de conhecer os membros da sua equipa e outros colegas da organização. Esta familiarização pode ocorrer através de apresentações formais, reuniões individuais ou iniciativas informais promovidas pela empresa. Estas interações desempenham um papel essencial na criação de laços profissionais, fomentam um ambiente colaborativo e contribuem para uma cultura organizacional acolhedora e inclusiva (Santos & Neto, 2024).

Nesse contexto, é importante destacar a relevância dos mentores no processo de integração, pois eles podem ajudar os recém-chegados a gerir melhor as suas expectativas e o processo de aprendizagem de forma eficiente sobre a organização, incluindo eventos e práticas (Bauer & Erdogan, 2011).

O mentor desempenha um papel fundamental enquanto elemento de suporte afetivo e social no processo de integração do novo colaborador (Mosquera, 2012). A sua função consiste, primeiramente, em apoiar o recém-chegado na superação de anseios e inseguranças iniciais, fomentando a confiança nas suas capacidades. Em segundo lugar, visa facilitar a sua integração social, promover o envolvimento com os restantes colaboradores da organização e assegurar um acolhimento mais humano e estruturado.

Adicionalmente, os programas de mentoria são componentes fundamentais do processo de onboarding e socialização organizacional. Estes programas têm o potencial de promover relações de aprendizagem mútua e socialização. O feedback positivo é essencial durante a mentoria e ao longo de todo o processo de onboarding, pois contribui significativamente para o aumento da motivação e do compromisso dos colaboradores (Süveges & Kurucz, 2024).

3.5 Medição da Socialização

A medição da socialização geralmente segue uma abordagem longitudinal, baseada em inquéritos e envolvendo múltiplas fontes de informação. Este processo de avaliação é frequentemente realizado durante o primeiro ano de trabalho, permitindo monitorizar e compreender a adaptação e a integração dos novos colaboradores (Bauer & Erdogan, 2011).

Sem feedback, não é possível assegurar que os processos decorrem corretamente nem que o rumo escolhido é o mais adequado, podendo a falta dessa monitorização resultar em saídas inesperadas de colaboradores, já que estes podem sentir que as suas necessidades e expectativas não estão a ser atendidas (Süveges & Kurucz, 2024).

A avaliação da forma como os novos contratados percebem as boas-vindas dos seus colegas de trabalho também permite captar a sua opinião sobre o apoio recebido (Jeske & Olson, 2022). Esta avaliação revela ainda até que ponto esse apoio é estruturado para minimizar as dúvidas e eliminar as preocupações relacionadas com a adaptação ao trabalho.

Para aferir melhor a relação custo-benefício dos programas de acolhimento, algumas organizações solicitam aos novos colaboradores que completem questionários específicos sobre as sessões de integração em que participaram, recolhendo críticas e sugestões que permitem aperfeiçoar continuamente o processo (Mosquera, 2000).

É fulcral que as organizações avaliem a eficácia dos programas de integração, de modo a compreender o impacto gerado e identificar áreas passíveis de melhoria (Graybill et al., 2013). Através da avaliação e ajuste do desempenho individual, bem como do próprio processo de integração, as organizações podem aprimorar continuamente a adaptação dos novos colaboradores, aumentar as taxas de retenção, elevar os níveis de satisfação no trabalho e otimizar os resultados de desempenho.

5. Caraterização da Organização

5.1 Descrição da Empresa e da Equipa de Recrutamento e Formação

Fundada em 1915, a empresa alvo do presente projeto é atualmente a maior operadora de mobilidade do país, contando com 54 empresas dentro do seu grupo. Com uma estrutura diversificada, está presente em Portugal, Brasil e Angola. A empresa dispõe de uma frota superior a 4.500 veículos, que inclui meios rodoviários, ferroviários, metroviários e fluviais, tanto para transporte de passageiros como de mercadorias.

O crescimento do Grupo foi particularmente acentuado a partir da segunda metade da década de 1980, período em que iniciou um processo de expansão progressiva. Esta evolução traduziu-se, por um lado, na diversificação geográfica das suas operações — primeiro em diferentes regiões de Portugal e, posteriormente, em mercados internacionais — e, por outro, na ampliação das áreas de negócio. Iniciando-se com o transporte rodoviário de passageiros e mercadorias, o Grupo alargou gradualmente a sua intervenção aos restantes modos de transporte, consolidando-se como um dos principais agentes do setor da mobilidade integrada.

A missão do Grupo consiste na prestação de serviços na área da mobilidade e dos transportes, guiando as suas atividades por princípios e valores assentes numa visão de sustentabilidade económica, social e ambiental. Os princípios éticos que regem a sua atuação são:

- Integridade e Cumprimento da Lei.
- Rigor.
- Profissionalismo e Responsabilidade.
- Respeito.
- Lealdade.

Os valores fundamentais que sustentam estes princípios incluem:

- Excelência e Qualidade do Serviço.
- Valorização dos Trabalhadores.
- Sustentabilidade Ambiental.
- Responsabilidade Social.

No que respeita à equipa de Recrutamento e Formação, o setor é composto por nove colaboradores:

- Duas técnicas de recursos humanos responsáveis pelo recrutamento e seleção;
- Uma psicóloga que assegura a avaliação psicológica e a mobilidade interna;
- Uma técnica de recursos humanos encarregue da criação e implementação dos programas de estágio, bem como da formação;
- Uma técnica de recursos humanos responsável pelo recrutamento internacional, capacitação e apoio ao programa de estágio;
- Três formadores que ministram ações formativas;
- Um chefe de equipa que coordena todas as atividades do setor.

Esta equipa diversificada serve todo o Grupo no que respeita à atração, seleção e formação, cumprindo as exigências específicas de cada empresa e respeitando as suas particularidades.

5.2 Descrição dos Colaboradores

Empregando aproximadamente 9.000 colaboradores, a empresa apresenta uma força de trabalho predominantemente composta por motoristas de veículos pesados de passageiros. Contudo, o seu quadro de pessoal é diversificado, integra motoristas de transporte de mercadorias, maquinistas de metro e de comboio, motoristas de ligeiros, bem como profissionais das áreas técnica e administrativa. Entre os principais perfis encontram-se mecânicos, eletricitas, bate-chapas, pintores, técnicos de manutenção, auxiliares eletromecânicos, técnicos de tráfego, operadores comerciais, técnicos de recursos humanos, assistentes administrativos, assistentes jurídicos, técnicos de qualidade, ambiente e segurança, além de estagiários em diferentes áreas.

6. Metodologia

O presente projeto visa desenvolver um programa de *onboarding* para um grupo empresarial do setor dos transportes com operações em Portugal, tendo como objetivo a criação de um modelo de integração unificado. Este programa pretende facilitar a inserção dos novos colaboradores em todas as empresas do grupo, respeitando e valorizando, simultaneamente, as especificidades culturais e operacionais de cada entidade.

Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, recorrendo à análise documental como técnica principal de investigação. De acordo com Godoy (2006), a pesquisa documental caracteriza-se pela utilização de dados obtidos exclusivamente a partir de documentos, com o intuito de extrair e interpretar informações neles contidas que permitam compreender um determinado fenómeno. Trata-se de um procedimento que envolve métodos e técnicas de captação, interpretação e análise de um universo documental

heterogéneo, incluindo bases de dados, regulamentos internos, manuais e outros registos institucionais.

De acordo com Guba e Lincoln (1981) a pesquisa documental distingue-se por permitir ao investigador o acesso a fontes de informação estáveis e ricas, as quais podem ser consultadas repetidamente ao longo do processo investigativo. Os autores destacam ainda que esta metodologia apresenta custos financeiros reduzidos, exigindo principalmente o investimento de tempo, e proporciona elevada acessibilidade aos dados.

O processo de recolha de informação centrou-se na análise de documentos internos da organização, nomeadamente o manual do motorista, o manual de funções, as fichas de avaliação de desempenho, o procedimento de gestão de competências e o código de conduta. Estes documentos constituíram as principais fontes de dados para a compreensão das práticas atuais de integração e gestão de pessoas, servindo de base para a estruturação do programa de *onboarding* proposto.

7. Desenho do Programa de *Onboarding*

Apesar de o *onboarding* ser realizado de forma unificada numa fase inicial para colaboradores de todas as empresas do grupo, são princípios fundamentais os da preservação da cultura organizacional, bem como a missão, a visão e os valores específicos de cada uma das empresas.

7.1 Objetivos e Estrutura do Programa

O presente programa de *onboarding* será implementado em três fases principais — Socialização Antecipatória, Encontro ou Acomodação, e Mudança e Aquisição — com o propósito de assegurar uma integração progressiva, estruturada e eficaz dos novos colaboradores no grupo empresarial. Este modelo visa garantir que cada novo elemento compreenda os valores, normas e práticas da organização, desenvolvendo

simultaneamente competências técnicas e comportamentais que facilitem a sua adaptação e desempenho no posto de trabalho (ver Anexo A).

Reconhecendo a diversidade funcional existente na organização, o programa de *onboarding* foi estruturado para responder às necessidades específicas de três grandes áreas: Operacionais, Manutenção e Administrativa. Dentro de cada área, o programa será segmentado por nível hierárquico, garantindo a adequação dos conteúdos e metodologias aos perfis dos colaboradores:

- 1.^a Linha – Colaboradores com funções estratégicas ou de liderança direta.
- Chefias Intermédias – Responsáveis por equipas e processos operacionais.
- Restantes Colaboradores – Funcionários com funções técnicas ou de suporte, cuja integração será ajustada conforme as exigências do posto de trabalho.

Esta divisão permite personalizar os conteúdos formativos, os materiais disponibilizados, os percursos de acompanhamento e as ferramentas de avaliação, respeitando as particularidades de cada função e promover um acolhimento mais eficaz e alinhado com os objetivos organizacionais.

Fase 1 – Socialização Antecipatória

Objetivo:

Preparar o novo colaborador antes do seu primeiro dia de trabalho, garantir que este se sente acolhido, informado e motivado para iniciar a sua jornada profissional na empresa. Para tal, durante a semana que antecede a data de entrada, são estabelecidos os primeiros contactos formais entre a organização e o colaborador. Estes incluem o envio de documentação essencial (como contrato de trabalho, formulários pessoais, termos de confidencialidade, regulamento interno e manual de acolhimento), bem como a partilha de informações sobre a missão da empresa, a cultura organizacional e as funções que o colaborador irá desempenhar (ver Figuras A2 e A3).

Simultaneamente, são realizados diversos preparativos internos de natureza administrativa e logística: criação de conta de e-mail, atribuição de acessos aos sistemas internos, preparação do *kit* de boas-vindas, agendamento de formações obrigatórias (segurança, políticas internas e procedimentos operacionais), definição de um mentor responsável pelo acompanhamento inicial, e preparação do posto de trabalho.

Tendo em conta a dimensão do grupo empresarial e a sua dispersão geográfica em diferentes localidades do país, não é viável realizar visitas presenciais a todas as instalações antes do início das atividades. Para ultrapassar essa limitação e proporcionar uma experiência de integração mais imersiva, será disponibilizado, previamente ao primeiro dia presencial, um tour virtual 360° das principais instalações da empresa. Esta ferramenta permitirá ao novo colaborador familiarizar-se com os espaços, departamentos e áreas operacionais de forma autónoma e interativa.

Em determinadas funções, poderão ainda ser disponibilizadas experiências de realidade aumentada (AR), especialmente concebidas para simular procedimentos técnicos e operacionais em ambiente virtual, promovendo um primeiro contacto mais seguro e contextualizado com as rotinas do seu futuro posto de trabalho.

Esta fase, apresentada na Tabela 2, culmina com o envio de uma mensagem personalizada de boas-vindas, que inclui informações práticas sobre o primeiro dia, como a hora e local de chegada, documentos a trazer e normas de vestuário, transmitindo desde logo uma imagem de organização e cuidado com a integração do novo colaborador.

Tabela 2. Processos da Socialização Antecipatória

Fase	Duração	Descrição	Métodos	Preparativos Administrativos	Templates
Pré-Onboarding	1ª semana	Comunicação com o novo colaborador. Envio de documentação.	E-mail de Boas-Vindas. Telefonema de Confirmação.	Documentação a Enviar ao Novo Colaborador: Contrato de trabalho. Formulários de dados pessoais e bancários.	Exemplo de Email de Boas-Vindas Assunto: Boas-vindas ao Grupo Caro [É com grande prazer que o/a recebemos na nossa equipa como Técnico de Manutenção - Mecânico Auto.

		Preparativos administrativos.	Pacote de Boas-Vindas com Explicação sobre o Grupo e a Função.	Termos de confidencialidade e políticas da empresa. Regulamento interno da empresa. Manual de acolhimento Preparativos Internos: Criação de conta de e-mail e acesso aos sistemas da empresa. Preparação do <i>kit</i> de boas-vindas (fardamento, identificações, equipamentos de proteção individual). Agendamento das formações iniciais (segurança, políticas internas, procedimentos de trabalho). Atribuição de um mentor para o acompanhamento inicial. Informar a equipa sobre a chegada do novo colaborador. Preparar o espaço de trabalho (ferramentas, equipamento de oficina).	Estamos ansiosos por tê-lo/a a bordo e contribuir para o sucesso do Grupo. Primeiro Dia: Data: [Data] Horário: [Hora] Local: [Endereço] Ponto de Encontro: [Local específico] Documentos a Trazer: [Lista de documentos, por exemplo, Cartão de Cidadão, NIF, etc.]. <i>Dress Code:</i> [Detalhes sobre o vestuário apropriado, se necessário]. Tour Virtual 360° (opcional antes do início): Para que possa conhecer melhor as nossas instalações antes do primeiro dia presencial, convidamo-lo(a) a fazer um tour virtual 360° através do seguinte link: [Inserir link do tour virtual] Este recurso interativo foi pensado para oferecer-lhe uma visão mais próxima do nosso ambiente de trabalho, ajudando na sua familiarização com os espaços, valores e dinâmica interna. Em anexo, encontrará um pacote de boas-vindas com mais informações sobre a nossa empresa, a função que irá desempenhar, e alguns documentos que deverá preencher e trazer no seu primeiro dia. Se tiver alguma dúvida ou precisar de mais informações, não hesite em contactar-nos através do número [Número de Telefone] ou do email [E-mail de Contacto]. Estamos ansiosos por conhecê-lo/a e iniciar esta nova jornada juntos! Atenciosamente, [Nome do Responsável] [Cargo] [Contacto] [E-mail]
--	--	-------------------------------	--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Conforme sintetizado na Tabela 2, a fase de pré-onboarding deve contemplar a preparação do espaço físico, do material de apoio e de toda a documentação necessária às formalidades administrativas, bem como a partilha de informações com a equipa que receberá o novo colaborador, de forma a esclarecer eventuais dúvidas e garantir uma receção estruturada (Godinho *et al.*, 2023).

Fase 2: Encontro ou Acomodação

Objetivo: Inserir o novo colaborador na rotina organizacional, fornecer-lhe as ferramentas, informações e apoio necessários para uma adaptação gradual e eficaz ao ambiente de trabalho (ver Figuras A4 e A5).

Esta fase decorre desde o primeiro dia até ao final do primeiro mês de atividade, sendo marcada por interações presenciais, formação prática e acompanhamento próximo por parte da equipa e do mentor designado, observe-se a Tabela 3.

Tabela 3. Encontro ou Acomodação

Primeiro dia	Receção e boas-vindas, apresentação da equipa e mentor, tour pelas instalações, entrega de materiais (fardamento, identificações, etc.).	Lista de Materiais/ Fardamento: Conjunto de uniformes (calças, camisas/t-shirts, casaco). Calçado de segurança. Cinto de ferramentas.	Equipamentos de Proteção Individual (EPI): Luvas de proteção. Óculos de proteção. Protetores auriculares. Máscara respiratória (se aplicável). Capacete de segurança (se aplicável).	Identificações e Acessos: Cartão de identificação. Chaves ou cartões de acesso às áreas da oficina e outras instalações necessárias.	Ferramentas e Equipamentos: Conjunto básico de ferramentas de mão (chaves de fenda, alicates, martelo, etc.). Equipamentos de diagnóstico (multímetro, scanner OBD, etc.). Equipamentos específicos fornecidos pela empresa (se aplicável).	Documentação: Manual de acolhimento Procedimentos de segurança e normas internas. Lista de contactos de emergência e de colegas. Mapas das instalações e oficinas. Plano de formação e integração.	Tecnologia: Tablet ou dispositivo móvel (se aplicável). Acesso aos sistemas de gestão de manutenção (software). Credenciais de acesso ao email e outras plataformas digitais da empresa.
Primeira Semana	Formação inicial sobre a empresa, políticas e procedimentos, segurança e normas de trabalho na oficina, acompanhamento com mentor.						
Primeiro Mês	Formação técnica e prática específica sobre as funções a desempenhar, <i>feedback</i> semanal, integração progressiva nas operações diárias.						

Fonte: Elaboração própria.

As práticas descritas na Tabela 3 são fundamentais para assegurar uma integração eficaz e gradual dos novos colaboradores na organização. Um processo de integração bem documentado contribui para tornar as etapas de formação mais transparentes e compreensíveis, o que reforça a credibilidade institucional e o compromisso organizacional. Além disso, a inclusão de programas de mentoria permite desenvolver relações de aprendizagem mútua e promover a socialização organizacional de forma mais eficaz (Süveges & Kurucz, 2024).

No âmbito da documentação disponibilizada no primeiro dia, a entrega de um manual de acolhimento, procedimentos de segurança e normas internas, lista de contactos de emergência e de colegas, mapas das instalações e oficinas, bem como o plano de formação e integração, assume especial importância para acelerar a curva de aprendizagem do novo colaborador e mitigar a incerteza inicial.

Conforme recomenda Mosquera (2000), o manual de acolhimento deve incluir informação sobre a organização, os regulamentos e as relações de trabalho, a estrutura hierárquica, os benefícios sociais, os serviços de apoio disponíveis e a política de GRH. Todavia, na elaboração deste documento, importa alcançar um equilíbrio entre a quantidade e a pertinência dos conteúdos: devem constar apenas os elementos indispensáveis à rápida integração do novo colaborador, evitando-se criar um manual demasiado extenso que, pela sua dimensão, deixe de ser apelativo e funcional.

Fase 3: Mudança e Aquisição

Objetivo: Consolidar o processo de aprendizagem e integração dos novos colaboradores, promover o seu pleno desempenho nas funções atribuídas e reforçar o alinhamento com a cultura organizacional. Para atingir este objetivo, esta fase contempla um conjunto de iniciativas que visam o desenvolvimento técnico e comportamental, bem como a monitorização contínua da integração (ver Figura A6).

É nesta etapa que se implementa um Plano de Treino e Desenvolvimento, composto por formações técnicas específicas e capacitações comportamentais, ajustadas às exigências da função e às necessidades individuais identificadas. Estas formações são realizadas em dois formatos complementares: presencialmente, com o acompanhamento direto dos mentores, sobretudo no que diz respeito às atividades práticas e rotinas do posto de trabalho, e através da plataforma online de formação da empresa, no caso das formações obrigatórias transversais, como cibersegurança, segurança no trabalho e políticas internas.

Complementarmente, realizam-se sessões regulares de *feedback* e acompanhamento, envolvendo o colaborador, o mentor e os gestores diretos, com o propósito de avaliar o progresso, esclarecer dúvidas e alinhar expectativas, descritas na Tabela 4.

Tabela 4. Mudança e Aquisição

Período de Integração	Plano Formação Inicial	. Formação sobre o Grupo. . Formação sobre a empresa. . Formação técnica e prática específica sobre as funções a desempenhar. . Normas funcionais no local de trabalho. . Políticas e procedimentos na empresa. . Segurança no Trabalho. . Integração progressiva nas operações diárias.
	Integração final	. Avaliação contínua de desempenho. . Ajustamentos no plano de formação se necessário. . <i>Feedback</i> contínuo. . Reuniões de acompanhamento.

Fonte: Elaboração própria.

O plano de formação apresentado na Tabela 4 visa dotar o novo colaborador de conhecimentos sobre a cultura organizacional, o modelo de gestão predominante, as políticas de recursos humanos e os requisitos específicos do cargo. Ao proporcionar estas competências técnicas e comportamentais, a organização cria condições que aceleram o processo de aprendizagem da função e favorecem uma integração eficaz (Godinho *et al.*, 2023).

Acresce, ainda, que a disponibilização de instrumentos de feedback transversais a toda a organização assegura que os novos colaboradores compreendam se o seu desempenho está

alinhado com os objectivos estratégicos da empresa, e lhes permite interpretar, de forma eficaz, as apreciações provenientes de colegas e superiores hierárquicos (Pinco & Crisan, 2023).

8. Estrutura Operacional do Programa de Onboarding

8.1 Recursos Necessários para o Programa de *Onboarding*

A execução eficaz de um programa de *onboarding* requer a disponibilização de diversos recursos materiais, humanos e tecnológicos, fundamentais para assegurar uma integração estruturada e coerente dos novos colaboradores. Estes recursos devem estar alinhados com os objetivos do programa e adaptados às especificidades operacionais do grupo empresarial em questão. (ver Figura A7).

A Tabela 5 apresenta uma síntese dos principais recursos identificados como necessários à implementação do programa:

Tabela 5. Recursos necessários para o programa de *onboarding*

Recurso	Descrição
Material de Formação	Manuais de procedimentos, vídeos de formação, apresentações em PowerPoint, questionários e <i>quizzes</i> para avaliação.
Equipamentos	Fardamento, identificações, ferramentas e equipamentos de segurança (luvas, óculos de proteção, etc.).
Plataformas de <i>E-learning</i>	Acesso a plataformas de formação online para cursos e módulos complementares.
Espaços Físicos	Oficinas, salas de formação, áreas de descanso, locais específicos para guarda de ferramentas e equipamentos.
Recursos Humanos	Formadores experientes, mentores designados, equipa de RH para acompanhamento administrativo e suporte contínuo.

Fonte: Elaboração própria.

A disponibilização dos recursos listados na Tabela 5 revela-se essencial para assegurar que os novos colaboradores iniciam funções em condições ideais, com o equipamento, o suporte técnico-administrativo e os espaços adequados já preparados. A organização de materiais pedagógicos claros, a atribuição antecipada de equipamento de proteção individual,

o acesso a plataformas de aprendizagem online e a preparação dos postos de trabalho evidenciam o cuidado institucional em facilitar a assimilação dos recém-chegados e em demonstrar que a empresa valoriza a sua integração (Caldwell & Peters, 2018).

8.2 Atribuições e Responsabilidades no Programa de *Onboarding*

A eficácia de um programa de *onboarding* depende não só dos recursos disponibilizados, mas também da clareza na definição das responsabilidades de cada interveniente no processo de integração. A distribuição estruturada das funções permite assegurar uma experiência consistente, acolhedora e ajustada às necessidades dos novos colaboradores, promovendo uma adaptação gradual e bem-sucedida ao ambiente organizacional. (ver Figuras A8 e A9).

A Tabela 6 apresenta a distribuição das principais atividades e respetivos responsáveis no âmbito do programa de *onboarding*:

Tabela 6. Atribuições e responsabilidades no processo de *onboarding*

Procedimento	Responsável	Descrição
Comunicação Prévia	Equipa de RH	Envio de email de boas-vindas com informações sobre o primeiro dia, documentos a trazer, código de vestuário, etc.
Receção e Boas-Vindas	Mentor designado	Receção no primeiro dia, apresentação à equipa e <i>tour</i> pelas instalações.
Formação Inicial	Formadores e Equipa de RH	Sessões de formação sobre a empresa, políticas internas, normas de segurança e práticas na oficina.
Entrega de Materiais	Equipa de RH e Logística	Distribuição de fardamento, identificações e equipamentos de segurança necessários.
Acompanhamento com Mentor	Mentor designado	Atribuição de um mentor para suporte inicial e acompanhamento diário na primeira semana e semanal até ao final do período de integração.
Avaliação Contínua	Equipa de RH e Mentor	Sessões de <i>feedback</i> semanal com o mentor e formadores, ajustamento do plano de formação conforme necessário.
Integração Progressiva	Mentor e Supervisores	Introdução progressiva às operações diárias, início de tarefas sob supervisão, aumento gradual de responsabilidades.
Reuniões de Acompanhamento	RH, Mentor e Supervisores	Reuniões periódicas para avaliar progresso, identificar dificuldades e proporcionar <i>feedback</i> construtivo.

Fonte: Elaboração própria

A organização das atividades e dos respectivos intervenientes, tal como sintetizado na Tabela 6, garante que cada etapa do onboarding dispõe de um responsável claro, evitando lacunas na transmissão de informação e no acompanhamento dos recém-chegados. De acordo com Bauer e Erdogan (2011), programas de integração bem-sucedidos assentam em papéis explicitamente definidos para recursos humanos, mentores e supervisores, assegurando apoio contínuo e feedback estruturado ao longo das primeiras semanas.

9. Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo o desenvolvimento de um programa de *onboarding* para um grupo empresarial do setor dos transportes com operações em Portugal. Esta proposta surgiu da necessidade de garantir uma integração estruturada, eficaz e humanizada dos novos colaboradores, respeitando simultaneamente as especificidades culturais e operacionais das diversas empresas que compõem o grupo.

Ao longo do trabalho, foi possível constatar, com base na revisão da literatura, que o *onboarding* é um processo estratégico e contínuo, que vai muito além das boas-vindas formais.

Com base numa abordagem metodológica qualitativa e recorrendo à análise documental, foi possível compreender as práticas atuais de integração em vigor na organização e identificar oportunidades de melhoria. A proposta desenvolvida foi estruturada em três fases — Socialização Antecipatória, Encontro ou Acomodação, e Mudança e Aquisição — e integra diferentes recursos e responsabilidades, definidos de forma clara, para assegurar a eficácia de cada etapa do processo.

O programa proposto visa, assim, proporcionar uma experiência de integração completa e positiva, desde o momento da contratação até à consolidação do colaborador na sua função. A inclusão de elementos como o acompanhamento por mentor, sessões de formação estruturadas, *feedback* contínuo e avaliação do progresso reforça a qualidade do processo e contribui para uma maior satisfação e envolvimento dos colaboradores.

Conclui-se, portanto, que a implementação de um programa de *onboarding* estruturado, adaptado à realidade da organização e sustentado por boas práticas reconhecidas na literatura, representa um investimento estratégico com elevado potencial de retorno. Além de facilitar a adaptação dos novos colaboradores, promove a coesão interna, o alinhamento com os valores organizacionais e a construção de uma cultura de acolhimento, aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

10. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Apesar dos contributos significativos deste projeto para a compreensão e estruturação de um programa de *onboarding* no contexto de um grupo empresarial do setor dos transportes, importa reconhecer algumas limitações que podem ter condicionado o âmbito dos resultados.

Em primeiro lugar, a metodologia adotada — centrada na análise documental —, embora adequada ao objetivo do estudo, não permitiu captar diretamente as perceções dos colaboradores sobre os processos de integração vivenciados. A ausência de entrevistas ou questionários aplicados a novos colaboradores e gestores poderá ter limitado a riqueza interpretativa e a identificação de pontos críticos do processo atual.

Além disso, o projeto foi desenvolvido com base numa realidade organizacional específica, o que pode restringir a generalização dos resultados a outros contextos empresariais, setores de atividade ou culturas organizacionais diferentes. As particularidades do setor dos transportes e da estrutura do grupo analisado devem, por isso, ser consideradas ao replicar o modelo noutras organizações.

Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que envolvam a aplicação de metodologias mistas (quantitativas e qualitativas), como inquéritos por questionário, entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, de modo a recolher o ponto de vista dos colaboradores que passaram por programas de *onboarding*. Esta abordagem permitirá não só validar a eficácia das práticas propostas, mas também identificar oportunidades de melhoria contínua com base em dados reais e experienciados.

Referências Bibliográficas

- Allen, D. G. (2006). *Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?* *Journal of Management*, 32(2), 237–256. doi:10.1177/0149206305280103
- Bauer, T. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*.
- Bauer, T. , & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Edições 70.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Capitano, J., Thomas, B. J., & Meglich, P. (2024). If I Knew Then What I Know Now: How Realistic Previews of Onboarding Influence Self-Selection and Expectations. *Group and Organization Management*, 49(3), 673–706. <https://doi.org/10.1177/10596011221115609>

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of organizational change management*, 33(7), 1277-1296.
- da Cruz, W. C. (2023). Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. *Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO*, 1(1), 14-29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7866065>
- Ferreira, S. (2023). A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 11(26), 202–224. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.502>
- Ge, J., Su, X e Zhou, Y. (2010). Socialização organizacional, identificação organizacional e comportamento de cidadania organizacional. *Nankai Business Review Internacional*, 1 (2), 166–179. doi:10.1108/20408741011052573
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Godoy, A. S. (2006). A pesquisa documental: características, fontes e procedimentos. *Revista de Administração da Unimep*, 4(1), 15–28.
- Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord Jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76.
- Joo, M.-K., & Cruz, K. S. (2023). Formal Mentoring and Protégés' Leadership Development: The Roles of Protégés' Informal Mentoring Networks, Political Skill, and Gender. *Group & Organization Management*, 49(5), 1199-1243. <https://doi.org/10.1177/10596011221150869>
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 278–336.
- 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>
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Louis, M. R. (1980). *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (1.^a ed., pp. 301–324). Editora RH.

- Mosquera, P. (2012). Socialização organizacional. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de recursos humanos de A a Z* (pp. 583–586). Editora RH.
- Nguyen, Cuong, The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3930645>
- Pike, K. L. (2014). *New employee onboarding programs and person-organization fit: An examination of socialization tactics*. [Seminar paper]. University of Rhode Island.Santos,
- Pinco, O., & Crisan, E. (2023). The first impression matters: A literature review on employee onboarding. In *Strategica International Conference Proceedings* (pp. 467–483). <https://doi.org/10.25019/STR/2023.034>
- Santos, K. M. dos, & Barros Neto, J. P. de. (2024). A importância do Onboarding (Socialização Organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(5), e1095. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n5-001>
- Schraiber, F., Melo, F., & Franzoni, A. (2021). A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional. In *Administração: Princípios de administração e suas tendências* (3a ed., 13-31). <https://doi.org/10.37885/210906127>
- Süveges, M., & Kurucz, A. (2024). Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programmes from the perspective of HR and employees. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 8733. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8733>

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring digital onboarding for organizations: A concept paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 734-750.
- Wanberg C. Facilitating organizational socialization: an introduction. In: Wanberg C, editor. *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press; 2012. p. 3–7.

Tabelas

Tabela 1. Definições de Socialização Organizacional segundo diversos autores.

Autor(es)	Definição
Mosquera (2012)	A socialização, numa visão tradicional, é entendida como um processo unidirecional em que a organização transmite normas e valores ao novo membro, que assume um papel passivo. Esta perspetiva tem sido contestada, reconhecendo-se que os novos membros também contribuem com conhecimentos, valores e expectativas que podem influenciar a organização.
Bauer et al. (2011)	A socialização organizacional é o processo pelo qual os recém-chegados fazem a transição para membros da organização, desenvolvendo um sentido de identidade bem definido.
Santos & Barros Neto (2024)	A socialização organizacional refere-se às práticas específicas iniciadas pela organização para facilitar a adaptação dos colaboradores às novas funções.
Bauer & Erdogan (2011)	Processo pelo qual os colaboradores recém-chegados deixam de ser elementos externos, passando a integrar-se e a identificar-se com a organização, adquirindo conhecimentos, competências e comportamentos essenciais ao desempenho eficaz.
Zidena & Joob (2020)	A socialização visa ajudar os colaboradores a ajustarem-se rapidamente e de forma suave aos aspetos sociais, às exigências da função e às expectativas da organização, permitindo-lhes aprender sobre o trabalho e o contexto organizacional.
Ge et al. (2010)	Processo contínuo de interação mútua entre o indivíduo e a organização, no qual os colaboradores aprendem valores, normas, redes informais e competências essenciais.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2. Processos da Socialização Antecipatória

Fase	Duração	Descrição	Métodos	Preparativos Administrativos	Templates
Pré-Onboarding	1ª semana	Comunicação com o novo colaborador, envio de documentação, explicação sobre a empresa e a função, e preparativos administrativos.	E-mail de Boas-Vindas Telefonema de Confirmação Pacote de Boas-Vindas com Explicação sobre o Grupo e a Função.	Documentação a Enviar ao Novo Colaborador: Contrato de trabalho. Formulários de dados pessoais e bancários. Termos de confidencialidade e políticas da empresa. Regulamento interno da empresa. Manual de acolhimento Preparativos Internos: Criação de conta de e-mail e acesso aos sistemas da empresa. Preparação do <i>kit</i> de boas-vindas (fardamento, identificações, equipamentos de proteção individual). Agendamento das formações iniciais (segurança, políticas internas, procedimentos de trabalho). Atribuição de um mentor para o acompanhamento inicial. Informar a equipa sobre a chegada do novo colaborador.	Exemplo de Email de Boas-Vindas Assunto: Boas-vindas ao Grupo Barraqueiro! Caro [É com grande prazer que o/a recebemos na nossa equipa como Técnico de Manutenção - Mecânico Auto. Estamos ansiosos por tê-lo/a a bordo e contribuir para o sucesso do Grupo Barraqueiro. Primeiro Dia: Data: [Data] Horário: [Hora] Local: [Endereço] Ponto de Encontro: [Local específico] Documentos a Trazer: [Lista de documentos, por exemplo, Cartão de Cidadão, NIF, etc.]. <i>Dress Code:</i> [Detalhes sobre o vestuário apropriado, se necessário]. Em anexo, encontrará um pacote de boas-vindas com mais informações sobre a nossa empresa, a função que irá desempenhar, e alguns documentos que deverá preencher e trazer no seu primeiro dia. Se tiver alguma dúvida ou precisar de mais informações, não hesite em contactar-nos através do número [Número de Telefone] ou do email [E-mail de Contacto]. Estamos ansiosos por conhecê-lo/a e iniciar esta nova jornada juntos!

				Preparar o espaço de trabalho (ferramentas, equipamento de oficina).	Atenciosamente, [Nome do Responsável] [Cargo] [Contacto] [E-mail]
--	--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3. Encontro ou Acomodação

Primeiro dia	Receção e boas-vindas, apresentação da equipa e mentor, tour pelas instalações, entrega de materiais (fardamento, identificações, etc.).	Lista de Materiais/ Fardamento: Conjunto de uniformes (calças, camisas/t-shirts, casaco). Calçado de segurança. Cinto de ferramentas.	Equipamentos de Proteção Individual (EPI): Luvas de proteção. Óculos de proteção. Protetores auriculares. Máscara respiratória (se aplicável). Capacete de segurança (se aplicável).	Identificações e Acessos: Cartão de identificação. Chaves ou cartões de acesso às áreas da oficina e outras instalações necessárias.	Ferramentas e Equipamentos: Conjunto básico de ferramentas de mão (chaves de fenda, alicates, martelo, etc.). Equipamentos de diagnóstico (multímetro, scanner OBD, etc.). Equipamentos específicos fornecidos pela empresa (se aplicável).	Documentação: Manual de acolhimento Procedimentos de segurança e normas internas. Lista de contactos de emergência e de colegas. Mapas das instalações e oficinas. Plano de formação e integração.	Tecnologia: Tablet ou dispositivo móvel (se aplicável). Acesso aos sistemas de gestão de manutenção (software). Credenciais de acesso ao email e outras plataformas digitais da empresa.
Primeira Semana	Formação inicial sobre a empresa, políticas e procedimentos, segurança e normas de trabalho na oficina, acompanhamento com mentor.						
Primeiro Mês	Formação técnica e prática específica sobre as funções a desempenhar, <i>feedback</i> semanal, integração progressiva nas operações diárias.						

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4. Mudança e Aquisição

Período de Integração	Plano Formação Inicial	. Formação sobre o Grupo. . Formação sobre a empresa. . Formação técnica e prática específica sobre as funções a desempenhar. . Normas funcionais no local de trabalho. . Políticas e procedimentos na empresa. . Segurança no Trabalho. . Integração progressiva nas operações diárias.
	Integração final	. Avaliação contínua de desempenho. . Ajustamentos no plano de formação se necessário. . <i>Feedback</i> contínuo. . Reuniões de acompanhamento.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5. Recursos necessários para o programa de *onboarding*

Recurso	Descrição
Material de Formação	Manuais de procedimentos, vídeos de formação, apresentações em PowerPoint, questionários e <i>quizzes</i> para avaliação.
Equipamentos	Fardamento, identificações, ferramentas e equipamentos de segurança (luvas, óculos de proteção, etc.).
Plataformas de <i>E-learning</i>	Acesso a plataformas de formação online para cursos e módulos complementares.
Espaços Físicos	Oficinas, salas de formação, áreas de descanso, locais específicos para guarda de ferramentas e equipamentos.
Recursos Humanos	Formadores experientes, mentores designados, equipa de RH para acompanhamento administrativo e suporte contínuo.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6. Atribuições e responsabilidades no processo de *onboarding*

Procedimento	Responsável	Descrição
Comunicação Prévia	Equipa de RH	Envio de email de boas-vindas com informações sobre o primeiro dia, documentos a trazer, código de vestuário, etc.
Receção e Boas-Vindas	Mentor designado	Receção no primeiro dia, apresentação à equipa e <i>tour</i> pelas instalações.
Formação Inicial	Formadores e Equipa de RH	Sessões de formação sobre a empresa, políticas internas, normas de segurança e práticas na oficina.
Entrega de Materiais	Equipa de RH e Logística	Distribuição de fardamento, identificações e equipamentos de segurança necessários.
Acompanhamento com Mentor	Mentor designado	Atribuição de um mentor para suporte inicial e acompanhamento diário na primeira semana e semanal até ao final do período de integração.

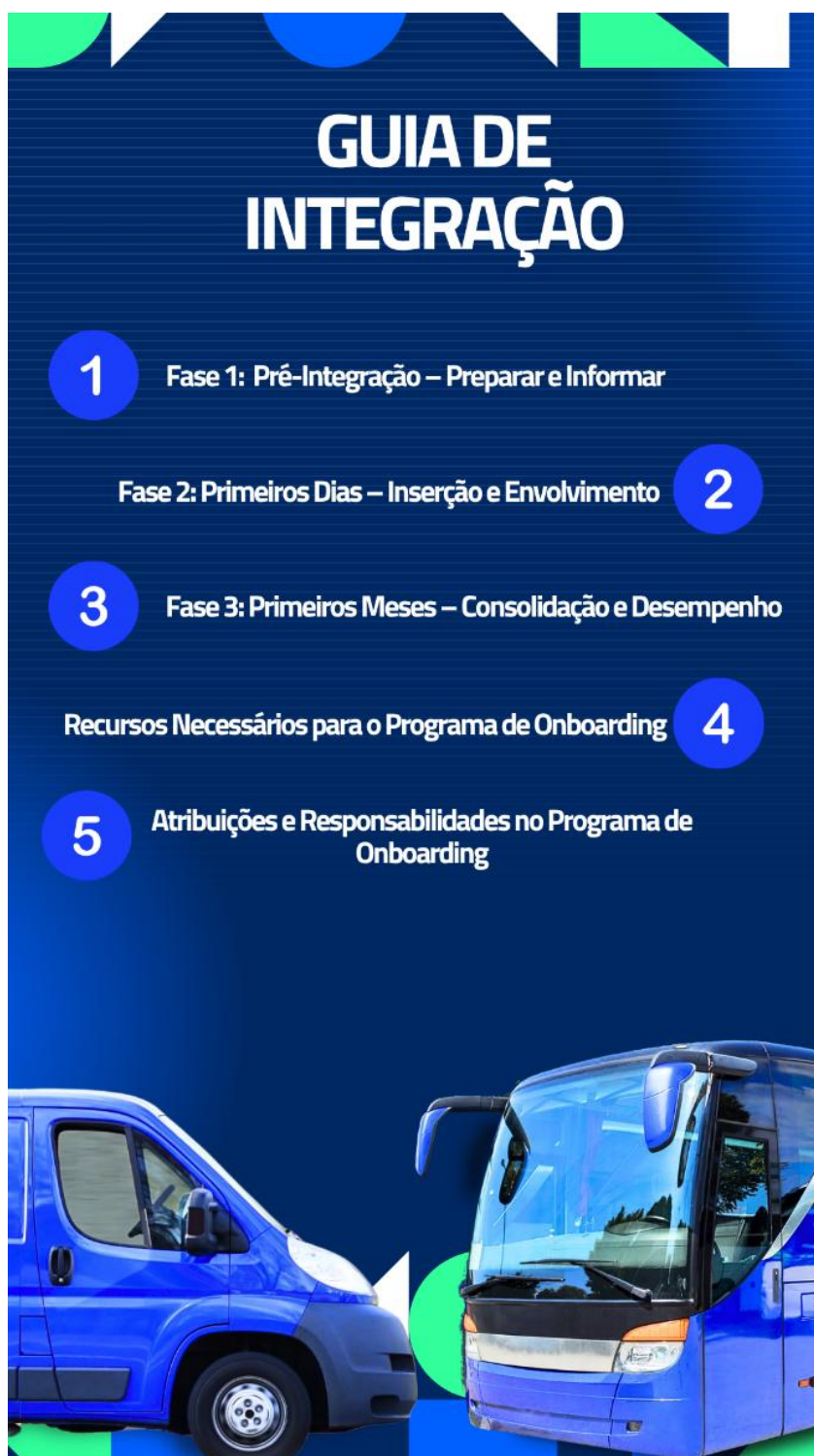
Avaliação Contínua	Equipa de RH e Mentor	Sessões de <i>feedback</i> semanal com o mentor e formadores, ajustamento do plano de formação conforme necessário.
Integração Progressiva	Mentor e Supervisores	Introdução progressiva às operações diárias, início de tarefas sob supervisão, aumento gradual de responsabilidades.
Reuniões de Acompanhamento	RH, Mentor e Supervisores	Reuniões periódicas para avaliar progresso, identificar dificuldades e proporcionar <i>feedback</i> construtivo.

Fonte: *Elaboração própria*

Anexos

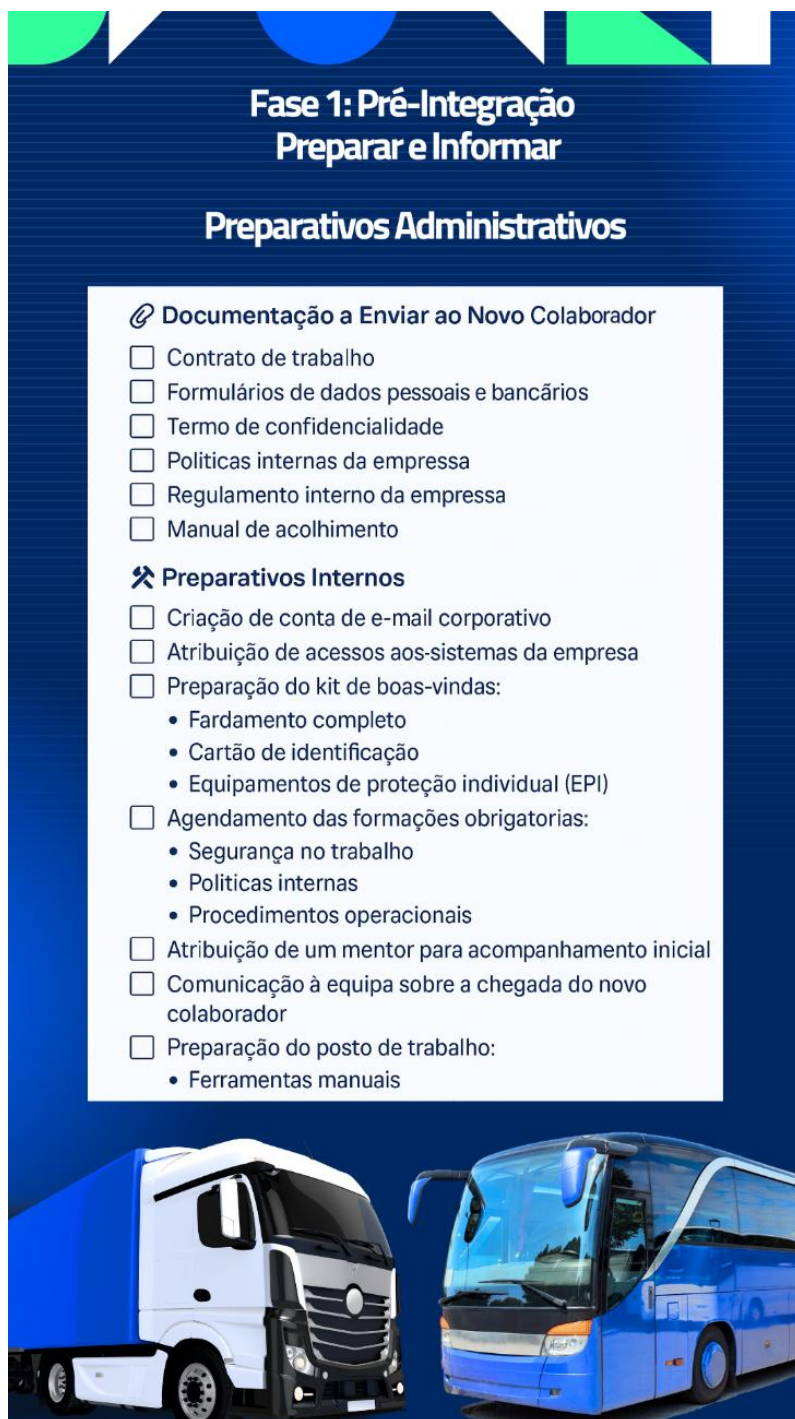
Anexo A

Figura A1: *Guia de Integração*



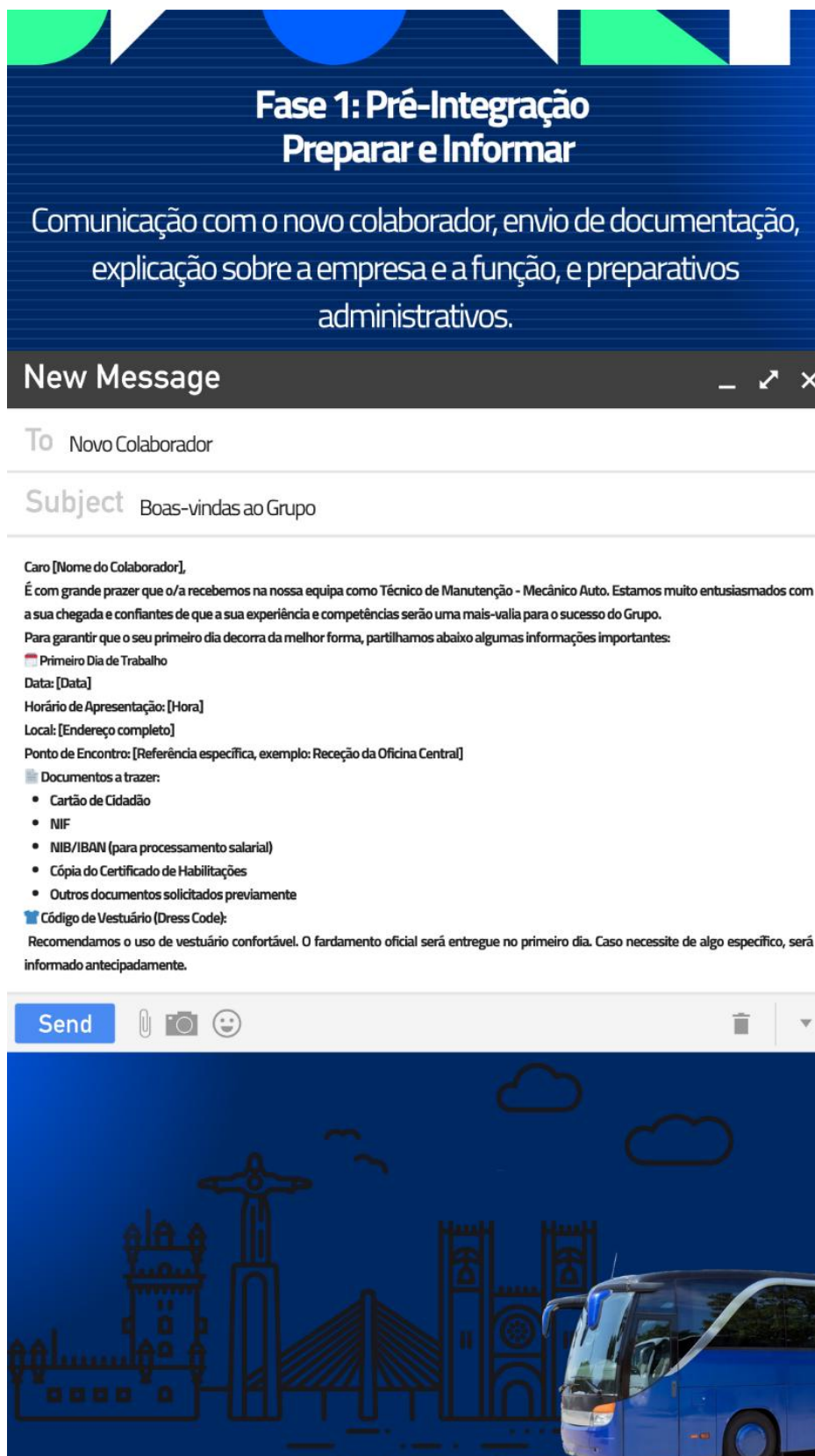
Fonte: Elaboração própria.

Figura A2: Fase 1: Pré-Integração



Fonte: Elaboração própria.

Figura A3: *Fase 1: Pré-Integração*



Fonte: Elaboração própria.

Figura A4: *Fase 2: Primeiros Dias*

Fase 2: Primeiros Dias Inserção e Envolvimento

Esta fase decorre desde o primeiro dia até ao final do primeiro mês de atividade, sendo marcada por interações presenciais, formação prática e acompanhamento próximo por parte da equipa e do mentor designado.

Primeiro dia

- 📌 **Acolhimento Inicial**
 - Receção e mensagem de boas-vindas.
 - Apresentação da equipa e do mentor designado.
 - Tour guiado pelas instalações (oficinas, áreas comuns, salas de formação, etc.).
 - Explicação do plano de formação e integração.
- 📁 **Entrega dos Materiais de Trabalho (conforme função)**
 - Fardamento
 - Equipamentos de Proteção Individual (EPI)
 - Identificações e Acessos:
 - Cartão de identificação.
 - Chaves ou cartões de acesso a oficinas e outras áreas.
 -
- Ferramentas e Equipamentos: (caso necessário)**
 - Kit de ferramentas manuais
 - Equipamentos de diagnóstico
 - Equipamentos específicos fornecidos pela empresa

A white semi-truck with a blue trailer is parked next to a blue bus. The truck is on the left, and the bus is on the right. Both vehicles are facing towards the right of the frame.

Fonte: Elaboração própria.

Figura A5: *Fase 2: Primeiros Dias*

Fase 2: Primeiros Dias

Inserção e Envolvimento

Primeiro dia

 Documentação Entregue

- Manual de acolhimento.
- Procedimentos de segurança e normas internas.
- Lista de contactos de emergência e de colegas.
- Mapas das instalações e das oficinas.
- Plano de formação e integração.

 Tecnologia e Acessos Digitais

- Tablet ou dispositivo móvel (quando aplicável).
- Acesso aos sistemas de gestão de manutenção e plataformas internas.
- Credenciais para email corporativo e ferramentas digitais da empresa.

Primeira semana

 Atividades:

- Formação institucional sobre a história, missão, visão e valores da empresa.
- Apresentação das políticas internas e regulamentos operacionais.
- Sessão de boas práticas de segurança e saúde no trabalho.
- Orientações sobre o funcionamento da área de trabalho e fluxos operacionais.
- Acompanhamento direto por parte do mentor designado.

Primeiro Mês

 Atividades:

- Formação técnica e prática específica sobre a área de trabalho.
- Sessões semanais de feedback estruturado entre colaborador, mentor e supervisores.
- Envolvimento progressivo em atividades reais, com acompanhamento.
- Avaliação inicial de desempenho e alinhamento de expectativas.



Fonte: Elaboração própria.

Figura A6: *Fase 3: Primeiros Meses*



Fase 3: Primeiros Meses Consolidação e Desempenho

Consolidar o processo de aprendizagem, assegurar o desempenho autônomo nas funções atribuídas e fortalecer o alinhamento do colaborador com a cultura organizacional.

Nesta fase, é implementado um Plano de Treino e Desenvolvimento, composto por:

- Formações técnicas específicas, direcionadas às exigências do cargo.
- Capacitações comportamentais, alinhadas com os valores e práticas da empresa.
- Acompanhamento contínuo por parte do mentor e gestores, com foco no desempenho, evolução de competências e integração plena.

Formação Inicial

- Conhecimento sobre o Grupo e sua estrutura
- Apresentação da empresa e setores
- Formação técnica e prática específica da função
- Normas funcionais e políticas internas
- Segurança no trabalho
- Integração gradual nas rotinas operacionais

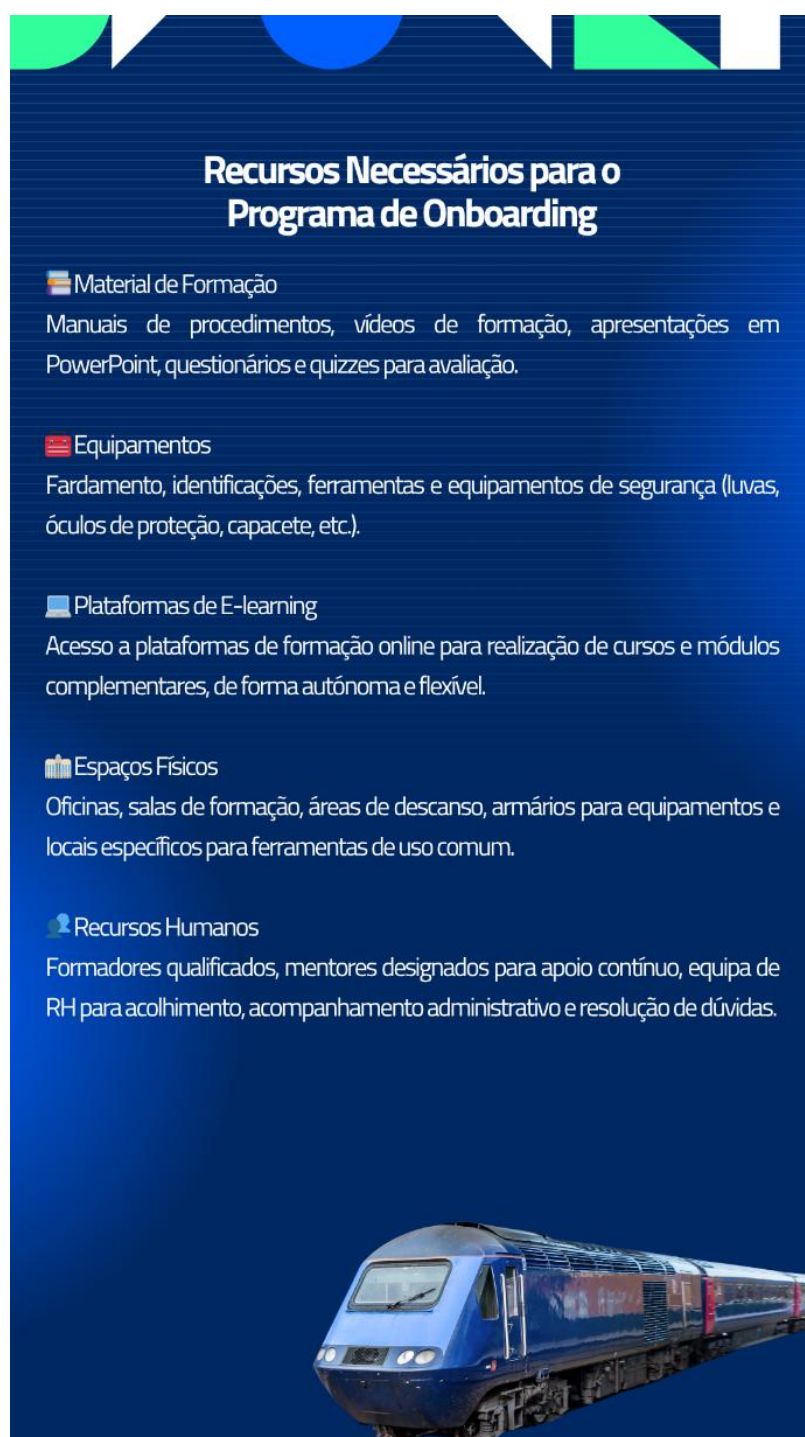
Integração Final

- Avaliação contínua de desempenho
- Reuniões de alinhamento com mentor e gestores
- Ajustes no plano de formação, se necessários
- Feedback estruturado e contínuo



Fonte: Elaboração própria.

Figura A7: *Recursos Necessários para o Programa de Onboarding*



Fonte: Elaboração própria.

Figura A8: *Atribuições e Responsabilidades no Programa de Onboarding*

Atribuições e Responsabilidades no Programa de Onboarding

Comunicação Prévia

- Equipa de RH

Envio de e-mail de boas-vindas com dados do primeiro dia, documentos necessários, código de vestuário e informações logísticas.

Receção e Boas-Vindas

- Mentor designado

Acolhimento no primeiro dia, apresentação à equipa, tour pelas instalações e início do relacionamento interpessoal.

Formação Inicial

- Formadores e Equipa de RH

Sessões introdutórias sobre a empresa, políticas internas, normas de segurança e procedimentos operacionais.

Entrega de Materiais

- Equipa de RH e Logística

Distribuição de fardamento, cartões de acesso, equipamentos de proteção individual (EPI) e ferramentas básicas.

Acompanhamento com Mentor

- Mentor designado

Apoio diário na primeira semana e semanal até ao fim do período de integração, orientação prática e emocional.

A white bus and a blue truck are shown at the bottom of the slide. The bus is on the left, and the truck is on the right. They are both facing towards the right.

Fonte: Elaboração própria.

Figura A9: *Atribuições e Responsabilidades no Programa de Onboarding*

Atribuições e Responsabilidades no Programa de Onboarding

Avaliação Contínua

- Equipa de RH e Mentor

Feedback regular com mentor e formadores, revisão e ajuste do plano de formação conforme a evolução do colaborador.

Integração Progressiva

- Mentor e Supervisores

Atribuição gradual de tarefas, observação de desempenho, reforço positivo e apoio no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

Reuniões de Acompanhamento

- RH, Mentor e Supervisores

Encontros periódicos para avaliar progresso, identificar dificuldades e alinhar expectativas.

A white bus and a blue truck are shown at the bottom of the slide. The bus is on the left, and the truck is on the right. They are both facing right. The background is a solid blue color.

Fonte: Elaboração própria.