



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE ONBOARDING NA BROSE SITECH –
INTEGRAR TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

JOÃO ANDRÉ SANTOS NOVELO

JUNHO - 2026



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE ONBOARDING NA BROSE SITECH –
INTEGRAR TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

JOÃO ANDRÉ SANTOS NOVELO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO NICOLAU DOS SANTOS

TÂNIA SILVA SANTOS (BROSE SITECH)

JUNHO - 2026

Resumo

O presente relatório de estágio analisa o processo de *onboarding* implementado na Brose Sitech, empresa fornecedora de sistemas de assentos automóveis com unidade industrial em Palmela, Portugal. A integração de novos colaboradores, com particular incidência nos trabalhadores temporários afetos à produção e logística, constitui um desafio estratégico para a organização, que se encontra em fase de consolidação desde o início das suas operações em 2024. O estágio curricular foi realizado no Departamento de Recursos Humanos da empresa, entre janeiro e abril de 2026, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), totalizando 410 horas.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com características de estudo de caso, recorrendo à observação participante, à análise documental e ao confronto com a literatura científica sobre *onboarding*. O processo de *onboarding* atual foi descrito, observado e confrontado com modelos e práticas de referência, nomeadamente o Modelo dos 4C's de Bauer (2010), o *framework Inform-Welcome-Guide* de Klein e Heuser (2008) e estudos centrados na integração de trabalhadores temporários em contexto industrial.

Os resultados indicam que o processo atual contempla elementos positivos a nível da transmissão de informação institucional e do cumprimento de requisitos legais e de segurança, mas apresenta lacunas relevantes: ausência de mecanismos formais de integração social, inexistência de um sistema de *buddy* ou de mentoria, conceção do *onboarding* como um evento pontual, fragilidades no planeamento operacional do primeiro dia e insuficiências na comunicação prévia com os novos colaboradores. Com base nestas conclusões, são propostas melhorias em cinco eixos: implementação de um sistema de *buddy*, reforço da pré-integração, promoção da integração social, estruturação de um acompanhamento contínuo e otimização do planeamento operacional. As propostas encontram fundamentação sólida na literatura e visam promover uma integração mais eficaz, motivadora e alinhada com as especificidades do trabalho temporário em ambiente industrial.

Palavras-chave: *Onboarding*; Integração Organizacional; Trabalhadores Temporários; Socialização Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Indústria Automóvel.

Abstract

This internship report examines the onboarding process implemented at Brose Sitech, a global automotive seating systems supplier with an industrial unit in Palmela, Portugal. The integration of new employees — with particular focus on temporary workers assigned to production and logistics — represents a strategic challenge for the organisation, which has been in a consolidation phase since commencing operations in 2024. The internship was carried out in the Human Resources Department between January and April 2026, as part of the Master's in Human Resource Management at the Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), totalling 410 hours.

A qualitative, case study methodology was adopted, drawing on participant observation, document analysis, and confrontation with the scientific literature on onboarding. The current onboarding process was described, observed, and assessed against established models and practices, including Bauer's (2010) 4C's Model, Klein and Heuser's (2008) Inform-Welcome-Guide framework, and studies focused on the integration of temporary workers in industrial settings.

Findings indicate that the current process includes positive elements in terms of institutional information provision and compliance with legal and safety requirements, but presents significant gaps: the absence of formal social integration mechanisms, no buddy or mentoring system, a conception of onboarding as a one-off event rather than a continuous process, operational weaknesses on the first day, and insufficient prior communication with incoming employees. Based on these findings, improvements are proposed across five areas: implementation of a buddy system, strengthening of pre-boarding, promotion of social integration, structured continuous follow-up, and optimisation of first-day planning. The proposals are grounded in the scientific literature and aim to foster a more effective, motivating integration process aligned with the specificities of temporary employment in an industrial environment.

Keywords: Onboarding; Organisational Socialisation; Temporary Workers; Organisational Integration; Human Resource Management; Automotive Industry.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. <i>Onboarding</i>	2
2.2. Práticas de <i>Onboarding</i>	3
2.3. <i>Onboarding</i> para Trabalhadores Temporários	6
2.4. Políticas e Práticas para o <i>Onboarding</i> de Trabalhadores Temporários	8
3. Metodologia.....	11
4. Caracterização Brose Sitech	13
4.1. Missão, Visão e Valores	14
4.2. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos.....	14
4.3. Atividades Desenvolvidas.....	14
4.4. O Programa de <i>Onboarding</i> na Brose Sitech.....	16
5. Análise Crítica do Processo de <i>Onboarding</i> na Brose Sitech.....	17
5.1. Análise Crítica do Processo de <i>Onboarding</i> Atual.....	17
5.1.1. Aspectos Positivos	18
5.1.2. Limitações e Lacunas Identificadas	19
5.1.3. Síntese Comparativa: Confronto entre a Literatura e a Empresa.....	22
5.2. Propostas de Melhoria	23
6. Conclusão	27
7. Referências	31

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a opção para o Trabalho Final de Mestrado (TFM) consistiu na elaboração de um Relatório de Estágio, na sequência da realização de um estágio curricular. Esta escolha resultou da intenção de concluir este ciclo de estudos de forma aplicada e enriquecedora, permitindo a articulação entre os conhecimentos teóricos e as competências adquiridas ao longo do percurso académico e a sua aplicação num contexto organizacional real.

O estágio curricular foi realizado na empresa Brose Sitech, no Departamento de Recursos Humanos, tendo a duração de 410 horas decorridas entre janeiro e abril de 2026. Durante este período, foi possível contactar de forma direta com diferentes atividades da função de Recursos Humanos, nomeadamente tarefas administrativas associadas ao registo e à gestão de dados de colaboradores, apoio a processos de recrutamento e seleção, acompanhamento e esclarecimento de dúvidas aos colaboradores, bem como participação e observação em processos de *onboarding*. A Brose Sitech encontra-se atualmente numa fase de consolidação organizacional, recorrendo a um número significativo de trabalhadores temporários, realidade que representa um desafio acrescido ao nível da integração, do alinhamento organizacional e da rápida obtenção de produtividade por parte destes colaboradores. Estando presente em Portugal há cerca de dois anos e com a produção recentemente iniciada, a Brose Sitech encontra-se em processo de desenvolvimento de vários processos de Gestão de Recursos Humanos, destacando-se, entre estes, o programa de *onboarding*.

Entre as diversas atividades desenvolvidas, salienta-se o envolvimento nos processos de integração de novos colaboradores, área na qual o acompanhamento foi mais consistente e aprofundado, assumindo um papel central no presente relatório. O *onboarding*, ou integração organizacional, constitui um processo estratégico de Gestão de Recursos Humanos, cujo objetivo é auxiliar a adaptação de novos colaboradores aos aspetos sociais, conhecimentos e competências dos seus novos empregos (Bauer, 2010). Neste contexto, o presente Trabalho Final de Mestrado tem como principal objetivo a análise crítica do processo de *onboarding* atualmente implementado na Brose Sitech, bem como a proposta de reestruturação desse processo, sustentada na revisão da literatura,

com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua das práticas de integração organizacional da empresa.

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro corresponde à introdução, seguida da revisão da literatura, na qual se realiza o enquadramento teórico do tema do *onboarding*, recorrendo às contribuições e reflexões de diversos autores na área da Gestão de Recursos Humanos. Em seguida, apresenta-se a metodologia adotada para a elaboração do presente relatório de estágio. Na quarta parte, é caracterizada a organização onde decorreu o estágio curricular, a Brose Sitech, sendo igualmente descritas as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos, bem como as diferentes fases do processo de análise e reestruturação do programa de *onboarding* existente. Por fim, na quinta parte, é realizada uma análise crítica das práticas de *onboarding* da Brose Sitech, confrontando-as com a literatura revista, assim como uma apreciação pessoal da experiência vivenciada ao longo do estágio curricular.

2. Revisão de Literatura

2.1. *Onboarding*

Iniciar um novo emprego pressupõe diversos desafios, já que envolve a compreensão do funcionamento da organização e a adaptação a um novo ambiente de trabalho. Inclusivamente, pode gerar altos níveis de ansiedade no indivíduo (Walker-Schmidt et al., 2022). Para auxiliar os novos colaboradores, as organizações implementam práticas, programas e políticas que visam facilitar a sua adaptação (Klein & Polin, 2012). Este processo, no qual novos colaboradores ingressam e integram uma organização é denominado *onboarding* (integração organizacional) (Gregory et al., 2022). *Onboarding* é um conceito relativamente recente na literatura e pode ser definido como “o processo de ajudar os novos contratados a adaptarem-se aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos empregos” (Bauer, 2010, p. 1). Pode ser entendido como um processo que facilita a adaptação dos novos colaboradores, tanto no âmbito social como no desempenho das suas funções. Visa garantir uma integração eficaz dos colaboradores, permitindo que adquiram conhecimento sobre quais são as atitudes e os comportamentos organizacionais que os ajudam a tornar-se membros efetivos da organização (Ashforth & Saks, 2017).

Para Chiavenato (2014), o *onboarding* é um processo estruturado pelo qual o novo colaborador é acolhido na organização, com o propósito de facilitar a sua adaptação ao ambiente de trabalho, mas também às normas, valores e comportamentos esperados. Com efeito, é um processo que envolve uma compreensão gradual da cultura organizacional, das responsabilidades da função, da estrutura hierárquica e dos canais de comunicação existentes. O termo *onboarding* surgiu no início do século XXI na literatura prática, enquanto os académicos preferiram continuar a utilizar o conceito de socialização organizacional (Didion et al. 2024). Os dois conceitos são frequentemente confundidos, apresentando a socialização organizacional uma base teórica mais consolidada. A principal diferença reside no agente do processo: enquanto a socialização é um fenómeno que ocorre no próprio indivíduo, o *onboarding* refere-se ao conjunto de esforços e práticas estruturadas pela organização para facilitar essa integração (Chao, 2012). Adicionalmente, divergem quanto à sua extensão temporal. O *onboarding* é tipicamente iniciado no momento da entrada do colaborador na instituição, ao passo que a socialização é entendida como um processo contínuo e evolutivo. Esta última prolonga-se durante toda a permanência do indivíduo na organização, renovando-se face às diversas experiências e transições que marcam o percurso da sua carreira (Chao, 2012).

2.2. Práticas de *Onboarding*

O conteúdo do processo de integração dependerá do tipo de organização, do nível do cargo na estrutura organizacional e do próprio cargo (Klein & Polin, 2012). Não obstante, na literatura encontram-se várias orientações sobre boas práticas de *onboarding*. Um modelo frequentemente citado é o de Bauer (2010), o Modelo dos 4C's que identificou quatro níveis que envolvem ativamente o novo colaborador no seu processo de adaptação à organização, abrangendo perspetivas legais, de desempenho, culturais e relacionais. Estes níveis são: Conformidade, Esclarecimento, Cultura e Conexão. O primeiro nível, Conformidade, corresponde à base do *onboarding* e consiste em informar o colaborador sobre as políticas legais e os regulamentos internos da empresa. Por exemplo, pode incluir a leitura do manual do colaborador, onde estão descritas práticas essenciais da organização, como regras de assiduidade ou código de vestuário. O segundo nível, Esclarecimento, tem como objetivo explicar claramente as expectativas de desempenho associadas à função, podendo envolver formação em sistemas, processos ou modelos que o colaborador utilizará no seu trabalho diário. O terceiro nível, Cultura,

apresenta ao colaborador a história, os valores, as tradições, a filosofia e as normas da organização. O quarto e último nível, Conexão, contempla a oportunidade que os novos colaboradores têm de criar relações formais e informais dentro da organização. Para facilitar este processo, as empresas podem recorrer a um conjunto de medidas, como apresentar a estrutura hierárquica, promover encontros com líderes ou incentivar os pares a convidar novos elementos para momentos de socialização. O autor explica que estes níveis desenvolvem-se de forma progressiva, tornando-se cada vez mais específicos, e cada um inclui os objetivos do nível anterior. Um processo de *onboarding* eficaz deve abranger todos os quatro níveis, garantindo que o novo colaborador se integre plenamente na organização em todas as dimensões (Bauer, 2010).

Outros autores conceptualizam as práticas por atividades básicas, que envolvem assegurar que existe conformidade com as práticas, orientar colaboradores, envolver *stakeholders* e planear ações e mentoria. Similarmente ao modelo de Bauer (2010), para garantir que existe conformidade e compromisso com as políticas organizacionais, Kopoulos (2017) refere a importância dos novos integrantes preencherem a documentação associada ao novo emprego, receberem instruções sobre a segurança e realizarem formações que sejam obrigatórias do setor. O autor defende que estas atividades devem ser preparadas numa fase de pré-integração, em que a organização prepara a documentação que o novo colaborador deverá assinar e compila dados informativos a partilhar com o colaborador no seu primeiro dia. Após o cumprimento das políticas e regulamentos, a orientação do novo colaborador visa a sua integração na equipa, no espaço de trabalho e na organização. Inclui apresentações aos membros da equipa para promover a responsabilidade coletiva e as relações iniciais (Watkins, 2013), a familiarização com o ambiente físico e os recursos disponíveis (Kopoulos, 2017), e uma introdução à estrutura, missão e estratégia organizacional, frequentemente conduzida por líderes seniores (Steer, 2013). A fase associada ao planeamento de ação envolve dimensões individuais e organizacionais, com o intuito de criar um percurso estruturado para o desenvolvimento, aprendizagem e desempenho do colaborador, através da definição de objetivos, resultados esperados e momentos de acompanhamento (Day et al., 2014). Além disso, é importante contemplar o envolvimento de outros *stakeholders*. As atividades de envolvimento de *stakeholders* centram-se na construção de relações interpessoais e na aquisição de conhecimento organizacional. Estas incluem reuniões com

partes interessadas para aprofundar a compreensão do negócio, da equipa, da cultura e das prioridades estratégicas (Byford et al., 2017). Por fim, a mentoria ou o *coaching* pode assumir três formas: orientação por supervisores, por pares ou por mentores externos, variando conforme os recursos e a filosofia de liderança da organização (Steer, 2013). A mentoria por supervisores é a mais comum e tem várias vantagens, por exemplo, Ellis et al. (2017) descobriram que novos contratados relatam menos ansiedade quando os seus supervisores partilham mais informações e oferecem mais apoio, dominam novas tarefas mais rapidamente, mostram melhor desempenho e menor intenção de rotatividade. Já o *mentoring* entre pares, frequentemente conhecido como sistema de “*buddies*”, facilita a adaptação ao espaço de trabalho e à cultura organizacional, incentivando a socialização e a integração informal (Graybill et al., 2013). O *coaching* externo, frequentemente dirigido a executivos, recorre a consultores externos que utilizam técnicas comportamentais para melhorar o desempenho profissional e desenvolver competências ajustadas à função (Levinson, 1996).

Por sua vez, Klein e Heuser (2008) identificaram três propósitos principais associados às práticas de *onboarding*: informar, dar as boas-vindas e orientar o novo colaborador, desenvolvendo o denominado *Inform-Welcome-Guide Framework*. A primeira dimensão, informar, engloba todos os esforços destinados a disponibilizar informação, materiais e experiências que auxiliem o novo colaborador a compreender e a adaptar-se de forma eficaz às exigências da organização. Dada a diversidade de práticas incluídas nesta categoria, os autores subdividem-na em três componentes: comunicação, recursos e formação. A subcategoria comunicação integra tanto mensagens unidirecionais dirigidas aos novos colaboradores, como uma carta de boas-vindas, quanto oportunidades de comunicação bidirecional, por exemplo, chamadas agendadas. A componente de recursos refere-se às práticas que, para além da comunicação direta, disponibilizam instrumentos e materiais de apoio que facilitam o ajustamento dos colaboradores. Já a subcategoria formação contempla programas estruturados concebidos para promover a aquisição sistemática de conhecimentos e competências necessários ao desempenho da função. A segunda dimensão, dar as boas-vindas, inclui atividades destinadas a celebrar a chegada do novo colaborador, demonstrar reconhecimento pela sua integração na organização e proporcionar oportunidades de contacto com outros membros da equipa e da organização, como, por exemplo, almoços de boas-vindas. Por fim, a dimensão de

orientação engloba práticas concebidas para oferecer assistência direta e ativa aos novos colaboradores, como a atribuição de um *buddy*, facilitando a transição de uma condição de outsider para a condição de membro plenamente integrado na organização.

Apesar de apresentarem estruturas e terminologias distintas, os diferentes modelos de *onboarding* convergem em vários aspectos essenciais. Em primeiro lugar, todos destacam a importância de transmitir informações claras ao novo colaborador sobre políticas, procedimentos, função e expectativas de desempenho, garantindo a conformidade e reduzindo a incerteza inicial. Em segundo lugar, os modelos enfatizam a integração cultural e social, promovendo o conhecimento da organização, dos seus valores e a criação de relações interpessoais com colegas, líderes e outros *stakeholders*. Além disso, salientam a necessidade de acompanhamento estruturado ao longo do processo, por meio de formação, orientação, mentoria ou *coaching*, de forma a apoiar a aprendizagem e adaptação do colaborador. Por fim, os modelos defendem que o *onboarding* deve ser um processo planejado e contínuo, envolvendo diferentes intervenientes organizacionais para facilitar a transição do indivíduo para um membro plenamente integrado e produtivo da organização.

2.3. *Onboarding* para Trabalhadores Temporários

A investigação tem vindo a revelar que um programa de *onboarding* abrangente, que ligue o novo colaborador à cultura organizacional e a um trabalho significativo, traz vários benefícios, podendo resultar num aumento do *engagement*, da produtividade e da retenção geral (Snell, 2006). Por outro lado, pode ajudar os colaboradores a desenvolver o conhecimento, as competências e a confiança necessária para desempenhar o trabalho de forma independente e competente (Louis, 1980; Schein, 1968). Adicionalmente, experiências de *onboarding* envolventes contribuem para uma maior satisfação no trabalho (Tews et al., 2014). Armstrong (2014) refere que o processo de acolhimento e integração assenta em quatro objetivos fundamentais: diminuir a insegurança sentida pelo trabalhador ao ingressar numa nova organização; promover uma atitude positiva do colaborador em relação à entidade empregadora; incentivar e motivar de forma a obter um desempenho eficaz num curto espaço de tempo; e, por fim, reduzir a probabilidade de surgirem intenções de saída decorrentes de dificuldades de adaptação. Efetivamente, a literatura tem apoiado a importância de investir em processos de *onboarding*, já que o

objetivo da boa integração de novos colaboradores é estabelecer relações duradouras e de alto desempenho entre eles e a nova organização (Kumar & Pandey, 2017). No entanto, a construção desta relação com a organização tende a ser mais desafiante quando se trata de trabalhadores temporários, devido à natureza transitória da sua relação laboral e ao menor sentimento de pertença que isso pode gerar. A premissa de recorrer a trabalhadores temporários é que o baixo custo associado à sua gestão pode melhorar o desempenho da empresa. (Lepak et al., 2003). Contudo, nem sempre esta ideia se traduz em ganhos reais.

A Brose Sitech recorre a trabalhadores temporários para colmatar necessidades transitórias de mão de obra ao nível da linha de produção e da logística. É importante salientar que alguns estudos indicam que aumentar o número de trabalhadores temporários resulta na diminuição do nível de qualidade dos produtos fabricados (Wiengarten et al., 2020). Outros autores afirmam que, para garantir a conformidade do produto, basta que os colaboradores da linha de produção executem as suas tarefas de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pela gestão e incluídas nos procedimentos e instruções de trabalho (Feliczek, 2024). Mas será isto suficiente para uma boa integração e alcance dos resultados organizacionais, ou devem ser adotadas medidas de *onboarding* específicas para os trabalhadores temporários? De acordo com Santra (2021), o emprego temporário pode reduzir a produtividade da empresa se não for gerido adequadamente. Segundo o autor, quando os colaboradores temporários sentem que são tratados de forma menos favorável do que os quadros efetivos, o seu ânimo pode ser impactado, o que acaba por se refletir negativamente na produtividade da empresa. De facto, é sabido que os salários, benefícios e níveis de satisfação mais baixos que os trabalhadores temporários experienciam (Ruckelshaus et al., 2014; Wilkin, 2013) são obstáculos à sua motivação e desempenho (Foote, 2004), sendo relevante perceber o que pode ser feito, não só globalmente, mas também a nível do *onboarding*, para assegurar a eficiência destes colaboradores. A este desafio acresce o facto das teorias da motivação dos colaboradores, terem sido criadas tendo em conta uma relação a longo prazo. Veja-se a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), que afirma que a motivação e a lealdade de um colaborador se desenvolvem ao longo do tempo, à medida que o empregador revela que valoriza e pretende investir no colaborador (Shore et al., 2006). Porém, os contratos de trabalho temporário, geralmente, têm uma data de término definida e o colaborador mantém-se vinculado à empresa de trabalho temporário, e não à empresa para a qual

presta serviços. Neste âmbito, o estudo de Smith et al. (2022) propõe uma perspetiva inovadora ao aplicar o modelo de *anchoring* (ancoragem) à integração de trabalhadores temporários. Este modelo sugere que eventos iniciais altamente significativos, como o *onboarding*, podem moldar de forma rápida e duradoura as atitudes e comportamentos dos colaboradores, mesmo que a relação de trabalho seja transitória. Os autores afirmam que é crucial investir em práticas de *onboarding* adequadas para os trabalhadores, pois podem influenciar não só o desempenho, mas também a intenção de regressar à organização em oportunidades futuras. Salientam que o impacto do *onboarding* não depende apenas da sua existência formal, mas sobretudo da forma como é percebido pelos trabalhadores. A eficácia percebida das práticas de *onboarding* revela-se um fator determinante na construção de atitudes positivas na ativação de comportamentos desejáveis. Em termos práticos, os resultados deste estudo sugerem que as organizações devem repensar a forma como abordam a integração de trabalhadores temporários, reconhecendo o *onboarding* como uma ferramenta estratégica capaz de potenciar o desempenho e promover relações organizacionais mais sustentáveis.

2.4. Políticas e Práticas para o *Onboarding* de Trabalhadores Temporários

A literatura sobre práticas de *onboarding* especificamente ajustadas à natureza transitória da relação laboral com trabalhadores temporários ainda se encontra pouco desenvolvida. Num estudo de 2025, Feliczek e colaboradores analisaram a relação entre os processos de *onboarding* e as práticas específicas importantes para aumentar a qualidade do trabalho desempenhado por trabalhadores temporários no setor logístico e de armazenagem. Uma das principais conclusões do estudo refere-se à necessidade de garantir que os trabalhadores temporários recebam um processo de integração tão completo quanto dos colaboradores permanentes. Relativamente às práticas mais adequadas de *onboarding*, o estudo destaca a importância de um modelo híbrido de integração. Este modelo combina uma componente inicial mais geral, frequentemente realizada em sala de formação, com uma componente prática desenvolvida diretamente no posto de trabalho, sendo esta abordagem considerada pelos autores como a mais eficaz para assegurar a aquisição de conhecimentos teóricos e competências práticas. A fase inicial deve incluir informação sobre a organização, cultura, missão, normas internas, segurança e aspetos gerais de qualidade, enquanto a formação em contexto de trabalho deve focar-se nas tarefas específicas da função e nas instruções operacionais. De facto,

reconhece-se que os recém-contratados necessitam de um período de adaptação às novas funções e ao contexto organizacional, sendo a formação estruturada um elemento central para maximizar a eficiência associada à contratação temporária (Sharma & Stol, 2020). O artigo de Feliczek et al. (2025) enfatiza igualmente a relevância da transmissão de conteúdos relacionados com a qualidade. Apesar dos trabalhadores temporários receberem frequentemente informação sobre regras de segurança e instruções de trabalho, verificou-se que muitos não eram suficientemente sensibilizados para aspetos ligados à gestão da qualidade, objetivos organizacionais e consequências dos erros para a empresa e para os clientes. Os autores consideram esta lacuna particularmente crítica, uma vez que a ausência de compreensão sobre o impacto dos erros pode comprometer a qualidade do serviço prestado. Assim, recomendam que os programas de *onboarding* integrem de forma explícita conteúdos relacionados com sistemas de qualidade, requisitos dos clientes, impacto das falhas operacionais e cultura de melhoria contínua.

Complementando as práticas convencionais de integração, torna-se crucial oferecer aos trabalhadores temporários um acompanhamento personalizado, por exemplo, através da implementação de um sistema de *buddies*, um sistema onde se designa um colaborador com experiência na empresa, que atua como mentor direto e acompanha de perto o quotidiano do recém-chegado (Ashurst, 2020). Na primeira fase de integração, o mentor é observado pelo novo colaborador no seu posto de trabalho e, após um determinado período de tempo, os papéis invertem-se, passando o *buddy* a observar o desempenho do novo colaborador no seu próprio posto de trabalho. A duração deste processo pode variar bastante, dependendo da organização e da complexidade das tarefas. Na prática, varia geralmente entre um a três meses (Feliczek et al., 2025).

Os autores Feliczek et al. (2025) salientam ainda que o *onboarding* deve ser entendido como um processo contínuo e não apenas como uma atividade pontual no primeiro dia de trabalho. A duração do processo deve ajustar-se ao grau de complexidade das funções desempenhadas, podendo prolongar-se durante várias semanas ou meses até que o trabalhador demonstre autonomia suficiente. Além disso, defendem que o processo de integração deve envolver diferentes áreas organizacionais, incluindo recursos humanos, supervisores, equipas de qualidade, segurança e manutenção. A participação articulada destas funções contribui para uma integração mais completa e eficaz. Por fim, o estudo identifica alguns fatores que podem comprometer a eficácia do *onboarding*,

nomeadamente a sobrecarga de informação num curto período de tempo, o uso excessivo de linguagem técnica e a ausência de adaptação do processo às características individuais dos trabalhadores. Neste sentido, os autores recomendam que os programas de *onboarding* sejam estruturados de forma gradual, clara e personalizada, garantindo que a informação transmitida seja compreendida e efetivamente assimilada pelos trabalhadores temporários.

Sendo que cada empresa tem as suas especificidades, a implementação de mecanismos estruturados de feedback constitui outra estratégia eficaz, permitindo que os recém-admitidos partilhem as suas perceções sobre o *onboarding*. Através da aplicação de inquéritos ou grupos de foco (*focus groups*), as organizações conseguem recolher dados valiosos para identificar lacunas no processo, promovendo a melhoria contínua das práticas de acolhimento e revelando o compromisso da instituição em dar voz e apoiar os colaboradores (Hartley, 2025).

Numa revisão sistemática realizada por Frögéli et al. (2023), os autores concluíram que as práticas de *onboarding* mais eficazes são aquelas que privilegiam uma integração estruturada, acompanhada e centrada no contexto real de trabalho. Os autores concluíram que o *onboarding* formal contribui positivamente para a socialização organizacional dos novos colaboradores, particularmente ao nível da clarificação da função, do desenvolvimento de competências e da adaptação ao ambiente profissional. A principal conclusão do estudo aponta para a importância do *structured and supported on-the-job training*, isto é, formação prática estruturada e acompanhada no próprio contexto de trabalho, já que esta abordagem revelou ser a estratégia com evidência mais consistente na promoção da adaptação de novos profissionais, permitindo que os colaboradores desenvolvam competências através da experiência prática, da observação de colegas mais experientes e do acompanhamento contínuo. O artigo destaca igualmente que os programas de *onboarding* mais eficazes combinam diferentes componentes complementares. Entre as práticas identificadas encontram-se sessões de formação prática e simulada, acompanhamento por mentores, momentos de feedback e reflexão, ações de esclarecimento sobre funções e expectativas, bem como oportunidades de interação social com colegas e *stakeholders* relevantes. Estas iniciativas favorecem o desenvolvimento do sentimento de pertença e reduzem a incerteza associada à entrada numa nova organização. Frögéli et al. (2023) salientam ainda que o *onboarding* não deve

limitar-se a uma sessão inicial de acolhimento, mas antes constituir um processo contínuo ao longo dos primeiros meses de integração. Programas prolongados e estruturados tendem a produzir melhores resultados ao nível da clareza de função e da perceção de competência profissional. Neste sentido, práticas como *check-ins* regulares, acompanhamento progressivo e suporte contínuo revelam-se fundamentais para consolidar a adaptação organizacional. Outra conclusão relevante do estudo refere-se à necessidade de alinhar o *onboarding* com as necessidades emocionais e sociais dos novos colaboradores. Para além da transmissão de informação técnica, os programas eficazes promovem acolhimento, apoio interpessoal e criação de relações no contexto de trabalho. A revisão dos autores conclui que as organizações devem priorizar estratégias de integração práticas, estruturadas e acompanhadas, com especial enfoque na aprendizagem em contexto real de trabalho.

Concomitantemente com a revisão de literatura apresentada, torna-se particularmente relevante procurar aumentar a eficácia do processo de *onboarding*, de forma a garantir que contribui para uma integração eficiente dos trabalhadores temporários ao nível das responsabilidades e do desempenho, bem como um bom alinhamento cultural. É pertinente analisar e otimizar as práticas de *onboarding* em contextos de trabalho temporário, como na entidade acolhedora a Brose Sitech, na medida em que as especificidades deste vínculo laboral, nomeadamente a sua natureza transitória, colocam desafios acrescidos à motivação, integração e desempenho dos colaboradores, exigindo abordagens ajustadas que promovam simultaneamente eficácia operacional e alinhamento cultural. Com efeito, este trabalho procura dar resposta a duas questões, alinhadas com o duplo enfoque do estudo, o *onboarding* enquanto processo organizacional e os trabalhadores temporários enquanto público-alvo específico: (Q1) Em que medida o processo de *onboarding* atualmente implementado na Brose Sitech está alinhado com as boas práticas identificadas na literatura? (Q2) Que especificidades deve assumir o processo de *onboarding* quando dirigido a trabalhadores temporários integrados numa unidade de produção industrial?

3. Metodologia

O presente relatório de estágio adota uma metodologia de natureza qualitativa, exploratória e aplicada, orientada para a análise crítica e melhoria do processo de

onboarding atualmente implementado na Brose Sitech. Esta opção metodológica revela-se adequada ao objetivo do estudo, na medida em que pretende compreender práticas organizacionais em contexto real, identificar oportunidades de melhoria e propor recomendações sustentadas na evidência científica e na experiência prática adquirida durante o estágio curricular. Este trabalho assume igualmente características de estudo de caso, uma vez que incide sobre uma organização específica e sobre um processo concreto de Gestão de Recursos Humanos, o *onboarding* de novos colaboradores, com especial enfoque na integração de trabalhadores temporários afetos à produção e logística. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente útil quando se pretende analisar fenómenos contemporâneos inseridos no seu contexto natural, sobretudo quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar criticamente o processo de *onboarding* existente na Organização e formular propostas de melhoria ajustadas à realidade da empresa. De forma mais específica, procurou-se: observar e descrever o processo de *onboarding* atualmente praticado; participar operacionalmente na integração de novos colaboradores, recolhendo perceções decorrentes da experiência direta; identificar pontos fortes, constrangimentos e lacunas no modelo atual; confrontar as práticas observadas com a literatura científica sobre *onboarding*; apresentar sugestões de melhoria orientadas para a eficácia da integração organizacional.

Para a elaboração do relatório recorreu-se a diferentes técnicas de recolha de informação. A principal técnica utilizada foi a observação participante, possibilitada pela integração do estagiário nas atividades do Departamento de Recursos Humanos. A observação participante, como método qualitativo, possibilita ao investigador uma compreensão global e contextual dos fenómenos, através da sua participação nas atividades do grupo analisado (Mónico et al, 2017). Esta abordagem permitiu acompanhar diretamente diversas sessões de *onboarding*, observar procedimentos, interações, conteúdos transmitidos, dúvidas frequentes dos novos colaboradores e práticas informais adotadas no processo de integração. Paralelamente, foi possível participar ativamente em momentos de *onboarding*, nomeadamente no acolhimento de novos colaboradores, na transmissão de informação institucional e no apoio administrativo associado à admissão. Esta participação permitiu recolher perceções práticas sobre dificuldades operacionais, necessidades recorrentes e oportunidades de melhoria. Foi igualmente realizada análise

documental de materiais internos disponibilizados pela Organização, sempre que relevante para o estudo, tais como documentos de acolhimento, comunicações internas, procedimentos administrativos e conteúdos utilizados no processo de integração, documentos que, por motivos de confidencialidade da Brose Sitech, não são apresentados neste trabalho final de mestrado. Adicionalmente, o confronto entre as evidências recolhidas na organização e as evidências identificadas na revisão de literatura é apresentado, de forma sintética, num quadro comparativo incluído na secção 5.1.3.

Na elaboração do presente relatório foram respeitados princípios de confidencialidade e discrição relativamente à informação interna da organização e às pessoas envolvidas. Não são divulgados dados sensíveis, pessoais ou estratégicos. Para a elaboração do presente relatório de estágio, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa como apoio à revisão linguística e ortográfica do texto. A recolha e análise da informação, a revisão de literatura, a interpretação das evidências e as conclusões e propostas apresentadas são da exclusiva autoria e responsabilidade do estagiário.

4. Caracterização Brose Sitech

A Brose Sitech é um fornecedor global de sistemas de assentos automóveis, resultante da parceria entre o Grupo Brose e o Grupo Volkswagen. Possui mais de 20 unidades de produção e engenharia em países como Polónia, Alemanha, Espanha, Portugal, Marrocos, Índia e China, empregando cerca de 7 500 colaboradores. A sua atividade centra-se no fornecimento a grandes construtores automóveis, com destaque para o Grupo Volkswagen. Dedicase ao desenvolvimento, engenharia e produção de soluções completas de assentos automóveis, incluindo assentos completos, estruturas metálicas, espumas, revestimentos e apoio técnico à produção em série. Em Portugal, iniciou atividade em 2024 com a instalação da unidade industrial de Palmela, dedicada à produção e montagem de assentos para o modelo Volkswagen T-Roc, em articulação com a Autoeuropa, segundo princípios *Just in Time*. A empresa tem origem na Sitech, subsidiária do Grupo Volkswagen fundada em 1998, na Polónia. Em 2021, foi criada a empresa comum entre a Brose e o Grupo Volkswagen, consolidando-se em 2022 como Brose Sitech. A expansão internacional e a proximidade aos clientes marcaram o seu crescimento, culminando em 2024 com o início das operações em Palmela.

4.1. Missão, Visão e Valores

A missão da empresa consiste em desenvolver produtos de elevada qualidade, assegurando postos de trabalho seguros e sustentáveis. A visão assenta na integridade, liderança responsável, valorização dos colaboradores, cultura de feedback e prioridade à segurança e à qualidade. A organização segue elevados padrões internacionais, possuindo certificações como IATF 16949, ISO 14001, ISO 50001, ISO 45001 e TISAX, refletindo o compromisso com qualidade, sustentabilidade, segurança e proteção da informação.

4.2. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Brose Sitech Palmela é de natureza funcional, encontrando-se organizada pelas seguintes áreas: Produção; Qualidade; Logística; Engenharia; Manutenção; Recursos Humanos; Saúde, Segurança e Ambiente. O departamento de Recursos Humanos desempenha um papel central, sendo responsável pelo recrutamento e seleção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho, gestão administrativa e relações laborais. Num contexto industrial exigente e de trabalho por turnos, destaca-se também a promoção da segurança, bem-estar e estabilidade das equipas. A realização do estágio curricular nesta organização permitiu aplicar conhecimentos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos em contexto real, desenvolvendo competências técnicas, analíticas e comportamentais relevantes para o exercício profissional na área.

4.3. Atividades Desenvolvidas

Durante o período de estágio, tive a oportunidade de desenvolver atividades diversificadas na área de Gestão de Recursos Humanos na Brose Sitech, o que me permitiu adquirir uma visão prática e abrangente dos processos organizacionais. As tarefas realizadas contribuíram para a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico, especialmente nas áreas de acolhimento e integração, gestão administrativa, comunicação interna, formação e apoio aos colaboradores.

Numa fase inicial, participei no processo de integração organizacional, tendo assistido a sessões de *onboarding* de novos colaboradores e acompanhado de perto as dinâmicas associadas ao seu acolhimento. Tive ainda a oportunidade de realizar uma visita à fábrica, o que me permitiu compreender o funcionamento da linha de montagem e conhecer

melhor o contexto operacional da organização. Esta experiência revelou-se fundamental para perceber a interligação entre os diferentes departamentos e a importância do papel dos Recursos Humanos no suporte à atividade produtiva.

Ao longo do estágio, estive envolvido em diversas tarefas de natureza administrativa, nomeadamente no arquivo e digitalização de documentação relevante, como contratos de trabalho, fichas de aptidão para o trabalho e registos de horas suplementares. Estas atividades exigiram rigor e atenção ao detalhe, dada a sensibilidade dos dados tratados. Paralelamente, colaborei na introdução e atualização de dados de colaboradores em diferentes sistemas, incluindo processos de admissão e cessação, bem como na gestão de seguros de saúde e pedidos de cartões de alimentação. Tive também um papel ativo na organização e melhoria de processos internos, destacando-se a criação de uma *checklist* de admissão de colaboradores e cessação de contratos, com o objetivo de uniformizar procedimentos e aumentar a eficiência do departamento. Adicionalmente, contribuí para a elaboração de documentos e ferramentas de apoio, como um manual de acolhimento e a melhoria do mapa de férias, tornando-o mais intuitivo e acessível.

Na vertente da comunicação interna, participei na elaboração de diversos comunicados dirigidos aos colaboradores, nomeadamente sobre a criação de uma caixa de sugestões e a definição de horários de atendimento do departamento de Recursos Humanos. Tive ainda a oportunidade de redigir emails institucionais, tanto para entidades externas, como o IEFP e instituições de ensino, com o objetivo de recolher informações sobre formações e angariar estagiários, bem como para a comunicação interna relacionada com consultas de medicina no trabalho e outras informações relevantes.

No âmbito do apoio direto aos colaboradores, colaborei em atividades como a recolha de dados biométricos para inserção no sistema de controlo de assiduidade, a entrega de contratos de trabalho e fardamento, bem como no esclarecimento de dúvidas, inclusive aos colaboradores em contexto de fábrica. Prestei também apoio aos colaboradores na utilização de ferramentas digitais, como a aplicação de transporte de colaboradores, contribuindo para a resolução de dificuldades operacionais.

Ao longo do estágio, tive ainda contacto com processos de recrutamento e seleção, através da publicação de anúncios em plataformas de emprego, participação em entrevistas e contacto com candidatos. Paralelamente, acompanhei reuniões com

fornecedores externos, nomeadamente na área de equipamentos de proteção individual, o que me permitiu compreender melhor a articulação entre a empresa e entidades externas e a área de Segurança.

Importa ainda referir o desenvolvimento de competências técnicas digitais, através da aprendizagem e utilização de novos softwares de gestão de Recursos Humanos, como o Actuasys, onde inseri e atualizei dados de colaboradores. No âmbito deste sistema, realizei também tarefas de *timekeeping*, analisando as picagens de ponto dos colaboradores, identificando inconformidades e solicitando posteriormente a devida justificação aos mesmos para regularização no sistema. Tive também a oportunidade de participar em formações, nomeadamente sobre ferramentas de inteligência artificial, o que contribuiu para o desenvolvimento das minhas competências tecnológicas.

Com o decorrer do estágio, fui assumindo progressivamente maior autonomia, tendo realizado apresentações de *onboarding* de forma independente, o que refletiu a confiança depositada no meu trabalho e o desenvolvimento das minhas competências de comunicação e gestão de grupo. De forma global, a diversidade de atividades desempenhadas permitiu-me compreender a importância estratégica da função de Recursos Humanos numa organização industrial, bem como desenvolver competências técnicas e comportamentais essenciais ao exercício da profissão, tais como organização, responsabilidade, comunicação e adaptação a diferentes contextos de trabalho.

4.4. O Programa de *Onboarding* na Brose Sitech

O processo de onboarding na Brose-Sitech tem início, geralmente de manhã às 8h30, ao início do primeiro dia do trabalho dos colaboradores. Os novos colaboradores chegam às instalações da empresa e à entrada da unidade fabril, são recebidos por um representante dos Recursos Humanos, que os acompanha até uma sala previamente reservada. Antes do início da apresentação institucional, procede-se à definição das rotas de transporte através da aplicação BUSUP, uma vez que os colaboradores têm direito a transporte gratuito disponibilizado pela empresa. De seguida, inicia-se a apresentação institucional, começando por uma abordagem ao grupo a nível internacional. Nesta fase, são apresentados aspetos como a presença global da empresa, o número de colaboradores, a sua história, incluindo a data e local de fundação, e a evolução ao longo dos anos até à

atualidade. São ainda referidos alguns dos principais prémios obtidos pelo grupo, bem como certificações relevantes, nomeadamente as necessárias para colaborar com a Autoeuropa, enfatizando a importância da sua manutenção. Adicionalmente, são apresentados os principais clientes e fornecedores, assim como os valores, diretrizes e responsabilidades sociais da organização.

Posteriormente, a apresentação centra-se na unidade de Palmela, abordando temas mais específicos, tais como condições salariais, subsídios, gestão de faltas, horários de atendimento dos Recursos Humanos, estrutura organizacional (organograma) e contactos relevantes. É também neste momento que são esclarecidas dúvidas iniciais dos novos colaboradores. Segue-se uma breve pausa, durante a qual são apresentadas as instalações de apoio, incluindo a copa, frigoríficos, micro-ondas, máquinas de café e alimentos, bem como os balneários. Após o intervalo, tem lugar uma sessão de segurança conduzida por um técnico de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), onde são abordados os principais procedimentos e normas de segurança a cumprir.

Concluída esta sessão, um representante dos Recursos Humanos regressa para proceder à entrega do fardamento. Nesta fase, os colaboradores experimentam os equipamentos, de modo a verificar a sua adequação, sendo também solicitado que assinem um documento comprovativo da receção do respetivo fardamento. Por fim, os colaboradores são encaminhados para conhecer o respetivo supervisor, que, para além de proceder à distribuição pelos turnos de trabalho, assegura ainda uma formação inicial antes do início efetivo das funções. Desta forma, é dado por concluído o processo de *onboarding*.

5. Análise Crítica do Processo de *Onboarding* na Brose Sitech

5.1. Análise Crítica do Processo de *Onboarding* Atual

O processo de *onboarding* implementado na Brose Sitech contempla um conjunto de elementos que se alinham com algumas das boas práticas identificadas na literatura. Contudo, uma análise mais aprofundada permite identificar lacunas que comprometem a eficácia do processo, sobretudo quando considerada a especificidade do contexto, nomeadamente a integração de trabalhadores temporários numa unidade de produção industrial.

5.1.1. Aspetos Positivos

Em primeiro lugar, é importante reconhecer que o processo de *onboarding* da Brose Sitech apresenta elementos presentes nas orientações apresentadas na literatura. A apresentação institucional realizada no primeiro dia aborda assuntos relacionados com a presença global da organização, contempla aspetos relacionados com a história, presença global, valores e responsabilidades sociais da organização, o que se enquadra no terceiro nível do Modelo dos 4C's de Bauer (2010), Cultura, cujo propósito consiste em familiarizar o colaborador com a identidade organizacional. A apresentação dos principais clientes, certificações e prémios contribui igualmente para que o novo colaborador compreenda o posicionamento estratégico da empresa e a relevância do seu papel nesse contexto. A abordagem a condições salariais, subsídios, gestão de faltas e contactos dos Recursos Humanos insere-se no primeiro nível do mesmo modelo - Conformidade -, assegurando que os colaboradores ficam informados sobre as regras e regulamentos que enquadram a sua relação laboral. Esta dimensão é igualmente valorizada por Klein e Heuser (2008) na componente Informar do seu *framework* Inform-Welcome-Guide, que destaca a importância de disponibilizar informação clara e estruturada ao novo colaborador.

A sessão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), conduzida por um técnico especializado, representa também uma prática relevante. Kopoulos (2017) sublinha a importância de proporcionar instruções sobre segurança ainda na fase de pré-integração ou no primeiro dia, reconhecendo o seu carácter obrigatório e estruturante, sobretudo em contextos industriais onde o cumprimento de normas de segurança é determinante para a prevenção de acidentes. Adicionalmente, o acompanhamento às instalações de apoio, copa, balneários, máquinas de café, representa um gesto de acolhimento que facilita a familiarização com o espaço físico (Kopoulos, 2017) e pode contribuir para reduzir a ansiedade inicial dos novos colaboradores (Walker-Schmidt et al., 2022).

Por fim, a organização do transporte gratuito através da aplicação BUSUP, logo no início do primeiro dia, constitui uma medida de apoio prático que pode ter impacto positivo na experiência do novo colaborador, transmitindo uma percepção de cuidado e organização por parte da empresa.

5.1.2. Limitações e Lacunas Identificadas

Apesar dos aspetos positivos assinalados, o processo de *onboarding* da Brose Sitech apresenta limitações relevantes quando confrontado com a literatura. Estas limitações agrupam-se em quatro dimensões principais: a superficialidade da integração social e relacional, a ausência de acompanhamento estruturado, as fragilidades no planeamento operacional e as lacunas na comunicação prévia.

Uma das limitações mais evidentes diz respeito à ausência de mecanismos formais de integração social. O quarto nível do Modelo dos 4C's de Bauer (2010) - Conexão - preconiza a criação de oportunidades para que os novos colaboradores estabeleçam relações formais e informais dentro da organização. De forma semelhante, Klein e Heuser (2008) identificam na dimensão dar as boas-vindas práticas destinadas a celebrar a chegada do colaborador e a proporcionar contacto com os membros da equipa. No entanto, o processo atual da Brose Sitech não prevê qualquer iniciativa estruturada neste sentido, limitando-se ao encaminhamento dos colaboradores para o supervisor e à distribuição pelos turnos. Esta lacuna reveste-se de particular importância no contexto de trabalho temporário. Conforme apontam Smith et al. (2022), o *onboarding* pode funcionar como um evento âncora que molda rapidamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, mesmo em relações laborais transitórias. A ausência de momentos de integração social logo no primeiro dia pode contribuir para o isolamento dos colaboradores, aumentando a probabilidade de desistência precoce, sobretudo naqueles com menor facilidade de interação. Esta situação é tanto mais preocupante quanto Santra (2021) alerta que os trabalhadores temporários que se sentem tratados de forma menos favorável do que os quadros efetivos tendem a apresentar menor motivação, com impacto direto na produtividade da empresa.

O processo de *onboarding* da Brose Sitech encerra-se, na prática, com a apresentação ao supervisor e uma formação inicial antes do início das funções. Esta abordagem revela uma conceção do *onboarding* como um evento único e pontual, o que contraria a perspetiva dominante na literatura. Frögéli et al. (2023) concluem, na sua revisão sistemática, que os programas de *onboarding* mais eficazes são aqueles que se estendem ao longo dos primeiros meses de integração, incluindo acompanhamento progressivo, *check-ins* regulares e suporte contínuo.

Ausente está igualmente qualquer forma de mentoria ou sistema de *buddy*. Graybill et al. (2013) demonstram que o *mentoring* entre pares facilita a adaptação ao espaço de trabalho e à cultura organizacional, incentivando a socialização e a integração informal. No contexto da produção industrial, este acompanhamento assume particular relevância dado que os trabalhadores temporários necessitam de adquirir rapidamente competências técnicas específicas e de se adaptar a ritmos e exigências operacionais que podem ser significativamente diferentes das suas experiências anteriores. Feliczek et al. (2025) corroboram esta perspetiva, recomendando a implementação de um sistema de *buddy* como prática central no *onboarding* de trabalhadores temporários no setor industrial e logístico.

A ausência de um plano de acompanhamento estruturado é igualmente notória ao nível da definição de objetivos e expectativas de desempenho. O segundo nível do Modelo dos 4C's de Bauer (2010) - Esclarecimento - sublinha a necessidade de explicar claramente o que se espera do colaborador em termos de desempenho. Da mesma forma, Day et al. (2014) enfatizam a importância de definir, desde o início, objetivos, resultados esperados e momentos de acompanhamento, como forma de estruturar o percurso de desenvolvimento do colaborador. Este aspeto parece estar ausente do processo atual, onde a formação inicial conduzida pelo supervisor não decorre de qualquer plano estruturado de integração.

O processo de *onboarding* da Brose Sitech apresenta também fragilidades ao nível do planeamento operacional. A distribuição dos novos colaboradores por turnos distintos, sem contacto prévio com os supervisores dos turnos da tarde ou da noite, pode gerar desorientação e falta de referência hierárquica. Watkins (2013) sublinha a importância das apresentações aos membros da equipa para promover a responsabilidade coletiva e construir relações iniciais, o que não é garantido quando o colaborador é inserido num turno diferente daquele com cujo supervisor teve contacto no primeiro dia. Acresce que, em alguns casos documentados, os colaboradores iniciam o dia às 8h30 e são posteriormente alocados ao turno da noite no mesmo dia, sendo obrigados a regressar às instalações após um período de pausa. Esta situação pode gerar fadiga, insatisfação e uma perceção negativa da organização logo no primeiro dia, comprometendo precisamente o tipo de impressão inicial positiva que Armstrong (2014) aponta como um dos objetivos fundamentais do *onboarding* - promover uma atitude favorável do colaborador em relação

à entidade empregadora. A entrega de fardamento, outro momento operacional relevante, revela igualmente ineficiências. A verificação e ajuste dos tamanhos no próprio dia de *onboarding* consome tempo que poderia ser utilizado de forma mais produtiva, e as trocas necessárias geram uma experiência negativa logo na fase inicial. Kopoulos (2017) defende que a fase de pré-integração deve ser utilizada para preparar toda a documentação e materiais que o colaborador necessitará, evitando este tipo de constrangimentos no primeiro dia.

Por fim, identificam-se lacunas relevantes na comunicação entre a Brose Sitech e as empresas de trabalho temporário, com impacto na preparação dos novos colaboradores. Vários casos revelam que os trabalhadores chegam sem informação sobre a duração do primeiro dia ou sobre necessidades básicas como a necessidade de trazer alimentação. Esta situação compromete a experiência inicial, indo ao encontro do que Klein e Heuser (2008) designam como subcategoria comunicação, que deve incluir não só mensagens unidirecionais, como cartas de boas-vindas, mas também comunicação bidirecional e antecipada que permita ao colaborador chegar preparado.

A ausência de comunicação prévia estruturada constitui uma oportunidade perdida para iniciar o processo de integração ainda antes do primeiro dia de trabalho — aquilo que Kopoulos (2017) designa como fase de pré-integração, durante a qual a organização deve compilar e partilhar informação relevante com o futuro colaborador. Este momento é especialmente valioso porque, como demonstraram Walker-Schmidt et al. (2022), a antecipação de informação contribui para a redução da ansiedade associada ao início de um novo emprego.

Em síntese, o processo de *onboarding* da Brose Sitech, embora contemplando alguns elementos formalmente corretos ao nível da conformidade e da transmissão de informação institucional, revela-se insuficiente no que respeita à integração social, ao acompanhamento contínuo, ao planeamento operacional e à comunicação prévia. Estas lacunas são tanto mais significativas quanto o contexto de trabalho temporário exige, conforme sublinhado pela literatura, abordagens especialmente cuidadas que compensem a natureza transitória da relação laboral e promovam a motivação, o desempenho e o alinhamento cultural dos colaboradores (Smith et al., 2022; Feliczek et al., 2025).

5.1.3. Síntese Comparativa: Confronto entre a Literatura e a Empresa

De forma a sistematizar a comparação realizada entre a literatura revista e as evidências recolhidas junto da Brose Sitech, apresenta-se no Quadro 1 um confronto direto entre as duas fontes de evidência, organizado por dimensão de análise.

Quadro 1. Confronto entre a Literatura e a Brose Sitech

Dimensão Analisada	Evidência da Literatura	Evidência na Brose Sitech
Cultura e Conformidade organizacional	Bauer (2010) — níveis Cultura e Conformidade; Klein e Heuser (2008) — componente Informar	Apresentação institucional (história, valores, clientes), condições salariais, subsídios e contactos de RH
Segurança e regras obrigatórias	Kopoulos (2017) — instruções de segurança na pré-integração ou 1.º dia	Sessão de Segurança e Saúde no Trabalho conduzida por técnico especializado
Integração social e relacional (Conexão)	Bauer (2010); Klein e Heuser (2008) — dar as boas-vindas; Smith et al. (2022)	Ausência de mecanismos formais; colaborador é apenas encaminhado ao supervisor
<i>Onboarding</i> contínuo vs. pontual	Frögéli et al. (2023) — eficácia associada a programas prolongados, com <i>check-ins</i> regulares	Processo encerra-se no 1.º dia, com formação inicial pelo supervisor
Mentoria / sistema <i>buddy</i>	Graybill et al. (2013); Feliczek et al. (2025) — recomendam <i>buddy</i> como prática central	Inexistente
Definição de objetivos e desempenho (Esclarecimento)	Bauer (2010); Day et al. (2014)	Ausente; formação inicial não decorre de plano estruturado
Planeamento operacional (turnos, fardamento)	Watkins (2013); Armstrong (2014); Kopoulos (2017)	Fragilidades: alocação a turnos sem contacto prévio; ajustes de fardamento no próprio dia
Comunicação prévia / pré-integração	Klein e Heuser (2008); Kopoulos (2017); Walker-Schmidt et al. (2022)	Lacunas na comunicação com empresas de trabalho temporário sobre duração e necessidades do 1.º dia

5.2. Propostas de Melhoria

Com base na análise crítica desenvolvida e sustentada na revisão de literatura, apresentam-se de seguida as principais propostas de melhoria para o processo de *onboarding* da Brose Sitech. Estas propostas organizam-se em cinco eixos de intervenção: implementação de um sistema de *buddy*, reforço da fase de pré-integração, melhoria da integração social e relacional, estruturação do acompanhamento contínuo e otimização do planeamento operacional.

A proposta de maior impacto potencial consiste na implementação de um sistema de *buddy*, designando um colaborador experiente como acompanhante de cada novo elemento durante, pelo menos, a primeira semana de trabalho, podendo este período ser alargado até aos primeiros três meses, dependendo da complexidade das funções, conforme sugerem Feliczek et al. (2025). Na prática, este sistema pressupõe que o *buddy* acompanhe o novo colaborador no seu posto de trabalho, inicialmente demonstrando a execução das tarefas e, progressivamente, observando e corrigindo o desempenho do recém-chegado. Este modelo, descrito por Ashurst (2020), permite conjugar a transmissão de conhecimento técnico com o apoio à integração social e cultural. Outra vantagem é a aprendizagem informal proporcionada pelas interações com os colegas de trabalho, que pode desenvolver conhecimentos especializados e outros recursos profissionais (Zia et al. 2024). Graybill et al. (2013) demonstram que o *mentoring* entre pares facilita a adaptação ao espaço de trabalho e à cultura organizacional, incentivando a socialização informal - dimensão particularmente relevante em contextos industriais onde a comunicação informal entre colegas é determinante para a adaptação e a motivação. No processo de *onboarding*, o acolhimento organizacional e o apoio dos colegas aumentam o bem-estar no trabalho, o que, por sua vez, reduz significativamente a intenção de abandonar a organização (Mosquera & Soares, 2025). Para os trabalhadores temporários, o sistema de *buddy* reveste-se de especial importância, uma vez que a natureza transitória da sua relação laboral tende a reduzir o sentimento de pertença. A presença de um par que os acompanha e orienta contribui para que se sintam acolhidos e valorizados, contrariando a tendência para o isolamento que pode conduzir a desistências precoces. Smith et al. (2022) sublinham que práticas de *onboarding* percebidas como eficazes têm impacto direto na intenção de regresso à organização em oportunidades futuras, o que é

particularmente relevante para uma empresa como a Brose Sitech, que recorre regularmente a trabalhadores temporários.

Uma segunda proposta incide sobre a necessidade de estruturar uma fase de pré-integração mais robusta, que anteceda o primeiro dia de trabalho. Kopoulos (2017) defende que esta fase deve incluir a preparação de toda a documentação necessária e a partilha de informação relevante com o futuro colaborador, de forma a que este chegue ao primeiro dia já orientado e com expectativas claras. Em termos concretos, propõe-se que a Brose Sitech estabeleça um protocolo de comunicação com as empresas de trabalho temporário, garantindo que os novos colaboradores recebam, antes do primeiro dia, informação clara sobre a duração e o programa do *onboarding*, a necessidade de trazer alimentação, o horário e local de chegada, bem como o turno ao qual serão inicialmente alocados. Esta comunicação pode ser formalizada através de uma carta ou e-mail de boas-vindas, prática identificada por Klein e Heuser (2008) como elemento integrante da subcategoria comunicação. Paralelamente, recomenda-se que o processo de entrega e ajuste do fardamento seja antecipado e delegado às empresas de trabalho temporário, que poderão recolher as medidas dos colaboradores antes do primeiro dia para que seja possível tratar das encomendas com antecedência. Esta medida evitaria inconformidades e trocas no primeiro dia, otimizando o tempo e melhorando a experiência inicial dos colaboradores, em linha com o que Kopoulos (2017) preconiza para a fase de pré-integração.

A dimensão social do *onboarding* merece particular atenção no contexto da Brose Sitech. Em linha com o quarto nível do Modelo dos 4C's de Bauer (2010) - Conexão - propõe-se a introdução de momentos formais de socialização durante o primeiro dia, que podem assumir a forma de uma pausa de boas-vindas com a equipa ou de uma apresentação presencial aos colegas do turno a que o novo colaborador será alocado. Klein e Heuser (2008) incluem este tipo de iniciativas na dimensão dar as boas-vindas do seu *framework*, reconhecendo o seu contributo para a criação de um sentimento inicial de pertença. Adicionalmente, propõe-se que os colaboradores admitidos no mesmo dia sejam, sempre que possível, alocados ao mesmo turno, ou distribuídos de forma equilibrada por grupos de dois ou três por turno. Esta medida visa preservar os laços iniciais estabelecidos durante o *onboarding*, potenciando o apoio entre pares durante os primeiros dias. A investigação de Ellis et al. (2017) demonstra que novos contratados

relatam menos ansiedade quando dispõem de suporte, o que se traduz em melhor desempenho e menor intenção de saída — resultados diretamente relevantes para a gestão de trabalhadores temporários numa unidade fabril. Importa igualmente garantir que, independentemente do turno ao qual são afetados, os novos colaboradores tenham contacto prévio ou, pelo menos, informação clara sobre o supervisor direto do seu turno. Watkins (2013) sublinha a relevância das apresentações hierárquicas para o estabelecimento de referências de autoridade e responsabilidade, sem as quais o colaborador pode sentir-se desorientado e sem suporte nos momentos de dificuldade iniciais.

A literatura é consistente na identificação do acompanhamento contínuo como um fator determinante para a eficácia do *onboarding* (Frögéli et al., 2023). Neste sentido, propõe-se que o processo de integração na Brose Sitech não se limite ao primeiro dia, mas se prolongue de forma estruturada durante as primeiras semanas ou meses de trabalho, com momentos formais de acompanhamento e feedback. Concretamente, sugere-se a definição de *check-ins* regulares entre o supervisor e o novo colaborador, com frequência semanal na primeira fase e quinzenal nas semanas seguintes. Estes momentos devem incluir a revisão do desempenho, o esclarecimento de dúvidas e a partilha de feedback construtivo. Day et al. (2014) sublinham a importância de definir objetivos claros e momentos de acompanhamento desde o início do processo, como forma de estruturar o desenvolvimento do colaborador e de assegurar a clareza das expectativas de desempenho, dimensão que corresponde ao nível Esclarecimento do modelo de Bauer (2010).

Complementarmente, propõe-se a implementação de um mecanismo de feedback sobre o próprio processo de *onboarding*, através da aplicação de um breve inquérito aos novos colaboradores no final da primeira semana e, novamente, ao fim do primeiro mês. Hartley (2025) sublinha que a recolha sistemática de perceções sobre o *onboarding* permite identificar lacunas e promover a melhoria contínua das práticas de acolhimento, revelando simultaneamente o compromisso da organização em dar voz aos seus colaboradores, aspeto com impacto direto na motivação e no sentimento de pertença.

Feliczek et al. (2025) recomendam, em particular para trabalhadores temporários em contextos industriais, que o *onboarding* integre explicitamente conteúdos

relacionados com sistemas de qualidade, requisitos dos clientes e impacto das falhas operacionais. Esta componente, aparentemente ausente do processo atual da Brose Sitech, é considerada pelos autores como crítica para garantir que os trabalhadores temporários compreendam o impacto do seu trabalho na qualidade do produto final e nos objetivos organizacionais, aspeto especialmente relevante para uma empresa fornecedora da Autoeuropa, onde o cumprimento de padrões de qualidade é uma exigência central.

Por fim, propõe-se uma revisão do planeamento operacional do primeiro dia de *onboarding*. A situação atual, em que colaboradores que iniciam o dia às 8h30 podem ser alocados ao turno da noite no próprio dia, é contraproducente e gera uma experiência inicial negativa. Armstrong (2014) identifica precisamente a promoção de uma atitude positiva em relação à entidade empregadora como um dos objetivos fundamentais do *onboarding*, o que fica comprometido quando a experiência do primeiro dia é marcada por cansaço e desorientação logística. Neste sentido, recomenda-se que a definição e comunicação dos turnos sejam realizadas com antecedência e integradas no processo de pré-integração. Desta forma, os colaboradores chegam ao primeiro dia já conscientes do seu próprio horário de trabalho, o que reduz a incerteza e facilita a organização pessoal. A literatura sobre o *onboarding* é consensual quanto à valorização da transparência e da antecipação de informação como fatores que reduzem a ansiedade inicial e promovem uma perceção favorável da organização (Walker-Schmidt et al., 2022; Klein e Heuser, 2008).

Em síntese, as propostas apresentadas estruturam-se em torno de dois eixos complementares: por um lado, o reforço da dimensão social e relacional do *onboarding*, através do sistema de *buddy*, de momentos formais de integração e de mecanismos de suporte entre pares; por outro lado, a melhoria do planeamento e da comunicação organizacional, garantindo que o processo é estruturado, antecipado e contínuo. Estas propostas encontram fundamentação sólida na literatura e respondem diretamente às limitações identificadas no processo atual da Brose Sitech, tendo em conta as especificidades do contexto de trabalho temporário em ambiente industrial.

6. Conclusão

O presente trabalho final de mestrado teve como principal objetivo a análise crítica do processo de *onboarding* implementado na Brose Sitech e o desenvolvimento de uma proposta de melhoria fundamentada na revisão da literatura e em evidências científicas. Durante a realização do estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos, entre janeiro e abril de 2026, foi possível observar as práticas de integração de novos colaboradores, bem como participar ativamente em sessões de *onboarding* e experienciar conceitos teóricos em contexto organizacional real. Foi a articulação entre a experiência prática quotidiana e o quadro teórico desenvolvido na revisão de literatura que permitiu desenvolver a base deste relatório de estágio, que contém uma metodologia de estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória.

Após a análise desenvolvida durante e após o período de estágio, foi possível concluir que o processo de *onboarding* atualmente implementado apresenta alguns elementos positivos que estão em linha com as boas práticas identificadas na literatura, como a apresentação institucional abrangente elementos como a história, cultura e valores organizacionais, a sessão de Segurança e Saúde no Trabalho conduzida por um técnico especializado, bem como a familiarização com as instalações e serviços de apoio da organização. Estes elementos correspondem, em termos gerais, aos níveis de Conformidade e Cultura do Modelo dos 4C's de Bauer (2010) e à componente informar do *framework* de Klein e Heuser (2008). Porém, foram identificadas igualmente algumas lacunas que impactam negativamente a eficácia do processo, nomeadamente, a ausência de mecanismos formais de integração relacional, a inexistência de um sistema formal de mentoria ou *buddy*, e o posicionamento do *onboarding* como um evento pontual em detrimento de um processo contínuo. Ademais, foram detetadas fragilidades no que concerne o planeamento operacional no primeiro dia de trabalho e uma comunicação prévia com os trabalhadores e empresas de trabalho temporário muito limitada.

Estas lacunas são de relevância no contexto específico da Brose Sitech, organização que recorre com frequência a trabalhadores temporários para suprir necessidades de mão de obra para a produção e logística. De acordo com a revisão de literatura realizada, os trabalhadores temporários lidam com questões relacionadas com menor motivação, sentimento de pertença e alinhamento cultural, que se tornam mais evidentes quando o

processo de integração não é suficiente (Santra, 2021; Foote, 2004). Smith et al. (2022), ao aplicarem o modelo de ancoragem no processo de *onboarding* do trabalho temporário, evidenciaram que os eventos iniciais altamente significativos modelam de forma rápida e duradoura as atitudes e comportamentos dos colaboradores, mesmo quando se trata de relações laborais transitórias. Com efeito, tornaram claro que o investimento num programa de *onboarding* de qualidade, é mais do que um custo administrativo, mas sim uma decisão estratégica com impacto direto na produtividade, na qualidade do trabalho e na eventual decisão dos trabalhadores de regressar à organização para oportunidades futuras, um aspeto importante para a Brose Sitech que depende continuamente deste tipo de mão de obra.

Com base nas conclusões, foram apresentadas propostas de melhoria, sistematizadas em cinco eixos de intervenção. Primeiramente, a implementação de um sistema de mentoria (*buddy*), designando um colaborador mais experiente como acompanhante de cada novo elemento, para apoiar na redução da incerteza inicial, no desenvolvimento de competências técnicas e promover uma maior integração social (Graybill et al., 2013; Feliczek et al., 2025). Em segundo lugar, propôs-se o reforço da fase de pré-integração, por meio da elaboração de um protocolo de comunicação com as empresas de trabalho temporário. Esta sugestão visa garantir que os novos colaboradores cheguem ao primeiro dia de trabalho devidamente preparados e informados (Kopoulos, 2017). Em terceiro lugar, sugere-se a introdução de momentos formais de socialização e de medidas que preservem os laços iniciais entre os colaboradores admitidos no mesmo dia, em linha com o nível Conexão do modelo de Bauer (2010). Adicionalmente, encoraja-se a organização a estruturar medidas de acompanhamento contínuo ao longo das primeiras semanas de trabalho, incluindo *check-ins* regulares com o supervisor, a partilha de feedback estruturado e regular e a integração explícita de conteúdos relacionados com sistemas de qualidade, requisitos dos clientes e impacto das falhas operacionais (Frögéli et al., 2023; Feliczek et al., 2025). Por último, é necessário investir na otimização do planeamento operacional do primeiro dia, nomeadamente através da comunicação antecipada dos turnos e da preparação do processo de entrega de fardamento.

A pertinência destas propostas é sustentada por evidências científicas que documentam os benefícios de um *onboarding* eficaz. Ganzel (1998) evidenciou que colaboradores que passaram por um processo de integração abrangente atingiram o seu

potencial máximo cerca de dois meses antes daqueles que não beneficiaram desse tipo de acompanhamento. De forma complementar, Chiavenato (2014) sublinha que um *onboarding* eficaz visa não só a promoção do sentimento de pertença e a identificação com a empresa, mas também a otimização do tempo necessário para os colaboradores alcançarem níveis satisfatórios de desempenho. Patel e Mohanty (2023) reforçam esta perspetiva, salientando que um processo de integração eficaz impacta significativamente a retenção de colaboradores e a satisfação no trabalho, contribuindo para o sucesso organizacional a longo prazo. Deste modo, os trabalhadores que percecionam o processo de integração como útil apresentam maiores hipóteses de se sentirem satisfeitos com os seus empregos (Saks, 1996) e de contribuírem de forma mais produtiva para os objetivos organizacionais (Joseph & Sridevi, 2015). De modo alinhado, Bowers et al. (2023) concluem que um processo de *onboarding* estruturado influencia positivamente a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, fatores reconhecidos como preditores da retenção de colaboradores. Em particular, a clarificação das funções e o desenvolvimento de relações interpessoais durante o *onboarding* revelam-se fundamentais para promover uma integração bem-sucedida e reduzir a intenção de saída voluntária (Bowers et al., 2023). Importa, não obstante, ter presente que a sobrecarga de informação num período inicial curto pode comprometer a eficácia do processo, sendo fundamental que o conteúdo transmitido seja gradual, claro e ajustado às características dos colaboradores (Wanous & Reichers, 2000; Feliczek et al., 2025).

O estágio curricular na Brose Sitech revelou-se uma experiência formativa de grande valor. O contacto direto com as atividades do departamento de Recursos Humanos, em fase de consolidação, permitiu compreender os desafios e as responsabilidades inerentes à função. Para além disso, a participação com autonomia progressivamente crescente em sessões práticas de *onboarding*, incluindo a realização de apresentações institucionais com independência, contribuiu para o desenvolvimento de competências de comunicação, gestão de grupos de colaboradores e adaptação às características e necessidades de cada perfil. Paralelamente, o envolvimento em tarefas de natureza administrativa, de recrutamento e de comunicação interna proporcionou uma visão abrangente e integrada da Gestão de Recursos Humanos em contexto organizacional real, consolidando os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado no ISEG e reforçando a motivação para o exercício futuro da profissão.

Importa, por fim, reconhecer as limitações inerentes ao presente trabalho. Sendo um estudo de caso centrado numa única organização e num período temporal específico, os resultados e propostas apresentados não podem ser generalizados de forma automática a outros contextos empresariais. Acresce que a análise decorre parcialmente da perspetiva do estagiário enquanto observador participante, podendo existir alguma subjetividade interpretativa, não obstante a comparação entre observação, análise documental e literatura contribuir para reforçar a validade das conclusões. A ausência de dados quantitativos sobre os resultados do *onboarding* atual, como indicadores de rotatividade, desempenho ou satisfação dos colaboradores temporários, constitui igualmente uma limitação que poderia ser colmatada em investigação futura. Neste sentido, sugere-se que estudos posteriores adotem metodologias mistas, combinando a análise qualitativa com a recolha de dados quantitativos antes e após a implementação das propostas de melhoria, de forma a avaliar o impacto efetivo das mudanças introduzidas.

O presente trabalho procura ainda dar um contributo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, nomeadamente para o ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), na medida em que as propostas de melhoria do processo de *onboarding* visam promover condições de trabalho mais dignas para os trabalhadores temporários. Contribui igualmente para o ODS 10 (Redução das Desigualdades), ao propor um tratamento mais equitativo entre colaboradores efetivos e temporários no acesso a mecanismos de integração, mentoria e acompanhamento. Por fim, relaciona-se com o ODS 4 (Educação de Qualidade), na medida em que reforça a dimensão formativa do *onboarding*, através da aposta em formação estruturada, contínua e adaptada às necessidades dos colaboradores.

Em suma, o presente relatório procurou demonstrar que o *onboarding* não é um mero procedimento administrativo de receção de novos colaboradores, mas um processo estratégico com impacto direto na motivação, no desempenho e na retenção dos colaboradores, assumindo uma relevância particular em contextos de trabalho temporário. As propostas apresentadas visam contribuir para que a Brose Sitech desenvolva um programa de *onboarding* mais estruturado, contínuo e alinhado às melhores práticas e tendências identificadas na literatura, promovendo uma integração mais eficaz e sustentável dos seus colaboradores e reforçando o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos no sucesso organizacional.

7. Referências

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashforth, B., & Saks, A.M. (1996): Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-1.
- Ashurst, A. (2020). How to... develop an effective 'buddy' system for new staff. *Nursing And Residential Care*, 22, 20-21.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Blau, P.M. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Bowers, B. S., Thal Jr, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: just how important is it?. *Strategic HR review*, 22(5), 164-168.
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, 95(3), 114–121.
<https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Koz-lowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 579–614). New York: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Didion, E., Perello-Marin, M. R., Catala-Perez, D., & Ambrosius, U. (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2337957.
- Ellis, A.M., Nifadkar, S.S., Bauer, T.N. and Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102 No. 6, pp. 993-1001.
- Feliczek, P. (2024). Influence of recruitment process on temporary work quality. *Zeszyty*

- Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 195, 108–119.
- Feliczek, P., Nowicki, P., & Kafel, P. (2025). Assurance of work quality through onboarding process in temporary employment. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 216, 93–107. 10.29119/1641-3466.2025.216.6.
- Foote, D. A. (2004). Contingent workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42(8), 963–973.
- Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS ONE* 18(2): e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat - when good employees are hard to find, and harder to keep, orientation- how you welcome newcomers into the fold - becomes more crucial than ever. five fast-growing firms explain how they do it. *Training: the magazine of manpower and management development*, 35 (3), 54-63.
- Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, 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>
- Gregory, P., Strode, D.E., Sharp, H. and Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>.
- Hartley, M. (2025). Enhancing employee engagement and retention: the critical role of psychological safety in the onboarding process. *Strategic HR Review*, 24(3), 100-105.
- Joseph, D., & Sridevi, M. S. (2015). Effective Onboarding as a Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management & Social Science*, 3(7), 175–186.
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The learning of socializationcontent: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 278–336.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice

- onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford handbook of socialization* (pp. 267–287). New York: Oxford University Press.
- Kopoulos, A. (2017). Employee Onboarding Best Practices: A Technology Perspective. *Alaska Business Monthly; Anchorage*, 33(4), 70–71.
- Kumar, N. & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Lepak, D., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703.
- Levinson, H. (1996). Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115–123. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.115>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In *Atas CIAIQ2017 – Investigação Qualitativa em Ciências Sociais* (Vol. 3, pp. 724–733). Associação Portuguesa de Investigação Qualitativa.
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19, 3687–3711. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Patel, P., & Mohanty, R. (2023). Trends In Onboarding Improve the Employee Retention: An In-Depth Literature Review. *Journal Of Applied Management-Jidnyasa*, 15, 39–50.
- Rai, G. D. (2015). An empirical understanding of quality of work life of bank employees. *International journal of advanced research in management and social sciences*, 4(5), 234-246.
- Ruckelshaus, C., Smith, R., Leberstein, S., & Cho, E. (2014). *Who's the boss: Restoring accountability for labour standards in outsourced work*. National Employment Law Project (NELP).
- Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount helpfulness of entry training

- and Work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Santra, S. (2021). Contingent workforce management: a holistic overview. *Strategic HR Review*, 20(6), 199–205.
<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2021-0035>
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1–16.
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y.-H., & Sim, S. (2022). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal of Business & Psychology*, 37(3), 525–541.
<https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. doi:10.1108/14754390680000925
- Steer, D. (2013). Onboard with it all. Eleven ways to ensure your onboarding program accomplishes everything it's supposed to. T + D November, 26-29.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2014). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Journal of Management Development*, 33(4), 356-370.
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8– 15.
<https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Wanous J.P., Reichers A.E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 435-451.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes

- and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Watkins, M. (2013). *The first 90 days: proven strategies for getting up to speed faster and smarter* (Updated and expanded edition). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Wiengarten, F., Onofrei, G., Fynes, B., Humphreys, P. (2020). Exploring the quality performance implications of temporary workers: the importance of process capabilities. *International Journal of Production Research*, 60, 1-14.
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47–64
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zia, M. Q., Huning, T. M., Ramish, M. S., Naveed, M., & Ahmed, S. (2024). The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior. *Review of Managerial Science*, 18(12), 3695-3716.