



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 MCG- EMPRESA
DEDICADA À PRODUÇÃO DE COMPONENTES BASEADOS NO METAL E
NOUTROS MATERIAIS COMPÓSITOS**

ANA SALOMÉ MARQUES BRANQUINHO

JUNHO-2025



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 MCG- EMPRESA
DEDICADA À PRODUÇÃO DE COMPONENTES BASEADOS NO METAL E
NOUTROS MATERIAIS COMPÓSITOS**

ANA SALOMÉ MARQUES BRANQUINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES

DRA. ISABEL GRAÇA MEDEIROS

JUNHO-2025

Agradecimentos

Acredito que o meu percurso pessoal e profissional, bem como o sucesso em ambos se deve, em grande parte, às pessoas que me apoiam e acompanham diariamente, que demonstram confiança e me motivam a seguir os meus sonhos e as minhas escolhas e que estão presentes no meu percurso, independentemente dos altos e baixos. Ao concluir mais uma etapa académica, quero agradecer a todos os que me têm acompanhado ao longo do caminho e que hoje partilham comigo este momento com orgulho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, em especial à minha mãe, Ana, ao meu irmão, Luís, e ao meu tio, Francisco, que, diariamente, me apoiam em tudo e são os meus pilares. Aos meus padrinhos, Salomé, Vítor e Ana Rita pela constante presença e por tudo o que têm feito por mim. À minha avó, Guilhermina, e também aos meus restantes avós, que já partiram, António, Isabel e José, e à minha tia, Guilhermina. Recordo-os a todos com muito amor e saudade, e são eles que me inspiram diariamente e me orientam a ser uma pessoa melhor. Aos meus tios, Ana, João Pedro e Gertrudes e aos meus primos, Cristina, Martim e Joaquim. À minha querida afilhada, Julieta, por quem nutro um amor incondicional.

Ao Hugo, pelo amor, paciência e companheirismo e por acreditar sempre em mim e me incentivar nos momentos mais desafiantes.

Aos meus grandes amigos, em especial à Marta, que me acompanha desde o primeiro dia da nossa licenciatura e que partilhou comigo também este mestrado. À Beatriz. T. e à sua família, à Rita e à sua família, à Beatriz V., ao Tiago, ao Afonso, à Irina, à Susana S. e à Susana L.

Ao Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, expresso o meu mais sincero agradecimento pela orientação excecional desde o primeiro dia. Foi um elemento fundamental neste percurso, não só pelo acompanhamento atento e dedicado, mas também por ter acreditado em mim ao longo de todas as etapas. O seu apoio foi verdadeiramente inspirador e determinante para a concretização deste trabalho.

À empresa Manuel da Conceição Graça, em especial à Diretora de Recursos Humanos e também orientadora de estágio, Dra. Isabel Graça Medeiros, e à restante equipa de RH, pela oportunidade, pela confiança que depositaram em mim, pela constante

disponibilidade, pela aprendizagem, por acreditarem nas minhas capacidades desde o primeiro dia e por demonstrarem sempre compreensão.

Por último, mas não menos importante, ao João Carlos, Diretor do *Supply Chain* da MCG, pois foi excepcional neste meu percurso. Deixo um sentido agradecimento por toda a dedicação e apoio demonstrados ao longo de todo o estágio, pois fez toda a diferença na minha experiência.

Foram, sem dúvida, muito importantes no meu crescimento profissional e pessoal.

Sem todos vós, o meu percurso não seria o mesmo nem teria o mesmo valor.

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado teve como base um estágio curricular de seis meses realizado no Departamento de Recursos Humanos da empresa MCG – Manuel da Conceição Graça.

Através de uma abordagem qualitativa, recorrendo à observação participante, entrevistas a líderes e análise documental, foi possível compreender o funcionamento atual do processo de acolhimento e integração da empresa. Verificou-se que, apesar de existirem boas práticas iniciais, persistem lacunas no processo de *onboarding* da empresa.

Com base nas conclusões obtidas, foi elaborado um guião de integração e proposta a reformulação do processo de *onboarding*, com o intuito de o tornar mais estruturado e alinhado com a cultura organizacional.

Este trabalho proporcionou uma aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e contribuiu para o desenvolvimento de competências relevantes na área da Gestão de Recursos Humanos, evidenciando a importância estratégica do *onboarding* na retenção de colaboradores.

Palavras-Chave: *Onboarding*; Integração; Retenção

Abstract

This Final Master's Degree Work was based on a six-month internship in the Human Resources department of the company MCG - Manuel da Conceição Graça.

Through a qualitative approach, using participant observation, interviews with leaders and document analysis, it was possible to understand the current functioning of the onboarding process in the company. It was found that, despite initial good practices, there are still gaps in the company's onboarding process.

Based on the conclusions reached, an onboarding guide was drawn up and a proposal was made to reformulate the onboarding process, with the aim of making it more structured and aligned with the organizational culture.

This work provided a practical application of the knowledge acquired during the master's degree and contributed to the development of relevant skills in the area of Human Resources Management, highlighting the strategic importance of onboarding in employee retention.

Keywords: Onboarding; Integration; Retention.

Índice de Abreviaturas

MCG: Manuel da Conceição Graça, Lda.

RH: Recursos Humanos

TFM: Trabalho Final de Mestrado

TT: Trabalho Temporário

Índice de Tabelas

Tabela 1: Reestruturação do processo de *onboarding* da MCG..... 24

Índice de Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista.....42

Anexo 2: Guião de Integração.....44

Índice

| | |
|--|----|
| Índice | vi |
| Introdução | 1 |
| Revisão da Literatura | 3 |
| Onboarding | 3 |
| Retenção | 7 |
| Relação entre Onboarding e Retenção | 8 |
| Metodologia | 9 |
| Caracterização da MCG, Descrição do Estágio e Atividades Realizadas | 11 |
| MCG | 11 |
| Descrição do Estágio e Atividades Realizadas | 13 |
| Entrevistas | 26 |
| Guião de Integração | 29 |
| Reflexão Crítica | 30 |
| Conclusão | 35 |
| Referências Bibliográficas | 36 |
| Anexos | 42 |

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado foi elaborado com base na realização de um estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, tendo sido orientado pelo Professor Doutor Daniel Seabra Lopes.

O estágio decorreu entre os dias 6 de janeiro e 30 de junho do presente ano de 2025, no Departamento de Recursos Humanos da empresa Manuel da Conceição Graça, sob orientação da Diretora de Recursos Humanos da mesma.

O *onboarding* envolve a introdução de um recém-chegado à sua função, proporcionando-lhe uma compreensão dos valores, objetivos, políticas, processos e cultura organizacional da empresa. Quando os novos colaboradores se sentem bem integrados, é mais provável que decidam permanecer na empresa. Além disso, a perceção destes sobre a qualidade do processo de *onboarding* pode impactar a sua motivação e desempenho, fatores essenciais para a retenção (Pinco et al.;2024). Assim, o objetivo deste estudo passa por descrever e avaliar a eficácia do processo de *onboarding* na MCG, identificando áreas que possam ser melhoradas e compreender quais os aspetos da integração que necessitam de ajustes, nomeadamente, no que diz respeito à retenção.

A MCG é uma empresa com 75 anos de história, estando especializada no fabrico sob contrato de produtos e soluções com base em metal e materiais compósitos de nova geração. O estágio teve como principal foco o processo de *onboarding* da empresa. No entanto, foi possível envolver-me noutras responsabilidades da área dos Recursos Humanos, o que me possibilitou ter um contacto mais abrangente com a realidade da empresa.

Este trabalho encontra-se estruturado em diferentes fases que acompanham a experiência do estágio. Inicia-se com uma revisão da literatura, onde são explorados os principais conceitos relacionados com o processo de *onboarding*, a retenção de colaboradores e a forma como ambos se relacionam. Segue-se uma explicação da metodologia adotada, justificando as escolhas metodológicas e delineando o caminho seguido para a recolha e análise de dados. Posteriormente, é apresentada uma caracterização da empresa de acolhimento e das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, incluindo uma reflexão crítica sobre as experiências vividas, contrastando com

as temáticas lecionadas e com a literatura. A análise empírica contempla as entrevistas realizadas, a elaboração do guião de integração e a reformulação do processo de *onboarding*. Por fim, são apresentadas as principais conclusões que identificam boas práticas e desafios para a integração de novos colaboradores, destacando-se também as aprendizagens e limitações vividas durante o percurso.

Revisão da Literatura

Onboarding

O termo *onboarding* surgiu na década de 1990, perante a constatação de que o processo de preparação para o desempenho de funções nas empresas era, geralmente, direcionado apenas a funções executivas e cargos de liderança. Estes profissionais passavam por uma preparação mais específica e aprofundada, ao passo que os demais colaboradores, recebiam apenas uma orientação inicial, muitas vezes limitada aos primeiros dias de trabalho. No entanto, com a evolução das práticas relacionadas à gestão de pessoas, o conceito de *onboarding* passou a ser aplicado de forma mais abrangente, integrando também os colaboradores de outras áreas e níveis hierárquicos. Antes mesmo de se utilizar o termo *onboarding*, esta prática era designada de *socialização organizacional*, termo que ainda é utilizado na literatura para designar o processo de adaptação e integração de um novo membro na cultura e dinâmica da empresa (Bell, 2021).

No que diz respeito à evolução do conceito, observa-se que a visão tradicional do *onboarding* foi sendo progressivamente desafiada. Atualmente, reconhece-se que este processo não se limita apenas aos primeiros dias ou semanas após a entrada do colaborador na empresa. Pelo contrário, compreende-se que todo o processo de acolhimento de um novo colaborador começa muito antes da contratação formal. Ainda durante a fase de recrutamento e seleção, desde a leitura do anúncio da vaga, passando pela análise curricular e pelas entrevistas, já se inicia um processo de alinhamento entre as expectativas do candidato e as características da empresa. Neste sentido, o *onboarding* pode ser entendido como um processo que tem início antes mesmo do primeiro dia de trabalho, antecipando e preparando a integração que se seguirá (Silva et al., 2023).

Aprofundando o entendimento deste conceito, o *onboarding*, enquanto termo amplamente utilizado por profissionais de Recursos Humanos e equipas de gestão, designa um processo estruturado que tem como objetivo a integração completa do novo colaborador na empresa. Este processo envolve, não apenas a transmissão de informações básicas sobre a empresa, mas também a introdução gradual à cultura organizacional, aos valores, procedimentos, práticas e objetivos estratégicos da mesma. Trata-se, portanto, de um processo contínuo, que se prolonga para além das primeiras semanas de trabalho e que visa promover um desempenho eficiente por parte do colaborador, contribuindo para

a sua adaptação, desenvolvimento e para a criação de um vínculo sólido com a organização (Bell, 2021).

Neste âmbito, é também importante distinguir os conceitos frequentemente relacionados com a integração. Do ponto de vista teórico, a *socialização* refere-se ao processo interno pelo qual o colaborador vai compreendendo, assimilando e adaptando-se aos valores, normas e comportamentos esperados no contexto organizacional. Já a *integração* está relacionada com as práticas, políticas e procedimentos implementados pelos gestores e pelo Departamento de Recursos Humanos, que visam orientar e facilitar essa experiência, tornando-a mais fluida e eficaz (Bell, 2021).

Esta distinção entre socialização e integração conduz à reflexão sobre o papel do *onboarding* como ferramenta estratégica de gestão. Neste sentido, o *onboarding* constitui uma das ferramentas mais relevantes na gestão de Recursos Humanos, sendo considerado essencial para assegurar que o novo colaborador consiga desempenhar as suas funções com eficácia, autonomia e alinhamento cultural. A sua importância também se manifesta na perspetiva da retenção de talentos, aspeto este que representa uma vantagem competitiva significativa para as organizações. Diante disso, torna-se essencial que as empresas invistam em estratégias sólidas e bem definidas de integração, de forma a garantir que os colaboradores permaneçam e evoluam dentro da empresa (Blount, 2022).

Para uma melhor compreensão prática deste processo, importa também esclarecer a diferença entre *onboarding* e orientação. Embora os dois conceitos sejam frequentemente utilizados como sinónimos, na prática, representam processos distintos. A orientação refere-se às atividades iniciais, geralmente limitadas aos primeiros dias de trabalho, nas quais são apresentados aspetos práticos, como regras internas, organograma, políticas da empresa e normas de conduta (Carlos & Muralles, 2021). Já o *onboarding* é um processo mais abrangente, de longa duração, podendo estender-se até doze meses, que visa garantir uma integração mais completa do colaborador, não apenas ao nível prático, mas também no domínio emocional e cultural da empresa (Blount, 2022).

Durante esse período mais alargado, o colaborador tem a oportunidade de conhecer em profundidade o seu papel, as expectativas da empresa, as competências necessárias e os objetivos que deverá atingir. A integração vai sendo construída gradualmente, através da convivência, do acompanhamento e do desenvolvimento de um conjunto de capacidades essenciais para o desempenho eficaz da função. De forma a

garantir o sucesso deste processo, muitas empresas têm apostado na implementação de programas formais e estruturados de *onboarding*, que incluem desde o momento do recrutamento até à consolidação do colaborador como membro ativo e produtivo da equipa (Blount, 2022).

Entre os fatores de sucesso destacados na literatura, evidencia-se a atribuição de um mentor. A presença de um colaborador mais experiente para acompanhar o novo contratado pode contribuir significativamente para a redução da ambiguidade do papel, proporcionando maior segurança, compreensão do contexto e sentimento de apoio. O mentor pode atuar como facilitador no processo de integração, organizando atividades de socialização, promovendo ligações entre os novos e antigos colaboradores e estimulando o envolvimento da equipa como um todo (Bhacketta et al., 2021).

Neste ponto, é igualmente relevante considerar os impactos emocionais e comportamentais do *onboarding*. O processo tem um impacto direto na construção do sentimento de pertença, um dos fatores mais importantes na experiência e permanência de um colaborador. A integração eficaz promove esse sentimento, fazendo com que o novo colaborador se sinta valorizado, reconhecido e verdadeiramente incluído. Por outro lado, quando o processo é mal preparado ou inexistente, os colaboradores podem sentir-se isolados, pouco orientados e emocionalmente distantes da empresa, o que compromete o seu envolvimento e aumenta o risco de rotatividade (Patel & Mohanty, 2023).

Neste seguimento, a criação de um ambiente acolhedor, inclusivo e transparente, a comunicação clara dos valores da empresa e a promoção de oportunidades de socialização são elementos centrais de um *onboarding* bem sucedido. A familiarização com práticas operacionais, visitas às instalações, reuniões com a direção e introduções formais à equipa de liderança fazem parte desse esforço para integrar, de forma efetiva, o novo colaborador (Ahmed, 2021).

O papel da liderança neste processo é igualmente determinante. Os líderes devem garantir que os novos colaboradores sejam devidamente orientados e acompanhados desde o início. A ausência de orientação e de um acolhimento estruturado pode comprometer não só a retenção, mas também o desempenho e a motivação dos colaboradores. Quando bem conduzido, o *onboarding* reduz a rotatividade, melhora o clima organizacional e aumenta o compromisso dos colaboradores com os objetivos da empresa (Carpenter, 2023; Palmer-Roberts, 2020).

Observando o contexto recente, verifica-se que o processo de integração sofreu mudanças significativas, impulsionadas pela pandemia da COVID-19. Antes da pandemia, o processo de *onboarding* era essencialmente presencial, permitindo aos colaboradores, conhecer as suas equipas, líderes e o espaço físico da empresa. No entanto, as exigências relacionadas ao distanciamento social levaram muitas empresas a adotarem modelos remotos de integração, exigindo uma adaptação rápida das estratégias de *onboarding* (Pinco et al., 2024).

Como resposta a essa realidade, surgiram também ferramentas adicionais para apoiar esse processo, como o manual de *onboarding*, também chamado de manual de acolhimento. Este documento reúne informações fundamentais sobre a estrutura, a missão, os valores, os procedimentos e os canais de comunicação da empresa, funcionando como um guia de apoio ao novo colaborador. Ao proporcionar uma visão abrangente e organizada da empresa, o manual contribui para que o novo colaborador compreenda melhor o seu papel, as suas responsabilidades e os objetivos da empresa (Silva et al., 2023).

De forma complementar, um *onboarding* bem estruturado também deve incluir a comunicação clara das oportunidades de desenvolvimento de carreira. Estimular os colaboradores a partilharem as suas expectativas de crescimento profissional permite um alinhamento mais eficaz entre as metas individuais e as necessidades da empresa, promovendo uma relação de longo prazo (Ghani et al., 2022).

Considerando a importância estratégica do tema, verifica-se que, num panorama em que cada vez mais empresas enfrentam dificuldades para reter profissionais qualificados, o *onboarding* emerge como uma resposta essencial. A experiência inicial do colaborador tem um papel determinante no seu futuro dentro da empresa. Colaboradores que vivenciam um processo de integração positivo tendem a estar mais comprometidos, a sentir-se mais confiantes, motivados e a permanecer na empresa por mais tempo. Por outro lado, uma experiência negativa pode levar a frustrações, baixa produtividade e rotatividade precoce (Bell, 2021).

Segundo Godinho et al. (2023), num mercado global cada vez mais competitivo, atrair e reter talentos tornou-se uma prioridade central. Neste contexto, o *onboarding* torna-se não apenas uma prática recomendável, mas uma ferramenta indispensável para garantir a sustentabilidade do capital humano nas empresas. A implementação eficaz

dessas práticas impacta diretamente o desempenho operacional, financeiro e organizacional como um todo (Asiimwe, 2021).

Em síntese, o *onboarding* é um processo que deve ser compreendido como um investimento estratégico. A sua correta implementação assegura a clareza nas expectativas e objetivos, promove o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, acelera a produtividade e contribui para a construção de uma cultura organizacional forte e inclusiva. Por isso, é fundamental que as empresas desenvolvam e aperfeiçoem continuamente os seus programas de integração, alinhando-os com as mudanças do mercado e as necessidades dos seus colaboradores, de modo a garantir um ambiente de trabalho mais produtivo, motivador e sustentável (Ghani et al., 2022).

Retenção

Os Recursos Humanos são um ativo importante em qualquer organização (Elsafy & Oraby, 2022). Desta forma, as empresas precisam não apenas de atrair pessoas experientes e talentosas, mas também mantê-las por um longo tempo. A retenção de colaboradores diz respeito a práticas utilizadas pelas empresas, de modo a evitar que os mesmos as abandonem (Book et al., 2019).

Esta abordagem é particularmente discutida em organizações, uma vez que comporta custos significativos relacionados com a substituição de colaboradores. A retenção de colaboradores envolve a retenção daqueles que possuem boas competências e que apresentam bom desempenho na organização a longo prazo, de modo a manter uma vantagem competitiva (Book et al., 2019).

Reter colaboradores qualificados e talentosos é crucial para o sucesso de uma organização, pois pode conduzir ao aumento da produtividade, à melhoria do desempenho e à redução dos custos de rotatividade (Román et al., 2023).

Existem, inclusivamente, algumas estratégias de retenção de colaboradores que incluem oferecer remuneração e benefícios competitivos, proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, promover um ambiente de trabalho positivo e reconhecer e recompensar as conquistas dos colaboradores (Román et al., 2023). A retenção de colaboradores demonstra estar relacionada com seis fatores, que incluem a remuneração ou os benefícios, o ambiente de trabalho, as conexões com os colegas de trabalho, a cultura organizacional, a motivação dos colaboradores e a liderança dentro da organização.

A formação é também vista como um fator importante para melhorar o desempenho organizacional e é considerado a principal estratégia para influenciar a retenção de colaboradores. No entanto, há autores que afirmam não haver investimento suficiente em práticas de formação uma vez que alguns gestores veem a formação como um risco caro (Elsafty & Oraby, 2022).

Os líderes devem, por isso, concentrar-se em manter a retenção de colaboradores a longo prazo de modo a impulsionar o desempenho organizacional e minimizar os custos associados à rotatividade.

Relação entre Onboarding e Retenção

Atualmente, a retenção de trabalhadores é uma questão urgente no mundo organizacional e, a retenção dos recém-chegados, é particularmente desafiante, pois a rotatividade é frequentemente mais alta no primeiro ano de trabalho. (Mosquera & Soares, 2025). Este motivo pode relacionar-se com facto de os novos colaboradores sentirem que têm menos a perder do que os colaboradores mais antigos. Além disso, a rotatividade precoce, tem impactos prejudiciais no retorno do investimento feito em vários processos, nomeadamente no recrutamento, na seleção e na formação de novos colaboradores (Mosquera & Soares, 2025).

Recrutar, contratar e reter talentos é um fator estratégico para as organizações. Os programas de integração mais eficazes concentram-se na socialização da identidade pessoal. Este conceito defende a descoberta dos pontos fortes, bem como os interesses dos novos colaboradores, com o objetivo de atingir o sucesso final (Walker-Schmidt et al., 2022).

Os programas de integração bem sucedidos aumentam a retenção de colaboradores. A integração torna os colaboradores mais conscientes das expectativas e das responsabilidades, o que contribui para a sua retenção. Os resultados a longo prazo de uma boa integração incluem a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Bell, 2021).

Em contrapartida, a ausência de um programa estratégico de *onboarding* contribui para o fracasso dos colaboradores nos seus cargos, levando à sua separação da organização (Bell, 2021).

A integração ineficaz e a socialização inadequada são frequentemente citadas como razões que justificam a rotatividade precoce (Mosquera & Soares, 2025).

As pessoas abandonam uma empresa por várias razões, sendo a má integração um fator relevante, uma vez que os novos colaboradores perdem a ligação emocional. A maioria dos colaboradores afirma que abandona a empresa nos primeiros dois anos devido a uma má integração, falta de formação e poucas oportunidades de progressão na organização. Estes três elementos criam um contrato psicológico entre o colaborador e a organização e fazem parte do ciclo de vida do mesmo (Walker-Schmidt et al., 2022).

Metodologia

A metodologia adotada na elaboração do meu Trabalho Final de Mestrado (TFM) é de carácter qualitativo, dado o foco em compreender as perceções e experiências dos colaboradores sobre o processo de *onboarding*, bem como a relação com a retenção dos mesmos na empresa. A presente pesquisa foi realizada em quatro etapas, visando proporcionar uma visão abrangente e detalhada sobre a eficácia do processo de *onboarding* na empresa MCG: entrevistas com líderes operacionais e técnicos, observação participante, análise documental e, por fim, análise dos dados recolhidos.

Em primeiro lugar, a realização de entrevistas informais foi fundamental para captar as perceções subjetivas dos envolvidos no processo de *onboarding*.

As conversas informais, são um método valioso de recolha de dados qualitativos, com aplicação que vai além do campo etnográfico. Podem ser utilizadas como método principal ou complementar de investigação, especialmente quando outros métodos são limitados. Historicamente, foram reconhecidas como instrumento central da investigação qualitativa desde o início do século XX (Swain & King, 2022).

As entrevistas foram realizadas com dois grupos distintos de participantes: líderes técnicos e operacionais, e gestores de Recursos Humanos da MCG. A diversidade de perspetivas foi essencial para oferecer uma visão do processo de *onboarding*. As entrevistas semiestruturadas permitiram flexibilidade na recolha de dados, possibilitando que os participantes expressassem as suas opiniões de forma livre e detalhada, ao mesmo tempo em que foram abordados temas específicos relacionados ao *onboarding* e à retenção de colaboradores. Este formato de entrevista facilitou a recolha de informações, que são essenciais em pesquisas qualitativas, uma vez que os participantes puderam

fornecer *insights* muito relevantes sobre as suas experiências pessoais e as suas perceções. A perceção dos novos colaboradores sobre o processo de integração tem um grande impacto na sua satisfação e no seu compromisso com a empresa (Bauer, 2010).

Em segundo lugar, recorri à observação participante. A observação participante permite aceder a conhecimentos tácitos dos participantes e compreender as suas perspetivas (Brown et al.; 2009). Este método permitiu uma análise detalhada das dinâmicas do processo de *onboarding* em tempo real. Durante as sessões de integração dos novos colaboradores, e através da observação, acompanhei as interações entre os colaboradores, os colegas e os líderes durante o processo de *onboarding*. A observação direta permitiu-me captar aspetos do processo de *onboarding* que podem não ser facilmente expressos em entrevistas, como o clima organizacional, a receção dos novos colaboradores pelas equipas e a forma como as atividades de integração são conduzidas na prática. A observação em tempo real também ofereceu uma visão mais autêntica e espontânea das dinâmicas de grupo, permitindo identificar comportamentos e interações que podem influenciar a eficácia do processo de *onboarding*. A observação participante incorporou ainda uma análise das interações entre os novos colaboradores e os seus líderes ou colegas de equipa, bem como além da forma como esses novos integrantes foram acolhidos e integrados nas atividades diárias da empresa. Esta abordagem permitiu uma compreensão mais profunda das dinâmicas de acolhimento e integração no ambiente de trabalho, ajudando a identificar possíveis falhas ou pontos fortes no processo de *onboarding*.

A terceira etapa da pesquisa recai na análise documental. A análise de documentos relacionados com o processo de *onboarding* proporcionou uma compreensão detalhada sobre o que é oferecido pela MCG durante a integração dos novos colaboradores. Entre os documentos analisados estão as apresentações utilizadas nas sessões de *onboarding*, materiais de formação e os programas de integração oferecidos aos novos colaboradores.

Posto isto, ao rever os documentos utilizados no processo de *onboarding*, foi possível identificar possíveis fragilidades ou oportunidades de melhoria no programa de integração da MCG. Os dados e informações recolhidos nas entrevistas, observações e análise documental foram analisados de forma integrada, permitindo identificar padrões e *insights* sobre a eficácia do processo de *onboarding* e a sua relação com a retenção de colaboradores (Bansal et al., 2018). Através deste processo, foi possível detetar aspetos que podem influenciar a retenção dos colaboradores, como a qualidade do acolhimento

inicial, a clareza das informações oferecidas e o grau de integração dos novos colaboradores com as suas equipas.

Caracterização da MCG, Descrição do Estágio e Atividades Realizadas

MCG

A Manuel da Conceição Graça, Lda. é uma empresa portuguesa com uma trajetória de 75 anos, estabelecida no mercado nacional e internacional, com sede no Carregado, a 30 km de Lisboa. A empresa conta com cerca de 500 colaboradores e dedica-se à conceção, desenvolvimento e produção de componentes, maioritariamente em metal, mas também em materiais compósitos e tecnologias avançadas.

A MCG é um dos principais motores económicos da região, com um impacto significativo não só no emprego, mas também na dinâmica social e no desenvolvimento sustentável da comunidade local. O complexo industrial da empresa ocupa 35.000 m², divididos em várias unidades fabris e, a sua estrutura, tem sido adaptada conforme as novas exigências do mercado.

A empresa organiza as suas operações em três principais áreas de negócio: *Automotive*, *Transportation* e *Industry*. A área *Automotive*, é especializada na produção de componentes metálicos de alta complexidade, incluindo sistemas de suspensão, componentes de *powertrain* e estruturas de assentos para o setor automóvel. A MCG também investe em novas tecnologias de produção, como a estampagem de alta precisão e processos de soldadura avançados. Esta foi a primeira área de negócio e, atualmente, é a ainda a principal.

A área *Transportation*, oferece soluções para a indústria ferroviária e de transportes públicos como painéis compósitos para interiores de comboios e autocarros, estruturas metálicas para sistemas de aquecimento, ventilação e ar condicionado e componentes de tração elétrica. A esta área está também associada a criação de soluções personalizadas para o mercado ferroviário, como elementos estruturais para o *Carbody-shell* de comboios, e estruturas metálicas para assentos de passageiros

A área *Industry* surgiu da adaptação às necessidades de diferentes setores industriais fornecendo serviços sob contrato de montagem de produtos "chave-na-mão", que abrangem todas as etapas do processo, desde o *design* inicial até à produção e testes finais.

A MCG baseia a sua cultura organizacional em valores que orientam o comportamento dos colaboradores, e estão formalmente documentados.

O primeiro valor, “Desafia-te”, incentiva cada colaborador a assumir desafios, a sair da sua zona de conforto e a procurar constantemente novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

O valor “Aprende para Progredires” destaca a importância da aprendizagem contínua. A MCG valoriza que cada colaborador se envolva ativamente no seu desenvolvimento, investindo na aquisição de conhecimentos e competências que lhe permita evoluir dentro da empresa e acompanhar as mudanças do mercado.

Relaciona-se ainda o valor, “Melhora o que Fazes”, que incentiva a prevenção de problemas, a implementação de melhorias constantes e a aprendizagem com os erros. Este valor estimula a procura de estratégias eficazes de otimizar processos e resultados, tornando a empresa mais competitiva, prática e eficiente.

O valor “Promove a Segurança Primeiro”, diz respeito ao cumprimento rigoroso dos requisitos de segurança, sendo este prioritário em todas as atividades.

Por fim, o valor “Cultiva boas Relações”, enfatiza a importância do apoio mútuo, do cumprimento dos compromissos assumidos e do respeito entre todos os membros da organização.

A MCG, conforme indicado anteriormente, está sediada no Carregado, sendo aí que se concentra a principal atividade e, por isso, o maior número de colaboradores. Contudo, mais recentemente, a empresa expandiu as suas instalações, em Ponte de Sor, concentrando-se, lá, apenas a área de negócio *Transportation*.

Dentro do complexo da MCG no Carregado, além do edifício técnico/administrativo, existem cinco fábricas: Metal 1, Metal 2, Metal 3, Metal 4 e Metal 5.

Descrição do Estágio e Atividades Realizadas

Equipa de RH

A equipa de Recursos Humanos da MCG está constituída por cinco elementos do género feminino, com funções distintas, mas que se complementam de forma a dar resposta às necessidades e responsabilidades específicas da empresa. À equipa de RH, soma-se também a presença regular do Diretor de *Employee and Customer Experience*. Embora este não se insira formalmente na equipa, é parte integrante e ativa, quer nas reuniões semanais de RH, quer nos temas que se cruzam e discutem frequentemente.

A equipa é chefiada pela Diretora de Recursos Humanos, que, além de supervisionar todas as atividades do Departamento, é também responsável pela componente legal relacionada com a gestão da empresa e dos seus colaboradores, assegurando que os processos estejam em conformidade com a legislação laboral e disponibilizando apoio jurídico aos colaboradores. A gestão mais operacional, das várias frentes de atuação está à responsabilidade da *Manager* de Recursos Humanos, estando esta focada no recrutamento técnico, na gestão contínua de competências e na formação dos colaboradores. No apoio direto a estas funções está a Técnica de Recursos Humanos que, por outro lado, é a responsável pelo recrutamento das funções mais operacionais e do acolhimento dos novos colaboradores na MCG.

O suporte administrativo e também técnico é garantido pelas duas Técnicas Assistentes/ Administrativas. Uma foca-se na vertente mais burocrática e documental dos processos, como a elaboração de minutas, contratos de trabalho, marcação de viagens de trabalho, consultas médicas dos colaboradores, entre outras tarefas. A outra Técnica Assistente/ Administrativa ocupa-se de funções mais transversais, apoiando o recrutamento (mais concretamente o operacional), o acolhimento e a formação dos colaboradores, assumindo um papel de elo entre as várias funções e elementos da equipa.

Reuniões de Recrutamento

Quer as reuniões semanais com todos os elementos da equipa de RH, quer as reuniões semanais relacionadas apenas com o tema do recrutamento (constituídas por mim e por mais três das colegas da equipa) foram momentos estruturantes na gestão de todas as responsabilidades e processos na empresa, especialmente na definição de objetivos, identificação de falhas e aspetos a melhorar, exposição de vários casos concretos de colaboradores e comunicação de pontos de situação. As reuniões com todos

os elementos da equipa, tinham um carácter mais generalizado, onde cada um comunicava os seus temas e se fazia o balanço das várias situações. Nas reuniões de recrutamento, estavam sempre presentes a *Manager* de RH, a Técnica de RH, uma Técnica Assistente/Administrativa e eu. Nestas, o principal objetivo passava por fazer o ponto de situação dos processos de recrutamento em aberto, no que diz respeito ao recrutamento técnico, operacional e interno, assegurando que as etapas estão a decorrer de forma coordenada, dentro dos prazos estipulados e de forma eficaz. Cada processo é analisado de forma individual e discute-se em que fase se encontra (desde a divulgação da vaga, à triagem dos currículos, à marcação das entrevistas, e ao contacto com os candidatos). Nestas reuniões discutem-se também as novas necessidades de recrutamento, seja por motivos de substituições, reforços nas equipas ou surgimento de novas funções. A *Manager* de RH, é a responsável por transmitir as necessidades com base nas informações que recebe das diferentes áreas da empresa, as quais, posteriormente, são analisadas em conjunto para definir a melhor estratégia, nomeadamente, se o recrutamento será interno ou externo, quais os perfis que se procuram e se adequam e, por fim, prazos a cumprir.

Outro aspeto essencial nestas reuniões diz respeito à distribuição de tarefas pelos elementos presentes, de acordo com as funções de cada um. À Técnica de RH cabe o recrutamento operacional e, a *Manager*, foca-se nos processos técnicos. A Técnica assistente administrativa é responsável pelo acompanhamento das entrevistas operacionais (em conjunto com a Técnica), contacto com candidatos e empresas de trabalho temporário. Eu, enquanto estagiária, assumi um maior apoio na triagem de currículos técnicos e no primeiro contacto com candidatos, bem como noutras tarefas definidas em cada reunião.

Recrutamento

O processo de recrutamento na MCG divide-se em duas vertentes: recrutamento interno e recrutamento externo. Para os efeitos da informação seguinte, concentrei-me apenas nas funções que acompanhei de perto, nomeadamente: operadores de produção, inseridos no grupo dos candidatos operacionais; recém-licenciados e mestres em engenharia mecânica, incluindo engenharia de processo ou de produto, no âmbito do recrutamento técnico e, por fim, técnicos de logística no grupo do recrutamento interno.

Recrutamento Externo

O processo de recrutamento externo tem início através de um pedido formal para o preenchimento de uma determinada vaga, efetuado por um conjunto de diretores com essa responsabilidade.

Conforme a vaga, a captação dos candidatos externos é realizada de diferentes formas. Para as vagas de operadores de produção, a MCG recorre a três empresas de trabalho temporário, que desempenham o papel de identificar e fazer a primeira seleção de potenciais candidatos com base no perfil procurado. A MCG colabora com empresas de TT com o objetivo de ampliar a base de candidatos disponíveis e, assim, aumentar a eficiência no processo de recrutamento. Os anúncios de vagas destinadas a operadores de produção, são também publicados em algumas redes, como o *site* oficial da MCG, o *LinkedIn* e o *Net Empregos*. Para as demais funções, nomeadamente as técnicas, a publicação é realizada da mesma maneira, através de anúncios nas redes mencionadas, à exceção das empresas de TT. O *LinkedIn* revela ser uma enorme reserva de talentos. Esta reserva de talentos pode ser aproveitada através da criação de redes e do contacto com o maior número possível de candidatos. Além disso, também é possível escolher e decidir qual o candidato mais adequado para cada função.

O *LinkedIn* facilita o processo de recrutamento ao proporcionar uma visão holística, e complementar todas as fases e etapas do mesmo (Edward et al., 2021).

É importante referir que, no que diz respeito aos operadores de produção, estes integram a MCG sempre através das empresas de trabalho temporário, independentemente de quem tenha identificado e selecionado o candidato (a empresa de TT ou a própria MCG).

Após a captação de possíveis candidatos, a equipa de recrutamento, analisa os currículos. Nesta fase, avaliam-se os currículos de acordo com a formação e/ou experiência profissional, competências técnicas, tendo sempre em consideração os requisitos específicos de cada função. No que diz respeito às funções operacionais, a análise valoriza a experiência prática, sobretudo, a relacionada com operações de produção, enquanto, para funções técnicas, se privilegia a formação académica e competências específicas da engenharia mecânica.

Quando o perfil corresponde aos critérios, convidam-se os candidatos para uma primeira entrevista que tem como principal objetivo, perceber um possível enquadramento. A entrevista é sempre conduzida por alguns elementos dos RH e, em alguns casos, é realizada em conjunto com líderes técnicos ou operacionais, responsáveis pelas áreas em questão. Conforme a exigência da contratação pode ser necessário haver mais entrevistas. No caso de operadores de produção, há sempre uma entrevista e é sempre presencial. No caso de engenheiros, há sempre uma ou duas entrevistas via *Teams* e uma presencial.

Terminadas as entrevistas, consideram-se, não apenas aqueles que vão ao encontro das competências técnicas e das exigências das funções, como também aqueles que se adequam aos valores e aos interesses que a MCG defende e procura, uma vez que são determinantes para a integração e para o sucesso de ambas as partes.

Os candidatos que não são selecionados são contactados, ou por via telefónica ou por *e-mail*. Os candidatos selecionados, são submetidos ao processo de acolhimento e integração estipulado pela MCG.

Recrutamento Interno

Na MCG o recrutamento interno inicia-se com uma comunicação da vaga através do *e-mail* pessoal dos colaboradores e também através da divulgação física numa vitrine da MCG destinada ao tema. Conforme o acompanhamento que realizei, este procedimento aplica-se principalmente a técnicos de logística.

Após a comunicação da vaga, há um período para que os colaboradores, com contrato MCG, se possam candidatar. Neste tipo de recrutamento, os candidatos são valorizados conforme a experiência acumulada, as competências que demonstram, e também o compromisso que apresentam para com a MCG.

A seleção dos candidatos é feita através da comparação destes critérios, com as competências exigidas pela função e as apresentadas pelo mesmo. Assim como no recrutamento externo, também no interno, se comunica aos candidatos não selecionados essa informação.

De seguida, o colaborador selecionado passa à integração na nova função, no novo posto de trabalho e na nova equipa.

CrITÉRIOS de Seleção

No que diz respeito a funções operacionais, a MCG adota uma abordagem pragmática. Considera, em primeiro lugar, a experiência prévia em funções semelhantes, de preferência que se insiram num contexto industrial, onde há um ritmo mais acelerado e contínuo. Além disso, também se valoriza a experiência profissional em empresas do setor automóvel ou metalomecânico, ou que implique trabalho com o metal, uma vez que este é a matéria-prima comum a todas as áreas de negócio da MCG. Outros critérios também relevantes para a MCG, passam pela adequação aos requisitos técnicos do posto de trabalho, nomeadamente, o manuseamento de equipamentos, sensibilidade a questões relacionadas com o controlo de qualidade e também a resistência física. Além dos critérios técnicos são também tidos em consideração vários outros fatores, como a motivação do candidato, os seus objetivos de desenvolvimento, a comunicação, a área de residência, a disponibilidade para trabalhar por turnos (apesar de os turnos na MCG não serem rotativos) e, também, o desejo de crescer na MCG e assumir esse compromisso com os valores e com a cultura organizacional. A cultura organizacional define-se como a “personalidade” de uma organização e engloba os valores, as crenças e as práticas partilhados que moldam o comportamento e as atitudes daqueles que a constituem. Num ambiente empresarial, cada vez mais competitivo, compreender e cultivar uma cultura organizacional positiva é imprescindível para as empresas que procuram melhorar o seu desempenho (Ghaleb, 2024).

A MCG procura acima de tudo, colaboradores que se identifiquem com a área industrial, que estejam comprometidos com a inovação e o rigor que o setor e a empresa exigem, e que contribuam para a melhoria contínua da empresa.

Relativamente ao recrutamento de recém-licenciados e mestres em engenharia mecânica, os critérios de seleção são mais exigentes. Considera-se, em primeiro lugar, a formação académica dos candidatos, tendo esta de estar necessariamente, concluída. Além da formação académica, outro fator imprescindível passa pelos conhecimentos técnicos específicos, como por exemplo, o domínio de *softwares* relacionados com a área da engenharia mecânica. São eles: *Solidworks* e *AutoCAD*.

Também nos recrutamentos técnicos são tidos em consideração critérios de nível comportamental. São, por isso, fortemente considerados a capacidade de aprendizagem, a orientação para a resolução de problemas, a proatividade, a capacidade de comunicação,

o gosto e a facilidade em trabalhar em equipa e também a disponibilidade para assumir desafios mais transversais.

Triagem e análise de currículos

A triagem e a análise de currículos foi, ao longo do estágio, uma das tarefas que mais desempenhei, em especial, em relação a perfis de engenheiros mecânicos. Após a receção das candidaturas, as mesmas são organizadas em pastas digitais, consoante o tipo de recrutamento e a função a que se destina. De seguida, procede-se à análise de cada candidatura, tendo em consideração o conjunto de critérios pré-definidos. Feita essa triagem, inicia-se a comunicação com os candidatos.

Na MCG, a comunicação com os candidatos é realizada, em grande parte, através de contactos telefónicos. Desta forma, é possível haver uma comunicação mais rápida, direta e personalizada. Para as funções mais técnicas, a primeira abordagem é feita através de uma chamada telefónica, que tem como objetivo, entender se o candidato tem ou mantém efetivamente interesse no processo de recrutamento. Uma informação prestada neste momento prende-se com a localização da empresa, uma vez que os candidatos podem não estar cientes que a MCG se localiza no Carregado (apesar de isto estar sempre presente na divulgação das vagas). Esta chamada é breve, contudo não menos importante, pois é possível validar alguns aspetos logísticos e motivacionais.

Dependendo do resultado da primeira abordagem, ou se prossegue com o agendamento de uma primeira entrevista através do *Teams*, ou, em alternativa, informa-se o candidato de que, neste momento, se pretende apenas confirmar alguns dados e, por isso, o agendamento da entrevista fica para um posterior contacto, se se justificar.

A entrevista *Teams* tem como objetivo fazer a primeira avaliação comportamental e técnica. Se o candidato for bem-sucedido nesta fase, é feito um novo contacto telefónico no sentido de agendar uma entrevista presencial. Após esta entrevista, se o candidato for selecionado, é-lhe comunicada a proposta de valor, que inclui as condições do contrato, os benefícios, bem como outros detalhes relevantes. Se o candidato aceitar a proposta, inicia-se a fase de *onboarding*.

No que concerne ao recrutamento para funções operacionais, particularmente a função de operador de produção, existem algumas diferenças no processo, especialmente,

devido à colaboração com as empresas de trabalho temporário. São as empresas de TT que, depois de avaliarem alguns candidatos, contactam os Recursos Humanos da MCG e enviam os currículos dos possíveis candidatos. Ao contrário dos processos de recrutamentos técnicos, para este tipo de recrutamento, existe normalmente apenas uma entrevista presencial que é agendada pelos RH da MCG, também através de contacto telefónico. Independentemente do resultado da entrevista, os candidatos têm sempre resposta, seja por parte da MCG, seja através da empresa de TT. Uma vez validada e aceite a proposta, o candidato entra diretamente no processo de *onboarding* da MCG.

Acompanhamento e condução de entrevistas

Na condução das entrevistas, sejam elas técnicas ou operacionais, há sempre um ponto comum: o envolvimento direto dos RH. Sempre que necessário, especialmente quando a função para a qual se está a recrutar, exige conhecimentos técnicos e específicos mais aprofundados, estão presentes e participam ativamente nas entrevistas, líderes técnicos e operacionais. São eles quem colocam essas questões e esclarecem as dúvidas dos candidatos nesse âmbito.

Nas entrevistas técnicas que pude acompanhar, o processo divide-se em duas fases: remoto e presencial. Na entrevista remota, o elemento dos RH, agradece a disponibilidade e o interesse do candidato, apresenta os participantes e contextualiza o objetivo da entrevista. De seguida, o candidato é convidado a fazer uma breve apresentação sobre ele próprio onde refira aspetos da sua formação académica, experiência profissional, as áreas de maior interesse, motivos da escolha do percurso profissional, bem como outros que considere relevantes. Além destas questões, são ainda abordados o conhecimento e autonomia de ferramentas digitais (mais concretamente, *softwares* de desenho) e o nível de inglês. Quando os entrevistadores ficam esclarecidos, a entrevista termina com o esclarecimento de dúvidas por parte do candidato, bem como a explicação das seguintes fases do processo.

No caso de o candidato estar alinhado, é convidado a participar na segunda entrevista, já presencial, com a duração de cerca de 45 minutos, cujo carácter é mais elaborado. A primeira parte da entrevista consiste numa breve introdução e apresentação do candidato. Segue-se o reforço da experiência profissional, onde se exploram os desafios enfrentados, os aspetos mais valorizados nos empregos anteriores, bem como situações concretas que possam ser relacionadas com as exigências do cargo a

desempenhar. Posteriormente, são abordados temas relacionados com a empresa e a motivação do candidato: de que forma conheceu a MCG, o que o atrai na organização, porque gostaria de integrar a equipa, o que o diferencia dos demais e quais os seus objetivos profissionais. Numa fase seguinte, são trabalhadas questões de índole pessoal e técnica: pontos fortes e menos positivos, maiores conquistas, ambições a médio e longo prazo, gosto pelo trabalho em equipa, interesses fora do contexto profissional, domínio do inglês e de outras ferramentas relevantes. A entrevista termina com o reforço dos valores da empresa, a discussão (ou não) da questão salarial, e há ainda espaço para esclarecimento de dúvidas por parte do candidato e a explicação clara sobre o processo de tomada de decisão e comunicação de resultados.

No que toca às entrevistas operacionais, estas têm um carácter mais objetivo, com duração de 30 minutos, sensivelmente. São maioritariamente destinadas a candidatos a funções na área da produção. Nestas entrevistas está sempre presente um elemento dos RH, que assegura a condução do processo, podendo ser acompanhado por um líder operacional, sempre que necessário, especialmente para a clarificação de aspetos técnicos ou avaliação mais próxima das exigências das funções. A entrevista inicia-se com a apresentação de todos os envolvidos, seguida da exploração das experiências profissionais do candidato. Evitam-se questões invasivas ou demasiado diretas, de forma a garantir a imparcialidade do processo. Adicionalmente, procede-se à verificação da documentação necessária e da situação legal do candidato, especialmente no caso de este possuir uma nacionalidade diferente da portuguesa.

No que diz respeito à experiência profissional, procura saber-se se o candidato já desempenhou funções similares às desenvolvidas na MCG, o que correu bem e menos bem nesses contextos e que aprendizagens retirou dessas experiências. Avalia-se também de que forma o candidato se desloca para a empresa, se essa deslocação é viável, qual o horário mais conveniente e que expectativas tem em relação à função. Pergunta-se ainda como teve conhecimento da MCG, especialmente nos casos em que o processo não é mediado através da empresa de trabalho temporário. É feita uma breve análise da escolaridade e abre-se espaço para que o candidato partilhe qualquer informação que considere relevante, desde gostos pessoais, experiências passadas, domínio de línguas, até à sua disponibilidade ou ambições. Nesta fase, são reforçados alguns dos princípios fundamentais da MCG, nomeadamente a importância da assiduidade e da pontualidade, bem como o processo de contratação, explicando-se que o ingresso na empresa em

funções de produção é feito, numa fase inicial, através de empresas de trabalho temporário. Conforme a necessidade da empresa e do desempenho, há possibilidade de posterior integração direta na empresa. Por fim, é dado espaço para perguntas por parte do candidato e é explicado o modo como será realizado o contacto posterior, seja diretamente pela MCG, seja através da empresa de TT.

Acolhimento e Integração

Na MCG existem dois conceitos e fases que se complementam no processo de *onboarding*: o acolhimento e a integração dos novos colaboradores.

O acolhimento dos novos colaboradores, é da responsabilidade da equipa de Recursos Humanos, ocorrendo no primeiro dia. O colaborador é recebido e esclarecido relativamente a vários aspetos da empresa, nomeadamente, o tratamento de processos administrativos, logísticos e as normas internas e do funcionamento do dia a dia.

Já a integração é da responsabilidade do líder ou operador coordenador direto do novo colaborador. Nesta fase, inicia-se a adaptação do novo elemento às funções específicas, à equipa e ao ambiente de trabalho. O líder ou operador coordenador responsável pelo colaborador esclarece as dúvidas operacionais e garante que o novo colaborador se integra e compreende o seu papel dentro da empresa.

Responsáveis pelo Processo

O acolhimento propriamente dito tem como objetivo, garantir que o novo colaborador, além de se sentir bem-vindo na MCG, tem acesso a toda a informação e recursos necessários para iniciar o seu trajeto na empresa.

O processo inicia-se com a receção do novo colaborador, seguindo-se a verificação e atribuição do fardamento, bem como os imprescindíveis acessos e equipamentos de proteção individual. Além disso, há aspetos logísticos e práticos essenciais, como as visitas às instalações de uso comum, como o refeitório (onde são explicados os procedimentos de marcação de refeições através de senhas), os balneários e os cacifos. O colaborador recebe ainda o cartão de picagem, de forma a poder registar a sua assiduidade, e uma formação obrigatória, onde se insere a formação em segurança. A formação em segurança, é a única dada de forma presencial nesta fase.

Concluída a fase no acolhimento, inicia-se a fase da integração, que é da responsabilidade do líder do novo colaborador. É este líder quem se desloca aos Recursos Humanos para receber o novo elemento e acompanha-o até ao seu posto de trabalho.

A partir desse momento, cabe ao líder ou a outro responsável, apresentar, ao novo colaborador, o seu posto de trabalho, onde irá desempenhar as suas funções. Realizam-se as visitas ao espaço físico da fábrica, são feitas as explicações detalhadas das tarefas que lhe serão atribuídas, as metodologias de trabalho e os procedimentos específicos.

Na MCG, o processo de acolhimento segue um padrão uniforme para todos os colaboradores, independentemente da função que irão desempenhar. Seja para funções operacionais ou técnicas, o acolhimento é sempre conduzido com o mesmo rigor e com os mesmos procedimentos, assegurando que todos os novos elementos entram na empresa com as mesmas condições e, acima de tudo, em total segurança.

Um dos aspetos centrais deste processo é a atribuição do fardamento e dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), obrigatória para qualquer colaborador que vá entrar no espaço das fábricas.

De forma geral, o fardamento inclui: sapatos de segurança, óculos de proteção, auriculares, camisolas, polos e dois tipos de casacos de segurança (um mais leve e outro mais quente). Para os colaboradores em funções operacionais, são ainda atribuídas calças de trabalho e gorro. Dependendo da função a desempenhar, pode ser também necessário o fornecimento de equipamento adicional mais específico, com proteções reforçadas ou adaptadas ao tipo de atividade, como por exemplo viseiras, luvas especiais, ou proteções térmicas ou auditivas mais elaboradas e robustas.

A única diferença que surge após esta fase de acolhimento uniforme, está na integração propriamente dita, no local de trabalho. Enquanto os colaboradores operacionais geralmente iniciam a integração diretamente no seu posto, os técnicos costumam realizar uma visita às várias fábricas e áreas da empresa, de forma a conhecerem melhor o contexto geral da MCG, as diferentes linhas de produção e os vários processos envolvidos.

Formação Obrigatória

Na MCG, a formação de acolhimento é um componente fundamental e obrigatório do processo de entrada de todos os novos colaboradores. Independentemente da função que irão desempenhar, nenhum colaborador pode ter acesso às fábricas sem antes

completar esta formação inicial, que é uma exigência estrita da empresa para garantir a segurança, a integração e o alinhamento com a cultura organizacional da empresa.

Quando iniciei o meu estágio da MCG, esta formação era realizada 100% *online*, por meio da *intranet* da MCG, denominada MCG *B-learning*. Contudo, mais recentemente, a formação sobre segurança, passou a ser dada de forma presencial por um dos elementos da equipa de segurança e saúde do trabalho.

O programa da formação de acolhimento inclui vários módulos que abrangem diferentes áreas essenciais para o colaborador, começando pela história da MCG, que contextualiza a empresa e os seus valores. Segue-se o tema dedicado à informação de RH, onde são abordados temas como os deveres do colaborador, o período de trabalho, regras de presenças e ausências, funcionamento da portaria, uso do refeitório, fardamento obrigatório, benefícios concedidos aos colaboradores e contactos úteis para apoio dentro da empresa.

Outro módulo importante refere-se às instruções gerais para a utilização da plataforma MCG *B-learning*, facilitando o acesso e navegação do colaborador na plataforma de formação *online*.

Além disso, existe um módulo dedicado ao sistema de gestão da qualidade e do ambiente, onde são apresentados conceitos como a estrutura organizacional da empresa, a gestão da qualidade e a gestão ambiental.

O tema mais detalhado da formação é a segurança no trabalho, que inclui vários módulos. Estes abordam as regras gerais de segurança, comportamentos seguros a adotar, identificação e avaliação dos riscos nos postos de trabalho, procedimentos de emergência e evacuação, sinalização de segurança, prevenção e gestão de acidentes de trabalho, análise de acidentes reais ocorridos e medidas salva-vidas. Cada um destes módulos inclui avaliações, garantindo que o colaborador compreende e interioriza as informações, bem como um inquérito de satisfação sobre a utilidade e qualidade da formação realizada.

Tendo em consideração a preocupação dos RH com a experiência e integração dos novos colaboradores, tornou-se evidente a necessidade de melhorar o processo de acolhimento. Esta vontade foi partilhada por toda a equipa ao reconhecer que uma integração bem estruturada é essencial.

Face a este objetivo comum, e considerando que o tema já se encontrava alinhado com o meu Trabalho Final de Mestrado, foi decidido, em equipa, que eu, a *Manager* e a

Técnica de RH assumiríamos este papel. Foi também identificado que, até então, não existia uma formalização propriamente dita do processo de *onboarding* na empresa. Assim sendo, entendeu-se que se devia avançar com uma revisão e reestruturação do mesmo.

| Função/Responsável | Fase | Tarefa |
|-------------------------------|------------------------|--|
| RH | Recrutamento e Seleção | Transmitir clareza em relação à função procurada (requisitos e competências) |
| RH | Recrutamento e Seleção | Transmitir a cultura organizacional da MCG |
| RH | Recrutamento e Seleção | Ser transparente quanto à realidade da empresa e à segurança |
| RH | Recrutamento e Seleção | Clareza sobre o que envolve o trabalho em fábrica |
| RH | Recrutamento e Seleção | Apresentação da proposta |
| RH | Recrutamento e Seleção | Confirmação da admissão e envio de documentos |
| RH | Pré-Acolhimento | Agendar consulta de medicina do trabalho |
| Informática | Pré-Acolhimento | Criação de acessos, cartões e comunicações internas |
| RH / Líder | Pré-Acolhimento | Envio de <i>e-mail</i> de boas-vindas |
| RH | Pré-Acolhimento | Elaborar e enviar cronograma comum a todos os colaboradores |
| RH | Pré-Acolhimento | Explicar o que vai acontecer no primeiro dia |
| RH | Pré-Acolhimento | Antecipar envio de horário e localização |
| Supply Chain | Pré-Acolhimento | Preparação do posto de trabalho e materiais |
| Supply Chain | Pré-Acolhimento | Pedir equipamentos e fardamento |
| RH | Primeiro Dia | Preparar kit de receção / boas-vindas |
| RH / Líder | Primeiro Dia | Receção num ambiente calmo e preparado |
| Portaria | Primeiro Dia | Ir buscar o novo colaborador à portaria |
| RH | Primeiro Dia | Adaptar cronograma ao colaborador / função |
| RH | Primeiro Dia | Entregar cartão, fardamento e equipamentos |
| RH | Primeiro Dia | Visita pelas instalações |
| Líder | Primeiro Dia | Apresentação ao líder, colegas e posto de trabalho |
| RH / Líder | Primeiro Dia | Atribuição de um <i>buddy</i> |
| RH / Informática | Primeiro Dia | Introdução ao PHC, Idontime e sistemas internos |
| RH | Primeiro Dia | Realização da formação de acolhimento obrigatória |
| Líder / Equipa | Primeiro Dia | Garantir que o colaborador não almoça/janta sozinho |
| Segurança e Saúde no Trabalho | Primeira Semana | Formação em segurança e operação |
| RH / Informática | Primeira Semana | Inserção nos sistemas de registo de tempo |
| Líder | Primeira Semana | Primeiros contactos com a função prática |
| Líder | Primeira Semana | Acompanhamento diário |
| Toda a equipa | Primeira Semana | Criar espaço seguro para dúvidas |
| RH | Primeira Semana | Reunião de check-in informal |
| RH / Líder | Primeira Semana | Pedido de <i>feedback</i> ao colaborador e ao líder |
| Líder | Primeiro Mês | Continuação do treino prático |
| RH / Líder | Primeiro Mês | Entrega e validação da ficha individual |
| Líder | Primeiro Mês | Primeiros <i>feedbacks</i> informais |
| RH / Líder | Primeiro Mês | Reunião formal de avaliação inicial |

| | | |
|----------------------|----------------------|--|
| RH / Líder | Primeiro Mês | Início da construção do Plano de Desenvolvimento |
| Líder | Primeiro Mês | <i>Feedback</i> estruturado (forças e melhorias) |
| RH / Líder | Primeiro Mês | <i>Feedback</i> do colaborador e do líder |
| RH | Três Primeiros Meses | Check-in formal com RH |
| RH / Equipas | Três Primeiros Meses | Inserção em comités de equipa |
| RH | Três Primeiros Meses | Registo no Portal MCG do PDP |
| Líder | Três Primeiros Meses | Definição de objetivos e avaliação inicial |
| Líder | Três Primeiros Meses | Contacto regular com o colaborador |
| RH / Líder | Três Primeiros Meses | Comunicação clara e realista sobre progressão |
| RH / Desenvolvimento | Três Primeiros Meses | Sessões de desenvolvimento individual (<i>coaching, mentoring</i>) |
| Toda a equipa | Três Primeiros Meses | Continuação da integração |
| RH / Líder | Três Primeiros Meses | Avaliação para transição para contrato MCG |
| RH | Três Primeiros Meses | Criar momento diferenciador na passagem para contrato MCG |

Tabela 1- Reestruturação do processo de *onboarding* da MCG

Com esta reformulação, passámos de um processo, centrado apenas no primeiro dia, para um fluxo de integração mais completo, que coloca o colaborador no centro e acompanha a sua evolução de forma contínua. Desta forma, é possível criar mais proximidade entre RH, líderes e colaboradores, assegurando uma integração mais fluida e fortalecendo o vínculo com a MCG desde o primeiro contacto.

Um aspeto igualmente fundamental na construção do novo processo de acolhimento foi a necessidade de clarificar, formalizar e documentar as responsabilidades atribuídas aos diferentes intervenientes. Embora a colaboração entre as várias áreas da empresa já existisse anteriormente, esta era feita de forma informal, o que, por vezes, se manifestava em falhas de comunicação e sobreposição ou atraso na realização de tarefas.

Assim, enquanto se desenhava o novo fluxo de *onboarding*, foi realizado um trabalho conjunto de estruturação das responsabilidades por áreas, assegurando que cada fase do processo, desde o recrutamento até à integração completa do colaborador, tivesse intervenientes bem definidos e tarefas atribuídas de forma clara.

Esta sistematização envolveu diversos departamentos/ equipas que participam no acolhimento, incluindo os RH, as lideranças, a equipa de informática, a equipa da

segurança e saúde no trabalho, o *supply chain*, a portaria e, externamente, as empresas de TT. O objetivo não foi alterar quem faz o quê, mas sim organizar melhor o que já era feito, deixando claro e registado quem é responsável por cada tarefa. Além disso, foram criados alguns procedimentos novos que antes não existiam.

Entrevistas

No sentido de compreender de forma mais aprofundada as perceções internas sobre o acolhimento na MCG e identificar possíveis oportunidades de melhoria, tive a possibilidade de realizar entrevistas/ conversas informais com um total de onze líderes da empresa: sete líderes técnicos e quatro líderes operacionais.

A investigação qualitativa é uma forma eficaz de explorar as perceções dos participantes e desvendar as suas experiências. Nas áreas associadas às ciências sociais, existe uma forte tendência entre os investigadores qualitativos para recolher os dados necessários através de entrevistas, pois são ferramentas úteis para recolher os dados relacionados com os participantes (Elhami & Knoshnevisam, 2022).

Estas conversas foram realizadas com a devida autorização da Diretora de Recursos Humanos da MCG, garantindo o anonimato dos participantes. Por este motivo, as entrevistas também não foram gravadas. A abordagem foi qualitativa e exploratória, com base num guião estruturado que visava recolher insights sobre a experiência dos líderes em processos de acolhimento, a sua avaliação do modelo atual na MCG, a perceção do impacto do *onboarding* na retenção de colaboradores, e, por fim, sugestões concretas de melhoria.

A entrevista, conforme Anexo 1, abordou temas como experiências anteriores de acolhimento noutras organizações, pontos fortes e fracos do processo atual na MCG, necessidades específicas das equipas, exemplos inspiradores de outras empresas, e o alinhamento do acolhimento com a cultura organizacional da MCG. As entrevistas tiveram uma duração de aproximadamente 20 a 30 minutos, e permitiram recolher contributos importantes, quer a nível estratégico, como operacional.

Com base na análise das respostas, foram identificados oito temas transversais, que refletem as principais preocupações, desafios e propostas dos líderes da MCG relativamente ao processo de acolhimento.

Estes temas são apresentados de seguida, acompanhados de ações concretas sugeridas pelos entrevistados com o objetivo de construir um plano de integração mais estruturado.

Quer os líderes técnicos, quer os operacionais destacaram repetidamente a necessidade de um protocolo formal e consistente de integração. Os técnicos sublinham a importância de um plano padronizado, adaptado a diferentes funções, enquanto os operacionais apontam para a atual ausência de um protocolo, “criticando” a abordagem informal e variável. Como ação concreta, propõe-se o desenvolvimento de um documento que detalhe as etapas de forma clara, as orientações por função e os responsáveis. Esse documento poderá ser, por exemplo, um manual de *onboarding* uma vez que, estes são uma ferramenta muito importante e poderosa nos processos de socialização e integração. Estes manuais assumem ser um meio facilitador da integração dos novos colaboradores nos processos diários das empresas (Godinho et al., 2023).

Outro ponto de forte consenso entre líderes técnicos e operacionais é o envolvimento ativo da liderança e a criação de um sistema de mentoria. Os técnicos sugerem um acompanhamento contínuo por tutores bem preparados, e os operacionais defendem a presença ativa de líderes que fomentem a cultura da empresa. Um mentor pode desempenhar vários papéis, como conselheiro, patrocinador e/ou ouvinte. Embora cada mentor tenha normalmente um papel definido, a relação de mentoria não é estática (Marshall et al., 2022).

Deste modo, é recomendada a criação de uma rede de mentores oficiais, com formação própria, bem como a promoção do envolvimento das lideranças, desde o início do processo de recrutamento. A liderança pode ser definida como um processo de influência social que pretende atingir a dedicação e o esforço voluntário dos subordinados (Hauer et al., 2021).

A estruturação do *feedback* ao longo da integração também foi altamente valorizada. Os técnicos defendem que este *feedback* deve ser estruturado e permitir interação direta, enquanto os operacionais criticam a informalidade do processo atual, sugerindo, portanto, o uso de questionários formais como complemento. A proposta passa por criar um sistema misto de recolha de *feedback*, combinando *check-ins* presenciais, com questionários digitais em momentos-chave (ao fim da primeira semana, do primeiro mês e do terceiro mês de integração, por exemplo). O *feedback* contínuo é uma

componente crítica do desenvolvimento dos RH que serve como catalisador do crescimento dos colaboradores e do sucesso organizacional (Warin & Darmawan, 2024). Esta abordagem incentiva uma cultura de comunicação aberta, o que permite aos colaboradores, receberem informações que melhoram quer o seu desempenho quer o desenvolvimento profissional e a relação com colegas e líderes.

A reintrodução de visitas às fábricas e ao laboratório, espaço dedicado ao controlo de qualidade de todas as peças, foi um tema especialmente referido pelos líderes operacionais, embora também apoiado pelos técnicos no contexto de uma integração mais completa. Os líderes operacionais destacam a importância destas visitas, com o objetivo de se conhecer a realidade do trabalho, enquanto os técnicos realçam a necessidade de transmitir o contexto organizacional. Propõe-se, por isso, incluir, sempre, uma visita guiada pelas instalações como parte oficial do plano de acolhimento, idealmente no primeiro ou segundo dia, qualquer que seja a função. As estratégias de *onboarding* que valorizam o espaço físico e social, ajudam a criar vínculos emocionais e culturais. Estas estratégias fortalecem a identidade e a segurança psicológica e aceleram a adaptação dos novos colaboradores (Erickson, 2022). Thomas e Meglich (2021) defendem que uma das atividades típicas de integração são as visitas aos espaços de trabalho.

A valorização e transmissão da cultura organizacional é vista como essencial por ambos os grupos, embora nem sempre esteja presente de forma prática nas ações atuais. Os valores da MCG, como o respeito, o ambiente familiar, a transparência e a humildade, devem ser comunicados formalmente. Sugere-se, para isso, que se invista em momentos dedicados à cultura, como vídeos de boas-vindas, conversas com líderes seniores, ou até uma maior referência à família acionista. Um bom processo de integração que corresponda à cultura empresarial pode ajudar os novos colaboradores a compreender e a adotar os valores, as normas e expectativas da empresa (Murgoski, 2024).

A formação e consciencialização para a segurança também surgem como áreas de grande importância. A maioria das empresas pretende que os seus colaboradores apresentem um comportamento compatível com a segurança, sendo indispensável uma compreensão clara quer da eficácia quer do impacto das iniciativas de sensibilização a este nível (Renniers et al., 2021). Em linha com esta ideia, os técnicos da MCG referem a necessidade de abordar o tema da segurança logo durante o recrutamento, enquanto os operacionais consideram a formação essencial e sugerem um reforço no momento do

acolhimento. Como resposta, recomenda-se a criação de um módulo inicial de segurança (teórico e prático) antes do início das tarefas, com reforços periódicos.

A personalização do acolhimento foi um dos aspetos mais enfatizados pelos técnicos, que sublinham a importância de adaptar o processo aos diferentes perfis, experiências e funções dos colaboradores. Esta personalização pode envolver a modificação das práticas, políticas e procedimentos de RH para melhor os adequar às preferências, circunstâncias e necessidades de cada colaborador. Segundo a literatura, tais ajustes podem incluir a adaptação de pacotes de benefícios, a oferta de acordos de trabalho flexíveis e a oferta de opções personalizadas de desenvolvimento e carreira (Patel & Mohanty, 2023).

Assim, deve permitir-se alguma flexibilidade no plano, de modo a responder melhor as necessidades individuais. E flexibilidade na liderança como a capacidade de os líderes ajustarem as suas abordagens e estratégias em função de situações específicas e das necessidades da sua equipa ou organização. Ainda que os líderes de sucesso são aqueles que conseguem reconhecer as necessidades contextuais e responder da forma mais adequada. Além disso, enfatiza a importância da autoconsciência, da tomada de decisões adaptativas e das competências de comunicação eficazes. Afirmar também que líderes com elevada flexibilidade nas suas abordagens são mais capazes de lidar e gerir eficazmente as mudanças, o que melhora o desempenho organizacional e a satisfação da equipa (Rachmad, 2024).

Por fim, a preparação cuidada do espaço de acolhimento, embora mencionada pontualmente, foi destacada como um fator de profissionalismo e atenção.

Guião de Integração

O Guião de Integração, tem como principal objetivo, apoiar os líderes no acompanhamento estruturado dos colaboradores durante o seu primeiro mês na MCG, conforme o Anexo 2.

Este guião, nasce da identificação de uma necessidade real de uniformizar e reforçar a qualidade do acolhimento e integração, garantindo que todos os colaboradores têm uma experiência consistente, positiva e alinhada com os princípios da empresa. A sua criação visa promover um maior envolvimento dos líderes neste processo, incentivando o contacto próximo, a escuta ativa e o acompanhamento regular ao longo das primeiras semanas de trabalho.

De igual forma, o documento reforça a importância de um acompanhamento mais próximo por parte dos Recursos Humanos, após a entrada do colaborador em funções. Pretende-se que este seja um processo partilhado e contínuo, que vá além da integração formal e que reforce a ligação entre colaborador, líder e RH, promovendo um ambiente de confiança e desenvolvimento mútuo.

Um dos elementos distintivos deste guião é o facto de que os temas abordados estão diretamente alinhados com os valores da MCG. Desde o acolhimento inicial, passando pela integração na equipa, e até ao acompanhamento das responsabilidades e desenvolvimento individual, cada etapa do guião reflete dimensões que traduzem, na prática, os valores que a MCG defende e promove.

O guião contém questões orientadoras que servem de base para conversas entre o líder e os novos colaboradores. Desta forma, espera-se que o guião contribua para a troca de *feedback*, clarificação de expectativas, identificação de dificuldades precoces, reforçar a ligação com a equipa e garantir que o colaborador se sinta valorizado e integrado desde o início da sua jornada.

Embora o formato ainda esteja em fase de consolidação e, portanto, sujeito a melhorias, representa já um passo importante na construção de uma experiência de *onboarding* mais humana e individualmente adaptável.

Importa referir que este trabalho foi desenvolvido em estreita colaboração com uma colega da equipa, e sob orientação da Diretora de Recursos Humanos.

Reflexão Crítica

Nesta reflexão, irei, em primeiro lugar, contrastar os valores previamente identificados e documentados pela MCG com aquilo que realmente observei durante o meu estágio. Paralelamente, a análise crítica será enriquecida com uma avaliação fundamentada na teoria discutida ao longo do mestrado, assim como na literatura estudada para a elaboração do Trabalho de Final de Mestrado (TFM). A partir dessa base teórica, procurei identificar os principais contrastes e pontos de tensão entre os conceitos académicos e as práticas efetivamente implementadas na MCG. O objetivo desta reflexão passa por compreender em que medida a realidade empresarial confirma ou desafia os pressupostos teóricos, contribuindo para um entendimento mais profundo e aplicado da Gestão de Recursos Humanos.

Desde o primeiro dia na MCG, foi evidente para mim que os valores defendidos pela empresa não eram apenas princípios teóricos documentados, traduzindo-se, do modo geral, em comportamentos efetivamente vividos no dia a dia.

O valor “Aprende para progredires” é talvez um dos mais visíveis no dia a dia. A MCG proporciona oportunidades de crescimento e aprendizagem a todos os seus colaboradores, seja através da oferta de formações internas e externas, seja com a aposta em recrutamentos internos, que permitem a mobilidade e a progressão dentro da própria empresa. Em 2024, por exemplo, foi registada uma média de mais de 61 horas de formação por colaborador, superando a meta anual estipulada e reforçando o compromisso da empresa com o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Além disso, a MCG incentiva os colaboradores que não terminaram o 12º ano, a fazê-lo, seja através de um prémio, seja através de reconhecimento na revista interna da MCG.

Também o valor “Melhora o que fazes”, reflete uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, onde se promove abertamente a implementação de ideias, a partilha de sugestões e a resolução de problemas com foco na solução. Prova disto é, por exemplo, uma iniciativa que a empresa promove no âmbito da segurança e da produtividade. Esta iniciativa designa-se de “Ações Positivas” e, através na *intranet*, os colaboradores podem sugerir, como o nome indica, ações positivas no âmbito da segurança e da produtividade, sempre que considerarem pertinente. Assim sendo, os mesmos podem através de fotografias e descrições, apresentar os contrastes das situações antes e das situações depois de implementadas as suas ideias. Todas as semanas há sugestões e, quinzenalmente, são avaliadas pela Diretora do Sistema Integrado de Gestão.

No que diz respeito à segurança, o valor “Promove a segurança primeiro” é seguido com o mais elevado rigor. Existe uma enorme sensibilização para os comportamentos seguros em todas as áreas da empresa, desde o primeiro dia de trabalho, e este, é de longe, o valor mais prioritário e comunicado. Prova disto, são os comités de segurança, as *safety walks*, os diálogos de segurança semanais, onde se discutem vários temas como: EPI’s, substâncias perigosas, indicadores, cuidados extra nos períodos que antecipam as férias dos colaboradores, entre outros. Também a plataforma *B-Learning* está revestida, em grande parte, de formação sobre segurança, contudo, este tema é dado maioritariamente de forma presencial. Estes procedimentos resultaram numa diminuição dos acidentes de trabalho: em 2020 houve 36 acidentes de trabalho que resultaram em baixas, tendo vindo a diminuir. Em 2024 foram registados 12 acidentes de trabalho que

resultaram em baixas. Na MCG são realizados, anualmente, simulacros de derrames e de incêndios. Os simulacros de incêndios, contam com a participação dos bombeiros da região.

Entre os valores da organização, considero que “cultivar boas relações” e “Ajudamo-nos” é o mais desafiante de comprovar na prática. Embora eu consiga afirmar que estes valores se refletem nas minhas interações pessoais e nas dinâmicas que observei no dia a dia do estágio, com os meus colegas, não posso garantir que esteja enraizado na maioria dos colaboradores, como acontece com outros valores. A empresa, de forma institucional, demonstra este compromisso através de apoio a colaboradores em situações difíceis, denúncias internas, envolvimento com a comunidade e apoio a instituições. No entanto, a forma como cada pessoa vive e expressa este valor no seu quotidiano é menos visível e mais difícil de avaliar objetivamente.

Passando agora a refletir sobre os contrastes entre a literatura e aquilo que realmente pude verificar durante o estágio, um dos pontos abordados diz respeito à ausência de atribuição clara do papel de gestor de RH, o que, em teoria, pode levar a uma indefinição de responsabilidades e à diluição das funções estratégicas de gestão de pessoas. No entanto, com base na minha experiência na MCG, posso afirmar que as tarefas estão bem organizadas e que cada membro da equipa sabe claramente quais são as suas responsabilidades. Temas importantes, como a formação e o recrutamento, estão bem distribuídos entre os responsáveis, funcionando de forma eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos. Embora, por vezes, surjam algumas falhas na comunicação interna, a equipa reconheceu essa questão e, como resposta, todos participamos em cursos de formação focados nessa área, demonstrando que a orientação para a melhoria contínua está presente e ativa.

Relativamente à ausência de mecanismos estruturados e padronizados, nomeadamente no que toca ao acolhimento e integração de novos colaboradores, verifiquei que, de facto, existem fragilidades. Os processos nesta área revelaram-se pouco formalizados e dependentes da iniciativa individual ou de abordagens informais. Esta ausência de sistematização manifestava-se, por exemplo, na inexistência de um programa de *onboarding* estruturado. Assim, neste ponto, a teoria discutida no mestrado foi confirmada pela prática: a falta de estrutura pode comprometer a eficácia do acolhimento.

Relativamente ao ponto teórico que indicava capacidades de gestão e delegação pouco desenvolvidas, também pude observar um cenário diferente. Na MCG, as lideranças demonstravam elevados níveis de autonomia e responsabilidade na tomada de decisão. Pude observar que na MCG se estabelece uma cultura de confiança e valorização das lideranças intermédias. Além disso, a empresa demonstra uma clara aposta na formação contínua em liderança, tornando este aspeto não apenas uma prática corrente, mas também uma prioridade do ponto de vista estratégico.

Foi também possível observar a aplicação de vários dos princípios teóricos abordados, especialmente no que diz respeito à estrutura do processo de *onboarding*. Relativamente ao acolhimento organizacional, verifiquei que a empresa adota práticas alinhadas com aquilo que foi lecionado e analisado na revisão da literatura: existe uma apresentação geral da empresa, visitas às instalações e uma explicação das normas e práticas gerais, bem como o cumprimento das formalidades administrativas necessárias à integração contratual e funcional. Estes elementos permitem ao novo colaborador obter uma visão abrangente da empresa, o que facilita o seu alinhamento com a cultura e objetivos da mesma.

Contudo, uma das práticas previstas na teoria que ainda não se encontra implementada na MCG é a entrega de um manual de acolhimento. Esta ferramenta, que tem como objetivo servir de guia prático para os novos colaboradores, é considerada uma boa prática para consolidar informação e garantir consistência no processo de *onboarding*. No entanto, depois de discutida a ideia internamente, esta foi considerada uma iniciativa a desenvolver, preferencialmente em formato digital, de modo a torná-la mais dinâmica e adaptada à formação prática ministrada. No que diz respeito à integração na equipa/ Departamento, o que foi lecionado confirma-se integralmente na prática: o novo colaborador realiza uma visita mais detalhada ao local de trabalho, são-lhe apresentadas as funções e objetivos específicos e recebe formação específica relacionada com as suas funções e com os equipamentos ou processos com que irá lidar.

Outro ponto apresentado na teoria diz respeito à atribuição de um mentor ou “*buddy*”, alguém com experiência, responsável não só por orientar o novo colaborador nas tarefas, mas também por prestar apoio emocional e facilitar a integração social. No contexto da MCG, embora existam líderes e operadores coordenadores que assumem responsabilidades de acompanhamento, não se verifica uma designação formal de um mentor com as características descritas na teoria. A relação criada entre os novos

colaboradores e estes responsáveis tende a ser, salvas exceções, mais técnica do que emocional ou social, e os laços afetivos de confiança típicos de uma relação de *mentoring*, não se manifestam com a mesma intensidade. Assim, pode afirmar-se que a componente técnica da integração está assegurada, mas o suporte social e afetivo carece de maior atenção e estruturação.

Durante a elaboração do TFM, um dos temas que emergiu de forma recorrente, tanto na revisão da literatura quanto na aplicação prática durante o estágio, foi a questão da formalização dos processos. Este tema revelou-se particularmente pertinente no contexto da reestruturação do plano de *onboarding* e do guião de integração na MCG.

A formalização é uma das bases das organizações burocráticas, caracterizando-se pela existência de regras, procedimentos e diretrizes escritas que visam coordenar e regular comportamentos dentro das empresas. Embora traga ordem e controlo, a formalização excessiva pode tornar as organizações rígidas e resistentes à mudança (Hamel-Zanini & Cochran, 2020).

A formalização dos processos é amplamente defendida como um fator de eficácia organizacional. A existência de manuais, e de estruturas bem definidas é vista como um meio para reduzir ambiguidade, facilitar o alinhamento interno e apoiar a integração de novos colaboradores. No âmbito do *onboarding*, essa abordagem pode garantir uma experiência mais coesa e previsível para os recém-chegados, promovendo uma adaptação mais rápida e eficiente.

No entanto há riscos associados à formalização excessiva, que pode levar à rigidez, à perda de autonomia e à inibição da inovação. A burocracia, ao focar-se em regras e procedimentos internos, acaba por dificultar a inovação. A inovação exige liberdade para errar, algo incompatível com altos níveis de formalização (Hamel-Zanini & Cochran, 2020). Os mesmos autores afirmam haver uma relação direta entre inovação, mudança e formalização. Desta relação, concluem que a alta formalização conduz à baixa inovação e mudança.

Em síntese, esta comparação entre a teoria aprendida e a prática observada permitiu-me constatar que a organização já incorpora diversas práticas recomendadas em contexto académico, sobretudo nas fases iniciais do acolhimento e na integração funcional. Porém, a ausência de instrumentos estruturantes como o manual de acolhimento e a não formalização de processos e da figura do mentor/ *buddy* revelam

oportunidades de melhoria, sobretudo no reforço da dimensão humana e relacional da integração de novos colaboradores. Esta análise crítica reforça a utilidade dos conhecimentos académicos de modo a propor e implementar melhorias na realidade

Conclusão

O presente Trabalho Final de Mestrado permitiu desenvolver uma análise aprofundada sobre o processo de *onboarding* na MCG, com base num estágio curricular de seis meses no Departamento de Recursos Humanos. Através da observação direta, da realização de entrevistas e da análise documental, foi possível identificar boas práticas, bem como algumas lacunas no processo de integração, especialmente no que diz respeito à formalização e ao acompanhamento contínuo dos novos colaboradores.

Como resposta a essas necessidades, foi elaborado um guião de integração e proposta uma reestruturação do processo de *onboarding*, com o objetivo de proporcionar uma experiência de entrada mais consistente e alinhada com a cultura da organização. No entanto, estas propostas não foram totalmente finalizadas durante o período de estágio, o que impediu a sua implementação prática e a consequente avaliação dos seus impactos.

O estágio permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, bem como desenvolver competências técnicas e interpessoais essenciais à prática profissional em Recursos Humanos.

Importa, ainda, reconhecer algumas limitações sentidas ao longo do percurso. A intensidade do ritmo de trabalho, a multiplicidade de prioridades e a sobrecarga da equipa dificultaram, por vezes, o avanço de algumas iniciativas, tornando certos processos mais demorados do que o desejável. Apesar disso, a experiência revelou-se extremamente enriquecedora, não só pela aprendizagem técnica, mas também pelo desenvolvimento pessoal e pelo contacto direto com a realidade organizacional.

Referências Bibliográficas

Asiimwe, C. (2021). *Manager onboarding to improve retention, knowledge, and confidence to lead*. DNP thesis, University of San Francisco, San Francisco.

Badshah, W. & Bulut, M. (2020). Onboarding – the strategic tool of corporate governance for organizational growth, *European Journal of Social Sciences*, 59(3), pp. 319–326. Retrieved in December 2 2024 from <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12436/2715/EJSS59.3.MBulut.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bansal, P., Smith, W.K. & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research, *Academy of Management Journal*, 61, pp. 1189–1195.

<https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>

Bauer, T.N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In Zedeck, S. (ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp. 51–64. American Psychological Association.

<https://doi.org/10.1037/12171-002>

Bell, T. (2021). Onboarding: improving employer and employee relations, *Certified Public Manager Applied Research*, 2(1). <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1>

Bhakta, K. & Medina, M. (2021). Preboarding, orientation, and onboarding of new pharmacy faculty during a global pandemic, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), Article 8510. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>

Blount, J. (2022). Betting on talent: Examining the relationship between employee retention and onboarding programs, *Engaged Management ReView*, 5(3), Article 1. <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1083>

Book, L., Gatling, A. & Kim, J. (Sunny). (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), pp. 368–393.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>

Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C. & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?, *Evaluation and Program Planning*, 95.

<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>

Carlos, A. & Muralles, D. (2022). Onboarding in the age of COVID-19, *IFLA Journal*, 48(1), pp. 33–40.

<https://doi.org/10.1177/03400352211035413>

Carpenter, M.L. (2023). *Effective onboarding strategies to increase talent retention*. Unpublished doctoral study, Walden University, USA.

Elhami, A. & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an interview in qualitative research: The modus operandi, *MEXTESOL Journal*, 46(1).

<https://eric.ed.gov/?id=eJ1333875>

Elsafty, A. & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt, *International Journal of Business and Management Archives*, 17(5).

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>

Erickson, M. & Wattiaux, M.A. (2022). Case study: Introductory student onboarding with a place-based, blended welcome tour, *NACTA Journal*, 66, pp. 123–132. Retrieved in April 17 2025 from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1458271>.

Ganapathy, D. & Deepak, S. (2023). A study on reskilling and networking on LinkedIn on employee recruitment success and career advancement, *Current Trends in Economics, Business and Sustainability*, pp. 248–256.

https://doi.org/10.1007/978-981-99-3366-2_29

Ghaleb, B.D.S. (2024). The importance of organizational culture for business success, *Jurnal Riset Multidisiplin Dan Inovasi Teknologi*, 2(3), pp. 727–735.

<https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>

Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., et al. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review, *Sustainability*, 14(5), 2885.

<https://doi.org/10.3390/su14052885>

Godinho, T., Reis, I., Carvalho, R. & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes, *Administrative Sciences*, 13(3), p. 79.

<https://doi.org/10.3390/admsci13030079>

Hauer, G., Quan, T.A.J. & Liang, Y.K. (2021). Leadership as an influencing factor in employee retention – A case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age, *Romanian Journal of Information Technology and Automatic Control*, 31(1), pp. 89–100.

<https://doi.org/10.33436/v31i1y202107>

H.K., et. al (2022). The importance of mentors and how to handle more than one mentor, *Pathogens and Disease*, 80(1).

<https://doi.org/10.1093/femspd/ftac011>

Iacono, J., Brown, A. & Holtham, C. (2009). Research methods — A case example of participant observation, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1).

Retrieved in June 27 2025 from <https://academicpublishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1241>

Kanchanapisek Warin, A. & Darmawan, D. (2024). Fostering adaptive employees: The importance of continuous feedback in HR development, *Bulletin of Science, Technology*

and Society, 3(3) pp 27-34. Retrieved in April 17 2025 from <https://inti.ejournalmeta.com/index.php/inti/article/view/75>.

Marshall, A.G., Brady, L.J., Palavicino-Maggio, C.B., Neikirk, K., Vue, Z., Beasley, H.K., et. al (2022). The importance of mentors and how to handle more than one mentor, *Pathogens and Disease*, 80(1).

<https://doi.org/10.1093/femspd/ftac011>

Meglich, P. & Thomas, B. (2021). Welcome aboard! Earning your place on the crew, *Economic and Business Review*, 23(2), pp. 100–114.

<https://doi.org/10.15458/2335-4216.1009>

Mosquera, P. & Soares, M.E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being, *Review of Managerial Science*.

<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>

Murgoski, T. (2024). Relationship between onboarding process and organizational culture in the pharmaceutical industry in North Macedonia, *The European Journal Of Applied Economics*, 21(1), pp. 121–142.

<https://doi.org/10.5937/ejae21-44834>

Palmer-Roberts, C.O. (2020). *Utilization of onboarding activities by leaders on employee engagement, performance, and retention: A qualitative Delphi study*. EdD dissertation, Northcentral University, La Jolla, California.

Patel, P. & Mohanty, R. (2023). Trends in onboarding improve employee retention: An in-depth literature review, *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 15(1). Retrieved in December 2 2024 from <https://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075/117024>

Pinco, O., Salanta, I., Beileu, N. & Crisan, E. (2024). The onboarding process: A review, *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 22(1), pp 2-13.

<https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>

Rachmad, Y.E. (2022). Leadership flexibility theory, *Pontevedra Rías Publicaciones Internacionales*, Edición Especial 2022.

<https://doi.org/10.17605/osf.io/x9qf3>

Sas, M., Reniers, G., Ponnet, K. & Hardyns, W. (2021). The impact of training sessions on physical security awareness: Measuring employees' knowledge, attitude and self-reported behaviour, *Safety Science*, 144, 105447.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105447>

Silva, B.M.N., Silva, E.L., Santos, E.S., Santos, F.S. & Amorim, J.S. (2023). O processo de onboarding para a integração de novos colaboradores. Unpublished final course work, ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, São Paulo.

Skorková, Z. (2020). The effect of formalization in the enterprise, *SHS Web of Conferences*, 83.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301062>

Swain, J. & King, B. (2022). Using informal conversations in qualitative research, *International Journal of Qualitative Methods*, 21.

<https://doi.org/10.1177/16094069221085056>

Walker-Schmidt, W., Kaul, C. & Papadakis, L.C. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the IT sector, *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), pp. 8-15.

<https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista

Introdução

Agradecer a participação na conversa/ entrevista.

Objetivo: Recolher *insights* sobre como podemos melhorar o processo de acolhimento na MCG e, de que forma, o mesmo está relacionado com a retenção de colaboradores.

Duração: Aproximadamente 20/ 30 minutos.

Informar que o anonimato dos entrevistados está preservado.

1. Experiência Pessoal

- **Questão:** Quais foram as suas experiências de acolhimento noutras empresas?
 - **Subquestão:** O que funcionou bem?
 - **Subquestão:** O que poderia ter sido melhorado?

2. Perceção do Acolhimento Atual

- **Questão:** Como avalia o acolhimento que a MCG oferece atualmente?
 - **Subquestão:** Quais os aspetos que considera mais fortes?
 - **Subquestão:** Quais os que necessitam maior atenção?

3. Impacto na Retenção

- **Questão:** De que forma um bom acolhimento pode influenciar a retenção de colaboradores?
 - **Subquestão:** Tem exemplos concretos que possam ilustrar essa relação?

4. Necessidades da Equipa

- **Questão:** Que tipo de apoio ou recursos seriam mais úteis para melhorar o acolhimento da sua equipa?

6. Feedback dos Colaboradores

- **Questão:** Como podemos obter e ouvir o *feedback* dos novos colaboradores sobre o acolhimento?

7. Exemplos de Sucesso

- **Questão:** Conhece outras empresas que tenham implementado um bom plano de acolhimento?
 - **Subquestão:** O que podemos aprender com elas?

8. Cultura Organizacional

- **Questão:** Qual a sua opinião quanto à cultura organizacional da MCG?
- **Questão:** De que forma o acolhimento deve alinhar-se com a cultura e os valores da MCG?

9. Próximos Passos

- **Questão:** Que ações imediatas sugere para começarmos a implementar melhorias no acolhimento?

10. Considerações Finais

- **Questão:** Há mais algum aspeto que gostaria de partilhar, que ainda não discutimos, e que considera importante para o acolhimento na MCG?

Conclusão: Agradecer a ajuda e a disponibilidade.

Anexo 2: Guião de Integração



GUIÃO DE INTEGRAÇÃO - 1º MÊS

Nome do Colaborador: _____ Número: _____
 Função: _____ Equipa: _____
 Nome do Líder: _____
 Período de Integração _____ Início: _____ Fim: _____

Objetivos do Guião de Integração

1. Acompanhar a adaptação do colaborador à cultura e dinâmica da MCG.
2. Orientar o desempenho do colaborador no cumprimento dos objetivos e responsabilidades.
3. Identificar potenciais áreas de melhoria.

Principais Atividades de Integração

(Descrever brevemente as principais atividades realizadas, pelo colaborador, durante o período de integração)

1. _____
2. _____
3. _____

Evidências de Desempenho na Fase de Integração

(Pontos fortes e aspetos a melhorar observados no primeiro mês de integração do colaborador)

Pontos Fortes:

Aspetos a Melhorar:

Cultiva Boas Relações

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Relação com os colegas: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |
| Relação com o líder/tutor: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |

Opiniões e Sugestões (Indique os aspetos menos positivos a melhorar)

Cumprimos com o que nos Comprometemos

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Desempenho nas tarefas atribuídas: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |
| Cumprimento de prazos e metas: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |
| Pontualidade: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |
| Assiduidade: | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |

Opiniões e Sugestões (Indique os aspetos menos positivos a melhorar)

Envolve-se na Aprendizagem

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Aplicação dos conhecimentos adquiridos: | Não Alcançados | <input type="checkbox"/> | Totalmente Alcançados |
| Necessidade de formação adicional: | Nula | <input type="checkbox"/> | Bastante |

Sugestão de formação:

Segurança Primeiro

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Cumprimento das regras de segurança / EPs: | Não Alcançados | <input type="checkbox"/> | Totalmente Alcançados |

Opiniões e Sugestões (Indique os aspetos menos positivos a melhorar)



| Feedback do Colaborador | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Satisfação com o Processo de Integração | Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Muito Bom |
| Opiniões e Sugestões (Indique os aspetos menos positivos a melhorar) | | | | | | | |
| <hr/> <hr/> | | | | | | | |
| Sugestões de Melhoria | | | | | | | |
| (Descreva o que pode ser melhorado ou ajustado no processo de integração) | | | | | | | |
| <hr/> <hr/> | | | | | | | |
| Satisfação Global / Parecer Final do/a ou Líder/ Tutor/a: | | | | | | | |
| (Comentários gerais sobre o desempenho do colaborador no primeiro mês de integração) | | | | | | | |
| <hr/> <hr/> | | | | | | | |
| Data da Avaliação: ____ / ____ / ____ | | | | | | | |
| Assinatura do/a Líder ou Tutor/a: _____ | | | | | | | |