

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: influência no acolhimento, integração e socialização dos colaboradores

Beatriz Monteiro Castanheira

M

2021



FACULDADE DE ECONOMIA



TELETRABALHO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19: INFLUÊNCIA
NO ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DOS COLABORADORES

Beatriz Monteiro Castanheira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2021

Agradecimentos

Aos meus pais e ao meu irmão, que nunca deixaram de acreditar em mim e me incentivam a ser e fazer melhor.

Aos meus avós, pela força e confiança que me transmitem.

Ao meu namorado, pelo apoio incondicional, motivação e paciência ao longo deste percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pela disponibilidade, orientação, conselhos e sugestões.

Aos participantes deste estudo, agradeço a disponibilidade e colaboração.

Um enorme obrigada a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração desta dissertação.

Resumo

Com este estudo pretende-se identificar os desafios ao nível do acolhimento, integração e socialização dos colaboradores, em teletrabalho, no contexto da pandemia da COVID-19. Para além da identificação dos desafios tenciona-se analisar as práticas que têm sido adotadas para lidar com estes. Procura-se, ainda, examinar como o teletrabalho é encarado numa perspetiva futura.

Metodologicamente, optou-se por uma investigação qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas um total de dezoito entrevistas: nove a envolvidos/responsáveis pelo processo de *onboarding* e nove a recém-admitidos.

A análise dos dados recolhidos demonstrou que existem diversos desafios em termos do *onboarding* virtual durante a pandemia da COVID-19, principalmente ao nível da interação social. Ainda assim, verificou-se que o *onboarding* tem sido bem-sucedido e eficaz. As organizações têm utilizado diversas práticas e estratégias para captar a atenção dos recém-admitidos, têm procurado tornar o processo mais interativo e promover a comunicação bidirecional, como por exemplo, através de programas de *buddies*/mentoria, reuniões virtuais informais e de *feedback*, entre outras. No que concerne ao teletrabalho, os resultados mostram que este será um modo de trabalho cada vez mais em utilização, numa vertente híbrida/mista.

Palavras-chave: *Onboarding*, Acolhimento, Integração, Socialização, Teletrabalho.

Abstract

This study aims to identify the challenges in terms of welcoming, integrating and socializing employees, in teleworking, in the context of the COVID-19 pandemic. In addition to identifying the challenges, it is intended to analyze the practices that have been adopted to deal with them. It also seeks to examine how teleworking is seen in a future perspective.

Methodologically, a qualitative investigation was chosen, through semi-structured interviews. A total of eighteen interviews were carried out: nine to those involved/responsible for the onboarding process and nine to new hires.

The analysis of the data collected showed that there are several challenges in what concerns virtual onboarding during the COVID-19 pandemic, mainly in terms of social interaction. Still, it was found that onboarding has been successful and effective. Organizations have used several practices and strategies to capture the attention of new hires, they try to make the process more interactive and promote bidirectional communication, such as through buddies/mentoring programs, informal and feedback virtual meetings, among others. With regard to teleworking, the results show that this will be a way of working increasingly in use, in a hybrid/mixed way.

Keywords: Onboarding, Welcoming, Integration, Socialization, Teleworking.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. <i>Onboarding</i>	2
2.1.1. Conceito de <i>Onboarding</i> e Fases da Socialização Organizacional	2
2.1.2. Eficácia e Estratégias do <i>Onboarding</i>	3
2.1.3. <i>Onboarding</i> Virtual	5
2.2. Teletrabalho.....	7
2.2.1. Conceito e Modalidades de Teletrabalho.....	7
2.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	8
2.2.3. Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19.....	9
3. Metodologia.....	10
3.1. Enquadramento metodológico.....	10
3.2. Participantes	10
3.3. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados.....	13
3.4. Procedimentos de análise dos dados	14
4. Resultados.....	15
4.1. <i>Onboarding</i>	15
4.1.1. Práticas de pré- <i>onboarding</i>	15
4.1.2. Práticas de <i>onboarding</i>	16
4.1.2.1. Informação transmitida	17
4.1.2.2. Intervenientes	22
4.1.2.3. Mecanismos e Ferramentas.....	23
4.1.3. Duração	24
4.1.4. Assimilação da informação e adaptação à organização e à função	27
4.1.4.1. Auxílio dos pares	29
4.1.4.2. Proatividade	29
4.1.5. Diferenças entre o <i>onboarding</i> presencial e virtual.....	30
4.1.6. Eficácia do <i>onboarding</i> virtual.....	33
4.1.7. Pontos de melhoria e práticas a implementar	34
4.1.8. Dificuldades sentidas	35
4.1.9. Desafios do <i>onboarding</i> virtual.....	36
4.1.9.1. Estratégias	37
4.1.10. Transição para o <i>onboarding</i> virtual	38
4.1.11. <i>Onboarding</i> virtual no futuro	40

4.2.	Teletrabalho.....	41
4.2.1.	Desafios do teletrabalho.....	41
4.2.2.	Pontos de melhoria ou a modificar	42
4.2.3.	Evolução e utilização do teletrabalho no futuro.....	43
5.	Discussão e Conclusões.....	45
5.1.	Limitações e Propostas para Investigação Futura	50
	Referências Bibliográficas	52
	Anexos	56
	Anexo I – Guião de apoio às entrevistas.....	56
	Anexo II – Sistema de Categorias e Subcategorias	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos e Questões de investigação	10
Tabela 2 - Caracterização dos Participantes	12
Tabela 3 - Sistema de Categorias e Subcategorias	14

Lista de Abreviaturas e Siglas

IT – *Information Technology*

PR – Participante responsável/envolvido no *onboarding*

PRA – Participante recém-admitido

RH – Recursos Humanos

1. Introdução

A pandemia da COVID-19 tem desencadeado múltiplas mudanças a diversos níveis, nomeadamente no que concerne ao contexto de trabalho. Permitiu às empresas reconhecer vantagens num modelo de trabalho – teletrabalho – que antes questionavam (ILO, 2020).

Ainda assim, é de conhecimento comum que este modo de trabalho pode trazer certas desvantagens para as entidades empregadoras, quer ao nível da redução da comunicação interpessoal, como da medição do desempenho dos colaboradores e ainda da promoção da cultura organizacional (Kurland & Bailey, 1999).

O *onboarding* é uma das fases mais importantes quando um colaborador inicia a sua vida profissional numa organização. Um processo de *onboarding* bem-sucedido ajuda os recém-admitidos a sentirem-se mais valorizados, compreenderem melhor a sua função e os valores, regras e normas da organização, aumentarem a sua produtividade e desempenho, resultando num clima de bem-estar e segurança e, conseqüentemente, numa maior retenção (Abbas et al., 2018; Rego et al., 2015).

Nesta investigação pretende-se verificar o impacto que o teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19 tem exercido no processo de *onboarding*, ou seja, identificar se as organizações têm acolhido e integrado eficazmente os novos colaboradores e que mecanismos têm usado, apesar dos desafios e restrições que esta forma de trabalho impõe, sobretudo aliado à conjuntura atual. A pandemia veio colocar em questão os procedimentos tradicionais de Gestão de Recursos Humanos e os profissionais de RH podem reconhecer esta situação como uma oportunidade para remodelar práticas quer no presente como no futuro.

O presente estudo visa agregar valor à literatura existente, oferecendo uma abordagem teórico-empírica ao nível das práticas de acolhimento, integração e socialização dos colaboradores, adotadas em Portugal e em situação de teletrabalho, neste cenário que atualmente vivenciamos. Desta forma, procura, também, identificar se a pandemia funcionará como impulso para o teletrabalho no futuro ou se este será unicamente encarado como uma medida temporária sem efeitos de longo prazo.

2. Revisão da Literatura

2.1. *Onboarding*

2.1.1. Conceito de *Onboarding* e Fases da Socialização Organizacional

De acordo com Klein e Polin (2012, p.268) o *onboarding* pode ser definido como as “práticas, programas e políticas formais e informais, promovidas e acionadas por uma organização ou pelos seus agentes de modo a facilitar a adaptação do recém-chegado”.

Onboarding é o processo que auxilia os novos colaboradores a adaptarem-se aos aspetos sociais e de desempenho dos novos empregos, de forma rápida e sem constrangimentos, através da criação de relações para aumentar a satisfação, esclarecer expectativas e objetivos, de forma a melhorar o desempenho e reduzir a rotatividade indesejada (Bauer, 2010).

O *onboarding* é frequentemente usado pelas organizações para ajudar os recém-chegados a socializar (Klein et al., 2015), podendo, desta forma, ser percecionado como um “subconjunto” do processo de socialização. Ainda assim, na literatura, o termo *onboarding* é, por vezes, referido como socialização organizacional.

Louis (1980) e Schein (1968) consideram a socialização organizacional como um processo através do qual o recém-admitido aprende os valores, as competências, as regras, as normas, as responsabilidades e os comportamentos esperados, permitindo-lhe participar como membro pleno da organização. Segundo Bilhim (2006, p.253) “a socialização, inclui os processos formais de acolhimento, é a primeira ferramenta para transformar o recém-chegado num novo membro” e “é vista como um processo pelo qual o individuo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social/organizacional”.

A socialização organizacional pode ser compreendida ao nível macro através da adaptação do indivíduo à organização (*Person-Organization Fit*) e micro com a adaptação do novo colaborador à função que irá desempenhar (*Person-Job Fit*) (Ascensão, 2009).

Segundo Rego et al. (2015) a socialização organizacional é um processo contínuo, que se inicia previamente ao momento em que os colaboradores iniciam o seu percurso profissional na organização e se estende ao longo da vida profissional dos indivíduos dentro de uma organização, através de progressões e/ou mudança de funções (Ascensão, 2009; Bilhim, 2006).

O processo de socialização organizacional pressupõe três grandes fases: pré-ingresso, encontro e metamorfose. O pré-ingresso, ou o pré-*onboarding* (Dávila & Piña-Ramírez, 2018), abrange o recrutamento e seleção, os primeiros contactos, assim como momentos e ocorrências prévias, através de expectativas e imagens criadas com base na informação existente e transmitida acerca da organização. O encontro dá-se quando os recém-admitidos iniciam as novas funções, com o acolhimento e, posteriormente, a integração. Nesta fase, os indivíduos começam a perceber, de forma mais concreta, os valores e a cultura organizacional tal como os objetivos e as competências da função que virão a desempenhar. Além disso, começam a interagir e construir relações com os pares e superiores. Os programas de acolhimento e integração são de duração variável, podendo prolongar-se por vários meses devido a eventuais formações (Mosquera, 2000; Rego et al., 2015).

A metamorfose ocorre quando os indivíduos são percecionados como membros organizacionais plenos, estando já inseridos no grupo e tendo já internalizado normas e regras, compreendido a cultura e os valores organizacionais. Nesta fase, a qual se prolonga durante o tempo de permanência do indivíduo na organização, a relação é pautada pelo conforto e aceitação mútua entre o colaborador e a organização. Esta fase nem sempre se sucede, provocando eventualmente maior probabilidade de abandono, conflitos e desconforto. Quando acontece, surge uma vinculação emocional (Mosquera, 2000; Rego et al., 2015).

Um processo de *onboarding* estratégico, adequado e estruturado contribui para maiores níveis de satisfação no trabalho, desempenho, produtividade, compromisso organizacional, retenção dos colaboradores, eficácia na carreira e redução do *stress* (Abbas et al., 2018; Bauer, 2010).

2.1.2. Eficácia e Estratégias do *Onboarding*

Segundo Bauer (2010), para o *onboarding* ser bem-sucedido deve apresentar quatro dimensões distintas: conformidade (ensinar aos colaboradores o básico jurídico, regras, políticas e regulamentos); esclarecimento (garantir que os colaboradores entendem os novos cargos e todas as expectativas organizacionais relacionadas); cultura (fornecer aos colaboradores compreensão acerca de normas organizacionais, quer formais como informais); conexão (refere-se aos relacionamentos interpessoais e às redes de informação que os novos membros devem estabelecer). A estratégia de *onboarding* de cada organização é, assim, determinada de acordo com o grau em que estas quatro dimensões são promovidas, fazendo com que as

organizações adotem um dos três seguintes níveis de *onboarding*: passivo, alto potencial ou proativo.

Nas empresas que adotam um *onboarding* passivo, a “conformidade” é apresentada como parte do *onboarding* formal e algum “esclarecimento” sobre a função é facultado, no entanto pouca ou nenhuma “cultura” ou “conexão” são abordadas. Algumas práticas informais para orientar os novos colaboradores em termos de “cultura” e “conexão” podem eventualmente ser desenvolvidas ao longo do tempo, no entanto não há um membro organizacional responsável por coordenar estas dimensões. O nível de alto potencial alcança-se quando a “conformidade” e o “esclarecimento” estão em vigor nas práticas de *onboarding* formais das organizações, assim como alguns mecanismos de “cultura” e “conexão”. Relativamente ao nível de *onboarding* proativo, todas as quatro dimensões, “conformidade”, “esclarecimento”, “cultura” e “conexão” são formalmente desenvolvidas, sendo o *onboarding* estruturado sistematicamente com uma abordagem estratégica de RH (Bauer, 2010).

De salientar, ainda, as diferentes estratégias de *onboarding*, segundo Mosquera (2000) e Rego et al. (2015). Relativamente à forma como a informação é prestada aos indivíduos, estas podem ser coletivas ou individuais – aplicadas a diversos indivíduos simultaneamente ou a cada um isoladamente – e formais ou informais: informais se o processo pelo qual um colaborador se adapta ao novo cargo não se baseia num plano organizacional explícito. Por outro lado, as estratégias formais apoiam-se num plano/conjunto definido de políticas e procedimentos que ajudam o colaborador em termos de socialização e de adaptação às suas tarefas (Bauer, 2010). Em relação ao conteúdo da informação facultada, as táticas podem revelar-se sequenciais ou aleatórias – se o processo integrar ou não um conjunto de estádios pelos quais o novo colaborador deve passar – e fixas ou variáveis – evolução estar previamente calendarizada ou depender da capacidade de aprendizagem. Por último, as estratégias podem classificar-se tendo em conta o modo de aprendizagem e de orientação social, designando-se, portanto, seriais ou disjuntivas – acolher instruções sobre como atuar ou então adquirir a sua própria aprendizagem – e de investidura ou de desinvestidura – valorizar ou não o conhecimento prévio dos novos membros. Não existem estratégias isoladamente melhores que outras, visto que a escolha das mesmas deverá depender do tipo de organização, dos seus objetivos e necessidades particulares (Mosquera, 2000).

Jones (1986) agrupou as sete estratégias previamente referidas, resultando em duas categorias: socialização institucionalizada e socialização individualizada. Por um lado, a socialização institucionalizada caracteriza-se por um conjunto de experiências e aprendizagens iniciais

comuns a vários indivíduos, tratando-se de um modo de socialização coletivo, formal, sequencial, fixa, serial e de investidura. Por outro lado, a socialização individualizada realiza-se através de experiências e aprendizagens únicas, de forma informal, aleatória, variável, disjuntiva e de desinvestidura.

Para simplificar o processo de integração, são diversas as organizações que utilizam, também, o Manual de Acolhimento e Integração, o qual apresenta conteúdos sobre a organização, regulamentos em relação às relações de trabalho, estruturas representativas dos trabalhadores, benefícios sociais, serviços de apoio, assistência social e a política de Gestão de RH (Mosquera, 2000).

Ilieva-Koleva (2015) evidencia a importância das técnicas de *mentoring* no processo de *onboarding*. O *mentoring* pressupõe uma relação entre o recém-chegado e um colaborador que já se encontra na organização há mais tempo, o mentor, o qual tem como responsabilidade acompanhar o recém-admitido, aconselhá-lo, facilitar a sua integração social e fornecer-lhe informações acerca da organização e do cargo que este virá a desempenhar.

Apesar das organizações auxiliarem os novos membros com planos de acolhimento, integração e socialização, de forma a reduzirem a incerteza e o *turnover*, aumentarem a satisfação laboral e os níveis de desempenho e *engagement*, depende, também, de cada colaborador recém-chegado procurar ser proativo e facilitar este processo de *onboarding* e socialização organizacional (Rodopman, 2009), como por exemplo, através da construção ativa de relacionamentos com os outros membros.

2.1.3. *Onboarding* Virtual

O propósito do *onboarding* virtual é o mesmo que o do *onboarding* presencial tradicional, a principal diferença é que o processo se realiza virtualmente. Apesar do *onboarding* virtual geralmente ocorrer conjuntamente com o presencial, muitas empresas estão a adotar um processo 100% virtual, decorrente da emergência do teletrabalho para contornar a pandemia da COVID-19 (Test, 2020).

A falta de um ambiente social físico e a impossibilidade de reunir pessoalmente não deve restringir as organizações de realizarem processos indispensáveis ao sucesso organizacional, como é o caso do *onboarding* (Oranburg & Kahn, 2020). Num processo de *onboarding* virtual a comunicação informal ocorre com menos frequência. Esta redução tem um impacto

negativo nas relações sociais e atrapalha o acolhimento, integração e socialização dos colaboradores (Hemphill & Begel, 2011).

Wesson e Gogus (2005) compararam o *onboarding* presencial com o virtual e verificaram menor compreensão do trabalho/função e da organização por parte dos colaboradores em *onboarding* virtual. O facto de não ser possível em contexto de *onboarding* virtual observar os colegas a executar o seu trabalho pode dificultar a aprendizagem, a clarificação de expectativas e a apreensão de conhecimento implícito por parte dos colaboradores mais recentes, assim como pode igualmente influenciar a percepção dos colaboradores que já se encontram há mais tempo na organização relativamente à aquisição de competências e conhecimento dos novos membros. Ainda assim, pode ser benéfico no sentido que evita distrações e exposição a maus hábitos e a exemplos negativos (Hemphill & Begel, 2011).

O trabalho no escritório permite um entendimento mais fácil acerca das operações e do ambiente de trabalho: a comunicação acontece de forma espontânea, é possível observar interações/ações, presenciar conversas e explicar cara-a-cara cada etapa, processo e procedimento de trabalho. De maneira a compensar a ausência destas oportunidades de aprendizagem, o *onboarding* virtual deve ser devidamente estruturado e preparado (Goodermote, 2020).

Da mesma forma, os membros menos recentes da organização devem fornecer *feedback* com regularidade aos novos colaboradores para estes se adaptarem mais facilmente e compreenderem se estão a atender ou não às expectativas (Bauer, 2010). Em contexto de *onboarding* virtual, a comunicação explícita deve prevalecer sobre a comunicação tácita (Ahuja & Galvin, 2003).

Como principais desafios na realização de *onboarding* virtual durante a pandemia da COVID-19, Rodeghero et al. (2020) evidenciam no seu estudo, os problemas técnicos, de comunicação e colaboração, as dificuldades em pedir ajuda a colegas, encontrar documentação, construir uma relação/conexão com a equipa e adquirir rapidamente o *hardware* e as permissões necessárias à execução da sua função. Desta forma, recomendam algumas práticas para desenvolver o processo de *onboarding* em contexto de teletrabalho, nomeadamente: adotar mecanismos para promover a comunicação, a entajuda e o trabalho em equipa; adotar mecanismos de mentoria; incentivar os colaboradores a ligarem as câmaras durante as reuniões, permitindo uma maior interação; agendar reuniões individuais do recém-admitido com o *manager* assim como com os pares; fornecer a devida informação sobre a organização, para que os recém-admitidos a entendam e se adaptem com mais facilidade.

2.2. Teletrabalho

2.2.1. Conceito e Modalidades de Teletrabalho

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho, teletrabalho define-se como “o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), como *smartphones*, *tablets*, *laptops* e/ou *desktops*, para o trabalho realizado fora das instalações do empregador” (ILO, 2017, p.3).

Da mesma forma, conforme se pode encontrar no artigo 165º do Código do Trabalho, o teletrabalho é conceptualizado como “uma prestação laboral que é realizada com subordinação jurídica, praticada habitualmente fora do espaço da empresa e com recurso a ferramentas com suporte tecnológico e informativo”.

Não existe uma unanimidade na definição e alguns autores concentram-se na ideia de trabalhar a partir de casa (Allen et al., 2015). No entanto, o teletrabalho pode ocorrer a partir de múltiplos locais, envolvendo apenas trabalhar fora das instalações do empregador com o apoio de tecnologias de informação e comunicação (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

O teletrabalho deve ser avaliado considerando diversas variáveis, tais como: “a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); d) competências requeridas (conteúdo do trabalho)” (Rosenfield & Alves, 2011, p.216). Podemos, então, identificar seis categorias de teletrabalho: trabalho ao domicílio (trabalho efetuado em casa do colaborador); trabalho em escritórios satélites (extensões fragmentadas de uma empresa central); telecentros ou *telecottages* (estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos); trabalho móvel (fora do domicílio do colaborador ou do seu principal centro de trabalho, como por exemplo, viagens de negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente); empresas remotas ou *off-shore* (*call centers* ou telesserviços, através dos quais empresas instalam os seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do mundo com mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho *off-shore*); e trabalho informal ou teletrabalho misto (acordo que o colaborador faz com o empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa) (Rosenfield & Alves, 2011).

A presente investigação foca-se no teletrabalho ao domicílio, ou seja, no teletrabalho efetuado a partir de casa do colaborador, visto que foi esta a categoria que mais emergiu com a pandemia da COVID-19.

2.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

É de conhecimento geral que o teletrabalho apresenta aspetos positivos e negativos, quer para os empregadores como para os colaboradores.

Entre as vantagens do teletrabalho salientam-se as seguintes para os colaboradores: melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; maior flexibilidade horária; maior economia em termos de tempo, despesas e deslocações; aumento da produtividade associada à maior autonomia (Baruch, 2002; Cascio, 2000; ILO, 2017). Da mesma forma, revelam-se diversas vantagens para os empregadores: redução dos custos, aumento dos lucros e, ainda, melhoria da sustentabilidade ambiental relacionada com a menor emissão de gases poluentes (Baruch, 2002; Cascio, 2000).

Apesar das vantagens previamente mencionadas, existem inúmeras desvantagens e desafios associados a este modo de trabalho. As condições de teletrabalho podem não ser adequadas para o exercício das funções, como por exemplo ausência de internet ou impressora (Tavares et al., 2020), podem surgir sentimentos de isolamento devido à menor comunicação e interação, sobretudo física (Ahuja & Galvin, 2003; Cascio, 2000), perda das relações sociais, falta de *coaching*, receio associado ao desenvolvimento da carreira (Felippe, 2018), *stress* relacionado com a rotina e a vida pessoal (Baruch, 2000) e intensificação do trabalho (Green, 2004). Relativamente às organizações, o controlo em contexto de teletrabalho é menor e a promoção da cultura organizacional torna-se igualmente mais difícil (Baruch, 2000; Cascio, 2000), além disso existe risco de perda da identidade corporativa (Felippe, 2018) e dificuldade em estimular o trabalho em equipa (Leite et al., 2019).

Independentemente das vantagens, desvantagens e desafios, a realidade do teletrabalho na qual os membros organizacionais trabalham virtualmente e distanciados fisicamente está cada vez mais presente nos dias de hoje, sobretudo aliado à crise da COVID-19 que vivenciamos, a qual levou diversas organizações a adotar este sistema de trabalho.

2.2.3. Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19

A pandemia da COVID-19 transformou significativamente o ambiente e a forma de trabalhar na medida em que inúmeras organizações passaram a adotar o regime de teletrabalho, de forma urgente, para evitar e prevenir que os colaboradores se reunissem no mesmo lugar, procurando assim aumentar a sua segurança e dar continuidade à atividade económica (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Tavares et al., 2020).

Existem evidências de que as organizações e os seus colaboradores adaptaram-se mais rapidamente a este modo de trabalho do que caso a pandemia não tivesse ocorrido (Nagel, 2020). Um estudo da Robert Walters, realizado a 5500 pessoas sobre o impacto da COVID-19 na vida profissional, revelou que, em Portugal, 44% dos profissionais consideram que a sua produtividade aumentou ao trabalhar a partir de casa (Milheiro, 2020).

Além disso, esta situação permitiu às organizações adquirirem um maior conhecimento relativamente aos processos e às funções que podem ou não ser executadas à distância, em regime de teletrabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Por outro lado, é de notar que teletrabalhar em contexto de pandemia apresenta diversos novos desafios até então desconhecidos, tais como: eventual isolamento social; reduzidas possibilidades de deslocação ao escritório; oportunidades limitadas de relacionamento entre equipa; conciliação entre trabalho e educação dos filhos com aulas remotas (Allen et al., 2015; Rodeghero et al., 2020); maior distração no caso de outros membros familiares estarem também a teletrabalhar; obrigação de trabalhar nesta modalidade por tempo indefinido, sempre que as funções assim o permitam, e não ocasionalmente como era prática no período pré-pandemia (Hallin, 2020).

Com o número crescente de empresas a adotar o sistema de teletrabalho, decorrente da pandemia da COVID-19, torna-se indispensável a adaptação e o redesenho de processos, nomeadamente do *onboarding*, para uma forma virtual, com o intuito de manter a produtividade e o *engagement* dos colaboradores (Pavlina, 2020).

3. Metodologia

3.1. Enquadramento metodológico

Segundo Neves (1996) as pesquisas quantitativas normalmente procuram seguir com rigor um plano estabelecido, tendo por base hipóteses e variáveis claramente indicadas. Por outro lado, os estudos qualitativos baseiam-se no entendimento dos fenómenos por parte do investigador, de acordo com a perspectiva dos participantes da situação estudada, através da obtenção de dados descritivos. Considerando os objetivos da presente investigação (ver Tabela 1 para maior detalhe), a abordagem metodológica qualitativa evidencia-se como a mais adequada.

Tabela 1 - Objetivos e Questões de investigação

Objetivos de investigação	Questões de investigação
Identificar os desafios do <i>onboarding</i> em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e de que forma é que os recém-admitidos e as empresas estão a lidar com os mesmos.	Quais os desafios do <i>onboarding</i> em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e como é que os recém-admitidos e as empresas estão a lidar com os mesmos?
Identificar as práticas e os mecanismos de <i>onboarding</i> adotados em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.	Quais as práticas e os mecanismos de <i>onboarding</i> adotados em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19?
Identificar se a pandemia da COVID-19 funcionará como impulso para o teletrabalho no futuro.	Como é percecionado o teletrabalho futuramente, após a pandemia da COVID-19?

3.2. Participantes

Os participantes desta investigação são colaboradores envolvidos/responsáveis pelo *onboarding* e colaboradores recém-admitidos que atravessam ou atravessaram um processo de *onboarding* virtual ou misto em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, ou seja, após fevereiro de 2020. De salientar que este estudo pretende oferecer uma abordagem teórico-empírica ao nível das práticas de *onboarding* adotadas em Portugal.

No que concerne aos critérios de seleção, os participantes foram identificados através de pesquisa no *LinkedIn*, por *networking* pessoal e/ou recomendações, sendo, posteriormente, selecionados de acordo com a sua disponibilidade e a partir de uma amostra por saturação teórica, isto é, quando os dados obtidos passassem a apresentar uma certa redundância ou repetição (Hoffmann & Farias, 2018).

Assim sendo, participaram neste estudo dezoito indivíduos: nove envolvidos/responsáveis pelo processo de *onboarding* e nove recém-admitidos. Alguns entrevistados encontram-se a trabalhar na mesma organização, visto que se procurou considerar ambos os lados da mesma realidade e cruzar a informação ao entrevistar um responsável/envolvido no *onboarding* e um recém-admitido, o que foi conseguido em quatro casos.

Relativamente à caracterização dos participantes (ver tabela 2 para maior detalhe), estes têm idades compreendidas entre os 23 e os 41 anos. Os participantes envolvidos/responsáveis pelo *onboarding* são todos do sexo feminino e apresentam uma idade média de 31 anos. No que concerne aos recém-admitidos, três são do sexo masculino e seis do sexo feminino, sendo que a sua média de idades corresponde a 24 anos.

Dos participantes responsáveis/envolvidos no processo de *onboarding*, sete exercem a sua função na área de RH, um na área de assessoria de administração e um na área de comunicação e marketing. De evidenciar as várias áreas em que os participantes recém-admitidos trabalham ou estagiam, nomeadamente contabilidade, finanças, RH, IT e comercial.

De realçar, também, que os participantes responsáveis/envolvidos no processo de *onboarding* apresentam uma antiguidade na função que desempenham compreendida entre os seis meses e os seis anos, sendo a média cerca de três anos. A data de admissão dos participantes que atravessam/atravessaram um processo de *onboarding* virtual ou misto em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 varia entre setembro de 2020 e fevereiro de 2021.

Os entrevistados encontram-se todos a trabalhar em empresas instaladas na zona Norte de Portugal e com número variável de colaboradores.

A seguinte tabela apresenta informação detalhada sobre os participantes e as respetivas entrevistas realizadas.

Tabela 2 - Caracterização dos Participantes

	Data da entrevista	Duração da entrevista	Tipo de participante	Idade	Sexo	Função que desempenha	Antiguidade na função desempenhada à data da entrevista (em meses)	Dimensão da organização (em Portugal ou nas instalações a que está alocado)
Participante 1	21/02/2021	54:20	PRA	24	F	Analista Financeira	5 meses	3000
Participante 2	04/03/2021	01:49:14	PR	27	F	Assistente de RH	24 meses	230
Participante 3	07/03/2021	28:56	PRA	24	M	Analista	5 meses	1000
Participante 4	10/03/2021	01:08:14	PR	28	F	Gestora de RH	18 meses	600
Participante 5	11/03/2021	01:22:03	PR	24	F	Assistente de Comunicação e Marketing	30 meses	1000
Participante 6	12/03/2021	55:23	PRA	23	F	Estagiária responsável pela Formação e Desenvolvimento	5 meses	500
Participante 7	16/03/2021	44:49	PRA	23	F	Analista de Controlo de Gestão	4 meses	600
Participante 8	20/03/2021	49:51	PR	23	F	Responsável pelo Departamento de RH	8 meses	20
Participante 9	21/03/2021	48:44	PR	39	F	Responsável de RH	6 meses	250
Participante 10	21/03/2021	48:15	PRA	23	F	Analista Financeira Estagiária	7 meses	350
Participante 11	21/03/2021	01:09:56	PRA	24	M	Estagiário de Contabilidade Financeira	7 meses	350
Participante 12	22/03/2021	52:07	PRA	28	M	Programador Júnior	5 meses	230
Participante 13	23/03/2021	49:24	PR	27	F	Técnica de RH	30 meses	600
Participante 14	23/03/2021	01:04:15	PRA	23	F	Estagiária de Departamento Comercial	6 meses	50
Participante 15	25/03/2021	01:02:13	PR	36	F	Responsável de RH	60 meses	350
Participante 16	25/03/2021	41:51	PRA	24	F	Cientista de Dados	1 mês	150
Participante 17	26/03/2021	56:27	PR	36	F	Responsável de RH	72 meses	230
Participante 18	12/04/2021	01:10:07	PR	41	F	Assessora de Administração	72 meses	1800

Legenda: Tipo de participante: PRA – Recém-admitido; PR – Responsável/envolvido no *onboarding*

3.3. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Em relação aos instrumentos de recolha de dados efetuaram-se entrevistas semiestruturadas, combinando perguntas abertas e fechadas, viabilizando a flexibilidade, a abertura e a espontaneidade (Aires, 2015).

Os guiões de entrevista (ver Anexo I para maior detalhe) foram elaborados com base na Revisão da Literatura. Procedeu-se à realização de duas entrevistas de teste com o objetivo de aprimorar os guiões, acrescentando, retirando ou melhorando as questões. De salientar que se efetuaram correções mínimas, o que fez com que ambas as entrevistas fossem consideradas para o estudo.

Os procedimentos de recolha de dados iniciaram-se com um contacto via *LinkedIn*, *e-mail* ou mensagem privada, explicando a participação pretendida e os objetivos do estudo. Com a confirmação da disponibilidade, agendaram-se as entrevistas e enviou-se, também, o respetivo link do *Zoom*. As entrevistas tiveram de ser realizadas através desta plataforma online devido à situação pandémica, o que por vezes causou alguns imprevistos técnicos associados, principalmente, ao ruído de fundo e à internet. Além disso, devido ao facto de não existir contacto pessoal, a observação do participante ficou dificultada, no entanto, tendo em conta o contexto que vivenciamos, este modo afigurou-se como o mais favorável e adequado para recolher os dados.

A duração das entrevistas variou entre cerca de 29min e 1h49min e todas foram efetuadas entre 21/02/2021 e 12/04/2021.

As entrevistas iniciaram-se com uma breve apresentação do entrevistador e um agradecimento pela colaboração e disponibilidade. Além disso procedeu-se a uma pequena exposição sobre o tema e os objetivos do estudo. Solicitou-se, de seguida, autorização para gravar a entrevista, com o intuito de facilitar a análise da informação. De evidenciar, igualmente, que esta investigação procurou assegurar o cumprimento de princípios éticos e deontológicos (Padilha et al., 2005), garantindo-se aos participantes confidencialidade e anonimato dos dados fornecidos.

Recolheram-se, depois, os dados sociodemográficos dos entrevistados: idade, sexo, função que desempenha, mês e ano de admissão/antiguidade na função desempenhada e o número de colaboradores da empresa (em Portugal ou nas instalações a que está alocado). Neste seguimento, colocaram-se as questões apresentadas no guião e eventualmente outras que

foram surgindo à medida que a conversa se ia desenvolvendo. Por fim, deu-se por terminada a entrevista, questionando-se o entrevistado se pretendia acrescentar algo e agradeceu-se novamente o seu contributo para a investigação.

Posteriormente, procedeu-se à transcrição integral e cuidada das entrevistas, sendo que, em média, 1 hora de entrevista demorou cerca de 4 horas a ser transcrita.

3.4. Procedimentos de análise dos dados

Em relação ao tratamento e análise de dados aplicou-se uma análise de conteúdo do discurso dos entrevistados (Bardin, 2016), utilizando o *software* NVivo.

Tendo por base a Revisão da Literatura, os guiões de entrevista, os dados recolhidos e os objetivos do estudo, procedeu-se à categorização e subcategorização das temáticas pertinentes para a análise, conforme se apresenta na seguinte tabela e mais detalhadamente no Anexo II.

Tabela 3 - Sistema de Categorias e Subcategorias

<u>Categorias</u>	<u>Subcategorias</u>	
<i>Onboarding</i>	Práticas de <i>pré-onboarding</i>	
	Práticas de <i>onboarding</i>	Informação transmitida
		Intervenientes
		Mecanismos e Ferramentas
	Duração	
	Assimilação da informação e adaptação à organização e à função	Auxílio dos pares
		Proatividade
	Diferenças entre o <i>onboarding</i> presencial e virtual	
	Eficácia do <i>onboarding</i> virtual	
	Pontos de melhoria e práticas a implementar	
	Dificuldades sentidas	
	Desafios do <i>onboarding</i> virtual	Estratégias
	Transição para o <i>onboarding</i> virtual	
	<i>Onboarding</i> virtual no futuro	
Teletrabalho	Desafios do teletrabalho	
	Pontos de melhoria ou a modificar	
	Evolução e utilização do teletrabalho no futuro	

4. Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

4.1. *Onboarding*

Nesta categoria enquadram-se todas as informações associadas ao processo de *onboarding*.

4.1.1. Práticas de pré-*onboarding*

A maioria dos participantes, quer recém-admitidos como responsáveis/envolvidos no *onboarding*, salientaram a ocorrência de contactos por *e-mail* e/ou chamada telefónica com os RH ou a chefia ainda antes do primeiro dia de trabalho, por questões burocráticas/administrativas, como por exemplo tratar de documentação e solicitar dados pessoais, mas também para orientação inicial e transmitir informações acerca dos primeiros dias na empresa.

“O nosso processo de onboarding, na realidade, começa muito antes do que é propriamente o dia de admissão. (...) Fazemos questão de marcar uma reunião com o candidato, onde explicamos que tipo de benefícios e vantagens a pessoa terá ao ser admitida na nossa empresa e explicamos um bocadinho como é que será o processo de onboarding, porque é um processo que eu acredito, e nós enquanto empresa acreditamos, que está a funcionar muito bem e que está bem definido. (...) Como será o primeiro dia do colaborador, a partir do momento em que este aceite a proposta, como é que serão os próximos passos, ou seja, trabalhar muito com base nessa comunicação, até por ser um momento extremamente importante em que a pessoa quer saber quais são as condições, benefícios, ou seja, qual o pacote completo que terá à disposição da empresa e, portanto, trabalhamos muito esta parte. (...) Enviamos alguma documentação antes do colaborador iniciar, quando a pessoa liga o computador no primeiro dia já tem um conjunto de e-mails da nossa parte num contexto daquilo que é o processo de onboarding. (...) Antes da entrada é essencialmente isto, alinho informações, envio um conjunto de e-mails relativos à formação e à agenda do primeiro dia, de certa forma para dar um enquadramento à pessoa do que a espera quando iniciar.” (PR2)

“Ainda antes do primeiro dia, enviamos um e-mail a pedir toda a documentação que é necessária enviar/ assinar e um documento a expor o percurso pelo qual o recém-admitido vai passar. Depois explicamos, também, que nos primeiros dias terá uma sessão de onboarding, o que deve ler, que formações online obrigatórias terá de realizar, etc.” (PR5)

“O contacto nesta fase foi essencialmente por e-mail e telefone. Caso tivesse alguma questão, perguntava por e-mail e havia sempre alguém dos RH que me ligava a esclarecê-la.” (PRA1)

Além disso, o participante 17 referiu a ocorrência de formações prévias para preparar melhor os futuros colaboradores para a função que irão desempenhar.

“Nós recrutamos, essencialmente, jovens que estão na última fase de formação e que vão, à partida, desenvolver tese de dissertação connosco. (...) Fazemos cursos de formação externos intraempresas abertos ao público e, pontualmente, convidamos alguns futuros trainees a fazer essas formações connosco, que é uma maneira de irem ganhando background, de os prepararmos melhor para o que vem a seguir nos próximos meses e é também uma maneira de se irem familiarizando com alguns termos e questões técnicas que vão trabalhar depois no futuro. (...) A troca de informação operacional também é feita antecipadamente normalmente por e-mails, documentos para cá, documentos para lá” (PR17)

Da mesma forma, o participante 3 referiu que foi criado um grupo de *Whatsapp* com a que viria a ser a sua futura equipa.

“O meu chefe contactou-me, criou um grupo no Whatsapp com a minha equipa, pôs-nos em contacto e depois marcou uma reunião por Skype com todos, ainda antes de entrarmos. (...) Tive também contacto por e-mail com os Recursos Humanos, nomeadamente para tratar das questões da proposta e assinatura do contrato, das especificidades, do seguro de trabalho, etc.” (PRA3)

4.1.2. Práticas de *onboarding*

Nesta subcategoria enquadram-se os dados relacionados com as práticas adotadas a partir do momento da admissão de um candidato.

Foram vários os participantes, quer recém-admitidos como responsáveis/envolvidos no *onboarding*, a referir a necessidade de deslocação às instalações apenas para levantar o material de trabalho.

*“Para a questão de recolher o material, o que estamos a fazer agora é, realmente, as pessoas têm que se deslocar à empresa para recolher os equipamentos, fazemos uma breve sessão de *welcoming* e, depois, também os nossos colegas de IT fazem as suas sessões para darem um overview das nossas plataformas, o que devem usar ou o que não devem usar. A seguir a essas sessões vão embora, diria que até antes da hora de almoço, para também proteger as pessoas e não as expor a qualquer tipo de risco. Vão só mesmo para o mínimo essencial e restrito e depois voltam para casa. Quando fazem login a partir de casa na parte da tarde, começamos com as sessões de *onboarding*” (PR4)*

*“(...) fui buscar o meu “*pack* de boas-vindas”, em que o mais importante era o computador. Desloquei-me às instalações da empresa na altura e depois iniciou-se o *onboarding* virtual.” (PRA12)*

Ainda assim, o participante 2 indicou que, por vezes, o material de trabalho era enviado através de transportadora.

“Há alturas em que a empresa decide que não vai colocar nem sujeitar ninguém a ir à empresa, por isso, é tudo entregue por transportadora e, portanto, uma pessoa da equipa de IT prepara todo o material, chama a

transportadora, que entrega na morada do colaborador. O que eu tentei fazer é: sempre que possível entregar o computador presencialmente, faço-o. Isto porque é a única oportunidade que eu tenho de mostrar as instalações às pessoas, porque apesar de não estarmos a trabalhar presencialmente, os colaboradores acabam por ter uma visão mais prática. (...) Depende da fase em que estamos em termos da COVID-19, ou seja, nas alturas em que esteja mais controlado, vamos ao escritório.” (PR2)

Alguns participantes, de ambos os tipos, mencionaram o primeiro dia como sendo totalmente presencial, no qual são mostradas as instalações e transmitida logo diversa informação, nomeadamente pelos RH ou chefia. Houve, também, participantes a referir a primeira semana como presencial e que só depois existe a transição para *onboarding* virtual.

“(...) existe uma primeira abordagem dos RH que apresentam a empresa, as instalações, as pessoas que trabalham no local do desempenho das funções e, depois, uma apresentação à equipa. Posteriormente, reunimos com o novo colaborador na sala de reuniões para preencher a documentação, assinar o contrato, os termos de responsabilidade, etc. E, mais uma vez, questiona-se se existe alguma dúvida, encaminha-se o colaborador para o seu posto de trabalho, envia-se os dados de acesso às diversas pastas, e posteriormente, fica na alçada da equipa onde está inserido, o enquadramento na atividade, no tipo de trabalho que vai realizar.” (PR9)

*“O primeiro dia, segunda-feira, foi físico lá na empresa. Fomos lá buscar os materiais todos, o computador, headphones e etc. Basicamente, conheci o meu chefe e as outras pessoas que estavam a entrar comigo para o meu departamento. Mas pronto, já era época da COVID-19 e não houve grande interação física para além disso. Depois nos restantes dias da semana tive atividades de *onboarding* e de *team building* virtuais com todas as pessoas que estavam a entrar comigo.” (PRA3)*

No que respeita à existência de um plano organizacional explícito de *onboarding*, apenas um participante recém-admitido e um responsável pelo processo referiram que este não se encontra devidamente estruturado/documentado.

*“De facto, senti falta de um *onboarding* mais estruturado.” (PRA6)*

*“O processo de *onboarding* tradicional, sim, está documentado. No entanto, o virtual é definido mediante as necessidades e a equipa, não está nada devidamente documentado sobre a parte do *onboarding* virtual.” (PR9)*

4.1.2.1. Informação transmitida

Em relação à forma como a informação é prestada, parte dos entrevistados, de ambos os tipos, referiram ser simultaneamente, isto é, para vários recém-admitidos ao mesmo tempo.

“Apesar de tudo isto da COVID-19, nós tivemos sempre muitas pessoas a entrar, portanto, grupos grandes todos os meses. Em 2021 ainda têm alargado mais os números, portanto nós fazemos sempre em sessões de grupo, porque

temos o onboarding organizado para datas específicas. Não existe aquele processo aleatório que às vezes existe em algumas empresas. Nós temos datas específicas estabelecidas que estão definidas logo no calendário que fazemos no início do ano ou ainda antes do ano começar, é de acordo com esse calendário. Normalmente, são sempre grupos grandes e, portanto, existe essa prática de dar as formações todas em grupo.” (PR4)

“(...) a informação foi transmitida a vários colaboradores simultaneamente. Fomos muitos a entrar ao mesmo tempo e como a informação é um pouco “standard”, penso que é o que faz mais sentido neste caso também.” (PRA1)

Outros referiram que depende do número de colaboradores que entrem ao mesmo tempo, tendo sido mencionado por entrevistados responsáveis, nomeadamente pelo participante 2, a preferência em que seja simultaneamente por uma questão de interação e rentabilização do tempo.

“Depende do número de colaboradores que entram. Se for só um, é transmitida isoladamente. Se for mais que um colaborador, simultaneamente. Nós preferimos que seja mais do que uma pessoa para existir mais interação e ser mais dinâmico. E, obviamente, que da minha parte rentabilizo mais o tempo, mas na impossibilidade de termos mais do que uma pessoa a entrar, a informação que transmitimos é exatamente a mesma. O conteúdo é direcionado a apenas uma pessoa ou para várias.” (PR2)

Da mesma forma, alguns participantes referiram que a informação mais geral da empresa e de RH é transmitida simultaneamente, mas a partir do momento em que começa a existir maior contacto com a equipa e formação mais específica para a função, a informação passa a ser transmitida individualmente.

“As sessões de onboarding de RH e dos managers das várias equipas foram feitas para vários colaboradores ao mesmo tempo, mas as reuniões com o meu manager e a formação para a função foi mais individual.” (PRA11)

“No início quando eramos todos da mesma “fornada”, os que entramos todos no mesmo dia, a primeira semana foi todos juntos. Depois nos primeiros dias da segunda semana, já não ficamos todos no mesmo departamento e foi cada um para a sua equipa.” (PRA7)

Por outro lado, houve entrevistados a indicar que a informação é aplicada praticamente de forma individual, sendo que o participante 9 destacou a personalização das entradas.

“Foi aplicada individualmente.” (PRA14)

“Tentamos fazer sempre individualizado. (...) Porque, lá está, cada dúvida do novo colaborador é única e pode fazer sentido a um, mas pode não fazer sentido a outro. Mesmo que tenhamos que ter dois ou três colaboradores a entrar ao mesmo tempo, personalizamos muito a entrada da pessoa.” (PR9)

Relativamente ao tipo de informação transmitida, no que concerne ao básico jurídico, regras, políticas e regulamentos, a maioria dos participantes, de ambos os tipos, reportaram que são comunicadas informações neste sentido em reuniões e/ou por *e-mail*, em alguns casos de forma mais implícita através de manual de acolhimento e integração, *SharePoint* e/ou formações *e-learning*.

“Esta informação não me foi explicitamente transmitida, foi dado conhecimento de que existe uma intranet que dá para aceder a todo esse tipo de informação.” (PR1)

“Em relação à cultura e aos regulamentos, tive um e-learning inicial sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados, foi-me dada muita informação acerca disso, até porque na minha função às vezes pedem para divulgar dados dos colaboradores e, portanto, esse e-learning acabou por ser útil e foi logo deixado clara essa informação.” (PR6)

“(...) uma das ferramentas que nós usamos é o SharePoint que é o nosso repositório para todos os documentos. É a nossa base de dados que contempla a política da empresa relativamente a viagens, o código de conduta, a política de aquisição de telemóveis, os key performance indicators, informações sobre o career path. Quando falo acerca do SharePoint menciono estes aspetos de uma forma leve e mostro onde é que os colaboradores podem consultar esta informação e apelo para que a consultem.” (PR2)

“Os regulamentos são explicados na primeira semana por mim na reunião que marco para mostrar documentação e também por e-mail.” (PR8)

“Transmitimos as regras de segurança do edifício, regras associadas à COVID-19, como requisitar um cacifo e como adquirir material de escritório. (...) No primeiro dia de acolhimento, RH envia um e-mail de boas vindas que contém documentos que o novo colaborador terá de ler obrigatoriamente e assinar. (...) Este e-mail contempla um manual de iniciação que introduz o colaborador à nossa intranet, ao portal de RH, às formações que têm de fazer em cada área, às nossas plataformas de comunicação interna” (PR5)

“Comunicamos quer a nível das regras e regulamentos que são transversais a todos os colaboradores, desde a regras de utilização de cartões, endereço de e-mail, comunicação interna, como também as regras e regulamentos específicos para a área em que vão trabalhar.” (PR18)

Relativamente ao entendimento dos novos cargos e todas as expectativas organizacionais relacionadas, a maioria, quer recém-admitidos como responsáveis/envolvidos no *onboarding*, reportou existir transferência de informação nestes aspetos e alguns entrevistados salientaram que esta informação acaba até por ser passada ainda antes do *onboarding* se iniciar, na fase de recrutamento e através das *job descriptions*. Contudo, também houve participantes a reportar que nas primeiras semanas é difícil compreender totalmente esta dimensão e que quando começa a execução das tarefas, com a prática, é que existe uma melhor compreensão.

“Isso foi feito pré-onboarding. Esse tipo de informação sobre as expectativas, aquilo que é esperado e não esperado, foi tudo feito na parte do recrutamento. (...) Portanto, nesta primeira fase de onboarding connosco, já depois de eles serem colaboradores, nós não individualizamos para cada uma pessoa tentar enquadrar o cargo que eles vão assumir. Essa parte já é feita diretamente dentro das equipas, onde, também, na prática, é apresentado o que se espera de cada um. Mas essa parte de espelhar e dizer o que é esperado, é feita ainda antes de escolherem ser nossos colaboradores.” (PR4)

“Sempre que contratamos alguém temos associada uma descrição de funções detalhada. Esse é logo o princípio, quando a pessoa se candidata à função, já teve acesso a um descritivo funcional que deixa claro aquilo que é a função em si. Depois, naturalmente, em contexto de entrevista, vamos mais ao detalhe em cada um dos pontos deste descritivo. Mas, quando a pessoa entra, além de assinar o contrato, assina também uma cópia desta job description, na qual, no fundo, estão elencadas as tarefas e as responsabilidades que são expectáveis que sejam assignadas a esta pessoa. (...) Eu diria que quando a pessoa entra tem já uma noção boa daquilo que são os objetivos do departamento e daquilo que é expectável de cada uma das funções, em específico para aquela que vai ocupar. Mas claro que depois vai afinando e percebendo cada vez mais em detalhe quais são as expectativas em relação a si.” (PR15)

“Relativamente às expectativas para o meu cargo, isso foi algo que foi deixado muito claro na minha entrevista, ou seja, eles fizeram mesmo questão de me explicar todas as tarefas para que não houvesse falhas nas expectativas, (...) deixaram muito claro as funções que eu iria desempenhar e o perfil que precisava de ter. Caso contrário, teria de não aceitar. Portanto, eu quando fui trabalhar já tinha essa ideia, já sabia exatamente as funções que iria ter de desempenhar e, eventualmente, o que me podiam pedir para fazer.” (PRA6)

“Consegui perceber, completamente. (...) Passavam-me as tarefas e depois quando eu as fosse realizar, viam-me a fazer, portanto, também tiveram esse cuidado para perceber se a tarefa foi bem entregue, se eu percebi bem a informação e o que era importante.” (PRA10)

“(...) compreendi mais o cargo e as expectativas relacionadas após as duas primeiras semanas, quando comecei a exercer o trabalho mais prático e com os meus colegas com mais experiência a explicarem-me as tarefas.” (PRA1)

No que respeita à transmissão de normas formais e informais, a maioria dos entrevistados, tanto responsáveis/envolvidos no *onboarding* como recém-admitidos, referiram a transmissão da cultura da empresa, história, missão, visão e valores, de uma forma direta com reuniões, mas também através do manual de acolhimento e integração, de organogramas, de vídeos, de fotografias de atividades/eventos anteriormente realizados, do tipo de iniciativas praticadas e, ainda, de uma forma orgânica com as interações que vão surgindo.

“Em termos da cultura, transmitimos a missão, a visão e os valores da empresa. Partilho também algumas das atividades que as pessoas vão encontrar ao longo do percurso na empresa através de fotos de atividades/eventos

anteriormente realizados. Toda a informação que passo no primeiro dia acaba por ter esse intuito de mostrar a cultura e a identidade da empresa.” (PR2)

“Nós criamos o que nós chamamos um manual de onboarding que tem o máximo de informação possível sobre a empresa de uma forma geral, a história, as práticas, os valores, ou seja, tudo aquilo que é transversal à empresa, quer seja em Portugal ou em qualquer outro país. Depois, também temos informação mais específica da localização em que o colaborador está alocado” (PR15)

“Também apresentamos organogramas com fotografias para os novos colaboradores conhecerem as equipas e as caras, até porque depois a apresentação é-lhes disponibilizada.” (PR5)

“Eu acho que a cultura formal em si é muito através destas apresentações que se fazem nas primeiras sessões, muito sobre os valores e muito sobre esse tipo de práticas que já temos muito incluídas no que é a nossa empresa hoje em dia. As práticas informais eu acho que passa muito, por exemplo, por mostrar o tipo de iniciativas que nós temos através das nossas reuniões semanais com toda a gente. Por exemplo, apresentamos todos os meses nessas reuniões os colaboradores que entraram nesse mês, é uma questão de mostrar a cultura informal, o que se vive na empresa.” (PR4)

“(...) informação acerca da missão, valores organizacionais, cultura, etc., foi transmitida, essencialmente, pelo meu manager também. O exemplo que eu considero valioso, foi que ele me disse que na empresa toda a gente se podia tratar por “tu”. Em algumas empresas acredito que isto não aconteça. Mas essa cultura de podermos falar abertamente sobre qualquer coisa e ter referido que existia muita entreajuda, isso eu verifico que, de facto, acontece na prática.” (PRA11)

“Através de vídeos que mostraram, por exemplo, (...) mas a melhor forma de compreender a cultura e outras normas é mesmo vivendo-a.” (PRA1)

Em relação aos relacionamentos interpessoais e às redes de informação, os participantes referiram a criação de *chats* de grupo para comunicar, a introdução aos vários departamentos/áreas e às plataformas de comunicação interna/principais contactos e a ocorrência de reuniões mais informais.

“Quando existe um grupo de colaboradores a entrar no primeiro dia, crio logo também um grupo com eles para esclarecer dúvidas que todos possam ter. (...) Da parte das equipas são criados também chats de grupo nesse sentido. Criamos canais no Teams também para algumas formações mais práticas com os recém-admitidos e os especialistas nessa área da formação, para as pessoas irem tirando as dúvidas ao longo da formação e a aprendizagem ser mais interativa, enriquecedora e esclarecedora. Também há pessoas que estão em chamada grande parte do dia, mas a fazerem o seu trabalho, como se estivessem lado a lado no escritório. Criamos um canal geral da empresa que toda a gente tem acesso, onde, frequentemente, colocamos informação, atividades de comunicação interna, fotos, etc. Era algo

que antes não existia, não existia tanta a necessidade disso, mas que passou a existir como forma de estarmos todos ligados a uma só rede.” (PR2)

“Apresentamos a nossa principal plataforma de comunicação interna, (...) informamos os principais contactos/linhas de apoio” (PR5)

“Outra coisa que introduzimos, desde que passamos a trabalhar desta forma, foi agendar uma reunião mensal em que temos a apresentação de alguns departamentos e, assim, permite que as pessoas fiquem a conhecer melhor a empresa como um todo, mesmo que sejam departamentos com os quais não têm de lidar no dia a dia. E, no meio disso, apresentam-se os novos colaboradores para que toda a gente tenha conhecimento de quem são e o que vão fazer.” (PR15)

“Também temos reuniões mais descontraídas ao final do dia e em que estamos todos só a conviver, só isso já faz uma grande integração da pessoa, mesmo sendo virtualmente.” (PR8)

“Tivemos basicamente um dos diretores da empresa a explicar numa perspetiva macro o que é a empresa e tivemos uma pessoa de cada departamento a explicar como é que funcionava cada departamento, (...) o trabalho que existe entre todos os departamentos, como e quem podemos contactar e as plataformas a que temos acesso. Isso tudo foi explicado no primeiro dia de onboarding.” (PRA3)

4.1.2.2. Intervenientes

Como principais intervenientes do processo de *onboarding* destacam-se os colaboradores de RH, a chefia dos colaboradores recém-admitidos, IT, *Facilities* e os diretores/colaboradores responsáveis de cada equipa/departamento das organizações em que trabalham. De salientar também os mentores/*buddies* designados para acompanharem e integrarem de uma forma geral os novos colaboradores, e os colegas de equipa na adaptação mais operacional e relacionada com as tarefas a executar.

“A informação foi-me transmitida essencialmente pelo meu manager, alguns regulamentos foi o departamento de Recursos Humanos, os colaboradores responsáveis de cada equipa, alguns colegas de equipa e algumas pessoas que fui tendo contacto.” (PRA11)

“Portanto, em termos de estratégia, história, boas-vindas, sustentabilidade, etc., isto foram os Recursos Humanos. Depois, dentro de cada apresentação de departamento acabava por ser uma pessoa responsável desse departamento, ou um team leader ou um manager. Depois, quando passei mais para o meu departamento em si e para a minha equipa em concreto, atribuíram-me um buddy, ou seja, uma pessoa que é responsável pela minha integração. Além disso, tenho uma colega de equipa que me ensina tudo a nível de tarefas, da parte mais operacional. O meu buddy ajuda-me mais em termos de integração global” (PRA7)

“E depois a parte de IT, que também é um suporte sobretudo nestes tempos, os colaboradores sentem logo que está alguém a apoiá-los nessa parte. Também temos os colegas de Facilities que vão participando, fazia mais sentido na altura quando tínhamos as nossas visitas guiadas ao edifício e agora isso está pausado. Mas, neste momento, eles também participam para dar só algumas luzes do que é estar no edifício, algumas diretrizes gerais e um bocadinho processuais que são dadas na mesma. Apesar das pessoas estarem a trabalhar por casa, mas um dia vão estar no edifício e precisam também dessa parte.” (PR4)

“Em maio de 2020 lançamos também um programa de buddies para que os recém-admitidos tenham uma pessoa com experiência de pelo menos um ano, que lhes vai apresentar a cultura da empresa, outros aspetos mais gerais, trocarem experiências e conhecerem-se, não tanto para o acompanhar na função e nas tarefas que vai desempenhar, porque para isso terá a equipa a orientar.” (PR5)

4.1.2.3. Mecanismos e Ferramentas

Em relação aos principais mecanismos e ferramentas utilizadas no *onboarding* virtual/misto, foram referidas apresentações *PowerPoint*, vídeos, videochamadas/*chats* de grupo, reuniões formais e informais, nomeadamente via *Skype/Microsoft Teams* com *ice breakers*, *break out rooms* e pequenas atividades/jogos, *SharePoint*, documentação, *e-mails* e formações *e-learning*.

“Foi através de reuniões online via Teams com videochamadas, documentos tutoriais com procedimentos para cada tarefa, PowerPoints e vídeos.” (PRA11)

“Reuniões online e formações e-learning.” (PRA6)

“(...) ao longo do dia foram-se fazendo breakout rooms. (...) Nesses breakout rooms eram feitas atividades para nos irmos conhecendo, como por exemplo, dizer factos sobre nós, do que gostamos, etc.” (PRA1)

“A partir desse momento, para “quebrar o gelo”, costumo primeiro apresentar-me: faço uma pequena apresentação sobre mim, explico o meu background, o que eu faço, de onde é que venho e depois passo a palavra para cada um deles poderem fazer essa introdução e, assim, ficam logo todos a conhecerem-se um bocadinho mais.” (PR2)

“No fundo é uma combinação, as reuniões online, apresentações, formações, conversas. Além disso, procuramos também que a pessoa tenha toda a informação por escrito, porque sabemos que no início é demasiada informação para conseguir reter tudo e, portanto, a dada altura vamos precisar de revisitar e se tivermos isso documentado, conseguimos fazê-lo mais facilmente. Portanto, tudo aquilo que dizemos partilhamos por e-mail” (PR15)

“É tudo online pelos nossos canais internos, através do Teams. (...) Depois, todo o tipo de apresentações que partilhamos estão sempre disponíveis através do nosso SharePoint. Queremos sempre que não fique só a impressão que são só “palavras”. (...) Portanto, temos sempre isso disponível e é uma das práticas que nós temos, (...) disponibilizamos tudo para o colaborador poder ver e aceder” (PR4)

Como mencionado anteriormente, alguns entrevistados indicaram também a existência de um manual de acolhimento e integração. De salientar ainda que houve participantes responsáveis/envolvidos no *onboarding* a referir a aplicação de um questionário de satisfação no final do *onboarding*, no qual os recém-admitidos dão o seu *feedback*. Outros mencionaram, também, a ocorrência de reuniões periódicas de *feedback* acerca do processo.

“Para além disso, este e-mail contempla um manual de iniciação, (...) é um documento com poucas páginas, mas que tem bastante informação essencial para quem está a iniciar. Depois dos dois primeiros dias de acolhimento, os responsáveis revêm o plano de onboarding com os recém-admitidos, marca-se uma reunião para obter o feedback do recém-admitido, perceber quais as suas expectativas, o que melhoraria, etc. É essencial que dentro da equipa também haja alguém designado para o acompanhar e que o manager consiga de forma gradual delegar-lhe tarefas e responsabilidades. Ao fim de seis meses é marcada outra reunião em que o colaborador dá feedback acerca da satisfação geral com a empresa, do conhecimento que já adquiriu, das necessidades que tem de formação, etc. (...) Além disso, o programa de buddies tem a duração de um mês e precisamente um mês depois da entrada do colaborador, enviamos um formulário de avaliação em que o novo colaborador avalia o programa de onboarding e o programa de buddies.” (PR5)

“Nós temos três reuniões que são agendadas no primeiro dia de cada colaborador ou até mesmo antes, comigo e com a responsável de Gestão de Pessoas. A primeira reunião é efetuada após as duas primeiras semanas para recolher todo o tipo de feedback, como é que os colaboradores se sentiram, como foi a interação, para perceber se o processo está a funcionar, se a comunicação está a evoluir entre o recém-admitido e o buddy, como é que a comunicação tem sido, com que frequência falam, etc. No final do primeiro mês, existe uma reunião novamente em que voltamos a validar e a pedir feedback ao colaborador, que já nos fala muito mais das dificuldades e desafios que passou ao exercer a sua função e não exclusivamente da formação, como acontece com a primeira reunião. Introduzimos há relativamente pouco tempo outro momento de feedback que ocorre no final do quarto mês, porque começávamos a sentir que até ao final do primeiro mês, tudo muito bem, tínhamos um papel muito ativo para que a integração corresse da melhor forma possível. Mas achávamos que, depois do primeiro mês, começávamos, de certa forma, a perder o rasto e implementámos então a reunião do quarto mês.” (PR2)

“Nós mandamos sempre ao final de um mês da pessoa estar na empresa um inquérito e, por norma, 100% das pessoas dizem que se sentem integrados na equipa ao fim daquele mês” (PR13)

4.1.3. Duração

Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca da duração do programa de *onboarding* e comparações da duração entre o *onboarding* virtual e presencial.

Recolheram-se diversas opiniões neste aspeto de ambos os tipos de participantes. Alguns referiram que o acolhimento/*onboarding* ocorre no primeiro dia, outros mencionaram nos primeiros dois/três dias.

“O onboarding ocorreu no primeiro dia e durou o dia todo.” (PRA1)

“O primeiro dia é passado formalmente, é o welcome day, um dia para passar diversa informação sobre a empresa e não só.” (PR2)

“Antigamente o nosso programa de acolhimento era de um dia, (...) decidimos que queríamos fazer um upgrade ao nosso programa de onboarding, até porque haviam muitas equipas que não se apresentavam. (...) Sentimos que o onboarding contemplava sobretudo temas de RH e que não dava uma visão tão abrangente quanto nós desejaríamos, (...) o acolhimento passou a ser de dois dias inteiros. Nunca conseguimos realizá-lo de forma física, porque começamos a pensar nele em fevereiro de 2020 e o primeiro onboarding com o novo formato arrancou em maio.” (PR5)

“Três dias completos, porque mesmo que não tenham formações nós enviamos material de leitura para irem lendo, entretanto.” (PR13)

Existiram, também, referências ao facto do *onboarding* formal acontecer nos primeiros dias, entre a primeira e a segunda semana e que nas semanas seguintes passa a ser um *onboarding* mais informal e direccionado à função.

“Após as duas semanas de formação [as duas primeiras semanas], eu comunico à equipa que a pessoa já terminou a formação e em que dia lhe vai ser “entregue” formalmente. Portanto, a partir desse momento as equipas são “responsáveis” por essa pessoa, porque durante o processo de formação em contexto de onboarding eu é que sou responsável por eles, por garantir que os colaboradores vão às formações, como é que estão a correr, etc.” (PR2)

“O programa em si varia das equipas, porque a partir de um determinado dia começam com o que nós chamamos de onboarding funcional, que já é mesmo nas equipas próprias e depois depende porque varia de um a três meses, mas um mês é o acompanhamento mais a sério.” (PR13)

“Com RH é fundamentalmente na primeira semana, depois o resto do onboarding on the job demora bastantes semanas, até as pessoas estarem confortáveis na função. Por isso, da nossa parte, o onboarding formal demora mais ou menos uma semana e a seguir é algo um bocadinho mais demorado, com as várias fases da evolução do colaborador” (PR4)

“Nos primeiros quinze dias foi só essa apresentação/introdução da empresa de uma forma mais genérica. (...) Nos quinze dias seguintes tive formação dentro do meu departamento/equipa, em que me explicaram a minha função, o que ia fazer, conheci mais pessoas, ou seja, formação mais direccionada ao meu departamento.” (PRA3)

“Oficialmente, mesmo chamado de onboarding, foi uma semana, porque a partir da segunda semana já foi uma integração direcionada ao meu departamento em concreto. Mas diria que foi uma semana de forma oficial, na primeira semana mais formal e a partir da segunda mais informal.” (PRA7)

Foi referida, ainda, a duração de pelo menos um mês. Assim sendo, houve menções de que o maior acompanhamento é efetuado no primeiro mês e que até o recém-admitido se sentir completamente integrado e independente, varia de função para função. No entanto, três participantes envolvidos/responsáveis pelo *onboarding* referiram o período de tempo de cerca seis meses.

“Foi entre um mês/mês e meio. Diria que foi aproximadamente entre cinco a seis semanas.” (PRA12)

“Mas, no geral, a duração do onboarding é no mínimo um mês.” (PR18)

“O período de enamoramento costuma demorar mais do que um mês, só ao final de uns seis/sete meses, é que começam efetivamente a demonstrar um desagrado relativamente a alguns aspetos.” (PR9)

“Nós, RH, consideramos que a parte de onboarding e adaptação termina ao fim de seis meses” (PR4)

“O onboarding completo diria seis meses, porque este é o período de tempo que queremos que exista um acompanhamento personalizado com o recém-admitido, mas o acolhimento são dois/três dias.” (PR5)

Relativamente ao facto da duração do *onboarding* presencial e virtual ser idêntica, os participantes envolvidos/responsáveis pelo *onboarding* foram questionados acerca deste aspeto e, maioritariamente, salientaram que é semelhante, assim como o conteúdo que é transmitido.

“Sim, exatamente igual. O que nós sempre quisemos era não ter nenhum impacto negativo ou reduzir em nada a experiência do onboarding só porque estamos confinados em casa. Porque a experiência dos colaboradores a entrar na empresa é muito importante. (...) Portanto, entrar com o pé direito é importante porque diz logo como é que vai ser a relação do colaborador e está perfeitamente comprovado que pessoas que não têm um onboarding muito bom ou uma experiência boa, depois no futuro vão sempre se ressentir disso e vão estar condicionadas por causa disso. O que nós sempre quisemos foi manter as coisas o mais normal possível e não reduzirmos em nada nem mudar muito no sentido negativo, ou seja, não fazer nenhuma redução ou quebrar esta relação de proximidade, sempre fomos de nos adaptar às circunstâncias e foi o que nós fizemos.” (PR4)

“Todos os programas foram adaptados para se manterem nos mesmos níveis que estão definidos, (...) mas para serem online.” (PR18)

O participante 15 referiu que o virtual poderá ser um pouco mais alongado, por exigir mais disponibilidade e criatividade em manter as ligações emocionais.

“De forma virtual seguimos a mesma lógica, mas acaba por alongar um bocadinho o onboarding. Presencialmente era possível agrupar reuniões e formações nas duas primeiras semanas, mas agora, virtualmente, visto que passamos o dia ligados em reuniões, é mais difícil “encaixar” tudo, por uma questão de disponibilidade de quem tem de passar a informação também. (...) Mas, apesar de ser, naturalmente, um processo mais demorado, sinceramente tem corrido muito bem. (...) E, de facto, toda esta situação exige um bocadinho mais de nós, alguma criatividade muitas vezes para tentar manter esta relação que é muito simples quando estamos lado a lado, mas que se torna mais complicada ao trabalhar desta forma. Mas procuramos que isto não se sinta tanto, pelo menos.” (PR15)

Da mesma forma, o participante 5 mencionou que o processo foi alterado e estendido já em contexto de pandemia.

“Nós estávamos a fazer um acolhimento de só um dia e mudamos para dois dias já em contexto de pandemia. Por isso sempre fizemos este processo de dois dias virtualmente, nunca o fizemos de forma presencial.” (PR5)

Por outro lado, o participante 17 reportou que virtualmente poderá ser mais curto, pelo facto de se poder tornar mais cansativo.

“Talvez virtual seja um bocadinho mais curto, porque depois tantas horas virtualmente acaba por ser cansativo” (PR17)

O participante 8 não conseguiu responder a esta questão pelo facto do *onboarding*, na empresa em que trabalha, ter sido implementado e estruturado em contexto virtual.

“Visto que antes não havia um processo de onboarding estruturado antes da minha entrada, fui eu que o implementei, não consigo ter muito essa percepção. Agora dá para ter uma noção de quanto demora, antes eu não consigo definir. Na altura, quando entrei, fui um bocado atirada aos leões, o que de certa forma foi bom para aprender rápido, lembro-me que tive de procurar muito toda a informação porque ela não chegava até mim. Agora eu sei que toda a informação chega à pessoa na primeira semana e que nas três semanas seguintes, até fazer um mês, ela tem tempo de a absorver.” (PR8)

4.1.4. Assimilação da informação e adaptação à organização e à função

Quer participantes responsáveis/envolvidos no processo de *onboarding* como recém-admitidos indicaram que nas primeiras semanas é transmitida muita informação e que, por isso, esta não é logo assimilada, vai sendo ao longo do tempo. No que respeita à adaptação à função e à organização, a maioria referiu que esta ocorre, mesmo sendo virtual. Ainda assim,

em termos de adaptação à organização, é mais complicado pelo facto de não existir o contacto presencial, o que eventualmente torna menor o sentimento de pertença.

“Relativamente a assimilar a informação que me foi sendo transmitida, já está tudo bem, é uma questão de assimilar os processos, digamos assim. Nas semanas iniciais fui “bombardeado” com informação de todo o lado, fiquei um bocado confuso, acho que é normal. À medida que o tempo foi passando e fui realizando as minhas tarefas, fui assimilando e então agora está tudo no sítio.” (PRA11)

“Eu tenho-me adaptado bem e conseguindo organizar-me a partir do online, mas sinto que o presencial é completamente diferente porque conseguimos absorver outro tipo de informação e há outro tipo de partilha que é um pouco diferente. Nós cingimo-nos muito às nossas funções, à nossa equipa e tudo o resto é um pouco distante. Eu sinto que se precisar de informação, recorro sempre às mesmas pessoas, enquanto se tivesse no escritório se calhar recorreria a outras pessoas, a outros departamentos. (...) A nível da organização acho que ainda estou em adaptação. Agora ao nível das minhas tarefas, à equipa e às responsabilidades que vou tendo, acho que já passei essa fase de adaptação. Já me sinto como se fosse membro da equipa.” (PRA14)

“É complicado absorver a cultura de uma empresa através do computador e sem ir ao escritório. Sinto que estou a fazer algo muito abstrato, acaba por se tornar uma realidade virtual.” (PRA7)

“Relativamente à assimilação de informação, nós sentimos que, efetivamente, no primeiro dia há muita informação e que essa informação não é assimilada de forma correta, visto que depois surgem as dúvidas ao longo do tempo. O que é completamente normal, pelo facto de ser bastante informação ao mesmo tempo. No entanto, creio que existe uma devida adaptação à organização e à função” (PR9)

“A longo prazo, se nos mantivermos nesta situação de afastamento físico, vai é trazer problemas de retenção, porque o sentido de pertença é muito menor. No que diz respeito à transmissão da informação de onboarding, ela é muito prática, muito operacional, não vejo impedimento nenhum. Quando as pessoas entram para uma organização, o objetivo também é que sintam um “colo” no que diz respeito a RH e, esse colo, é difícil fazê-lo virtualmente.” (PR17)

Todos os participantes recém-admitidos consideraram que o *onboarding* teve um impacto positivo na assimilação da informação e na sua adaptação.

“Sim, foi sem dúvida fundamental, porque foi a “porta” de abertura para tudo o resto, no sentido em que me foi passada informação essencial e proporcionado o devido enquadramento organizacional, para conseguir alcançar o melhor nível de desempenho e compromisso, por exemplo.” (PRA1)

“Sim, sem dúvida. (...) É importante sentirmos que não somos só mais um número e a empresa, nesse aspeto, acho que está num bom caminho. Foi no onboarding que fiquei com essa opinião. Se calhar também fui construindo essa opinião com base noutras conversas que fui tendo, mas essencialmente foi no onboarding.” (PRA12)

Da mesma forma, os entrevistados 2 e 4, responsáveis pelo *onboarding*, mencionaram que este processo tem um papel fundamental na integração/retenção dos colaboradores.

“Acho que o processo de onboarding faz toda a diferença e permite aos recém-admitidos terem um maior reconhecimento da empresa, no sentido de sentirem que existe um investimento da empresa em garantir que têm acesso a toda a informação. Há dados que apontam mesmo que um processo de onboarding bem feito trabalha bastante a questão da retenção. (...) A informação é exatamente construída para ajudar nesse processo de adaptação quer à organização como à função, o feedback tem sido bastante positivo e as pessoas têm identificado que isso fez toda a diferença na sua entrada.” (PR2)

“Por isso, eu acho que o onboarding tem um papel essencial e fundamental para criar relações duradouras de trabalho e para as pessoas se integrarem.” (PR4)

4.1.4.1. Auxílio dos pares

Todos os entrevistados recém-admitidos referiram a contribuição dos colegas na sua adaptação. Contudo, o participante 1 mencionou que a ajuda ocorre, mas exclusivamente em termos profissionais e não tanto sociais.

“As pessoas da minha equipa sem dúvida que contribuem. Acontece imensas vezes que nós estamos a fazer as nossas tarefas em videochamada, cada um está a fazer a sua, mas em chamada. Sempre que dá tentamos fazer e é quase como se estivéssemos no escritório. Quando tenho alguma questão, também me telefonam e fica o assunto resolvido.” (PRA7)

“Sim. Eu senti logo uma abertura e disponibilidade para me ajudarem e isso facilitou imenso.” (PRA10)

“As interações que existem são estritamente profissionais. Os membros da minha equipa são muito prestáveis na informação ao nível das tarefas que tenho de fazer, no sentido que se tiver dúvidas, eles são os primeiros a esclarecer, mas não muito para além disso. Preocupam-se em dar-me suporte em todas as questões que tenho e procuram que eu faça o trabalho da melhor e mais eficiente forma possível, mas não existe tanta preocupação em estabelecer relações mais pessoais. (...) No entanto, considero, também, que isto parte um bocadinho da cultura da empresa em si” (PRA1)

4.1.4.2. Proatividade

Todos os recém-admitidos mencionaram terem tomado atitudes proativas para se integrarem e adaptarem, questionando as dúvidas que surgem, participando ativamente nas reuniões e mostrando-se disponíveis para aprender mais.

“Eu acho que nesse aspeto tenho uma atitude que me faz estar mais por dentro dos processos e das pessoas da empresa porque se me pedem ajuda nalguma coisa, eu aceito mesmo que não saiba fazer, mostro-me disponível para aprender. Além disso, também, por vezes, questiono a quem tenho de me dirigir para tratar de alguns assuntos e vou falar diretamente com a pessoa, independentemente de ela estar em Portugal ou noutra localização. E nas próprias reuniões de equipa, também tento participar e entrar nalgumas brincadeiras para as pessoas me conhecerem e me integrar.” (PRA11)

“Estou sempre a mandar mensagens, a perguntar dúvidas e a falar com pessoas. Nas reuniões não estou passivamente e mostro que tenho ideias, que estou por dentro do que está a ser feito. Tendo em conta que estou a trabalhar em casa desde o momento que entrei, acho importante apresentar-me e mostrar que estou a acrescentar algo.” (PRA3)

“Sim, basicamente sempre que tinha alguma dúvida ou alguma questão, as pessoas estiveram sempre muito dispostas para me ajudar e eu sempre que tive alguma dúvida fui perguntar. Até hoje ainda faço isso, as pessoas respondem-me sempre e ajudam-me sempre. Como é que eu fiz isso? Foi através do Teams, enviava mensagens ou pedia para ligar para resolver umas questões. Às vezes também é por e-mail, mas maioritariamente é pelo Teams, envio mensagem e depois fazemos chamada ou marcamos uma hora para vermos os assuntos.” (PRA6)

Ainda assim, o participante 1 referiu que, pelo facto de a organização na qual trabalha ser muito estratificada, sente que não existe muita abertura para que as interações partam dos recém-admitidos.

“Não sinto que haja muita abertura para este tipo de interações partirem dos colaboradores recém-admitidos. Isto porque a organização é muito estratificada, há uma hierarquia clara, o que faz com que se torne mais complicado.” (PRA1)

4.1.5. Diferenças entre o *onboarding* presencial e virtual

Em termos das principais diferenças entre o *onboarding* presencial e virtual, os participantes de ambos os tipos referiram que no virtual existe falta do contacto pessoal com o espaço físico da empresa e com os outros colaboradores, uma menor proximidade, dificultando a construções de relacionamentos.

“Na minha opinião a parte de ser virtual só tem consequências a nível de relacionamento com os colegas.” (PRA12)

“Virtualmente não se cria tantos relacionamentos, diria que é a principal diferença. Além disso, o impacto é distinto conhecendo os espaços e as áreas estando no local do que apenas ouvir falar delas.” (PRA6)

“A principal diferença que identifiquei é ao nível da interação física e presencial, quer com o espaço empresarial em que as pessoas estão inseridas como a própria interação mais informal que existe com os colegas.” (PR2)

Da mesma forma, os momentos informais e de convívio do *onboarding* como as pausas e os almoços, virtualmente, não se sucedem ou são muito diferentes daquilo que se vive presencialmente. Salientaram, ainda, que no *onboarding* virtual o processo de aprendizagem é mais solitário pelo facto de a comunicação não ser tão espontânea, no entanto, pode ser positivo porque envolve um maior pensamento crítico, autonomia e sentido de responsabilidade.

“Momentos mais informais que antes existiam, como por exemplo, eu costumava almoçar com eles, hoje não existem”
(PR2)

*“Presencialmente existem almoços, cafés, lanches que permitem conhecer verdadeiramente os colegas. Eu acho que estes momentos informais tornam o *onboarding* e o compromisso organizacional verdadeiramente eficazes. Na minha opinião, resumindo esta questão em duas ou três palavras: os momentos informais do *onboarding* são tão ou mais importantes do que os momentos formais. E estes momentos informais, apesar de poderem ser feitos online, (...) não têm nada que ver com o que se vivencia presencialmente.”* (PRA1)

“As diferenças negativas, além da relação entre as pessoas não ser tão próxima, diria que é o processo mais solitário de aprendizagem, porque a comunicação não é tão instantânea, mas, por outro lado, também desenvolve algum pensamento crítico para eu pensar primeiro como é que posso fazer as coisas em vez de ir logo perguntar diretamente.”
(PRA11)

“Aspectos positivos posso considerar a autonomia e o sentido de responsabilidade.” (PRA14)

Mencionaram, igualmente, que no *onboarding* virtual, a informação pode ser passada mais rapidamente como forma de otimizar o tempo e houve, ainda, referências de participantes recém-admitidos que em termos de ouvir/assistir a apresentações expositivas acaba por ser idêntico ou até melhor de forma virtual, visto que presencialmente há espaço para outras conversas e distrações.

“Por exemplo, em termos de apresentações considero que seja idêntico, no sentido em que a informação passa, estar no meu quarto/sala/escritório e estar num auditório a ouvir uma apresentação, isto considero que é igual, às vezes se calhar até mais eficaz, visto que eventualmente existem menos distrações. Mas, por exemplo, nas pausas dessa apresentação, presencialmente, tem-se um convívio com os colegas que não se tem em casa.” (PRA1)

*“No *onboarding* virtual, vejo muito como positiva a capacidade que tenho de perguntar rapidamente as dúvidas que tenho, é fácil porque a pessoa também está a ver no ecrã dela aquilo que está a acontecer. E, por exemplo, sempre que os meus colegas me estão a explicar alguma coisa, até tenho mais margem para apontar e para conseguir acolher o máximo de informação possível. Porque quando estou numa chamada com uma pessoa, procuro perguntar tudo naquele momento para depois não a estar a incomodar novamente mais tarde.”* (PRA10)

No entanto, no *onboarding* virtual pode ser mais fácil ativar a escuta secundária e fazer *multitasking*.

“O que acontece muito é que as pessoas podem ativar a escuta secundária. Esta é uma das desvantagens do formato virtual, que é que podemos facilmente dispersar e fazer multitasking.” (PR5)

“Também lbes peço sempre para ligarem a câmara, caso contrário não consigo mesmo ver o que eles estão a fazer. Em casa nunca temos a total certeza de que os novos colaboradores não estão no telemóvel, mais uma razão para a informação se perder mais um pouco no onboarding virtual.” (PR13)

Ainda assim, pode ser melhor para os recém-admitidos gerirem a ansiedade inicial.

“Talvez a gerir a ansiedade inicial, virtualmente pode ser mais fácil, porque as pessoas estão no conforto da sua casa.” (PRA16)

“(...) talvez estar no conforto de sua casa pode fazer com que se sintam mais à vontade e mais descontraídas para falar e conhecer as pessoas, acredito que sim.” (PRA3)

No *onboarding* virtual a preparação do processo pode ser mais simples e existir maior flexibilidade para incluir mais pessoas nas formações.

“No entanto, o virtual também tem as suas vantagens, conseguimos às vezes incluir mais pessoas nas formações, por exemplo, se ocorresse algum imprevisto e alguém tivesse que faltar, não haveria problema porque podia ir noutra sessão visto que é online, basta enviar o convite.” (PR13)

Foi referido, também, por participantes responsáveis, que em termos de conteúdo, a informação transmitida é idêntica em qualquer tipo de *onboarding*.

“Em termos de conteúdo, eu acho que não tem muita diferença.” (PR18)

“A principal diferença diria que não é tanto no conteúdo que é passado, porque a informação que passo agora virtualmente é exatamente igual à que passava presencialmente. Eu diria que é mais em termos de comunicação implícita, o facto de não estar com as pessoas presencialmente.” (PR2)

Relativamente à eficácia de ambos os tipos de *onboarding*, a maioria dos participantes consideraram que estes são igualmente eficazes e que as duas formas resultam, cada uma tem as suas vantagens e desvantagens. O *onboarding* virtual é mais forçado enquanto o presencial é mais natural e orgânico.

“Sim, acho que são ambos igualmente eficazes.” (PRA12)

“Ambos são muito diferentes, porque no onboarding presencial existe uma interação mais informal. Mas acho que em termos de eficácia, diria que sim, que os dois transmitem as mensagens, os valores e as informações mais importantes da empresa.” (PR5)

“Acho que há mais-valias e desvantagens em ambas as formas, mas acho que funcionam as duas. Presencialmente acontece mais naturalmente e virtualmente temos que fazer com que aconteça, então há aqui um esforço adicional. As pessoas que entraram em contexto de pandemia estavam um bocadinho receosas, naturalmente, mas passaram-nos a mensagem de que a experiência foi bastante positiva apesar do contexto mais complicado e mais distante. Por isso, sim, diria que são ambos eficazes.” (PR15)

No entanto, alguns entrevistados consideram o presencial mais eficaz devido, principalmente, à componente da interação informal.

“Considero o onboarding presencial mais eficaz, no sentido em que o onboarding é uma fase muito inicial em que são bastante importantes os momentos informais, mais do que os formais.” (PRA1)

“O virtual não é empático. O presencial chega mais a outros níveis que o virtual não chega, consegue-se tirar mais partido do presencial do que do virtual.” (PR17)

4.1.6. Eficácia do *onboarding* virtual

Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca de como o *onboarding* virtual está a decorrer e se está ou não a ser eficaz.

Apenas um participante responsável pelo processo referiu que o *onboarding* virtual não está a ser eficaz pelo facto de não terem nada estruturado neste sentido.

“Não, não está a ser eficaz, porque neste momento não temos nada preparado a nível do onboarding virtual. O que estamos a fazer é ir atrás do prejuízo, por isso, não, não está a ser eficaz. (...) Tirando o manual de acolhimento, que mandamos por e-mail, não temos nenhuma fonte de informação para os colaboradores. Não existe nenhuma rede social interna da empresa, nem um local de notícias da empresa, não existe nada disso.” (PR9)

Todos os outros participantes, quer recém-admitidos como responsáveis, mencionaram que o *onboarding* virtual está a correr bem e que está a ser eficaz.

“Eu acho que está a correr bem e, digo isto, porque acho que comecei a desempenhar muitas tarefas de uma forma autónoma/independente num curto espaço de tempo e os meus colegas também sempre se mostraram disponíveis para me ajudar. Portanto, a passagem de informação e a formação foi eficaz nesse sentido.” (PRA11)

“Sim, acho que correu bem e foi eficaz. Acho que, por exemplo, deu-me oportunidade de conhecer as outras pessoas que estavam a entrar ao mesmo tempo que eu ou que são de outros departamentos, com os quais eu não vou ter

contacto no meu dia a dia porque não fazem parte do meu trabalho, (...) deu-me para ter uma visão mais geral da cultura da empresa, das pessoas que fazem parte dela e que estamos todos a contribuir para o mesmo objetivo no fim.

Portanto, acho que sim, à partida fez-me logo sentir que era bem-vindo e que estava a contribuir para uma coisa maior.” (PRA3)

“Acho que sim, no início foi difícil adaptar-me, há um ano atrás, mas eu já tive mais de cem pessoas a fazer onboarding virtual. (...) Nem sempre é fácil, porque são formações às vezes um bocadinho expositivas, mas, por isso, tentei incluir um questionário no final e os breakout rooms. (...) A avaliação do onboarding não diminuiu sendo virtualmente. No entanto, houve no final um ou outro feedback a dizer que podia ser mais interativo, mas que dadas as circunstâncias está muito bem organizado, e nós fomos tentando fazer isso, o mais interativo possível.” (PR13)

“Sim, está a ser eficaz. Está a correr bem e o feedback que temos recebido tem sido muito positivo. (...) As pessoas sentem a partir do primeiro dia que a empresa as trata bem, o que contribui também para a sua retenção e compromisso.” (PR2)

4.1.7. Pontos de melhoria e práticas a implementar

Entrevistados de ambos os tipos mencionaram que não modificavam nada no processo de onboarding virtual.

“Acho que não teria mais a acrescentar àquilo que foi feito.” (PRA3)

“Acho que a empresa fez aquilo que estava ao seu alcance para nos integrar da melhor maneira e, quanto a isso, não tenho nada a dizer.” (PRA7)

“Por isso, neste momento, não sei identificar o que poderíamos mudar ou implementar, mas acredito que por aquilo que vou vendo nas redes sociais com o que algumas empresas vão partilhando, há uma série de iniciativas e que se calhar até faziam sentido também para a nossa empresa e que, eventualmente, poderão acabar por acontecer, é também uma questão de oportunidade e de pôr as coisas em prática.” (PR15)

Ainda assim, como principais pontos de melhoria e práticas a implementar, foram referidos pelos participantes recém-admitidos, a realização de atividades/reuniões mais descontraídas, a modificação na ordem pela qual a informação é transmitida, a implementação de um programa estruturado que permita interação com mais colaboradores e melhorar a parte da formação.

“Sinto que as semanas iniciais resultaram muito bem, mas depois julgo que a empresa não conseguiu acompanhar, visto que não existem atividades/reuniões mais descontraídas para nos conhecermos melhor.” (PRA1)

“Acho que a única coisa que modificaria era a ordem pelas quais me apresentaram as realidades da empresa, ou seja, primeiro a sessão com RH, depois o que eu iria fazer e só posteriormente as outras equipes, para eu conseguir perceber melhor toda a dinâmica da empresa e já ter as coisas mais delineadas na minha cabeça.” (PRA11)

“Haver um programa e uma integração com outras pessoas, não apenas com as pessoas com quem tenho de lidar mais diretamente.” (PRA6)

“Portanto, na primeira fase poderia ter melhorado a parte da formação. A complexidade e a quantidade de informação que era despejada era tanta que chega a um ponto que o cérebro desliga e não entra mais nada. Por isso, essa parte da formação tem muito a melhorar. A parte do onboarding formal em si, com a responsável pelo onboarding, ótimo, está espetacular, super sucinto, super simples e acho que o mais importante foi tudo nesse dia. Foi um dia bastante intenso, cerca de oito horas em reunião, mas entrou tudo e resultou bem. Agora a parte da formação não, não foi tanto assim.” (PRA12)

Os responsáveis/envolvidos no *onboarding* indicaram o seguinte: tornar o processo mais dinâmico e interativo, melhorar o programa de *buddies*, introduzir um manual de acolhimento e integração e abrir mais canais de comunicação interna.

“Mas temos vindo a tentar deixar o processo ainda mais dinâmico, tentando dar-lhes diversos desafios.” (PR13)

“De resto, diria que é sobretudo o programa de buddies que devemos melhorar, temos de ser mais proativos, enviar mais lembretes para que as pessoas possam candidatar-se para ser buddies e termos uma pool mais extensa, de modo a que este programa seja mais eficaz, que haja maior transparência em termos de disponibilidade e maior comprometimento, por exemplo.” (PR5)

“Por isso, o que nos falta no onboarding é reunir toda a informação num sítio e o que nós queremos introduzir, ainda este ano, se possível, é uma espécie de manual de acolhimento e integração, que contemple toda a informação que transmito, para mais tarde poder ser consultada caso surjam questões neste sentido.” (PR2)

“Sim, abrir mais canais de comunicação, (...) ter uma rede social interna, ter um blog, uma página onde se coloque notícias da empresa, novidades ou situações simples como sugestões de prática de diversos exercícios para aliviar a tensão muscular. Deve haver também um organograma da empresa num site para que a pessoa veja como está organizada a empresa em tempo real, visto que o único organograma consta no manual de acolhimento.” (PR9)

4.1.8. Dificuldades sentidas

Nesta subcategoria enquadram-se referências dos recém-admitidos relacionadas com as principais dificuldades sentidas durante o processo de *onboarding* virtual. As principais dificuldades referidas foram a organização inicial, devido à grande quantidade de informação, a ausência de interação social e questões técnicas.

“A principal dificuldade que senti foi encontrar forma de esquematizar a informação que me foi transmitida na minha cabeça, tive que me organizar e tirar notas bem específicas, passo a passo, porque era muita coisa ao mesmo tempo, ou seja, a principal dificuldade foi uma questão de organização pessoal.” (PRA11)

“Mas resumidamente é a falta de interação e não poder assistir de forma quotidiana à realização das tarefas da minha equipa.” (PRA7)

“As maiores dificuldades que eu senti foram mais no ponto de vista técnico” (PRA12)

4.1.9. Desafios do *onboarding* virtual

Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no *onboarding* relacionadas com os principais desafios de um processo de *onboarding* virtual.

Como desafios do processo de *onboarding* no geral, foi referida a assimilação da informação transmitida e a adaptação/integração das diversas pessoas que iniciam. Em relação aos principais desafios de um processo de *onboarding* virtual, identificou-se o envolvimento dos recém-admitidos, procurando captar a sua atenção, criar empatia e sentido de pertença. Da mesma forma, um dos participantes mencionou como desafio a disponibilidade dos colaboradores que participam no processo, pelo facto de virtualmente o número de reuniões ser maior.

“Eu acho que é sempre passar o melhor tipo de experiência ao colaborador. Primeiro, que ele se sinta integrado, segundo, que perceba bem a mensagem sobre os valores e cultura da empresa. (...) Queremos garantir que eles estão interessados, que estão a ouvir, que estão a ser integrados, a assimilar a nossa cultura e a mensagem que pretendemos transmitir. Garantir que toda a mensagem que estamos a passar é efetiva e eficiente, esse é o desafio. E o facto de não conseguir visualizar tão bem as reações, é um desafio para nós.” (PR4)

*“Tentar também ao mesmo tempo fazer *onboarding* de grupos grandes, com personalidades, culturas, idades e nacionalidades bastante diferentes, às quais temos que nos adaptar e garantir que todos se sentem incluídos no grupo de trabalho.” (PR13)*

*“Os principais desafios na nossa realidade são mesmo a disponibilidade das pessoas que precisamos que estejam envolvidas em cada um dos processos do *onboarding*, porque a verdade é que toda a gente tem as agendas muito cheias, já quando trabalhávamos no escritório era assim e agora é uma dificuldade acrescida, porque o número de reuniões aumentou. (...) Depois, acho que outro transversal ao *onboarding* presencial ou virtual, mas acho que é mais fácil lidar no *onboarding* presencial, poderá ser o conseguirmos captar a atenção das pessoas, ouvirem e assimilarem toda a informação.” (PR15)*

“Criar empatia e (...) transmitir o sentido de pertença, de familiaridade, de amizade para com as pessoas é mais difícil no virtual, aí é que são os desafios. Relativamente aos desafios comuns, temos sempre que nos adaptar à pessoa em questão e cada vez mais às novas gerações. (...) O desafio do onboarding no total é ser adaptativo.” (PR17).

“Além disso, outro desafio que identifico é o envolvimento a nível virtual. (...) Assim outro dos desafios do onboarding virtual é exatamente garantir que as pessoas estão envolvidas e atentas, porque em casa podem existir muitas distrações com animais de estimação, outros familiares que também estejam em teletrabalho, etc.” (PR2)

“Em relação ao onboarding virtual, a escuta secundária também é um dos desafios, sem dúvida, não conseguimos ter tanta perceção se o colaborador está atento ou não.” (PR5)

4.1.9.1. Estratégias

Os participantes envolvidos/responsáveis pelo processo referiram que as empresas em que trabalham têm lidado bem e de uma forma positiva com os desafios associados ao *onboarding* virtual.

Em termos das principais estratégias para lidar com estes, salientam-se o acompanhamento contínuo dos recém-admitidos, através de, por exemplo, reuniões periódicas, dar-lhes tempo para assimilarem a informação e se integrarem, garantir que estes se sentem seguros. Além disso, tornar o *onboarding* virtual interativo com pequenos jogos/atividades, pedir para manter as câmaras ligadas e encontrar de forma célere novas soluções com base no *feedback* recorrente, identificando pontos de melhoria e/ou de modificação.

“Em termos do onboarding, temos as nossas reuniões mensalmente em que está toda a gente para ter esses momentos de partilha e, além disso, também exigimos mais dos managers para estarem sempre em contacto com as suas equipas e, especialmente, com quem acabou de chegar para garantir que não se sentem desamparados, perdidos ou abandonados” (PR15)

“Vamo-nos ajustando às necessidades conforme o ambiente, temos feito de tudo para que as pessoas não sejam melhor ou pior acolhidas pelo facto de estarmos em pandemia, mas sabemos que causa algum impacto pelas razões que enumerei antes, mas, no geral, temos reagido bem. (...) À medida que vamos fazendo, identificamos que podíamos ter melhorado em determinado ponto, apontámo-lo, corrigimo-lo e na vez seguinte fazemos melhor.” (PR17)

“Acho que temos lidado bem. Incluímos momentos de pausa, conteúdos interativos, pequenos jogos e atividades, pedimos para manterem a câmara ligada, etc. Além disso, temos tentado, acima de tudo, sensibilizar os managers para que não sobrecarreguem os recém-admitidos na primeira semana. (...) Portanto, tentamos transmitir que o recém-admitido tem de ter tempo para assimilar a informação e se colocar a par do que é a empresa, do que é a cultura, etc.” (PR5)

“Neste contexto de pandemia, também procuro garantir que se sintam seguros.” (PR13)

“Tem lidado bem, não temos outra hipótese. Captar a atenção das pessoas que estão a entrar, mantê-los minimamente motivados com alguns jogos. (...) Também temos tido muito cuidado com a segurança dos nossos colaboradores com critérios acima do que a Direção-Geral da Saúde acaba por fixar.” (PR18)

“As estratégias passam muito por encontrar novas soluções com base no feedback e na comunicação entre as várias equipas. Por exemplo, as reuniões de feedback que falei também servem exatamente esse propósito. Recolhemos o feedback das pessoas que passam por esse processo, identificamos pontos que podem ser melhorados/ alterados e definimos estratégias e novas soluções que possam ser adotadas.” (PR2)

“E depois também é o trabalho de casa que vai sendo feito, como rever pontualmente o tipo de materiais que é feito, fazer uma mudança do tipo de mensagens que queremos passar, se queremos a determinada altura frisar mais algum ou outro conceito que esteja na ordem do dia e, em termos de estratégia, ver o que é preciso melhorar de acordo com o feedback que as pessoas vão dando. Eu acho que é isso, é estarmos muito por dentro do que nos dizem acerca do onboarding e adaptarmo-nos rápido à mudança das circunstâncias, acho que isso foi fundamental.” (PR4)

4.1.10. Transição para o *onboarding* virtual

Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no *onboarding* relativamente ao facto das empresas em que trabalham apresentarem as condições adequadas para transitar para o modo de *onboarding* virtual no período pré-pandemia ou se foi algo que teve de ser estruturado de forma faseada após o teletrabalho ter sido adotado de forma urgente.

Alguns participantes referiam que as condições para transitar para o *onboarding* virtual existiam, o que fez com que a transição fosse simples, tratando-se apenas de uma questão de reajuste e adaptação.

“Estávamos perfeitamente preparados, não posso dizer que a nossa prática fosse o virtual. Apenas tivemos que reajustar, mas foram pequenos ajustes. Ajustes estes feitos de forma natural, nada de muito complicado.” (PR17)

O participante 2 mencionou, nomeadamente, que já tinha feito *onboarding* virtual para outras localizações geográficas, o que, de certa forma, também ajudou.

“A apresentação que passamos é a mesma, por isso o conteúdo em si já estava definido e permitia fazer o onboarding também desta forma. E, como já referi, tínhamos alguma experiência pontual anterior de fazermos com colegas noutros países, por isso já tínhamos tentado, ao longo do tempo, aprimorar este processo. Foi algo muito soft e tranquilo. Como o processo funciona bem e temos vindo a pensar como pode funcionar melhor, no nosso caso, a transição para um onboarding virtual, foi essencialmente dar uns retoques ao que já estava efetivamente bem pintado.

As assinaturas passaram a ser virtuais, a entrega do material de trabalho e a formação também tiveram de se repensadas e implementamos a reunião de feedback do quarto mês. Mas ao nível core, do conteúdo em si, mantemos o mesmo. (...) Por isso sim, considero que tínhamos as condições para transitar para este modo de onboarding virtual.” (PR2)

Da mesma forma, o participante 15 mencionou que algumas pessoas já estavam habituadas ao teletrabalho, o que também facilitou.

“Tivemos de ter uma maior adaptação porque, de facto, sempre privilegiámos o onboarding presencial, pelas várias razões que já elenquei. Mas, na prática, o que fizemos foi replicar o presencial na mesma estrutura à distância. E, como, mais uma vez, algumas pessoas já estavam habituadas a trabalhar desta forma, nomeadamente promotoras do onboarding, acabou por ser um fator facilitador.” (PR15)

Por outro lado, houve participantes a referir que esta transição foi, realmente, algo que teve de ser devidamente repensado. Segundo o participante 18, surgiu por uma questão de necessidade.

“Não, isto foi resultado da necessidade. A necessidade aguça o engenho e nós vimos que o mundo não podia parar e que tínhamos trabalho para fazer, então tínhamos que o fazer como podíamos.” (PR18)

O participante 5 mencionou, também, que a empresa na qual trabalha já queria há algum tempo modificar o processo de *onboarding* e que este foi melhorado já em formato virtual e em contexto de pandemia, permitindo, de certa maneira, acelerar a transformação digital.

“Foi algo que tivemos de repensar, sem dúvida. Mas como disse, tudo isto também foi uma forma de colocarmos em prática um projeto que tínhamos em mente há algum tempo. Queríamos mesmo melhorar o onboarding. E, de repente, em fevereiro de 2020, quando nos vimos perante toda esta situação, pensamos “ok, este é o momento”. Por isso foi uma forma de acelerar o processo e a nossa transformação digital. Mas sim, era um projeto que tínhamos na gaveta e que provavelmente se não fosse a COVID-19 iria ficar mais algum tempo.” (PR5)

O participante 8 salientou, igualmente, que na organização em que trabalha, o *onboarding* surgiu virtualmente, inclusive as reuniões para o preparar ocorreram de forma virtual.

“Em termos de onboarding, este surgiu de forma virtual, as reuniões para o preparar foram virtuais, então foi virtualmente falando que as coisas aconteceram.” (PR8)

4.1.11. *Onboarding* virtual no futuro

Alguns participantes, quer recém-admitidos como responsáveis, acreditam que o *onboarding* presencial irá ser retomado assim que possível e continuará a ser preferível no futuro, sobretudo devido à componente física e relacional.

“Penso e espero que o onboarding seja presencial futuramente, no sentido de que é fundamental haver esta adaptação física para os recém-admitidos terem momentos informais com os colegas, até porque presencialmente consegue-se captar informação que não se consegue por via online.” (PRA1)

“No nosso caso, vamos continuar a privilegiar o onboarding presencial, mas também não vamos dramatizar se não for possível. Isto porque também percebemos que é contornável e acho que o mesmo vai acontecer com outras empresas, nomeadamente com aquelas que decidirem que já não faz sentido terem um escritório tão grande, por exemplo. Acho que vai haver uma maior flexibilidade nesse sentido também daqui para a frente.” (PR15)

Por outro lado, houve participantes de ambos os tipos a referir que o *onboarding* virtual irá permanecer, no entanto de uma forma mista/híbrida, em conjugação com o presencial.

“No nosso caso acho que sim e no caso das empresas no geral também. Até porque, com este modelo, as empresas podem começar a recrutar pessoas talentosas e com a experiência que é precisa, de diversas geografias e não tão próximo da área onde os escritórios estão situados, sem ser necessário que haja uma deslocação diária e sistemática nem que seja necessário suportar esses custos. O colaborador apenas precisaria de se deslocar duas a três vezes por mês aos escritórios, para nós seria suficiente. Já temos experiência de um ano neste processo de onboarding virtual, está a funcionar bem e, por isso, acho que faz todo o sentido que o onboarding virtual possa perdurar. (...) Acho que o futuro passará com o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores de um modo, também, virtual.” (PR2)

“Acho que terá de existir sempre um equilíbrio com a parte presencial, para conhecer as pessoas e transmitir melhor a cultura e os valores da empresa, mas também haverá cada vez mais uma grande aposta na parte virtual.” (PR13)

“Relativamente ao onboarding virtual, acho que vai ser um processo cada vez mais utilizado, até porque se for à base de e-learning ou gravações, essas são ferramentas que perduram e podem ser sempre aproveitadas. Portanto, acho que sim, acho que em certa parte será cada vez mais utilizada a forma virtual, mas claro que mostrar o espaço e assim, será através do onboarding presencial. Ou seja, um método mais híbrido.” (PRA6)

“Eu começo a achar que também existirá um onboarding misto, um bocadinho mais presencial para aquela questão pessoal de que falamos, para o relacionamento pessoal menos distante. Vai passar a ser perfeitamente ajustável às necessidades do novo colaborador ou do próprio formador. O que eu entendo é que no futuro, quando tivermos tudo mais organizado, não vamos ter um onboarding 100% virtual, mas também não 100% presencial, vamos ter aqui uma mistura, tal como no teletrabalho.” (PR18)

4.2. Teletrabalho

Nesta categoria enquadram-se todas as informações associadas ao teletrabalho.

4.2.1. Desafios do teletrabalho

Os participantes responsáveis/envolvidos no *onboarding* referiram que as organizações em que trabalham estão a lidar bem com os desafios associados ao teletrabalho e que, particularmente, a produtividade aumentou com este modo de trabalho. Salientaram que têm sido dadas formações acerca de estratégias virtuais de *teambuilding*, como dinamizar reuniões *online* de equipa e como liderar à distância.

“(...) liderar a equipa à distância tem sido também uma preocupação dos RH. Dar formações neste sentido, estratégias de team building à distância, como dinamizar as reuniões de equipa e perceber que o grande foco deste ano é a liderança à distância.” (PR13)

Além disso, mencionaram a atribuição de vários benefícios e a disponibilização de recursos, nomeadamente, providenciar material de escritório e informático, atribuir incentivos financeiros, manter um contacto próximo com todos os colaboradores, ouvi-los e identificar que modo de trabalho é que estes gostariam que fosse adotado futuramente, criar momentos/reuniões informais/“extra” laborais de descontração e providenciar suporte e informação relevante para o teletrabalho em contexto de pandemia, tais como linhas de apoio psicológico, dicas e boas práticas, como por exemplo, relacionadas com saúde.

“Acho que as empresas, sobretudo, tiveram uma curva de aprendizagem muito interessante neste espaço de tempo, perceberam que as pessoas são produtivas em casa, que muitas vezes as equipas até são autogeridas e não precisam que ande alguém “atrás” delas a controlar o trabalho. Os resultados que nós tivemos foram bons e não tivemos quebras de produtividade, antes pelo contrário. Portanto, dado os bons resultados que tivemos neste último ano, o teletrabalho será certamente o caminho a seguir. (...) Nós não só estamos a trabalhar no sentido de dar a oportunidade às pessoas de trabalharem a partir de casa, mas também dar-lhes as condições de trabalho. Ou seja, dar uma série de benefícios que vai ajudar a colmatar esta situação, como por exemplo, fornecer apoio psicológico, material de escritório e informático, etc. É sempre um trabalho contínuo e vamos sempre procurando melhorar.” (PR4)

“Acho que tudo isto foi um grande ensinamento para a empresa, porque se antigamente era colocado em questão este modo de trabalho, a verdade é que hoje é totalmente diferente. A empresa tem lidado com tudo isto de uma forma positiva, flexível e disponível. Tem atribuído incentivos financeiros também. Procuramos manter um contacto próximo com todos os colaboradores e identificar que desafios estão a enfrentar durante o teletrabalho, quer em termos de conforto em casa, de internet, etc. Além disso, tentamos identificar que modo de trabalho é que as pessoas gostavam de

fazer futuramente e qual o modelo ideal para os colaboradores. Acho que isso denota pela parte da empresa, um interesse em ouvir os colaboradores e perceber o que as pessoas gostavam de fazer.” (PR2)

“As reuniões mais descontraídas têm vindo a ajudar imenso desde que começaram a existir, as pessoas têm aderido e têm estado com um melhor astral. É preciso criar estes momentos para as pessoas falarem e desanuviarem. Por outro lado, acho que, com o teletrabalho, a produtividade até pode ter melhorado.” (PR8)

“(…) estendeu-se a política de compra de equipamento, lançou-se também um portal com toda a informação relevante para o teletrabalho em contexto de pandemia: saúde, linhas de apoio psicológico, dicas, boas práticas. Acho que a empresa fez um bom trabalho para tentar manter o espírito de equipa, manter as pessoas unidas e fazer com que comunicassem.” (PR5)

4.2.2. Pontos de melhoria ou a modificar

Como principais pontos de melhoria e de modificação neste modo de trabalho, os entrevistados responsáveis/envolvidos no *onboarding* mencionaram otimizar as reuniões virtuais, tomar posição quanto ao modelo futuro de teletrabalho, providenciar ajudas de custo e possibilitar o trabalho a partir de outros países.

“(…) otimizar as questões das meetings virtuais, porque ao fim de mais de um ano em teletrabalho, o peso das meetings virtuais começa a ser penoso, em termos de saúde mental não é muito favorável e temos todos que comeder a quantidade de vezes que reunimos e quantas pessoas estão envolvidas, acaba por ser esgotante nesse sentido” (PR17)

“Eu acho que neste momento, na minha opinião pessoal, temos de começar a avançar e a trabalhar em como lidar no futuro, ou seja, as decisões sobre o que se vai passar no futuro acho que têm de ser mais rápidas e divulgadas, porque não só é bom para os nossos colaboradores que hoje estão ativos connosco, mas também para atração no mercado. (...) Eu acho que nos dias de hoje o bem-estar do colaborador veio completamente ao de cima. Da nossa parte faltamos, agora, tomar a nossa posição para o futuro, acho que é isso que precisamos de melhorar.” (PR4)

“Um dos pontos que os colaboradores mais questionam e se queixam é a falta de ajudas de custo, por isso, esse pode ser um ponto a melhorar.” (PR5)

“Ao nível da união europeia existem muitas restrições entre trabalhar noutros países e era algo que nós gostávamos que estivesse mais esclarecido, que houvesse mais linhas seguras sobre isso, porque seria interessante dar aos colaboradores a possibilidade de trabalharem a partir de outros países.” (PR13)

Houve, ainda, participantes a referir que tem corrido tudo bem com este modo de trabalho, têm feito tudo o que está ao seu alcance e, portanto, não alteravam nada.

“Nós temos trabalhado muito em termos de comunicação interna e estamos constantemente a fazer atividades para que nos possamos juntar de forma virtual, então a interação continua a existir de forma virtual. Frequentemente, temos reuniões com o CEO de forma a perceber para onde a empresa se quer direccionar no futuro, qual é o estado da

empresa, esclarecer dúvidas, ou seja, trabalhar também a questão psicológica dos colaboradores para os tranquilizar, através de feedback da pessoa máxima da empresa. Por isso, acho que não mudava nada, temos feito um bom trabalho neste aspeto.” (PR2)

O participante 9 mencionou, inclusive, que, ao nível do teletrabalho, a empresa em que trabalha, apresenta todas as ferramentas necessárias, ao contrário do que acontece com o *onboarding* virtual.

*“Eu acho que não, porque lá está, foi uma transição muito fácil, como temos ferramentas: Skype para mantermos contacto, temos o e-mail que funciona bem, temos uma linha de VPN, que também funciona muito bem e temos uma ferramenta de gestão de tarefas. Portanto, ao contrário do *onboarding*, que não temos ferramentas, ao nível do teletrabalho, já as temos.” (PR9)*

4.2.3. Evolução e utilização do teletrabalho no futuro

Todos os participantes, tanto responsáveis como recém-admitidos, referiram que o teletrabalho irá permanecer e que será cada vez mais uma modalidade em evolução e utilização futuramente, no entanto de uma forma mista/híbrida, em combinação com o trabalho presencial, essencialmente por questões de trabalho colaborativo, reuniões de equipa, *brainstorming* e convívio com os colegas.

*“Em relação ao teletrabalho, a COVID-19 veio dar um boost neste aspeto e sem dúvida que considero que será cada vez mais uma modalidade em evolução e utilização. As empresas que não se adaptarem ao teletrabalho vão ser ultrapassadas, isto porque as pessoas procuram cada vez mais flexibilidade. (...) Provavelmente vão deixar de haver tantos *open spaces* de trabalho com secretárias individuais, visto que as pessoas vão querer ir para o escritório essencialmente para conviver com os colegas, ter reuniões de equipa e de *brainstorming*. Considero que os espaços físicos vão servir para outro fim e não para estar sentado numa secretária a realizar o trabalho mais individual, porque, para isso, as pessoas vão preferir estar por casa e, de certa forma, fazerem o seu “próprio” horário.” (PRA1)*

*“A ideia é que nos dias que as pessoas estão em casa se dediquem ao trabalho mais individual, que requer mais concentração e foco. Quando estiverem no escritório, que tenham as reuniões de equipa, sessões de *brainstorming*, ou seja, que façam o trabalho mais colaborativo, não para estarem o dia todo à secretária, que privilegiem os momentos de interação.” (PR5)*

As empresas saem beneficiadas, quer em termos de redução de custos das instalações, como também ao nível da globalização e da atração e retenção de talento. Os colaboradores procuram cada vez mais um modelo flexível e, por isso, também ficam favorecidos, nomeadamente com a diminuição das deslocações casa-trabalho e com o melhor balanço entre a vida pessoal e a profissional.

“Até porque as empresas perceberam que há uma redução de custos muito grande a nível das instalações, que não precisam de ter os colaboradores todos os dias no escritório. (...) Agora não podemos trabalhar de outros países, mas a lei permite-me contratar alguém que seja um trabalhador não residente, o que vai levar a abrir portas a empresas muito mais globais, muito mais completas e que pode tornar muito mais fácil a questão da globalização.” (PR13)

“Porque o teletrabalho tem muitos aspetos positivos. Obviamente que neste contexto é difícil ver todos esses aspetos positivos, porque estamos forçados a trabalhar desta forma, mas se estivéssemos a trabalhar num contexto pré-pandemia seria ótimo. Porque se houvesse um regime misto, para mim era o ideal. (...) E o que vai acontecer, na minha opinião, é que as empresas que optarem por um regime misto vão ganhar com isso e sair beneficiadas, vão ganhar vantagem sobre as outras a nível de retenção e atração de talento.” (PRA12)

“E isto também acabou por ser muito bom para alguns colaboradores que faziam viagens de uma hora/uma hora e meia, que já não fazem, já não gastam o tempo e custos da viagem.” (PR18)

“Até porque as empresas sentem, de alguma forma, que os colaboradores querem isso e pedem esse modelo mais flexível em que possam coordenar melhor a vida pessoal com a profissional. Por isso, numa perspetiva mais geral, acho que as pessoas gostam de estar a fazer teletrabalho, não gostam é de o estar a fazer em contexto de pandemia. E as próprias empresas têm muitos benefícios com isso, por exemplo, em termos de redução de custos e em muitos outros aspetos. Por isso, acho que das duas partes, quer dos colaboradores como das empresas, verificou-se que existem vantagens. Então porque não chegar a um modelo que agrade todos, ou seja, ter o melhor dos dois mundos, um modelo mais híbrido e que permita a possibilidade de escolha, em que não se perde a interação presencial nos dias em que se vá para o escritório, mas que possibilite também trabalhar em casa nos outros dias.” (PR2)

5. Discussão e Conclusões

Neste capítulo discutem-se os resultados obtidos e apresentam-se as principais conclusões, tendo por base os objetivos de investigação.

O presente estudo tinha como objetivos identificar os desafios do *onboarding* virtual durante a pandemia da COVID-19 e verificar quais as práticas e mecanismos que têm sido adotadas neste contexto. Além disso pretendia-se perceber como o teletrabalho é percecionado futuramente.

Os principais desafios do *onboarding* virtual, em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, identificados pelos participantes responsáveis/envidados no processo, foram a assimilação da informação por parte dos recém-admitidos, a sua adaptação/integração e envolvimento, isto porque virtualmente pode ser mais fácil fazer *multitasking* e não ativar uma escuta ativa, ou seja, não focar nem ouvir atentamente a informação e executar múltiplas tarefas enquanto esta está a ser transmitida. Para além disso, no formato virtual, existe falta de interação com o espaço físico da empresa e com outros colaboradores, o que pode dificultar a construções de relacionamentos. Da mesma forma, os momentos informais não se sucedem ou são muito distintos do que se vive presencialmente e a comunicação não é tão espontânea, daí ter sido indicado por um dos participantes recém-admitidos como um ponto de melhoria do *onboarding* virtual a realização de atividades/reuniões mais descontraídas. Os participantes recém-admitidos referiram como principais dificuldades a interação social, a organização inicial e questões técnicas. Alguns destes desafios acrescentam novidade à literatura previamente analisada (e.g. Hemphill & Begel, 2011; Rodeghero et al., 2020; Wesson e Gogus, 2005), como é o caso do *multitasking* e da dificuldade da escuta ativa, os quais podem complicar o processo de *onboarding* em contexto de teletrabalho.

Segundo Goodermote (2020), o *onboarding* virtual deve estar devidamente preparado e estruturado. Apenas um participante recém-admitido e um responsável pelo processo referiram que este não se encontra devidamente estruturado/documentado, o que levou o entrevistado responsável a referir que o *onboarding* virtual não está a ser eficaz por este motivo e o entrevistado recém-admitido a indicar este como um dos pontos de melhoria. Todos os outros participantes, quer recém-admitidos como responsáveis, mencionaram que o *onboarding* virtual está a correr bem e que está a ser eficaz. Os participantes envolvidos/responsáveis pelo processo referiram, ainda, que as empresas em que trabalham

têm lidado bem e de uma forma positiva com os desafios associados ao *onboarding* virtual, o que fez com que entrevistados de ambos os tipos mencionassem que não modificavam nada no processo.

Como sugerido por Bauer (2010), para o *onboarding* ser bem-sucedido, devem ser transmitidas regras, políticas e regulamentos, entendimento acerca dos novos cargos e das expectativas relacionadas e compreensão de normas organizacionais, como por exemplo, da cultura. Além disso deve existir conexão através dos relacionamentos interpessoais e redes de informação. A maioria dos participantes, quer recém-admitidos como responsáveis/envolvidos no *onboarding*, reportou existir transferência de informação nestes aspetos por vários intervenientes, tais como colaboradores de RH, chefia, IT, *Facilities* e diretores/colaboradores responsáveis de diversas equipas/departamentos.

De referir a existência e criação de programas de *buddies*/mentoria para acompanhar e integrar os recém-admitidos, tal como destacado por Ilieva-Koleva (2015). Um dos participantes responsáveis/envolvidos no *onboarding* comentou que este aspeto é um dos pontos a melhorar. Neste contexto virtual, esta prática tem-se tornado ainda mais comum, para que os colaboradores sejam devidamente acompanhados e apoiados à distância. Os entrevistados recém-admitidos referiram o auxílio dos pares na sua integração, nomeadamente, através da disponibilidade demonstrada e do esclarecimento das questões que surgissem. Em linha com o que propõe Rodopman (2009), mencionaram, também, terem tomado atitudes proativas para se integrarem e adaptarem, como por exemplo, procurando clarificar todas as dúvidas, participando nas reuniões e mostrando interesse em aprender mais.

Wesson e Gogus (2005) verificaram no seu estudo, executado num contexto prévio à pandemia da COVID-19, menor compreensão tanto da função como da organização, em *onboarding* virtual. Nas entrevistas da presente investigação, houve referências ao facto de a adaptação à organização ser mais complicada por não existir um ambiente social físico, o que se traduz num eventual menor sentimento de pertença. No entanto, relativamente à execução das tarefas e à adaptação à função, foi possível identificar que esta ocorre e é compreendida devidamente, mesmo sendo virtual e com todos os desafios que lhe estão associados. Alguns participantes recém-admitidos referiram até que em termos de assistir a apresentações expositivas acaba por ser idêntico ou até melhor de forma virtual, visto que presencialmente há espaço para outras conversas ou distrações. Da mesma forma, virtualmente, pode ser mais fácil para os recém-admitidos gerirem a ansiedade inicial por estarem no conforto da sua casa

e, além disso, pode existir maior flexibilidade para incluir mais pessoas nas formações. Existiram, ainda, observações de que o processo virtual envolve um maior pensamento crítico, autonomia e responsabilidade, o que pode ser encarado positivamente.

Os recém-admitidos mencionaram o impacto positivo do *onboarding* na assimilação da informação e na sua adaptação. Da mesma forma, alguns entrevistados responsáveis, referiram que este processo tem um papel fundamental na integração/retenção, o que vai de encontro às conclusões de Abbas et al. (2018), Bauer (2010) e Rego et al. (2015).

Krasman (2015) salienta a incerteza existente entre a aceitação da proposta e o primeiro dia de trabalho e, por isso, refere a importância da clarificação das expectativas e o envio de informações neste espaço de tempo para preparar adequadamente os recém-admitidos. A maioria dos participantes, quer recém-admitidos como responsáveis/envolvidos no *onboarding*, salientaram que isto se sucede e que, de facto, as expectativas organizacionais relacionadas com os cargos que irão desempenhar acabam por ser passadas ainda antes do *onboarding* se iniciar. Foram referidas pela maioria dos participantes as seguintes práticas de *pré-onboarding*: ocorrência de contactos por *e-mail* e/ou telefone com os RH ou a chefia, para tratar de documentação, mas também para orientação inicial e transmitir informações acerca dos primeiros dias na empresa. De acordo com Deutsch (2016), o *pré-onboarding* permite a construção de uma ligação com os recém-admitidos ainda antes da data de início programada.

No que diz respeito às principais práticas e mecanismos de *onboarding* em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, Rodeghero et al. (2020) sugerem algumas que foram, também, referidas neste estudo. Ainda assim, é possível destacar novas informações à literatura revista. Neste sentido, salientam-se as seguintes práticas/mecanismos: apresentações *PowerPoint*, videochamadas/*chats* de grupo, reuniões formais e informais, com pequenas atividades/jogos, pedindo para manter as câmaras ligadas, com o intuito de tornar o *onboarding* virtual mais dinâmico e interativo, promover a comunicação e o acompanhamento dos novos colaboradores. De referir, além disso, as plataformas de comunicação interna, o *SharePoint*, documentação, *e-mails* e formações *e-learning*. A aplicação de um questionário de satisfação no final do *onboarding* e a ocorrência de reuniões periódicas de *feedback* acerca do processo foram, igualmente, mencionadas, tal como sugere Krasman (2015). Em linha com o que refere Mosquera (2000), alguns entrevistados indicaram também a existência de uma espécie de manual de acolhimento e integração, que contempla diversa informação essencial. Esta foi uma prática referida como um dos pontos

de melhoria, mostrando que existem ainda organizações que não possuem manual de acolhimento.

Laurano (2013) demonstrou que a duração do *onboarding* nas empresas varia significativamente, o que, também, se verificou nas entrevistas realizadas, pois houve diversas opiniões neste aspeto, desde um dia até cerca de seis meses. Esta discrepância pode estar associada à percepção da definição de *onboarding*, isto porque alguns entrevistados identificaram-no apenas como o acolhimento, os primeiros dias, no entanto, há que ter em consideração a integração, a qual torna o *onboarding* um processo mais demorado. A duração mais longa foi maioritariamente mencionada pelos participantes responsáveis, isto porque, eventualmente, têm uma melhor noção daquilo que é o *onboarding* como um todo.

Em relação aos desafios associados ao teletrabalho, os participantes responsáveis/envolvidos no *onboarding* salientaram que as organizações em que trabalham estão a lidar bem com estes. Em linha com Milheiro (2020), não houve quebras de produtividade, pelo contrário, esta até aumentou, talvez porque as deslocações casa-trabalho diminuíram, passaram a existir menos conversas de circunstância e, numa perspetiva operacional, enquanto presencialmente as pessoas podem-se levantar apenas para esclarecer determinada situação, num contexto virtual as dúvidas são tiradas bastando enviar uma mensagem ou acabam por ser acumuladas e clarificadas num horário estipulado para tal, o que conduz a menos pausas. Foi ainda referido por um participante responsável a importância de otimizar as reuniões virtuais, visto que o número destas aumentou consideravelmente com o teletrabalho. Além disso, conforme sugerido em ILO (2020), os entrevistados responsáveis/envolvidos no *onboarding* mencionaram que as empresas em que trabalham têm atribuído diversos benefícios e recursos, tais como material de escritório e informático, incentivos financeiros e informação relevante para o teletrabalho em contexto de pandemia. Procuram, também, manter a comunicação e o contacto próximo com os colaboradores. Providenciar ajudas de custo, tomar posição quanto ao modelo futuro de teletrabalho e possibilitar os colaboradores a trabalharem a partir de outros países, foram pontos de melhoria/modificação referidos pelos responsáveis/envolvidos no *onboarding*, e que, de certa forma, podem contribuir para a globalização, atração e retenção de talento.

Com o teletrabalho, os colaboradores saem favorecidos, devido à flexibilidade que procuram cada vez mais, à diminuição das deslocações casa-trabalho e ao melhor balanço entre a vida pessoal e a profissional. Da mesma forma, as organizações têm benefícios em termos de redução de custos das instalações, como também ao nível da globalização, atração e retenção,

visto que, embora algumas já o fizessem anteriormente, o teletrabalho torna mais fácil o recrutamento de indivíduos de várias localizações geográficas, uma vez que não é necessária a deslocação sistemática ao escritório. Apesar de alguns destes aspetos serem sustentados por Baruch (2002), Cascio (2000) e ILO (2017), os últimos pontos referidos constituem novidade à literatura analisada, isto é, em termos da globalização, atração e retenção de talento.

Neste seguimento, tal como identificado em ILO (2020), os resultados deste estudo mostram que o teletrabalho irá perdurar e que será cada vez mais uma modalidade em evolução e utilização, de uma forma mista/híbrida, em combinação com o trabalho presencial, ou seja, as tarefas mais rotineiras e individuais poderão ser exequíveis em teletrabalho e, presencialmente, serão privilegiadas questões colaborativas, reuniões de equipa, *brainstorming* e convívio.

Em relação ao futuro do *onboarding*, apesar do virtual estar a correr bem, alguns participantes quer responsáveis como recém-admitidos, acreditam que o presencial irá ser retomado assim que possível e continuará a ser preferível, devido à interação física e relacional. Por outro lado, houve participantes de ambos os grupos a referir que o *onboarding* virtual irá permanecer, seguindo a mesma tendência do teletrabalho, ou seja, de um modo misto/híbrido.

Em suma, conclui-se que o teletrabalho e o *onboarding* virtual no contexto da pandemia, acarretam diversos desafios para as organizações, o que implica adotar um conjunto de estratégias e práticas para lidar com estes, as quais foram sendo mencionadas previamente. Além disso, os resultados deste estudo permitem verificar o impulso que a COVID-19 desencadeou em termos de teletrabalho no futuro. Se antes este método era posto em causa, hoje em dia, são cada vez mais as empresas que pretendem adotar um modelo híbrido, tirando partido do “melhor dos dois mundos”. Da mesma forma, a pandemia também contribuiu para a aceleração e melhoria da digitalização dos processos, nomeadamente do *onboarding*.

As referências dos dois grupos de entrevistados, colaboradores recém-admitidos e responsáveis/envolvidos no *onboarding*, foram semelhantes em diversos pontos, o que reforça a validade das conclusões obtidas. O foco na perspetiva dos recém-admitidos permitiu perceber melhor as dificuldades que estes realmente sentem e de que forma as ultrapassam. Já o foco na perspetiva dos responsáveis/envolvidos no *onboarding* permitiu compreender de forma mais adequada como é que as empresas têm lidado com esta transição para o *onboarding*

virtual em contexto de teletrabalho e denota que os responsáveis de RH valorizam bastante este processo.

O presente trabalho de investigação apresenta novas informações quer ao nível do *onboarding* virtual como do teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19, ou seja, a temáticas recentes, em desenvolvimento e ainda pouco exploradas na literatura. Reforça, por exemplo, a importância de os processos estarem devidamente estruturados e o papel relevante do envolvimento organizacional dos colaboradores, nomeadamente dos recém-admitidos. Na prática, revela-se importante no sentido em que pode ajudar e inspirar as organizações, atualmente e futuramente, no que respeita a desafios e práticas associadas ao *onboarding* e ao teletrabalho, tais como a implementação de programas de *buddies*/mentoria, reuniões virtuais informais e de *feedback*, entre outras, com o intuito de promover a interação, a comunicação e o acompanhamento contínuo.

5.1. Limitações e Propostas para Investigação Futura

Finalizado o presente estudo e apesar da contribuição deste para uma melhor compreensão do *onboarding* virtual e do teletrabalho, é possível apresentar algumas limitações, assim como, indicar algumas sugestões para futuras investigações.

Uma vez que este se trata de um estudo de natureza qualitativa, os participantes podem ter respondido às questões baseando-se no que entendiam ser o correto ou o expectável, o que pode conduzir a respostas ambíguas, incompletas e não totalmente verdadeiras. No entanto, o facto de as entrevistas serem anónimas e de utilizarmos um guião semiestruturado, permitiu-nos procurar aprofundar devidamente os assuntos.

Os entrevistados recém-admitidos são jovens, apresentam uma idade muito próxima e alguns encontram-se na sua primeira experiência profissional, o que pode ter feito diferença nos resultados, de alguma maneira, por se tratarem de participantes mais habituados às novas tecnologias e, à partida, serem menos resistentes à mudança. Sugere-se que em futuros estudos se considere participantes com uma faixa etária e uma experiência profissional mais alargada para poder comparar. Além disso, todos os entrevistados encontram-se a trabalhar em empresas instaladas na zona Norte de Portugal. Assim, outra proposta para investigação futura a ter em conta, é fazer um estudo com participantes de várias zonas geográficas, para adquirir resultados mais diversificados.

Determinados setores, como por exemplo o da informática, bem como empresas multinacionais, podem-se ter adaptado mais facilmente a todas estas mudanças que têm ocorrido, por, eventualmente, possuírem mais recursos para tal. Futuros estudos poderão, assim, concentrar-se em setores de atividade específicos e/ou em organizações com a mesma dimensão, visto que nesta investigação não existiu esse foco. Sugere-se, ainda, uma pesquisa centralizada na comparação entre empresas de pequena dimensão com as restantes.

Esta investigação foi realizada no contexto pandémico, resultante da COVID-19, e nunca antes vivenciado. Seria interessante, no futuro, nomeadamente após a pandemia, identificar como é que o *onboarding* virtual e o teletrabalho estão a ser percecionados e que práticas estão a ser adotadas de modo mais permanente.

Referências Bibliográficas

- Abbas, W., Ismail, S., Haron, H., & Hariri, W. (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 46-51;
- Ahuja, M., & Galvin, J. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29, 161-185;
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta;
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68;
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel* [Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação];
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70;
- Baruch, Y. (2002). Teleworking Benefits and Pitfalls as Perceived By Professionals. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49;
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *JHRM*;
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18;
- Bilhim J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Cascio, W. (2000). Managing A Virtual Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14;
- Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12;
- Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective onboarding*. American Society for Training and Development;

Deutsch, L. (2016). *Onboarding best practices*. TEKsystems, Inc. <https://www.teksystems.com/en/insights/article/onboarding-best-practices-2-pre-onboarding-engages-hires>;

Eurofound & International Labour Organization (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Publications Office of the European Union: Luxembourg;

Felippe G. (2018). *A internet e as novas tecnologias na relação de trabalho: teletrabalho/home office e a jornada de trabalho* [Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica];

Goodermote C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations, *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives*, 10(5), 399-401;

Green, F. (2004). Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615-625;

Hallin, H. (2020). *Home based telework during the COVID-19 pandemic* [Tese de Mestrado, Mälardalen University Sweden];

Hemphill, L., & Begel, A. (2011). Not Seen and Not Heard: Onboarding Challenges in Newly Virtual Teams. *Microsoft Research*;

Hoffmann, V., & Farias, J. (2018). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 40-53;

Ilieva-Koleva, D. (2015). The Importance of Mentoring Programs in Business. In *Proceedings of International Academic Conferences, 15th International Institute of Social and Economic Sciences* (pp. 445-466);

International Labour Organization (2020). *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*. International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf;

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 2, 262-279;

- Klein, H., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*;
- Klein, H., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283;
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14;
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68;
- Laurano, M. (2013). Onboarding 2013: A New Look at New Hires. *Aberdeen Group*;
- Leite, A., Lemos, D., & Schneider, W. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 187-210;
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251;
- Milheiro, C. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho*. Ekonomista. <https://www.ekonomista.pt/teletrabalho-vantagens-e-desvantagens-para-as-empresas/>;
- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). RH Editora;
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*;
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração São Paulo*, 1(3), 1-5;
- Oranburg, S., & Kahn, B. (2020). Online Onboarding: Corporate Governance Training in the COVID-19 Era. Duquesne University School of Law Research Paper, *Arizona State University Corporate and Business Law Journal*, 1-29;

- Padilha, M., Ramos, F., Borenstein, M., & Martins, C. (2005). A responsabilidade do pesquisador ou sobre o que dizemos acerca da ética em pesquisa. *Texto & Contexto Enfermagem*, 14(1), 96-105;
- Pavlina, K. (2020). *Assessing best practices for the virtual onboarding of new hires in the technology industry* [Tese de Mestrado, Pepperdine University: Faculty of The Graziadio Business School];
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo;
- Rodeghero, P., Zimmermann T., Houck, B., & Ford, D. (2020). Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. *arXiv e-prints*;
- Rodopman, O. B. (2009). *The role of proactivity during organizational entry: Proactive socialization tactics, citizenship and counterproductive work behaviors* [Tese de Doutorado, University of South Florida];
- Rosenfield, C., & Alves, D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233;
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-15;
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*;
- Test, L. (2020). *How to Build a Virtual Onboarding Program*. Namely, Inc. <https://blog.namely.com/how-to-build-a-virtual-onboarding-program>;
- Wesson, M., & Gogus, C. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018-1026.

Anexos

Anexo I – Guião de apoio às entrevistas

Dissertação: Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: influência no acolhimento, integração e socialização dos colaboradores

A presente entrevista faz parte de uma investigação no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto desenvolvida pela mestranda Beatriz Monteiro Castanheira sob a orientação da Professora Maria Teresa Vieira Campos Proença.

Este estudo empírico visa compreender o impacto que o teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19 tem exercido no processo de *onboarding*, ou seja, compreender os desafios do *onboarding* em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, em Portugal, e como é que os recém-admitidos e as empresas estão a lidar com os mesmos, identificando as práticas e os mecanismos que têm sido adotados. Desta forma, procura, ainda, identificar se a pandemia funcionará como impulso para o teletrabalho no futuro.

Com o intuito de facilitar o registo da informação recolhida será gravado o áudio desta entrevista e os dados recolhidos serão somente utilizados em contexto de investigação. Todos os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento dos dados estão, por isso, assegurados. De salientar que a participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal tenha consequências para si. Informamos que após esta entrevista poderá ser necessário complementar dados e, neste sentido, poderá ser contactado/a novamente.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração e disponibilidade.

Colaboradores envolvidos/responsáveis pelo processo de *onboarding*

Características do entrevistado:

- Idade;
- Sexo;
- Função que desempenha;
- Antiguidade na função desempenhada;
- N° colaboradores da empresa (em Portugal ou nas instalações a que está alocado).

Questões:

1. A empresa na qual trabalha tem preocupação em realizar algum tipo de atividade ou evento para colaboradores recém-admitidos, previamente à fase de *onboarding* (acolhimento e integração)?
2. A partir do momento da admissão de um candidato inicia-se a fase de *onboarding* (acolhimento e integração). Que tipo de atividades realizam com este fim?
3. Qual a duração do programa de *onboarding* da organização em que trabalha?
 - 3.1. A duração do programa de *onboarding* presencial e virtual é idêntica?
4. Quais as práticas e mecanismos utilizados no processo de *onboarding* virtual?
 - 4.1. Existe um plano organizacional explícito?
 - 4.2. Que tipo de informação organizacional é prestada aos recém-admitidos e quem a transmite?
 - 4.2.1. Comunicam o básico jurídico, regras, políticas e regulamentos?
 - 4.2.2. Como garantem o entendimento dos novos cargos e todas as expectativas organizacionais relacionadas?
 - 4.2.3. Que normas organizacionais dão conhecimento: quer formais como informais?
 - 4.2.4. E relativamente aos relacionamentos interpessoais e às redes de informação que os novos membros devem estabelecer?
 - 4.3. Em relação à forma como a informação é prestada, esta aplica-se a diversos colaboradores simultaneamente ou a cada um isoladamente?
 - 4.4. Que mecanismos utilizam para prestá-la?
 - 4.5. Sente que os novos colaboradores assimilam a informação e se adaptam devidamente quer à organização (*Person-Organization Fit*) como à função que irá desempenhar (*Person-Job Fit*)?

5. Quais julga serem as principais diferenças (quer positivas como negativas) entre um *onboarding* presencial e virtual? Quais as razões destas diferenças? Considera ambos igualmente eficazes?
6. Como acha que o programa de *onboarding* virtual está a decorrer? Está ou não a ser eficaz? Pode indicar alguns exemplos, por favor?
 - 6.1. Considera que existem pontos a melhorar e/ou deve ser implementada mais alguma prática no processo? Se sim, quais?
7. Quais considera serem os principais desafios de um processo de *onboarding*?
 - 7.1. E os principais desafios de um processo de *onboarding* virtual decorrente do teletrabalho, nomeadamente em contexto de pandemia da COVID-19?
 - 7.2. E como é que a empresa na qual trabalha tem lidado com estes?
 - 7.3. Quais as principais estratégias para lidar com os mesmos?
8. Considera que a empresa na qual trabalha tinha as condições adequadas para transitar para este modo de *onboarding* virtual no período pré-pandemia ou foi algo que teve de ser estruturado de forma faseada após o teletrabalho ter sido adotado de forma urgente para travar a pandemia da COVID-19?
9. Como é que a empresa em que trabalha está a lidar com todos os novos desafios associados ao teletrabalho em contexto de pandemia?
 - 9.1. Considera que existem pontos a melhorar e a modificar neste modo de trabalho? Se sim, quais?
10. Considera que o teletrabalho será uma modalidade cada vez mais em evolução e utilização pelas empresas? Porquê?
 - 10.1. E o *onboarding* virtual também lhe parece um processo que irá perdurar futuramente?

Colaboradores recém-admitidos que atravessam/atravessaram um processo de *onboarding* virtual ou misto em contexto de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19

Características do entrevistado:

- Idade;
- Sexo;
- Função que desempenha;
- Mês e ano de admissão;
- Nº colaboradores da empresa (em Portugal ou nas instalações a que está alocado).

Questões:

1. A empresa na qual trabalha tem preocupação em realizar algum tipo de atividade ou evento para colaboradores recém-admitidos, previamente à fase de *onboarding* (acolhimento e integração)? (ex: comunicação com os RH, preenchimento de documentação, etc.). Que tipo de atividades?
2. A partir do momento da admissão de um candidato inicia-se a fase de *onboarding* (acolhimento e integração). Qual a duração do programa de *onboarding* virtual pelo que passou/está a passar?
3. Descreva-me brevemente os principais pontos do seu programa de *onboarding*.
 - 3.1. Que tipo de informação organizacional lhe foi prestada e quem a transmitiu?
 - 3.1.1. Comunicaram-lhe o básico jurídico, regras, políticas e regulamentos?
 - 3.1.2. Compreendeu devidamente o novo cargo e todas as expectativas organizacionais relacionadas?
 - 3.1.3. Forneceram-lhe compreensão acerca de normas organizacionais, quer formais como informais?
 - 3.1.4. E relativamente aos relacionamentos interpessoais e às redes de informação?
 - 3.2. Em relação à forma como a informação foi/está a ser prestada, esta foi/está a ser aplicada individualmente ou a diversos colaboradores simultaneamente?
 - 3.3. Quais as práticas e mecanismos utilizados para prestá-la?
 - 3.4. Sente que assimilou/está a assimilar a informação e se adaptou/está a adaptar devidamente quer à organização (*Person-Organization Fit*) como à função a desempenhar (*Person-Job Fit*)?

4. Quais foram as principais dificuldades que está a sentir/sentiu durante o processo?
5. Considera que deve ser/deveria ter sido implementada mais alguma prática no processo? Se sim, qual? E modificaria alguma prática?
6. Considera que os membros da sua equipa o ajudaram/estão a ajudar na adaptação? Como? Que tipo de interações existem/existiram?
 - 6.1. Tomou atitudes proativas para se integrar e adaptar, como por exemplo na construção de relacionamentos com os restantes membros? Se sim, pode dar exemplos?
7. Considera-se já perfeitamente inserido no grupo, tendo já internalizado normas e regras, compreendido a cultura e os valores organizacionais ou ainda se considera em adaptação nestes aspetos?
 - 7.1. Considera que o processo de *onboarding* teve/está a ter um impacto considerável neste sentido? Porquê?
8. Como acha que o programa de *onboarding* virtual decorreu/está a decorrer? Está ou não a ser eficaz, nomeadamente no sentido de contribuir para a sua produtividade, retenção e compromisso organizacional? Pode indicar alguns exemplos, por favor?
9. Quais julga serem as principais diferenças (quer positivas como negativas) entre um *onboarding* presencial e virtual? Quais as razões destas diferenças? Considera ambos igualmente eficazes?
10. Considera que o teletrabalho será uma modalidade cada vez mais em evolução e utilização pelas empresas? Porquê?
 - 10.1. E o *onboarding* virtual também lhe parece um processo que irá perdurar futuramente?

Anexo II – Sistema de Categorias e Subcategorias

<u>Categorias</u>	<u>Subcategorias</u>
Onboarding (Nesta categoria enquadram-se todas as informações associadas ao processo de <i>onboarding</i>)	Práticas de pré-onboarding (Nesta subcategoria enquadram-se os dados relacionados com as práticas adotadas previamente à fase de <i>onboarding</i>)
	Práticas de onboarding (Nesta subcategoria enquadram-se os dados relacionados com as práticas adotadas a partir do momento da admissão de um candidato)
	Informação transmitida (Nesta subcategoria enquadra-se todo o tipo de informação transmitida e a forma como se presta, se individualmente ou simultaneamente)
	Intervenientes (Nesta subcategoria enquadram-se os principais intervenientes do processo de <i>onboarding</i>)
	Mecanismos e Ferramentas (Nesta subcategoria enquadram-se os principais mecanismos e ferramentas utilizados no processo de <i>onboarding</i>)
	Duração (Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca da duração do programa de <i>onboarding</i> e comparações da duração entre o <i>onboarding</i> virtual e presencial)
	Assimilação da informação e adaptação à organização e à função (Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca da assimilação da informação e da adaptação quer à organização como à função e referências sobre o impacto do <i>onboarding</i> nestas dimensões)
	Auxílio dos pares (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos participantes recém-admitidos acerca do auxílio dos outros membros organizacionais na sua adaptação)
	Proatividade (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos participantes recém-admitidos acerca da sua proatividade para se integrarem e adaptarem)
	Diferenças entre o onboarding presencial e virtual (Nesta subcategoria enquadram-se dados relacionados com as principais diferenças quer positivas como negativas entre o <i>onboarding</i> presencial e virtual e se são ambos igualmente eficazes)
	Eficácia do onboarding virtual (Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca de como o <i>onboarding</i> virtual está a decorrer e se está ou não a ser eficaz)
	Pontos de melhoria e práticas a implementar (Nesta subcategoria enquadram-se referências relacionadas com pontos a melhorar e/ou práticas a serem implementadas no processo de <i>onboarding</i> virtual)
Teletrabalho (Nesta categoria enquadram-se todas as informações associadas ao teletrabalho)	Dificuldades sentidas (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos recém-admitidos relacionadas com as principais dificuldades sentidas durante o processo de <i>onboarding</i> virtual)
	Desafios do onboarding virtual (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no <i>onboarding</i> relacionadas com os principais desafios de um processo de <i>onboarding</i> virtual)
	Estratégias (Nesta subcategoria enquadram-se referências sobre a forma como as empresas têm lidado com os desafios associados ao <i>onboarding</i> virtual e quais as principais estratégias para lidar com os mesmos)
	Transição para o onboarding virtual (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no <i>onboarding</i> relativamente ao facto das empresas em que trabalham apresentarem as condições adequadas para transitar para o modo de <i>onboarding</i> virtual no período pré-pandemia ou se foi algo que teve de ser estruturado de forma faseada após o teletrabalho ter sido adotado de forma urgente)
	Onboarding virtual no futuro (Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca da perceção do <i>onboarding</i> virtual no futuro, se será um processo que irá perdurar futuramente e de que forma)
	Desafios do teletrabalho (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no <i>onboarding</i> relacionadas com os principais desafios do teletrabalho em contexto de pandemia e de que forma as empresas em que trabalham estão a lidar com estes)
	Pontos de melhoria ou a modificar (Nesta subcategoria enquadram-se referências dos responsáveis/envolvidos no <i>onboarding</i> em relação a pontos a melhorar e/ou a modificar no teletrabalho)
	Evolução e utilização do teletrabalho no futuro (Nesta subcategoria enquadram-se referências acerca da evolução e utilização do teletrabalho futuramente)