U.PORTO

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A relação entre o *onboarding*, o *work engagement* e a intenção de permanência dos jovens colaboradores: um estudo de caso no setor energético

Marta Costa Santos

M

2026



U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

A RELAÇÃO ENTRE O *ONBOARDING*, O *WORK ENGAGEMENT* E A INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DOS JOVENS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ENERGÉTICO

Marta Costa Santos

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professor Carlos José Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

Chegar ao fim deste percurso representa muito mais do que a conclusão de um trabalho académico. Foram cinco anos marcados por dúvidas, esforço, conquistas e crescimento, culminando num último ano particularmente desafiante a nível pessoal. Nem sempre foi fácil continuar, o que torna esta etapa ainda mais significativa. A todos os que, de diferentes formas, contribuíram para que fosse possível chegar até aqui, deixo o meu sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, agradeço a orientação, disponibilidade, rigor, paciência e motivação demonstrados ao longo da realização deste trabalho.

À PRIO, em particular à equipa de R&S, pelo acolhimento, profissionalismo e boa disposição. Encontrei uma equipa que me recebeu de braços abertos e tornou esta experiência mais leve e enriquecedora, permitindo-me evoluir a nível pessoal e profissional e reforçar a minha convicção sobre a importância da dimensão humana na gestão de pessoas. À Rita Duarte, minha orientadora, um agradecimento especial pela confiança e por todos os ensinamentos que me transmitiu.

À minha família, pelo suporte e carinho incondicionais. Aos meus pais, por tudo o que me proporcionam e pela dedicação constante ao longo de todas as etapas da minha vida. Espero um dia conseguir retribuir, ainda que apenas em parte, tudo aquilo que sempre me deram. Ao meu irmão, por partilhar comigo este caminho, e à minha avó Sol, por me ter incentivado a escolher o Porto quando eu própria hesitei e por ter acreditado, desde o início, que seria capaz.

Àqueles amigos que estiveram sempre presentes, pelo apoio, pela amizade e por caminharem ao meu lado.

Por fim, às minhas três estrelinhas, a quem dedico esta conquista. Aos meus avôs, Fernando e Artur, pelo amor e pelas memórias que permanecem. Ao Nassur, meu companheiro e maior pilar, pela pessoa humilde e generosa que foi, por ter acreditado sempre nas minhas capacidades e por nunca me ter deixado desistir de mim. Sei que estaria orgulhoso por me ver chegar até aqui e gosto de acreditar que esse orgulho continua a acompanhar-me.

Ao Nassur dedico, de forma muito especial, este trabalho.

Resumo

O *onboarding* constitui um momento relevante na integração dos recém-chegados, podendo assumir particular importância na construção das primeiras experiências de trabalho dos jovens colaboradores. O presente estudo procura compreender de que forma a experiência de *onboarding* dos jovens colaboradores da PRIO se relaciona com o seu *work engagement* e a intenção de permanência na organização, integrando a perspetiva dos profissionais de Recursos Humanos (RH).

Metodologicamente, a investigação seguiu uma abordagem qualitativa, assente num desenho de estudo de caso. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a 15 jovens colaboradores, com idade igual ou inferior a 30 anos e até 12 meses de antiguidade, e a 5 profissionais de RH, sendo os dados submetidos a análise temática.

A análise realizada revela uma avaliação globalmente positiva do *onboarding*, destacando-se a valorização de um percurso estruturado e gradual, da orientação inicial e do conhecimento transversal da organização. Paralelamente, os relatos evidenciam a relevância das relações com a equipa e a chefia, da aprendizagem e do desenvolvimento progressivo de autonomia na experiência de integração. Os resultados sugerem que a relação entre *onboarding, work engagement* e intenção de permanência é dinâmica e temporalmente situada. O *onboarding* parece assumir sobretudo uma função fundacional, criando condições para a integração inicial, enquanto, à medida que o percurso na organização se desenvolve, outros elementos da experiência quotidiana de trabalho adquirem maior relevância para o envolvimento e para a avaliação da permanência. Assim, uma experiência positiva de *onboarding* não determina, por si só, níveis elevados de *work engagement* ou a intenção de permanecer.

Em termos práticos, os resultados fornecem uma base empírica para o aperfeiçoamento do processo de *onboarding* da PRIO, apontando para uma maior personalização funcional, uma distribuição progressiva dos conteúdos e o reforço do acompanhamento, conciliando eficiência com proximidade relacional.

Palavras-chave: *onboarding*; *work engagement*; intenção de permanência; jovens colaboradores; socialização organizacional.

Abstract

Onboarding constitutes a relevant stage in newcomer integration and may be particularly important in shaping young employees' early work experiences. This study seeks to understand how young employees' onboarding experience at PRIO relates to their work engagement and intention to stay in the organization, while also incorporating the perspective of Human Resources (HR) professionals.

Methodologically, the research followed a qualitative approach based on a case study design. Semi-structured interviews were conducted with 15 young employees 30 years old or under and with up to 12 months of organizational tenure, as well as 5 HR professionals. The data were subjected to thematic analysis.

The analysis indicates an overall positive assessment of onboarding, with participants particularly valuing a structured and gradual process, initial guidance, and a broad understanding of the organization. In parallel, participants' accounts highlight the relevance of relationships with the team and direct manager, learning, and the progressive development of autonomy in the integration experience. The findings suggest that the relationship between onboarding, work engagement, and intention to stay is dynamic and temporally situated. Onboarding appears to serve primarily a foundational function by creating conditions for initial integration, while, as employees' organizational experience develops, other aspects of their day-to-day work experience become increasingly relevant to their engagement and assessment of whether to remain in the organization. Thus, a positive onboarding experience does not, in itself, determine high levels of work engagement or intention to stay.

In practical terms, the findings provide an empirical basis for improving PRIO's onboarding process, pointing to greater role-specific customization, the progressive delivery of content, and stronger ongoing support, while balancing process efficiency with relational proximity.

Keywords: onboarding; work engagement; intention to stay; young employees; organizational socialization.

Índice

Introdução 1

Capítulo 1: Enquadramento teórico 3

1.1. *Onboarding* 3

1.1.1. Conceptualização do *onboarding* e socialização organizacional 3

1.1.2. Conteúdos, práticas e intervenientes no *onboarding* 5

1.1.3. Resultados e contexto contemporâneo do *onboarding* 7

1.2. Work engagement 9

1.2.1. Conceptualização do *work engagement* 9

1.2.2. Antecedentes e desenvolvimento do *work engagement* 10

1.2.3. *Onboarding, work engagement* e resultados associados 12

1.3. Intenção de permanência 13

1.3.1. Conceptualização da intenção de permanência 13

1.3.2. Fatores associados à permanência e saída 14

1.3.3. *Onboarding* e intenção de permanência 15

Capítulo 2: Caracterização da organização de acolhimento e contextualização do estágio curricular 16

2.1. Apresentação da PRIO 16

2.2. Departamento de Recursos Humanos 17

2.3. Atividades desenvolvidas no estágio curricular 17

Capítulo 3: Metodologia 22

3.1. Questão de investigação e objetivos 22

3.2. Abordagem metodológica e desenho da investigação 22

3.3. Participantes e critérios de seleção 23

3.4. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados 26

Capítulo 4: Análise e discussão dos resultados 28

4.1. Procedimento de análise temática 28

4.2. Análise e discussão 29
4.2.1. Estrutura, orientação e segurança na entrada na organização 29
4.2.2. As relações e o contexto quotidiano como núcleo da integração 31
4.2.3. Aprendizagem, autonomia e *work engagement* na experiência de integração 33
4.2.4. O contributo do *onboarding* para a intenção de permanência e os seus limites 37
4.2.5. Entre um processo valorizado e a necessidade de o ajustar e tornar sustentável 40
4.3. Autorreflexão da investigadora 42
Capítulo 5: Conclusões 43
5.1. Implicações práticas e recomendações para a PRIO 44
5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura 45
Referências Bibliográficas 47
Anexos 51

Índice de figuras

Figura 1 - Curvas de manutenção do work engagement dos recém-chegados 12
Figura 2 - Fluxograma do Processo de Onboarding da PRIO 20

Índice de tabelas

Tabela 1 - Fases do Processo de Onboarding da PRIO 20
Tabela 2 - Caracterização dos jovens colaboradores participantes 25
Tabela 3 - Caracterização dos profissionais de Recursos Humanos participantes 25

Índice de anexos

Anexo 1. Organograma do grupo DISA Portugal 52

Anexo 2. Guião de entrevista aos jovens colaboradores 53

Anexo 3. Guião de entrevista aos profissionais de recursos humanos 56

Anexo 4. Declaração de consentimento informado 58

Anexo 5. Matriz da análise temática das entrevistas 59

Anexo 6. Declaração de autenticidade 84

Lista de abreviaturas

GRH	Gestão de Recursos Humanos
HR	Human Resources
IWG	Inform-Welcome-Guide
JD-R	Job Demands-Resources
QSA	Qualidade, Segurança e Ambiente
R&S	Recrutamento & Seleção
RH	Recursos Humanos
SRT	Socialization Resources Theory

Introdução

As profundas transformações económicas, o avanço tecnológico, a globalização e a crescente volatilidade dos mercados têm vindo a reconfigurar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade e gerem os seus Recursos Humanos (RH), dando origem a um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e complexo. A capacidade de adaptação tornou-se um fator determinante para a competitividade das organizações, exigindo práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) capazes de responder às novas exigências do mercado (Luna-Arocas & Danvila-del-Valle, 2024). Em Portugal, a mobilidade profissional dos trabalhadores mais jovens assume particular relevância. De acordo com a Randstad Research (2024), 20% dos jovens mudaram de trabalho nos últimos seis meses e 29% planeiam mudar nos próximos seis meses, valores superiores aos registados nas restantes gerações. Esta realidade coloca desafios acrescidos às organizações, tornando a atração, a integração e a retenção uma prioridade estratégica da gestão de pessoas (Luna-Arocas & Danvila-del-Valle, 2024). Neste contexto, os trabalhadores com até um ano de antiguidade constituem um dos grupos demográficos com maior probabilidade de abandonar voluntariamente a organização (Peltokorpi et al., 2022). Paralelamente, os primeiros meses de integração correspondem a um período crítico de socialização organizacional, sendo a qualidade dessa experiência suscetível de influenciar a sua decisão de permanecer, ou não, na organização (Mohd Ghanie et al., 2018).

À luz do exposto, o *onboarding* constitui uma prática de GRH que apoia a adaptação dos novos colaboradores e favorece a construção de um vínculo duradouro com a organização (Mosquera & Soares, 2025). Para além de facilitar a integração no novo contexto de trabalho, um processo de *onboarding* estruturado promove o desenvolvimento de relações interpessoais positivas e pode criar condições favoráveis ao *work engagement* e à retenção (Costa & Rodrigues, 2025). Nesta perspetiva, torna-se importante que as organizações assegurem processos de acolhimento e integração que proporcionem aos recém-chegados a informação, os recursos e o apoio necessários para compreenderem e exercerem plenamente o seu papel na organização.

O presente relatório resulta da realização do estágio curricular na PRIO *Energy*, S.A., uma empresa portuguesa do setor energético, entre fevereiro e maio de 2026. A experiência proporcionou o contacto com diferentes práticas de GRH e permitiu acompanhar a reflexão desenvolvida pelo Departamento de RH em torno da reformulação do processo de

onboarding, procurando torná-lo mais ágil e ajustado às atuais necessidades e dinâmicas da organização. A pertinência do estudo decorre, assim, da conjugação entre uma problemática sustentada pela literatura e o interesse da organização em melhorar o seu processo de *onboarding*. A esta relevância acresce uma dimensão económica, uma vez que a contratação e a integração de novos colaboradores envolvem custos associados, entre outros aspetos, à menor produtividade inicial e aos recursos necessários à gestão deste processo (Sharma & Stol, 2020). Adicionalmente, uma maior capacidade organizacional ao nível do onboarding e da retenção tem sido associada a um desempenho económico superior (Strack et al., 2012).

Embora as gerações não representem um grupo homogéneo, estudos centrados na Geração Z têm identificado expectativas específicas relativamente ao *onboarding*, salientando a importância de considerar essas expectativas nos processos de integração (Chillakuri, 2020). No caso da PRIO, esta questão revela-se especialmente pertinente face à crescente aposta da organização na atração e integração de jovens colaboradores. Neste contexto, o presente estudo incide sobre profissionais com idade igual ou inferior a 30 anos, de acordo com o critério etário definido para a investigação.

Face ao enquadramento apresentado, a presente investigação tem como objetivo central compreender de que forma o processo de *onboarding* é experienciado pelos jovens colaboradores da PRIO e explorar a sua relação com o *work engagement* e a intenção de permanência na organização. Complementarmente, integra-se a perspetiva dos profissionais de RH sobre o processo, articulando-a com a dos jovens colaboradores e procurando identificar oportunidades de melhoria que possam contribuir para a reformulação do processo de *onboarding* da organização.

O relatório encontra-se organizado da seguinte forma: inicia-se com a revisão da literatura, na qual são abordados os conceitos-chave e contributos teóricos relacionados com o *onboarding*, o *work engagement* e a intenção de permanência; segue-se a apresentação da organização acolhedora, o enquadramento do estágio curricular e a descrição do processo de *onboarding* da PRIO; posteriormente, é descrita a metodologia adotada, incluindo o desenho da investigação, os participantes e os instrumentos e procedimentos de recolha de dados; procede-se à análise e discussão dos resultados das entrevistas à luz da literatura, complementada por uma secção de autorreflexão da investigadora sobre a experiência vivida durante o estágio. Por último, são apresentadas as considerações finais, implicações práticas e recomendações para a empresa, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

Capítulo 1: Enquadramento teórico

1.1. *Onboarding*

1.1.1. Conceptualização do *onboarding* e socialização organizacional

A entrada de novos profissionais marca o início de um período de adaptação, no qual os recém-chegados procuram compreender o seu papel e integrar-se no novo ambiente organizacional. Segundo Frögéli et al. (2023), este período pode ser acompanhado por níveis elevados de stress e incerteza, decorrentes da exposição a situações marcadas pela imprevisibilidade, falta de controlo e risco social percebido. Perante estes fatores, os novos colaboradores procuram desenvolver um sentimento de competência e controlo, de previsibilidade e significado, bem como de pertença social. Reconhece-se ainda que as interações sociais estabelecidas desde o primeiro dia contribuem para o êxito ou insucesso do indivíduo em contexto organizacional (Mosquera, 2007).

É neste contexto que se insere o *onboarding*. Klein e Polin (2012) definem o *onboarding* como o conjunto de práticas, programas e políticas, formais e informais, implementados pela organização ou pelos seus agentes para apoiar a adaptação dos novos colaboradores. Numa abordagem mais recente, Costa e Rodrigues (2025) salientam que o *onboarding* contempla práticas orientadas para promover a adaptação à cultura organizacional, incentivar o estabelecimento de relações interpessoais e facilitar o acesso aos recursos necessários para um desempenho inicial adequado. Neste sentido, o processo ultrapassa uma lógica meramente administrativa, abrangendo dimensões de conexão social e desenvolvimento profissional desde o início da relação laboral. Embora particularmente associado à entrada de novos profissionais, o onboarding pode também acompanhar processos de mobilidade interna quando a transição para diferentes funções ou departamentos exige o desenvolvimento de competências ajustadas às novas tarefas e responsabilidades (Britto et al., 2020).

Todavia, importa distinguir o *onboarding* da socialização organizacional. Esta última corresponde ao processo de ajustamento psicológico individual pelo qual os recém-chegados passam durante a sua integração (Bauer et al., 2025), caracterizando-se pela aprendizagem, adaptação e ajustamento, através dos quais adquirem os conhecimentos e as competências necessários ao desempenho das novas funções e à transição de elementos externos para membros internos da organização (Bauer et al., 2024). A distinção entre os conceitos estende-se também à sua abrangência temporal. Enquanto o onboarding tende a apresentar uma

duração definida, que pode variar de horas a meses, a socialização prolonga-se ao longo da trajetória profissional do indivíduo, podendo ocorrer sempre que existem mudanças no papel, nas tarefas ou no contexto de trabalho (Klein & Polin, 2012). Apesar destas diferenças, os conceitos encontram-se estreitamente relacionados, uma vez que os programas e práticas formais de *onboarding* procuram estruturar as experiências iniciais dos novos profissionais, com vista a facilitar a sua socialização organizacional (Frögéli et al., 2023). Esta proximidade conceptual reflete-se na própria literatura, na qual os termos são, por vezes, utilizados de forma equivalente (Junça-Silva et al., 2026).

Assim sendo, o processo de socialização compreende diferentes fases que refletem a evolução da integração do indivíduo na organização. Rego et al. (2015) distinguem três grandes fases: pré-ingresso, encontro e metamorfose. Na fase de pré-ingresso, correspondente aos primeiros contactos com a organização, o indivíduo desenvolve expectativas e imagens acerca da futura experiência de trabalho, incluindo interpretações sobre a reputação da empresa, influenciadas, entre outros aspetos, pelas informações recolhidas durante o processo de R&S. Segue-se o encontro, no qual o indivíduo assume as novas funções e contacta diretamente com a realidade organizacional, confrontando-a com as expectativas previamente desenvolvidas e procurando compreender o que dele é esperado, familiarizar-se com a cultura organizacional e aprender as competências necessárias ao exercício da função. Por fim, a metamorfose diz respeito à inserção plena do indivíduo no grupo e à aceitação mútua (Rego et al., 2015). Desde a admissão, o indivíduo e a organização procuram ajustar-se reciprocamente, numa relação de compromissos e cedências mútuas, enquadrada pelo contrato psicológico (Mosquera, 2007), entendido como entendimento tácito acerca dos direitos e obrigações de ambas as partes e das expectativas recíprocas sobre o que cada uma oferece e espera receber da relação (Chiavenato, 2021). Neste contexto, a literatura recente evidencia uma associação positiva entre a correspondência das expectativas dos recém-chegados e a clareza do seu papel na organização (Bauer et al., 2024).

Rego et al. (2015), com base na tipologia desenvolvida por Van Maanen e Schein, em 1979, acrescentam que as experiências dos indivíduos em transição de um papel para outro podem ser estruturadas através de diversas táticas de socialização, agrupadas em três categorias: de contexto, de conteúdo e sociais. As táticas de contexto compreendem as dimensões formal/informal, consoante o recém-chegado seja acolhido através de um procedimento previamente preparado e oficial ou inserido diretamente no local de trabalho, e coletiva/individual, dependendo de as experiências de aprendizagem ocorrerem em grupo

ou individualmente. As táticas de conteúdo incluem as dimensões sequencial/aleatória e fixa/variável, distinguindo-se, respetivamente, pela existência de uma sequência de etapas e de um período temporal estabelecido para a sua concretização. Por fim, as táticas sociais compreendem as dimensões serial/disjuntiva e investidura/desinvestidura. Nas primeiras, o recém-chegado é acompanhado por membros mais experientes que funcionam como modelos de referência, enquanto nas disjuntivas não dispõe desse modelo, podendo desenvolver a sua própria forma de atuação. As segundas distinguem-se consoante os traços, qualidades e conhecimentos que o indivíduo traz consigo sejam valorizados ou colocados em causa durante a sua socialização. Posteriormente, Jones (1986, citado por Rego et al., 2015) agrupou estas táticas em duas orientações gerais: institucionalizada, que reúne as táticas formais, coletivas, sequenciais, fixas, seriais e de investidura, e individualizada, correspondente às configurações opostas. A relevância desta estruturação é reforçada por Saks et al. (2007), cuja meta-análise evidencia a associação das táticas de socialização com o ajustamento dos recém-chegados, destacando-se as táticas sociais, nomeadamente as seriais e de investidura, pelas relações mais fortes com os resultados de ajustamento analisados.

1.1.2. Conteúdos, práticas e intervenientes no *onboarding*

O modelo dos 4Cs, proposto por Bauer (2010), identifica quatro componentes fundamentais: *Compliance, Clarification, Culture e Connection*. A *Compliance* corresponde ao nível mais básico e contempla a aprendizagem das regras, políticas e requisitos legais da organização; a *Clarification* refere-se à compreensão da função e das expectativas que lhe estão associadas; a *Culture* envolve a compreensão da cultura organizacional, incluindo normas formais e informais; e a *Connection* diz respeito ao nível mais alto, envolvendo o desenvolvimento de relações interpessoais e redes de informação, consideradas vitais para a integração social e para o sentimento de pertença do novo membro. De acordo com a autora, o grau em que as empresas investem em cada um destes níveis determina a sua estratégia global do processo de *onboarding*. A literatura posterior tem continuado a mobilizar este modelo, tendo Bowers et al. (2023) utilizado os quatro componentes como base para avaliar empiricamente a experiência de *onboarding* dos recém-chegados. Mais recentemente, Mitschelen e Kauffeld (2025) retomam estes conteúdos numa perspetiva centrada na aprendizagem no local de trabalho, analisando a sua aquisição através de formas de aprendizagem formal, informal e autorregulada. A aprendizagem formal assenta em atividades estruturadas e planeadas pela organização, enquanto a aprendizagem informal

emerge de forma menos estruturada nas experiências quotidianas de trabalho, podendo ambas complementar-se ao longo do processo. Já a aprendizagem autorregulada remete para a participação ativa do recém-chegado na gestão da sua própria aprendizagem.

Ao nível da sua concretização, Klein e Polin (2012), recorrendo ao modelo *Inform-Welcome-Guide* (IWG), organizam as práticas de *onboarding* de acordo com três finalidades: informar, acolher e orientar. As práticas de *Inform* procuram fornecer aos recém-chegados as informações e experiências necessárias à aprendizagem do novo papel, através da comunicação, disponibilização de recursos e formação; as práticas de *Welcome* visam acolher a chegada do novo membro e proporcionar oportunidades para o estabelecimento de relações com outros elementos da organização; e as práticas de *Guide* envolvem a atribuição de alguém responsável por prestar orientação e apoio individual ao recém-chegado. Entre as práticas identificadas na literatura encontram-se ações de acolhimento e preparação, como o acolhimento personalizado, a visita às instalações e a preparação do posto de trabalho; práticas orientadas para a função e o desenvolvimento, como a clarificação de responsabilidades e expectativas, a informação sobre oportunidades de desenvolvimento e a formação *on-the-job*; e mecanismos de apoio e acompanhamento, como a atribuição de um mentor, coach ou *buddy* e a monitorização regular do progresso durante o primeiro ano (Frögéli et al., 2023). Importa ainda considerar a avaliação do processo, através da recolha de feedback dos recém-chegados, de modo a identificar críticas e sugestões que possam contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de integração (Mosquera, 2007).

Neste quadro, o acolhimento dos recém-chegados envolve a participação de diferentes intervenientes organizacionais. Segundo Cesário e Chambel (2019), este processo pode ser analisado em torno de três dimensões: o acolhimento corporativo estruturado, o acolhimento pela chefia e o acolhimento pelos colegas. No âmbito do acolhimento corporativo estruturado, os autores distinguem ainda três níveis de integração: o nível macro, normalmente realizado através de sessões de grupo, nas quais são apresentados aspetos gerais da organização, como a sua história, estrutura, missão, visão e valores, bem como informações relativas aos sistemas internos, como a intranet e o portal do colaborador; o nível funcional, direcionado para a área em que o novo colaborador se insere; e o nível micro, orientado para as tarefas, os procedimentos e os objetivos de desempenho. Por sua vez, o acolhimento pela chefia traduz-se no apoio prestado ao novo colaborador durante a sua adaptação, nomeadamente através da disponibilidade para o auxiliar perante dificuldades, contribuindo para a redução da insegurança inicial. Já o acolhimento pelos colegas assenta

na disponibilidade para prestar apoio, esclarecer dúvidas e partilhar informação. Esta perspetiva evidencia, assim, uma abordagem integrada ao onboarding, que articula o acolhimento corporativo com o envolvimento das chefias e dos colegas. De acordo com Mosquera e Soares (2025), a investigação sobre o onboarding tem privilegiado o acolhimento corporativo, conferindo menor atenção ao papel desempenhado pelas chefias e pelos colegas na promoção de uma adaptação eficaz dos novos membros.

A par do apoio concedido pela organização e pelos seus agentes, os próprios recém-chegados podem assumir um papel ativo na sua socialização. Conforme Bauer et al. (2024), este processo é também influenciado por características individuais e pelos comportamentos adotados durante este período, destacando, entre outros aspetos, a personalidade proativa e a procura de informação e de feedback. Na mesma linha de pensamento, Cai et al. (2025) aprofundam esta dimensão comportamental, salientando ainda a construção de relações com chefias e colegas como uma forma de comportamento proativo através do qual os recém-chegados procuram facilitar a sua socialização. Deste modo, a integração não resulta exclusivamente das oportunidades e do apoio disponibilizado pelo contexto organizacional, mas também da forma como o próprio indivíduo interage com esse contexto e participa no seu processo de adaptação.

1.1.3. Resultados e contexto contemporâneo do *onboarding*

A literatura tem procurado analisar o ajustamento dos recém-chegados a partir de diferentes resultados proximais. Segundo Bauer et al. (2024), estes incluem a aceitação social, a clareza do papel, o domínio da tarefa (task mastery) e a perceção de fit. Os três primeiros remetem, respetivamente, para a integração nas relações sociais, a compreensão do papel e a aquisição dos conhecimentos e competências necessários ao desenvolvimento da autoeficácia específica da função, enquanto a perceção de fit, acrescentada no modelo atualizado, se associa à adequação percebida pelo recém-chegado relativamente ao seu ambiente. Estes indicadores situam o ajustamento como um resultado mais imediato da socialização, antecedendo resultados distais associados às atitudes e intenções, aos comportamentos e ao bem-estar. Os resultados distais incluem a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a intenção de saída, no plano das atitudes e intenções; o desempenho no trabalho e a saída efetiva da organização, no plano comportamental; e o bem-estar dos recém-chegados (Bauer et al., 2024). Deste modo, os efeitos da socialização

podem estender-se para além do ajustamento inicial, associando-se a consequências posteriores relevantes tanto para o recém-chegado como para a organização.

A relevância de estruturar adequadamente o processo de onboarding é igualmente sustentada pela evidência sobre a eficácia das intervenções organizacionais. A revisão sistemática de Frögéli et al. (2023) identificou efeitos favoráveis de determinadas práticas e programas formais de onboarding, destacando a formação estruturada e apoiada no contexto de trabalho (on-the-job training) como a estratégia com maior suporte na promoção do ajustamento dos novos profissionais. Complementarmente, a meta-análise de Liu et al. (2024) evidenciou uma maior probabilidade de retenção entre os recém-chegados que participaram em programas de socialização, sendo os resultados mais favoráveis quando estes combinam componentes orientadas para a identificação de comportamentos eficazes na tarefa, a promoção da proatividade e a integração social.

A configuração do onboarding não é, porém, alheia às transformações que têm marcado o mundo do trabalho. Segundo Bauer et al. (2025), as alterações na forma como se trabalha, no local onde o trabalho é realizado, nas relações estabelecidas e na duração dos vínculos têm vindo a modificar as expectativas recíprocas entre os indivíduos e as organizações, alterando as estruturas, relações e contratos psicológicos que tradicionalmente enquadravam a socialização dos recém-chegados. Este cenário de mudança reflete-se também nas expectativas que os profissionais mais jovens transportam para as suas experiências de integração. Chillakuri (2020), ao analisar as expectativas da Geração Z, que cresceu num contexto fortemente marcado pelas tecnologias digitais, identifica seis dimensões relevantes para um onboarding eficaz: trabalho com significado, gestão de desempenho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ligação pessoal, compreensão do contexto mais amplo do trabalho e aprendizagem e desenvolvimento. Entre estas expectativas, destaca-se a valorização da compreensão do propósito e do contributo do trabalho, de feedback frequente e atempado sobre o desempenho e as áreas de melhoria, bem como do conhecimento das oportunidades de aprendizagem e progressão na carreira.

As experiências vividas durante o onboarding podem adquirir significado para a relação que o indivíduo estabelece com o trabalho e com a própria organização, remetendo para consequências que ultrapassam a fase inicial de integração. É neste plano que o work engagement e a intenção de permanência assumem particular interesse para a presente investigação, colocando em foco, respetivamente, o envolvimento do recém-chegado com o seu trabalho e a sua predisposição para permanecer na organização.

1.2. Work engagement

1.2.1. Conceptualização do *work engagement*

O *engagement* dos colaboradores tem vindo a ocupar um lugar de destaque na gestão, dada a sua associação a atitudes, comportamentos, desempenho e bem-estar dos trabalhadores, bem como a resultados organizacionais, podendo constituir uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Saks, 2022). Um dos contributos basilares encontra-se em Kahn (1990), que introduziu o conceito de *personal engagement* para descrever a expressão e mobilização do *self* durante o desempenho do papel profissional, a nível físico, cognitivo e emocional. Nesta perspetiva, o *personal engagement* encontra-se associado a três condições psicológicas: *meaningfulness*, *safety* e *availability*, correspondentes, respetivamente, à perceção de significado e retorno decorrentes do investimento pessoal no papel, à possibilidade de o indivíduo se expressar sem receio de consequências negativas para a sua autoimagem, estatuto ou carreira e à perceção de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para se envolver no desempenho desse papel.

Uma abordagem distinta centra-se especificamente no *work engagement*, definido por Schaufeli et al. (2002) como um "estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção" (p. 74). O vigor traduz níveis elevados de energia e resiliência mental durante a atividade profissional, envolvendo a disposição para investir esforço no trabalho e persistir perante dificuldades. A dedicação reflete um forte envolvimento com o trabalho e uma sensação de entusiasmo, importância e desafio, enquanto a absorção se caracteriza por um estado de elevada concentração e imersão no trabalho. Os autores estabelecem ainda uma relação entre *engagement* e *burnout*, considerando o primeiro como o hipotético oposto positivo do segundo. Neste enquadramento, o vigor e a dedicação contrapõem-se, respetivamente, à exaustão e ao cinismo, dimensões centrais do *burnout* (Schaufeli et al., 2002).

Apesar da ampla utilização do termo *engagement*, a literatura permanece marcada pela coexistência de diferentes perspetivas conceptuais. A revisão sistemática de Wittenberg et al. (2024) confirma esta diversidade, identificando diferentes abordagens à conceptualização e ao estudo do fenómeno. Algumas distinguem-se, nomeadamente, pelo referente ao qual o *engagement* se dirige. A este respeito, Saks (2006) distingue o *job engagement*, associado ao papel desempenhado no trabalho, do *organization engagement*, referente ao papel do indivíduo enquanto membro da organização. Paralelamente, Christian et al. (2011) demonstram que o

work engagement apresenta validade discriminante relativamente a outras atitudes laborais, reforçando a sua especificidade conceptual. Considerando estas distinções, o presente estudo adota a conceptualização de *work engagement* proposta por Schaufeli et al. (2002), centrada na experiência do indivíduo relativamente ao seu trabalho e expressa através das dimensões de vigor, dedicação e absorção.

1.2.2. Antecedentes e desenvolvimento do *work engagement*

A compreensão dos fatores associados ao *work engagement* pode ser enquadrada pela teoria *Job Demands-Resources* (JD-R), segundo a qual as características do trabalho podem ser classificadas em duas categorias: exigências e recursos do trabalho. As exigências correspondem aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforço ou competências físicas e/ou psicológicas e que, por isso, podem estar associados a custos fisiológicos e psicológicos. Em contrapartida, os recursos do trabalho compreendem os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que contribuem para alcançar os objetivos profissionais, reduzir as exigências e os custos que lhes estão associados e estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007). A teoria JD-R contempla dois processos distintos: um processo de deterioração da saúde, no qual exigências elevadas podem conduzir ao desgaste e a resultados negativos para a saúde, e um processo motivacional, no qual os recursos disponíveis favorecem o *work engagement* (Bakker et al., 2023). Em consonância com este processo motivacional, evidência meta-analítica recente mostra associações positivas entre diferentes categorias de recursos e o *work engagement* (Mazzetti et al., 2023). Os autores distinguem recursos pessoais, de desenvolvimento, sociais e do trabalho, verificando associações mais expressivas para os recursos pessoais e de desenvolvimento do que para os recursos sociais e do trabalho.

Os primeiros momentos numa organização podem envolver sentimentos de ansiedade e incerteza entre os recém-chegados, associados aos desafios de adaptação já abordados no contexto da integração e socialização organizacional. Neste contexto, Saks e Gruman (2018) recorrem à *Socialization Resources Theory* (SRT), propondo uma nova abordagem à socialização centrada nos recursos disponibilizados aos recém-chegados, em contraste com perspetivas predominantemente orientadas para a redução da incerteza. A teoria contempla recursos de socialização e recursos pessoais que, em articulação com as exigências do trabalho, assumem um papel relevante no desenvolvimento e manutenção de níveis elevados de *work engagement* ao longo do primeiro ano na organização.

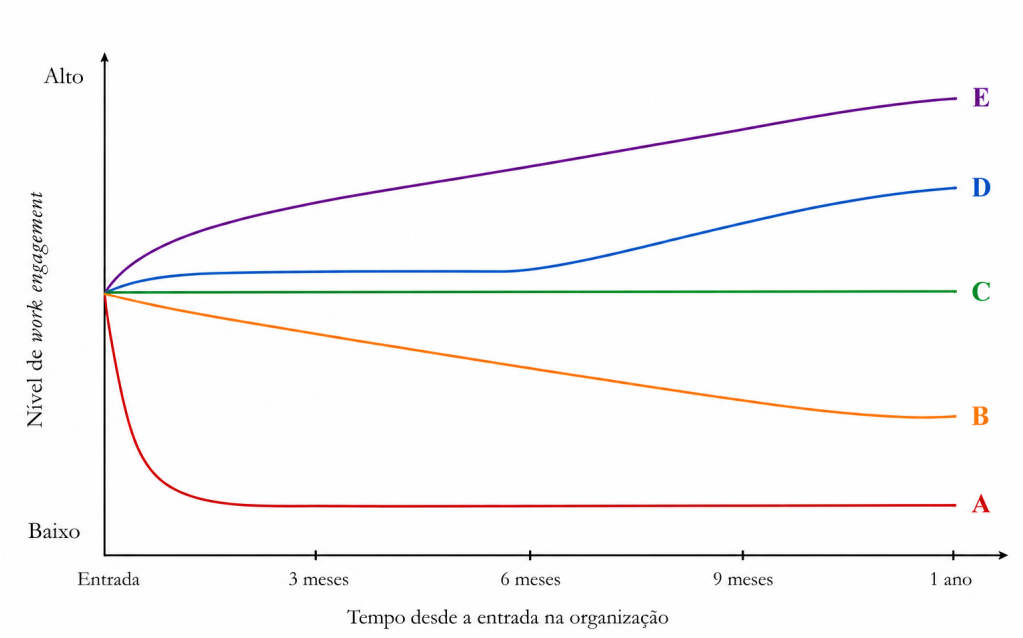
Mais concretamente, Saks e Gruman (2018) distinguem, entre os recursos de socialização, recursos de capital social e recursos relacionados com o trabalho. Os primeiros incluem, entre outros, o apoio da chefia e o desenvolvimento de relações, enquanto os segundos abrangem elementos como a formação, as tarefas atribuídas, a informação, o feedback, o reconhecimento e a valorização. A chefia constitui, assim, uma fonte de recursos para os recém-chegados, podendo proporcionar tarefas desafiantes, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, feedback positivo e reconhecimento. No caso dos recursos pessoais, estes correspondem a autoavaliações positivas relacionadas com a perceção do indivíduo acerca da sua capacidade para controlar e influenciar o seu contexto, como a autoeficácia, a autoestima baseada na organização, o otimismo e a resiliência.

Por sua vez, a disponibilização de recursos estende-se a diferentes momentos do processo de socialização. Na formulação original da SRT, Saks e Gruman (2012) propõem que estes sejam proporcionados desde o período anterior à entrada na organização, prolongando-se após o início da experiência profissional e para além do período formal de socialização. Esta perspetiva temporal torna-se especialmente pertinente na análise do *work engagement*, dado que os seus níveis podem sofrer flutuações ao longo do primeiro ano após a entrada na organização, podendo diminuir, aumentar ou permanecer relativamente estáveis (Saks & Gruman, 2018).

A este propósito, os mesmos autores representam estas possíveis flutuações através de cinco curvas conceptuais de manutenção do *work engagement* dos recém-chegados (Figura 1), que permitem identificar diferentes padrões ao longo do processo de socialização e sinalizar momentos em que poderão ser necessárias intervenções para desenvolver ou manter níveis elevados de *work engagement*. Na curva (A), os níveis diminuem quase imediatamente após a entrada, trajetória associada à ausência de um programa de socialização significativo ou à existência de um programa pouco eficaz. Na curva (B), o *work engagement* é inicialmente mantido por um breve período, diminuindo posteriormente de forma gradual, o que poderá refletir um programa inicial de socialização curto ou limitado, incapaz de sustentar os níveis iniciais ao longo do tempo. A curva (C) corresponde à manutenção de níveis relativamente estáveis, que pode ser favorecida pela continuidade de determinadas práticas e experiências de socialização, como a disponibilidade regular de um colega ou mentor para prestar auxílio e suporte. Diferentemente, a curva (D) representa a manutenção dos níveis durante aproximadamente os primeiros seis meses, seguida de um aumento na segunda metade do primeiro ano, sendo associada à combinação entre um programa inicial capaz de sustentar o

work engagement e práticas subsequentes de socialização formal e informal. Por fim, a curva (E) traduz um crescimento contínuo, correspondendo a uma experiência de socialização altamente eficaz, na qual o apoio ao recém-chegado se prolonga ao longo do processo e para além do seu período formal. Assim sendo, esta trajetória é resultado de um programa que oferece diversos recursos, como mentoria, feedback e tarefas desafiantes.

Figura 1 - *Curvas de manutenção do work engagement dos recém-chegados*



Nota. Adaptado de Saks & Gruman (2018)

1.2.3. *Onboarding, work engagement* e resultados associados

A relação entre o processo de *onboarding* e o *engagement* dos colaboradores tem sido igualmente analisada em estudos empíricos recentes. De acordo com Položki Vokić e Regul Erent Ondrušek (2024), o *onboarding* estruturado encontra-se positivamente relacionado com o *engagement* dos colaboradores, tanto globalmente como nas dimensões de vigor, dedicação e absorção. Conforme os resultados apresentados pelas autoras, esta relação revela-se mais expressiva na dimensão da dedicação e menos acentuada na absorção. Adicionalmente, a literatura discutida pelas autoras alerta para as implicações de experiências de *onboarding* inadequadas, que podem comprometer o *engagement* dos novos colaboradores e favorecer a procura de novas oportunidades profissionais. Embora o estudo adote a designação *employee engagement*, a operacionalização do construto assenta na conceptualização de Schaufeli et al. (2002).

O acolhimento recebido durante o processo de integração constitui outro aspeto associado ao *work engagement* dos novos colaboradores. Neste âmbito, Cesário e Chambel (2019) observaram que o acolhimento proporcionado pela organização, pela chefia e pelos colegas se encontra positivamente relacionado com os resultados profissionais analisados, entre os quais o *work engagement*. Investigação mais recente permite aprofundar os mecanismos subjacentes a esta relação. Junça-Silva et al. (2026) verificaram que o apoio organizacional percebido e o *on-the-job embeddedness,* entendido como o grau em que o indivíduo se encontra ligado e ajustado ao seu contexto de trabalho, medeiam a relação entre as táticas de socialização e o *work engagement* dos recém-chegados. Os resultados atribuem ainda ao *work engagement* um papel mediador, através do qual estes mecanismos se traduzem em níveis mais elevados de bem-estar dos recém-chegados.

A importância do *work engagement* no contexto da integração torna-se particularmente evidente quando considerada a sua associação a resultados posteriores, como a retenção de colaboradores. Costa e Rodrigues (2025) conceptualizam o *onboarding* como um catalisador inicial, capaz de estabelecer bases sociais e motivacionais para o desenvolvimento posterior do *engagement*. Os resultados evidenciam um efeito de mediação sequencial das conexões interpessoais e do *engagement* na relação entre o *onboarding* e a retenção, sugerindo que um *onboarding* mais eficaz encontra-se associado ao fortalecimento das relações com colegas e chefias diretas, que, por sua vez, favorecem o *engagement,* contribuindo subsequentemente para a retenção dos colaboradores.

Num plano mais amplo, a relevância do *work engagement* ultrapassa o contexto de integração, estendendo-se à relação do indivíduo com a organização. A meta-análise de Mazzetti et al. (2023) destaca, entre os resultados analisados, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho, que apresentam as relações mais expressivas com o *work engagement*. A intenção de saída constitui também um dos resultados considerados pelos autores. Neste quadro, compreender o papel do *work engagement* torna-se particularmente relevante para a análise da continuidade da relação entre o indivíduo e a organização, conduzindo à consideração da intenção de permanência.

1.3. Intenção de permanência

1.3.1. Conceptualização da intenção de permanência

A decisão de permanecer numa organização pode ser analisada a partir da intenção que antecede esse comportamento. Cho et al. (2009) descrevem a intenção de permanência

como a vontade consciente e deliberada do indivíduo de continuar na organização. Este conceito deve, contudo, ser distinguido da intenção de saída, uma vez que as duas intenções não devem ser entendidas necessariamente como polos opostos de um mesmo fenómeno. A este respeito, Nancarrow et al. (2014) verificaram uma forte correlação negativa entre os dois construtos, mas observaram diferenças na forma como estes se relacionam com a satisfação e a integração no trabalho, alertando para a necessidade de cautela na utilização intercambiável e para a pertinência de analisar especificamente os fatores que favorecem a vontade de permanecer.

No âmbito da rotatividade, importa distinguir a intenção de saída do *turnover* efetivo. Junça Silva e Rodrigues (2024) definem o *turnover* como a situação em que o trabalhador deixa de ser membro da organização, podendo assumir natureza voluntária, quando a decisão de sair parte do próprio trabalhador, ou involuntária, quando a saída não decorre da sua vontade. Particular atenção merece o *turnover* inicial, definido por Mosquera (2007) como "aquele que ocorre no período que vai dos primeiros seis meses a um ano de vida do indivíduo na organização" (p. 303).

1.3.2. Fatores associados à permanência e saída

Reter trabalhadores das novas gerações constitui um desafio para as organizações, uma vez que a sua saída pode comprometer a estabilidade organizacional, a construção da cultura e o desenvolvimento sustentável de conhecimentos, competências e capacidades, além de reduzir a coesão das equipas e gerar custos adicionais associados ao recrutamento e à formação de novos colaboradores (Lu et al., 2023). Estas implicações evidenciam a importância atribuída à retenção dos trabalhadores mais jovens no contexto organizacional.

A atenção aos recém-chegados justifica-se também pelo facto de os fatores associados à sua saída voluntária poderem diferir daqueles que influenciam trabalhadores com maior antiguidade. Van der Baan et al. (2025) identificam cinco grupos de fatores associados às intenções e aos comportamentos de saída dos recém-chegados: expectativas anteriores à entrada, ajustamento pessoa-ambiente, papel da chefia, práticas de RH e fatores individuais, destacando as chefias e as práticas de RH como áreas particularmente relevantes para as organizações na redução do *turnover* voluntário dos novos colaboradores.

Centrando-se especificamente em trabalhadores da Geração Z, Ali et al. (2024) identificam quatro fatores com influência positiva na sua retenção: um ambiente de trabalho favorável, a remuneração, a clareza do papel e a formação e desenvolvimento. Estes fatores

abrangem diferentes vertentes da experiência de trabalho e podem contribuir para compreender os aspetos valorizados pelos jovens na decisão de continuar na organização.

1.3.3. *Onboarding* e intenção de permanência

Perante o risco de saída dos recém-chegados, a socialização organizacional constitui uma área de intervenção através da qual as organizações podem apoiar a sua adaptação inicial e retenção. A identificação organizacional constitui, neste contexto, um elemento a considerar, tendo Narayansany e Mat Isa (2021) verificado que esta medeia a relação entre o *onboarding* e a intenção de saída. Outro mecanismo identificado prende-se com o bem-estar no trabalho. Mosquera e Soares (2025) evidenciam efeitos positivos do *onboarding* no bem-estar dos colaboradores e na identificação organizacional, verificando ainda o papel mediador do bem-estar no trabalho na relação entre algumas dimensões do acolhimento e a intenção de saída. A qualidade da integração pode também refletir-se na ligação emocional desenvolvida pelo recém-chegado com a organização e com o próprio trabalho. A literatura discutida por Walker-Schmidt et al. (2022) associa níveis reduzidos de engagement a uma maior desconexão emocional, apontando experiências de onboarding pouco eficazes como um dos fatores suscetíveis de dificultar a construção desse vínculo. O estudo dos autores encontrou, por outro lado, níveis de retenção superiores entre os colaboradores abrangidos por um programa prolongado de onboarding.

A gestão de pessoas não se esgota na atração e seleção dos perfis adequados, exigindo igualmente a criação de condições que favoreçam a posterior integração e permanência dos trabalhadores na organização. Seguindo esta lógica, Cesário e Chambel (2019) salientam que, quando a integração produz bons resultados no trabalho, torna-se evidente que o onboarding auxilia os colaboradores a sentirem-se mais motivados e a quererem permanecer. Uma integração eficaz contribui, assim, para uma força de trabalho mais envolvida e estável. Em suma, a análise conjunta do onboarding, do work engagement e da intenção de permanência permite compreender como a experiência de integração dos trabalhadores mais jovens se relaciona com o seu envolvimento no trabalho e com a vontade de continuar na organização.

Capítulo 2: Caracterização da organização de acolhimento e contextualização do estágio curricular

2.1. Apresentação da PRIO

A PRIO é uma empresa portuguesa do setor energético, fundada em 2006, cuja atividade abrange diferentes etapas da cadeia de valor, desde a produção e armazenagem até à distribuição e comercialização de soluções de energia e mobilidade. Inicialmente marcada pela atividade nos combustíveis líquidos e biocombustíveis, diversificou progressivamente a sua atuação para áreas como a rede de postos de abastecimento, mobilidade elétrica, gás e lubrificantes. No Porto de Aveiro concentra-se uma parte relevante da atividade industrial e logística, incluindo o Complexo Novas Energias, entidade responsável pelo Parque de Tanques, destinado à receção, armazenagem e expedição de diferentes produtos energéticos e pelo Parque de Gás, associado ao enchimento e armazenamento de gás engarrafado. Neste contexto industrial desenvolve-se ainda a atividade da PRIO BIO, responsável pela produção de biodiesel a partir de matérias-primas residuais, sobretudo óleos alimentares usados (PRIO, s.d.-a).

Atualmente, a PRIO destaca-se como a maior produtora nacional de biocombustíveis a partir de matérias-primas residuais e opera e abastece uma rede superior a 300 estações de serviço em Portugal, mantendo igualmente presença no mercado espanhol (PRIO, s.d.-a, s.d.-b). Desde 2020, integra o grupo espanhol DISA, através da DISA Portugal, que enquadra as diferentes empresas que integram o universo PRIO. A expansão recente da organização foi reforçada, em 2025, pela aquisição de 55 postos de abastecimento da rede Q8 e pela incorporação de 282 novos colaboradores, contando atualmente o universo PRIO com mais de 1.500 colaboradores distribuídos pelas diferentes empresas que o integram em Portugal (PRIO, s.d.-a). A estrutura do Grupo DISA Portugal encontra-se representada no Anexo 1.

No plano institucional, a missão e a visão da PRIO encontram-se orientadas para a disponibilização de soluções energéticas inovadoras, acessíveis e seguras e para a promoção de uma mobilidade mais sustentável. A identidade organizacional assenta ainda em nove valores — coragem, ambição, competitividade, eficiência, inovação, simplicidade, acessibilidade, sustentabilidade e responsabilidade — que constituem referências para a atuação da organização (PRIO, s.d.-a, s.d.-b).

A valorização das pessoas integra também a orientação da PRIO, que reconhece os colaboradores como um elemento central para o desenvolvimento da organização,

atribuindo importância à sua aprendizagem, desenvolvimento e crescimento profissional (PRIO, s.d.-a). A gestão destas dimensões enquadra-se na atuação do Departamento de RH, apresentado na secção seguinte.

2.2. Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de RH encontra-se formalmente integrado na PRIO *Energy,* embora a sua atuação assuma um carácter transversal, prestando serviços às diferentes empresas do grupo e assegurando a gestão do seu capital humano. Com uma equipa constituída por 27 colaboradores, tem como missão assegurar que cada colaborador reconheça a PRIO como um parceiro de confiança ao longo do seu percurso de crescimento e desenvolvimento profissional (PRIO, s.d.-a). A sua estrutura integra as áreas de Operações de Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento (Escola PRIO), Recrutamento & Seleção, Gestão de Frota e Reservas, Responsabilidade Social, Saúde e Bem-Estar, Cultura, Comunicação Interna e Eventos, *HR Analytics*, que desempenham responsabilidades específicas e atuam de forma articulada no suporte às diferentes empresas.

Entre estas áreas, o Recrutamento & Seleção assume particular relevância no âmbito do presente relatório, por corresponder à área em que foi desenvolvido o estágio curricular, entre fevereiro e maio de 2026, ao longo de quatro meses, perfazendo um total de 520 horas. A integração nesta equipa permitiu o contacto com diferentes etapas e práticas, desde a atração e seleção de candidatos até à admissão e posterior integração.

2.3. Atividades desenvolvidas no estágio curricular

O estágio curricular integrou-se no Programa TrainUP da PRIO, destinado a proporcionar aos estagiários contacto com a realidade empresarial e a favorecer a aquisição de conhecimentos técnicos e o desenvolvimento de competências para a entrada no mercado de trabalho. Neste contexto, as atividades desenvolvidas decorreram maioritariamente na área de R&S, contemplando também a participação em iniciativas de atração de candidatos jovens e em processos associados à entrada e saída de colaboradores.

No âmbito do R&S, foram acompanhados processos de recrutamento para postos de abastecimento, bem como para funções de *Back Office* e do Complexo Novas Energias. As atividades incluíram a abertura e divulgação de vagas, triagem curricular, contacto e triagem telefónica de candidatos, convocação e realização de entrevistas e acompanhamento das fases de seleção, proposta e admissão. Numa fase inicial, as entrevistas foram realizadas

em conjunto com os elementos da equipa de R&S, evoluindo gradualmente para uma participação mais ativa e para a condução autónoma de algumas entrevistas.

A participação nos eventos de Speed Recruiting, realizados no Porto e em Lisboa e direcionados para o recrutamento de Operadores de Posto de Abastecimento, constituiu outra das atividades desenvolvidas. Estes eventos procuravam otimizar o recrutamento associado ao reforço de férias e proporcionar aos candidatos um conhecimento mais próximo da função, através do contacto com profissionais da área, incluindo as expectativas associadas ao trabalho e as possibilidades de progressão interna. Neste contexto, foram conduzidas autonomamente entrevistas de curta duração, apoiadas numa grelha de avaliação previamente definida e adaptadas à dinâmica mais célere da iniciativa.

A atração de público jovem constituiu igualmente uma vertente das atividades realizadas, através da participação em várias feiras de emprego. A presença nestes eventos visava reforçar o *employer branding* da PRIO e divulgar a organização, as suas oportunidades profissionais e o Programa TrainUP junto de estudantes e recém-graduados. As feiras proporcionaram momentos de *networking* e contacto direto com o público jovem, permitindo esclarecer dúvidas e conhecer os seus interesses, expectativas e aspirações profissionais.

O estágio contemplou ainda o contacto com os processos de *onboarding* e *offboarding*. No âmbito do *onboarding,* foram acompanhadas reuniões internas relacionadas com o modelo existente e com o processo de reformulação que se encontrava em desenvolvimento durante o período de estágio. Dada a centralidade desta prática para o presente estudo, a sua caracterização e o contexto de reformulação são apresentados com maior detalhe na secção seguinte. De forma global, a diversidade das atividades desenvolvidas proporcionou um contacto abrangente com diferentes práticas de GRH e, em particular, com as várias vertentes da área de R&S, permitindo consolidar conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica e desenvolver competências profissionais, nomeadamente ao nível da comunicação, da escuta ativa, da empatia e do trabalho em equipa. Adicionalmente, este contacto possibilitou uma melhor compreensão da articulação entre a área de R&S, os candidatos e as diferentes áreas da organização, num contexto marcado por necessidades e perfis de recrutamento distintos.

2.4. Processo de *onboarding* na PRIO

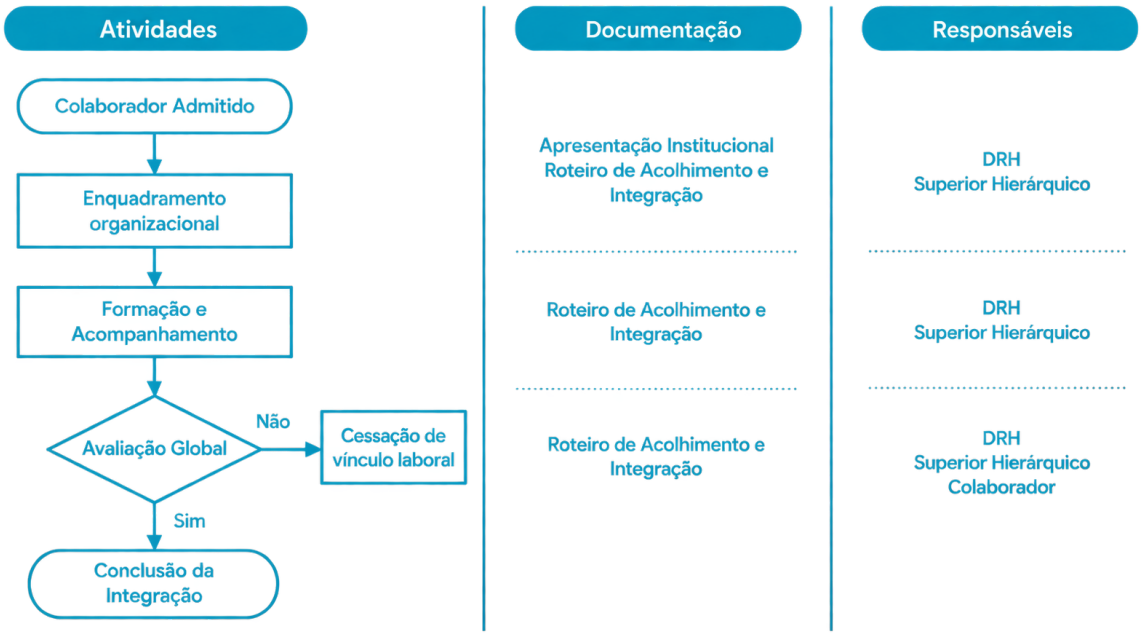
A PRIO dispõe de processos de *onboarding* diferenciados em função do contexto profissional dos novos colaboradores. Atendendo ao âmbito da presente investigação e ao

contexto acompanhado durante o estágio curricular, a caracterização apresentada nesta secção incide no modelo aplicado aos colaboradores de *Back Office* e do Complexo Novas Energias. Este distingue-se do processo destinado aos Operadores e Gerentes dos Postos de Abastecimento, que segue um percurso de acolhimento e integração específico e não se encontra abrangido pelo presente estudo.

A gestão do processo envolve, principalmente, as áreas de R&S e de Formação e Desenvolvimento, através da Escola PRIO. O R&S assume uma intervenção mais direta nas fases iniciais, incluindo a preparação da entrada e o acolhimento no primeiro dia, enquanto a Escola PRIO desempenha um papel mais expressivo nas fases subsequentes de integração e desenvolvimento. Ao longo do percurso intervêm ainda as chefias, os colegas de equipa e outras áreas responsáveis por componentes específicas do acolhimento, existindo momentos em que as responsabilidades se articulam entre os diferentes intervenientes. O percurso de integração tem como objetivo promover o acolhimento e a formação do novo colaborador, favorecendo o seu enquadramento organizacional. Especificamente, procura proporcionar o conhecimento da organização, da sua cultura, missão, visão e valores, bem como das diferentes áreas que a constituem e da forma como estas se relacionam. Visa ainda dar a conhecer boas práticas e procedimentos internos e promover a identificação do colaborador com os valores da PRIO.

Formalmente, o processo inicia-se antes do primeiro dia de trabalho, através do envio de uma comunicação de boas-vindas pela equipa de R&S, na qual são transmitidas informações relativas à entrada na organização e desencadeados os procedimentos necessários à admissão do novo colaborador. Após a entrada, o Roteiro de Acolhimento e Integração, designado "Bem-Vindos a Bordo", constitui o instrumento que orienta e regista o percurso, sendo adaptado ao contexto em que o colaborador se insere. Neste documento são registadas as diferentes etapas e a respetiva validação pelos responsáveis, sendo o roteiro entregue à Direção de Recursos Humanos após a conclusão do ciclo. A Figura 2 apresenta, de forma esquemática, o fluxo formal deste processo.

Figura 2 - *Fluxograma do Processo de Onboarding da PRIO*



Nota. Reproduzido de documentação interna da PRIO

O roteiro encontra-se organizado em quatro fases — "Olá PRIO", "Conhecer PRIO", "Aprender PRIO" e "Ser PRIO" —, que decorrem em diferentes momentos do percurso de integração e se distinguem quanto à duração, às atividades desenvolvidas e aos respetivos intervenientes. A Tabela 1 sintetiza a estrutura formal destas etapas.

Tabela 1 - *Fases do Processo de Onboarding da PRIO*

Fase	Quando/duração	Em que consiste?	Feito por quem?
Olá PRIO	No dia de admissão / 3H30	Apresentação da PRIO e da sua história, das instalações, plataformas e procedimentos internos; disponibilização de equipamentos e acessos; formação Qualidade, Segurança e Ambiente (QSA); e o enquadramento inicial com a chefia	R&S, QSA e Sistemas de Informação
Conhecer PRIO	Aproximadamente um mês após a entrada / 16H	Visita às instalações industriais, a um Posto de Abastecimento e a diferentes departamentos	Escola PRIO e responsáveis pelas áreas/instalações visitadas
Aprender PRIO	Durante os primeiros três meses / 40H	Formação interna necessária para o desempenho da função	Colegas e superiores hierárquicos

Fase	Quando/duração	Em que consiste?	Feito por quem?
Ser PRIO	Três meses após a admissão	Avaliação global do processo de integração na organização, equipa e função; identificação de eventuais necessidades de formação; apresentação do processo de Avaliação de Desempenho, das competências associadas à função e definição dos objetivos para o ano corrente	RH, colaborador e chefia

Nota. Elaboração própria com base em documentação interna da PRIO

Durante o período de estágio, este modelo encontrava-se em processo de reformulação, no âmbito de reuniões internas promovidas pelo DRH. A revisão abrangia diferentes momentos do percurso, desde o período anterior à entrada até às fases subsequentes do *onboarding*, tendo como principais objetivos tornar o processo mais ágil e menos moroso, aumentar o envolvimento inicial dos novos colaboradores, reduzir o tempo de integração e reforçar o *employer branding* da organização. Esta necessidade de reformulação encontrava-se também associada ao tempo e aos recursos exigidos pela operacionalização do modelo aos RH, particularmente num contexto de crescimento da organização e de aumento do volume de admissões. À data do estágio, estas alterações encontravam-se ainda em fase de planeamento e não tinham sido implementadas, pelo que os colaboradores abrangidos pela presente investigação experienciaram o modelo de *onboarding* anteriormente descrito.

Capítulo 3: Metodologia

3.1. Questão de investigação e objetivos

A questão de investigação orienta o desenvolvimento do estudo, delimitando o fenómeno em análise e assegurando a articulação entre os objetivos e as opções metodológicas adotadas. Atendendo à problemática que sustenta o presente estudo, formulou-se a seguinte questão de investigação: "De que forma a experiência de *onboarding* dos jovens colaboradores da PRIO se relaciona com o seu *work engagement* e a intenção de permanência na organização?". Tendo por base esta questão, o estudo tem como objetivo central compreender de que forma o processo de *onboarding* é experienciado pelos jovens colaboradores da PRIO e explorar a sua relação com o *work engagement* e a intenção de permanência na organização. Para a concretização deste propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) conhecer as perceções dos jovens colaboradores relativamente à sua experiência de integração; (2) identificar os aspetos do processo percecionados como mais e menos positivos; (3) compreender de que forma estes se relacionam com o *work engagement* e a intenção de permanência na organização; (4) conhecer as perspetivas dos profissionais de RH sobre o processo atualmente existente e sobre as mudanças consideradas necessárias, articulando-as com as relatadas pelos jovens colaboradores; e (5) identificar oportunidades de melhoria e apresentar recomendações que possam contribuir para a reformulação do processo de *onboarding* da organização.

3.2. Abordagem metodológica e desenho da investigação

A escolha da abordagem metodológica deve ser coerente com a natureza do fenómeno em investigação, a questão de investigação e os objetivos definidos para o estudo. Atendendo a estes elementos, optou-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2014), a investigação qualitativa é adequada quando se procura explorar e compreender os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano, privilegiando, deste modo, as perspetivas e experiências dos participantes. Entre as características associadas à investigação qualitativa, o autor destaca a recolha de dados no contexto natural dos participantes, o papel do investigador enquanto instrumento-chave, o recurso a múltiplas fontes de dados, a atenção aos significados atribuídos pelos participantes, a reflexividade e a procura de uma compreensão holística do fenómeno em estudo. Estas características assumem particular pertinência no presente estudo, atendendo ao carácter organizacional e relacional do processo de *onboarding*. A abordagem qualitativa mostra-se,

assim, coerente com os objetivos definidos, ao privilegiar as experiências, perceções e perspetivas dos diferentes participantes envolvidos na compreensão do fenómeno em estudo.

No âmbito desta abordagem qualitativa, adotou-se o estudo de caso como desenho de investigação, tendo a PRIO como o contexto organizacional específico em análise. Yin (2018) define o estudo de caso como um método empírico que permite investigar em profundidade um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, particularmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto podem não ser claramente evidentes. Esta estratégia pressupõe, deste modo, que a compreensão do caso envolve a consideração das condições contextuais relevantes para o fenómeno em análise. Neste sentido, a adoção deste desenho permite analisar a experiência de *onboarding* atendendo às especificidades do contexto organizacional da PRIO em que esta ocorre.

Complementarmente, o desenho da investigação integra uma componente autoetnográfica, decorrente da dupla posição da investigadora enquanto estagiária na organização e recém-chegada, tendo experienciado o próprio processo de *onboarding* durante a sua integração na PRIO. Ellis et al. (2011) apresentam a autoetnografia como uma abordagem de investigação e escrita que procura descrever e analisar sistematicamente a experiência pessoal com o propósito de compreender uma experiência cultural, integrando princípios da autobiografia e da etnografia. A experiência pessoal assume, deste modo, relevância enquanto objeto de reflexão e análise, não se reduzindo a um relato meramente pessoal. Mantém-se, contudo, a distinção entre esta experiência e as experiências e perspetivas relatadas pelos restantes participantes.

3.3. Participantes e critérios de seleção

Atendendo à natureza qualitativa da investigação, a seleção dos participantes privilegiou a sua relevância para a compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, em detrimento de uma lógica de representatividade estatística. Neste sentido, recorreu-se a uma estratégia de amostragem intencional, amplamente utilizada na investigação qualitativa para a identificação e seleção de casos ricos em informação relativamente ao fenómeno de interesse (Palinkas et al., 2015). A definição dos participantes foi ainda orientada por critérios de inclusão previamente estabelecidos, procurando assegurar a sua adequação à questão de investigação e aos objetivos do estudo.

Foram considerados dois grupos de participantes: jovens colaboradores da PRIO que haviam experienciado o processo de *onboarding* e profissionais de RH. A inclusão dos dois grupos permitiu considerar perspetivas complementares sobre o fenómeno em estudo, articulando a experiência dos jovens colaboradores com a visão dos profissionais envolvidos na gestão do processo.

Relativamente aos jovens colaboradores, foram definidos como critérios de inclusão a idade, a antiguidade na organização e o enquadramento no âmbito organizacional delimitado para o estudo. Quanto à idade, foram considerados jovens os colaboradores com idade até aos 30 anos, em consonância com o critério adotado internamente pela PRIO para a delimitação deste segmento da população. Relativamente à antiguidade, foram considerados elegíveis os colaboradores com até 12 meses de permanência na organização. A definição deste horizonte temporal encontra-se alinhada com a literatura anteriormente apresentada, que atribui particular relevância ao primeiro ano após a entrada na organização na análise da integração e permanência dos recém-chegados (Mosquera, 2007; Peltokorpi et al., 2022; van der Baan et al., 2025). No que respeita ao âmbito organizacional, foram considerados os colaboradores abrangidos pelo processo de *onboarding* aplicável ao *Back Office* e ao Complexo Novas Energias. Esta delimitação foi estabelecida em articulação com a organização de acolhimento e teve em consideração o contexto organizacional em que decorreu o estágio e o contacto direto da investigadora com o fenómeno em estudo. Considerando que a PRIO apresenta processos de *onboarding* diferenciados em função do contexto profissional, não foram incluídos no estudo Operadores e Gerentes dos Postos de Abastecimento, assegurando-se, deste modo, maior coerência na análise das experiências de integração no âmbito do mesmo modelo de *onboarding*.

A identificação dos potenciais participantes deste grupo foi realizada com o apoio da organização, que disponibilizou uma listagem de colaboradores que cumpriam os critérios de inclusão definidos. Todos os colaboradores elegíveis foram contactados pela investigadora, presencialmente ou através da plataforma Microsoft Teams, e convidados a participar no estudo, integrando a amostra aqueles que aceitaram o convite. A amostra de jovens colaboradores ficou, assim, constituída por 15 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos e antiguidade na organização entre os 2 e os 12 meses, provenientes de diferentes áreas funcionais abrangidas pelo âmbito definido para a investigação.

O segundo grupo foi constituído por 5 profissionais de RH, provenientes das áreas de Formação e Desenvolvimento e de R&S, envolvidos na operacionalização e acompanhamento do processo de *onboarding*. A amostra final ficou, assim, constituída por um total de 20 pessoas. Para preservar o anonimato, foram atribuídos códigos de identificação, utilizando-se a designação J1 a J15 para os jovens colaboradores e RH1 a RH5 para os profissionais de RH. As Tabelas 2 e 3 apresentam a caracterização dos dois grupos.

Tabela 2 *- Caracterização dos jovens colaboradores participantes*

Código	Idade	Função/Área	Antiguidade
J1	24	Assistente de Faturação	9 meses
J2	22	Gestão de Trading e de Risco	10 meses
J3	24	Assistente de Tesouraria	11 meses
J4	25	Técnica QSA	11 meses
J5	29	Gestor de Apoio ao Cliente (Equipa Digital)	12 meses
J6	26	Técnico de HR Analytics	9 meses
J7	21	Administrador de Sistemas (Sistemas de Informação)	10 meses
J8	27	Técnica de Formação e Desenvolvimento (Escola PRIO)	3 meses
J9	23	Técnico de Automação Industrial (Manutenção)	7 meses
J10	26	Técnica de Recrutamento e Seleção	12 meses
J11	26	Administradora de Sistemas (Sistemas de Informação)	2 meses
J12	30	Assistente de Desenvolvimento de Negócio	10 meses
J13	28	Técnica de Laboratório	6 meses
J14	23	Técnica de Logística	4 meses
J15	30	Gestor Comercial – Marítimo e Negócios Emergentes	4 meses

Tabela 3 *- Caracterização dos profissionais de Recursos Humanos participantes*

Código	Área	Função	Antiguidade
RH1	Formação e Desenvolvimento (Escola PRIO)	Técnica de Formação e Desenvolvimento	4 anos
RH2	Formação e Desenvolvimento (Escola PRIO)	Assistente de Formação e Desenvolvimento	2 anos
RH3	Recrutamento e Seleção	Técnica de Recrutamento e Seleção	4 anos

Código	Área	Função	Antiguidade
RH4	Recrutamento e Seleção	Coordenadora de Recrutamento e Seleção	6 anos
RH5	Formação e Desenvolvimento (Escola PRIO)	Técnica de Formação e Desenvolvimento	3 anos

3.4. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados recorreu a diferentes fontes e técnicas, tendo as entrevistas semiestruturadas constituído a principal técnica de recolha, complementada pela análise documental e pela observação participante, apoiada por registos em diário de campo. As entrevistas semiestruturadas constituem uma técnica de recolha de dados qualitativos que permite orientar a entrevista a partir de tópicos previamente definidos, mantendo flexibilidade na sequência e formulação das questões e possibilitando o aprofundamento de aspetos relevantes em função das respostas obtidas (DeJonckheere & Vaughn, 2019). Esta flexibilidade mostrou-se particularmente adequada aos objetivos do presente estudo, centrados na compreensão das experiências e perceções dos participantes relativamente ao processo de *onboarding* e à sua relação com o *work engagement* e a intenção de permanência.

Para a realização das entrevistas foram elaborados dois guiões, um dirigido aos jovens colaboradores e outro aos profissionais de RH, constituídos por questões abertas organizadas em áreas temáticas relacionadas com o processo de *onboarding*, o *work engagement* e a intenção de permanência. A construção dos guiões teve por base os objetivos da investigação e a revisão da literatura, considerando a importância do conhecimento prévio sobre o fenómeno na sua elaboração. Kallio et al. (2016) salientam, neste âmbito, a relevância de um desenvolvimento rigoroso do guião de entrevista semiestruturada, identificando a recuperação e utilização de conhecimento prévio e a formulação do guião preliminar como etapas desse processo. Os guiões funcionaram como estruturas orientadoras, tendo sido colocadas questões de aprofundamento em função das respostas dos participantes e, no caso dos profissionais de RH, das especificidades da respetiva área de atuação. Os dois guiões encontram-se apresentados nos Anexos 2 e 3.

As entrevistas foram realizadas individualmente durante o mês de maio de 2026, com uma duração entre 25 e 40 minutos, e decorreram em formato presencial ou através da plataforma Microsoft Teams. Antes de cada entrevista, foram explicados aos participantes os objetivos e os procedimentos do estudo, salientando-se o carácter voluntário da

participação e recolhendo-se o respetivo consentimento informado (Anexo 4). Mediante autorização, as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição e análise. Um dos participantes não autorizou a gravação, pelo que foram tomadas notas ao longo da entrevista e, após a sua realização, foi elaborado o respetivo registo com base no conteúdo do seu discurso. As entrevistas gravadas foram transcritas pela investigadora, tendo sido apenas eliminadas hesitações sem conteúdo semântico, sem alteração do conteúdo dos discursos dos participantes. Ao longo do processo, foi assegurada a confidencialidade dos dados recolhidos.

Como fonte complementar, recorreu-se à consulta de documentação interna relacionada com o processo de *onboarding* da PRIO. A análise documental constitui um procedimento sistemático de revisão e avaliação de documentos, permitindo examinar e interpretar a informação neles contida com vista à compreensão do fenómeno em estudo (Bowen, 2009). Neste estudo, foram consultados materiais de suporte ao acolhimento e integração dos novos colaboradores, bem como documentação associada à reflexão sobre a reformulação do processo de *onboarding*. A análise destes documentos permitiu compreender e contextualizar o processo formal existente na organização, complementando a informação recolhida através das entrevistas.

A observação participante decorreu ao longo do estágio, beneficiando da posição da investigadora enquanto estagiária e recém-chegada na organização, e foi apoiada pela produção de registos em diário de campo. As notas de campo constituem um recurso relevante na investigação qualitativa para documentar informação contextual, incluindo aspetos relativos ao ambiente e às interações observadas, podendo igualmente incorporar impressões e reflexões do investigador (Phillippi & Lauderdale, 2018). Os registos foram realizados de forma regular, predominantemente no final de cada dia de estágio, contemplando tanto o quotidiano da experiência de estágio como aspetos especificamente relacionados com o objeto de investigação. Foram registadas as atividades desenvolvidas e o seu funcionamento, as interações e dinâmicas relacionais observadas, nomeadamente a informalidade nas relações e a disponibilidade para apoio entre os membros da organização, bem como as reuniões relacionadas com o processo de *onboarding* e a experiência da investigadora nas diferentes fases do roteiro de acolhimento e integração. Os registos incluíram ainda aprendizagens, impressões e reflexões decorrentes da experiência vivida, que serviram posteriormente de suporte à reflexão da investigadora sobre a sua própria experiência de integração.

Capítulo 4: Análise e discussão dos resultados

4.1. Procedimento de análise temática

A análise das entrevistas foi realizada através de análise temática, seguindo as orientações de Braun e Clarke (2006), por se tratar de um método que permite identificar, analisar e interpretar padrões de significado nos dados qualitativos. A análise seguiu uma orientação predominantemente indutiva, embora enquadrada pela questão de investigação e pelos objetivos do estudo, procurando privilegiar os significados expressos pelos participantes na construção dos códigos, categorias e temas (Braun & Clarke, 2006).

O processo iniciou-se com a familiarização com os dados, através da transcrição e leitura integral das entrevistas, acompanhada pelo registo de impressões iniciais relevantes para a análise. Seguiu-se a codificação sistemática das entrevistas dos jovens colaboradores, identificando segmentos de informação relacionados com as suas experiências e perceções acerca do processo de integração, do *work engagement* e da intenção de permanência. O mesmo procedimento foi posteriormente aplicado às entrevistas dos profissionais de RH. Os códigos foram comparados e progressivamente agrupados em função das suas semelhanças e diferenças, dando origem a categorias analíticas mais abrangentes e, posteriormente, aos temas que estruturam a análise (Cabral-Cardoso & Santos, 2025). Este processo assumiu um carácter iterativo, envolvendo a revisão dos códigos, categorias e temas e a sua confrontação sucessiva com os dados (Braun & Clarke, 2006).

A análise contemplou ainda a comparação entre as perspetivas dos jovens colaboradores e dos profissionais de RH, procurando identificar convergências, divergências e aspetos complementares. Entre os jovens, foi igualmente considerada a antiguidade na organização e, quando pertinente, a função ou área de atuação, com o objetivo de explorar eventuais diferenças na forma como a experiência de integração era perspetivada, sem assumir previamente a existência de padrões associados a estas características. A análise resultou na construção de cinco temas, organizados em vinte categorias, que estruturam a apresentação e discussão dos resultados. A documentação interna e os registos em diário de campo foram mobilizados de forma complementar, apoiando a análise do processo formal de *onboarding* e a reflexão da investigadora sobre a experiência vivida. A matriz detalhada da análise temática, apresentada no Anexo 5, explicita o percurso analítico através da identificação dos temas e categorias, respetivas definições analíticas, códigos consolidados e excertos ilustrativos das entrevistas.

4.2. Análise e discussão

4.2.1. Estrutura, orientação e segurança na entrada na organização

A análise das entrevistas evidencia uma valorização recorrente da existência de um processo de *onboarding* estruturado e faseado, percecionado pelos jovens colaboradores como uma referência orientadora nos primeiros contactos com a organização. Mais do que atividades isoladas de acolhimento, os relatos destacam a importância de existir um percurso previamente pensado, capaz de conferir orientação numa fase marcada pela novidade e pela adaptação. Esta perceção é particularmente clara em J6: *«O facto de existir um roteiro formal transmite segurança. Mesmo que a pessoa ainda não saiba exatamente o que vai fazer, percebe que existe algo pensado e estruturado para a sua integração. Não é simplesmente chegar e desenrascar-se».* A perspetiva dos profissionais de RH converge com esta valorização, salientando RH4 a importância de planear e antecipar a integração em articulação entre os RH e o departamento de acolhimento. Esta valorização da estrutura aproxima-se das formas institucionalizadas de socialização apresentadas por Rego et al. (2015), que integram, entre outras, táticas formais e sequenciais. A valorização da estrutura não implica, contudo, a concentração do processo num único momento. O carácter gradual do *onboarding* foi igualmente salientado, como evidencia J14 ao considerar que, se toda a informação fosse transmitida num primeiro contacto*, «dificilmente seria assimilada da mesma forma».* A existência de um percurso formal também não torna a experiência inicial uniforme. J2 refere que entrou num dia particularmente movimentado, o que limitou a apresentação inicial ao departamento, embora a integração se tenha construído gradualmente ao longo do tempo. Este caso evidencia que uma estrutura organizacionalmente definida não elimina a influência das circunstâncias concretas em que a entrada ocorre, podendo a experiência efetiva diferir da configuração formal do processo.

A clareza e a previsibilidade proporcionadas antes e durante a entrada surgem associadas a uma menor incerteza perante a nova experiência profissional. No contexto de um acolhimento funcional personalizado no departamento de RH, J8 recorda ter recebido antecipadamente um documento com a organização dos primeiros dias, no qual estavam identificados os momentos, horários e pessoas com quem iria contactar, associando esta preparação a uma perceção de cuidado por parte da organização. J11 descreve a mudança de empresa como um momento inicialmente marcado por alguma apreensão — *«isso assusta sempre um bocadinho»* — e pela dúvida sobre ter feito a escolha certa, referindo, contudo, que

«nunca senti aquela sensação de estar perdida ou de não saber a quem recorrer». A perspetiva dos RH converge com estes relatos, associando RH4 uma maior comunicação prévia a uma chegada mais tranquila, segura e confortável. Esta função de orientação perante a incerteza é coerente com Frögéli et al. (2023), que associam a entrada na organização a situações de imprevisibilidade e salientam a relevância da construção de previsibilidade e controlo.

Outra dimensão valorizada prende-se com a possibilidade de conhecer a organização para além da função ou do departamento de pertença. As visitas e apresentações integradas no roteiro permitiram aos participantes contactar com áreas e realidades organizacionais que dificilmente conheceriam através da atividade quotidiana. Esta utilidade é particularmente evidente em J15, que, apesar de conhecer algumas pessoas antes da entrada, refere que desconhecia vários departamentos com os quais passou posteriormente a trabalhar: *«é fundamental percebermos as responsabilidades de cada área. Mais tarde, quando surgem dúvidas ou necessidades de articulação, já sabemos a quem recorrer ou, pelo menos, qual o departamento mais indicado para nos ajudar. Isso facilita muito o trabalho».* J1 acrescenta que as visitas à componente operacional e industrial lhe permitiram compreender melhor a dimensão e o funcionamento da organização, uma realidade menos visível a partir da sede, enquanto RH5 salienta a importância destas visitas para colaboradores inseridos em áreas muito específicas ou técnicas. Os dados sugerem que este conhecimento transversal assume uma utilidade prática, ajudando os recém-chegados a situar a própria função no contexto mais amplo da organização e a identificar os interlocutores relevantes. Esta valorização aproxima-se do nível macro do acolhimento corporativo identificado por Cesário e Chambel (2019), orientado para a compreensão de aspetos gerais da organização, incluindo a sua estrutura, encontrando também paralelo na importância atribuída por Chillakuri (2020) à compreensão do contexto mais amplo do trabalho entre as expectativas dos profissionais mais jovens relativamente ao *onboarding*.

A valorização deste conhecimento transversal coexiste, porém, com uma tensão entre a utilidade dos conteúdos e a quantidade, profundidade e *timing* da informação transmitida. J8 descreve a passagem rápida por vários departamentos como potencialmente confusa, recorrendo à expressão *«toma lá a informação toda»,* embora continue a considerar fundamentais algumas visitas. J4 sintetiza esta ambivalência ao caracterizar um dos dias como *«um pouco maçador»,* devido ao volume de informação, mas simultaneamente *«extremamente importante»,* para compreender o funcionamento geral da organização e identificar os responsáveis pelos diferentes departamentos. J2 acrescenta que algumas apresentações entram em demasiado

detalhe, podendo afastar-se do objetivo mais geral e abrangente desta fase, apesar de a considerar *«muito importante e essencial»*. Esta ambivalência mostra que uma maior quantidade de informação não corresponde necessariamente a uma melhor experiência de integração; o desafio reside antes em equilibrar abrangência e capacidade de assimilação, ajustando a profundidade, distribuição e *timing* dos conteúdos. A perspetiva dos RH reforça esta interpretação, descrevendo RH2 o processo como *«muito massudo»* e associando a reformulação em curso à intenção de preservar as componentes mais úteis, tornando o processo mais leve, dinâmico e focado na informação relevante para o momento da entrada.

4.2.2. As relações e o contexto quotidiano como núcleo da integração

A análise das entrevistas evidencia que, embora o processo formal de *onboarding* proporcione uma estrutura inicial de acolhimento e conhecimento da organização, a experiência quotidiana de integração é fortemente construída nas relações com a equipa e a chefia, cuja disponibilidade para orientar, esclarecer dúvidas e acompanhar os primeiros meses é recorrentemente valorizada pelos jovens colaboradores. J5 identifica precisamente estes dois agentes como pilares da sua experiência: *«A pessoa que entrou comigo para a mesma área foi um dos pilares mais importantes. Fizemos a formação juntos, o processo de acolhimento juntos [...] Existia muita interajuda entre nós. [...] O outro grande pilar foi a minha chefia, porque sempre existiu apoio, disponibilidade e acompanhamento»*. De forma semelhante, J12 descreve o acompanhamento recebido como próximo e acessível, enquanto J11 atribui à chefia um papel particularmente relevante pela proximidade, clareza da informação transmitida e conforto proporcionado desde o início. A perspetiva dos profissionais de RH converge com estes relatos, considerando RH5 que uma equipa coesa e caracterizada por relações de apoio, entreajuda e colaboração pode constituir a principal base de suporte do recém-chegado, sem excluir a importância da chefia. Os resultados sugerem, assim, que a integração não se esgota nas práticas formalmente organizadas pelos RH, sendo continuamente construída nas interações do quotidiano de trabalho. Esta leitura aproxima-se da perspetiva de Cesário e Chambel (2019), que distingue o acolhimento corporativo daquele proporcionado pela chefia e pelos colegas, atribuindo a estes últimos um papel relevante no apoio perante dificuldades, no esclarecimento de dúvidas e na adaptação.

A importância destas relações torna-se particularmente evidente quando os participantes descrevem a possibilidade de colocar dúvidas, pedir ajuda e lidar com o erro durante a aprendizagem. Mais do que uma disponibilidade instrumental para responder a

questões, os relatos apontam para um contexto relacional em que o recém-chegado se sente confortável para reconhecer que ainda não domina determinadas tarefas. J12 associa a postura acessível da equipa à possibilidade de questionar e sinalizar erros sem receio, considerando que esta abertura facilitou a aprendizagem. J11 atribui também à chefia a criação desse conforto: *«Foi também a minha chefia que me deu este à vontade para perguntar, para não ter vergonha e para sentir que podia errar e aprender»*. J9 destaca igualmente o apoio constante da equipa e da chefia e o ambiente de confiança existente no departamento. A mesma dimensão é reconhecida pelos profissionais de RH. RH5 salienta a importância de equipa e chefia proporcionarem uma base segura, na qual o recém-chegado consiga reconhecer um erro, pedir ajuda e continuar a evoluir sem medo. Os resultados sugerem, assim, que a disponibilidade relacional não desempenha apenas uma função de acolhimento, criando também condições favoráveis à aprendizagem e adaptação à função.

Para além do apoio diretamente relacionado com a função, as relações desenvolvidas no quotidiano assumem uma dimensão social associada ao sentimento de pertença. J12 refere que o contacto com pessoas de diferentes departamentos contribuiu para o desenvolvimento de relações próximas e de um ambiente de trabalho positivo, incluindo relações de amizade, atribuindo particular importância a esta dimensão por proporcionar *«um sentimento de pertença»*. Esta sensação não se desenvolve, contudo, de forma uniforme entre os participantes. J11, apesar de contar apenas dois meses de antiguidade, refere já sentir que faz parte da equipa, mesmo sem desempenhar todas as tarefas com total autonomia. J9 situa, por sua vez, em torno dos sete meses o momento em que começou efetivamente a sentir-se parte da equipa, coincidindo esse momento com a autonomia entretanto adquirida no desempenho das suas funções. J13 introduz uma nuance adicional: com seis meses de antiguidade, reconhece relações positivas e a sensação de fazer parte da equipa, mas não considera que a integração esteja completa: *«Não sei se posso dizer que já me sinto totalmente integrada. Sinto que faço parte da equipa, que posso estar à vontade com as pessoas e que existe uma boa relação. No entanto, ainda não sinto uma integração a 100%. [...] o facto de trabalharmos por turnos faz com que nem sempre estejamos todos juntos, o que acaba por dificultar um pouco essa integração completa»*. O contraste entre estes relatos não permite estabelecer uma relação linear entre maior antiguidade e maior sentimento de pertença, sugerindo antes que a integração social pode desenvolver-se a ritmos distintos e ser condicionada pelas oportunidades de convivência e pelas características do contexto de trabalho, podendo, em alguns casos, coincidir com a aquisição progressiva de autonomia. Esta dimensão aproxima-se da *Connection* dos 4Cs de Bauer (2010), associada ao

desenvolvimento de relações interpessoais e redes de informação relevantes para a integração social e o sentimento de pertença, encontrando também correspondência na aceitação social identificada por Bauer et al. (2024) como um dos resultados proximais do ajustamento dos recém-chegados.

A relevância do contexto quotidiano torna-se ainda mais evidente na distinção entre o *onboarding* transversal à organização e a integração vivida no departamento. J9 reconhece que o roteiro e o contacto com diferentes áreas contribuíram para compreender melhor a PRIO e os seus negócios, mas atribui maior relevância, na sua integração, à aprendizagem realizada no departamento e ao apoio recebido da equipa, referindo que teria valorizado um maior contacto com a realidade do Complexo Novas Energias, por estar mais diretamente relacionada com a sua atividade quotidiana. J12 apresenta uma perspetiva complementar, descrevendo a fase inicial como mais centrada na equipa e nas tarefas quotidianas e reconhecendo que o contacto com outros departamentos lhe permitiu adquirir uma visão mais global da organização. A perspetiva dos RH reforça esta complementaridade: RH2 associa aos RH sobretudo o acolhimento inicial e à chefia e equipa um papel continuado decorrente do contacto diário, enquanto RH5 explicita os limites de uma integração funcional totalmente padronizada: *«A PRIO tem efetivamente um processo de onboarding muito estruturado e desenhado ao nível organizacional, mas depois esta componente mais operacional e específica de cada função já depende muito das equipas e da dinâmica de cada departamento, porque os RH não conseguem ter esse controlo tão detalhado sobre todas as áreas»*. Os resultados apontam, deste modo, para duas dimensões complementares da experiência de integração: o *onboarding* organizacional proporciona uma base transversal de entrada e conhecimento da organização, enquanto a integração departamental concretiza esse processo no contexto específico da função, através das relações estabelecidas, da aprendizagem quotidiana e das exigências particulares da área.

4.2.3. Aprendizagem, autonomia e *work engagement* na experiência de integração

A aprendizagem constitui uma dimensão transversal da experiência de integração dos jovens colaboradores, surgindo associada ao contacto progressivo com as tarefas, ao acompanhamento e à aquisição de autonomia no exercício da função. J12 descreve o processo como *«relativamente gradual, muito centrado na adaptação às tarefas do dia a dia»*, reconhecendo que *«muita coisa acabou por ser aprendida na prática, ao longo do tempo»* e associando-o à possibilidade de *«ganhar autonomia de forma progressiva nas funções»*. J13 evidencia igualmente esta progressividade: *«Desde o início tive sempre esse acompanhamento, que se manteve até começar a*

ganhar maior autonomia. Só ao fim de cerca de dois meses senti que já conseguia trabalhar de forma mais independente. Foi um processo gradual, começando por tarefas mais simples e evoluindo progressivamente para tarefas mais exigentes». A aquisição progressiva de conhecimentos, competências e autonomia descrita pelos participantes aproxima-se do domínio da tarefa (*task mastery*) identificado por Bauer et al. (2024) como um dos resultados proximais do ajustamento dos recém-chegados. Esta lógica aproxima-se da complementaridade entre aprendizagem formal e informal discutida por Mitschelen e Kauffeld (2025), sendo igualmente coerente com a relevância atribuída por Frögéli et al. (2023) à formação estruturada e apoiada no próprio contexto de trabalho. Contudo, o ritmo de aquisição de autonomia não se revelou uniforme. J9, cuja função na área da manutenção envolve normas de segurança, procedimentos técnicos e responsabilidades específicas, descreve um processo prolongado e gradual de aquisição de autonomia. Em contraste, J13 refere ter começado a trabalhar de forma mais independente ao fim de cerca de dois meses. RH4 contextualiza estas diferenças ao identificar uma tensão entre a necessidade operacional de tornar rapidamente o novo colaborador autónomo e a importância de assegurar uma integração mais gradual e acompanhada, sobretudo em contextos de maior sobrecarga das equipas. Estes resultados sugerem, assim, que as diferenças observadas na aquisição de autonomia não parecem explicar-se apenas pelo tempo de permanência na organização, estando também associadas à complexidade da função, às exigências das tarefas e às condições de acompanhamento proporcionadas no contexto de trabalho.

O feedback surge associado a este percurso de aprendizagem, permitindo aos participantes compreender a sua evolução e ajustar a atuação. Os jovens distinguem entre feedback informal, recebido no quotidiano através das interações com chefias e colegas, e momentos mais formalizados previstos no processo de *onboarding*. J9 valoriza particularmente a reunião individual realizada no âmbito deste processo, considerando-a *«de todo o processo de onboarding, a fase mais útil»*, por lhe ter permitido refletir sobre o percurso realizado e identificar aspetos suscetíveis de melhoria. J12 destaca o feedback ocorrido naturalmente no dia a dia e através das reuniões com a chefia, referindo que este lhe permitiu perceber melhor as expectativas e ajustar a sua atuação ao longo da aprendizagem. A experiência de J11 introduz uma nuance relevante. Com apenas dois meses de antiguidade e sem ter ainda realizado uma reunião formal de feedback, reconhece a disponibilidade da equipa para prestar apoio, mas refere: *«às vezes sinto falta daquele feedback mais direto de "estás num bom caminho"»*. RH1 converge com esta necessidade, salientando a importância de momentos

formais de feedback quando este não é assegurado regularmente pela chefia e defendendo a sua continuidade ao longo da integração. Esta função orientadora encontra correspondência em Chillakuri (2020), que identifica o feedback frequente e atempado sobre o desempenho e as áreas de melhoria, entre as expectativas dos jovens relativamente a um *onboarding* eficaz, aproximando-se também da dimensão de *Clarification* dos 4Cs de Bauer (2010), relativa à compreensão das expectativas associadas à função e do modo de lhes corresponder.

À aprendizagem e à autonomia associa-se também a importância atribuída ao desafio e à perceção de que o próprio contributo tem valor. J15 considera que uma integração mais rápida permite adquirir conhecimentos, tornar-se produtivo e contribuir para a organização, acrescentando que *«esse sentimento de utilidade é muito importante»*. J9 refere que a confiança transmitida pela equipa lhe permitiu apresentar ideias e participar nos projetos em desenvolvimento, valorizando esse reconhecimento. J11 destaca, por sua vez, o carácter desafiante e pouco rotineiro da função, enquanto J10 associa o facto de continuar motivada e envolvida ao dinamismo do trabalho, à aprendizagem contínua e à sensação de não estar estagnada. Esta associação encontra correspondência na *Socialization Resources Theory* apresentada por Saks e Gruman (2018), que inclui, entre os recursos de socialização, elementos relacionados com o trabalho, como formação, tarefas atribuídas, informação, feedback, reconhecimento e valorização, salientando ainda o papel da chefia na disponibilização de tarefas desafiantes e oportunidades de crescimento e desenvolvimento. A valorização da aprendizagem e do significado atribuído ao próprio contributo converge igualmente com dimensões identificadas por Chillakuri (2020) nas expectativas dos jovens relativamente ao *onboarding*. Em conjunto, estes contributos ajudam a compreender como os recursos disponibilizados durante a integração podem apoiar experiências de aprendizagem, desafio e valorização que os participantes associam ao seu envolvimento no trabalho, sem que o *work engagement* dependa exclusivamente das práticas formais de *onboarding*.

Com efeito, os relatos enquadram o envolvimento quotidiano numa experiência mais ampla, marcada pela articulação entre diferentes condições de trabalho e da experiência organizacional. J12 destaca *«o ambiente de trabalho, a relação com a equipa e colegas, assim como a aprendizagem constante e a sensação de evolução nas funções»*, enquanto J13 assinala que situações de maior stress ou dificuldades de comunicação podem condicionar a forma como se sente no trabalho. Os casos de J5 e J8 reforçam particularmente esta leitura. Apesar de avaliar positivamente a integração inicial, J5 descreve, aos doze meses de antiguidade, uma diminuição da motivação associada a alterações organizacionais posteriores, ao aumento da

carga de trabalho e à quebra de expectativas: *«Neste momento, a minha motivação está bastante baixa. No início era muito elevada e acredito que continuaria assim se não tivessem existido estas alterações que acabaram por me desmotivar bastante»*. J8, apesar de descrever um *onboarding* particularmente cuidado e personalizado, reconhece não se encontrar atualmente muito motivada por ainda estar a procurar o percurso profissional que pretende seguir, separando explicitamente essa incerteza da qualidade da integração recebida. Uma experiência inicial positiva pode, portanto, coexistir com perceções posteriores menos favoráveis sobre a motivação e o envolvimento no trabalho, em função das experiências e condições que vão caracterizando o quotidiano profissional. Esta diversidade é consistente com a perspetiva temporal de Saks e Gruman (2018), segundo a qual o *work engagement* dos recém-chegados pode seguir diferentes trajetórias ao longo do primeiro ano de socialização. Os dados do presente estudo não permitem enquadrar os participantes nessas trajetórias, uma vez que as entrevistas captam as suas perceções num único momento e não acompanham longitudinalmente a evolução do *work engagement*. Ainda assim, a diversidade observada nas perceções de motivação, envolvimento e relação com o trabalho é compatível com a possibilidade de diferentes experiências ao longo do primeiro ano, sem permitir inferir trajetórias individuais de *work engagement*. Esta leitura pode ser ainda enquadrada pela teoria JD-R, segundo a qual o work engagement se desenvolve em articulação com os recursos e as exigências presentes no contexto de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023). Neste sentido, elementos valorizados pelos participantes, como as relações interpessoais, a aprendizagem e as oportunidades de desenvolvimento, podem ser compreendidos enquanto recursos, ao passo que a sobrecarga, o stress e as dificuldades de comunicação remetem para exigências suscetíveis de condicionar a experiência de trabalho. Por sua vez, Costa e Rodrigues (2025) conceptualizam o *onboarding* como um catalisador inicial capaz de estabelecer bases sociais e motivacionais para o desenvolvimento posterior do *engagement*. Esta articulação ajuda a interpretar os resultados sem pressupor que uma experiência de integração positiva seja, por si só, suficiente para assegurar níveis elevados de *work engagement* ao longo do tempo.

Em síntese, os resultados apontam para uma relação percebida e dinâmica entre *onboarding* e *work engagement*. Na fase inicial, a integração parece proporcionar recursos relevantes para a aprendizagem, o feedback e o desenvolvimento da autonomia; posteriormente, ganham maior centralidade o conteúdo da função, a continuidade da aprendizagem, o desafio, as relações interpessoais, o ambiente de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento. Deste modo, os dados não sustentam uma relação causal ou linear

segundo a qual um *onboarding* positivo determine níveis elevados de *work engagement*, sugerindo antes que a integração constitui uma das componentes de uma experiência profissional mais ampla e sujeita a evolução ao longo do tempo.

4.2.4. O contributo do *onboarding* para a intenção de permanência e os seus limites

Os relatos dos participantes sugerem que a experiência de *onboarding* assume relevância na construção das primeiras perceções sobre a organização, contribuindo para que a entrada seja vivida de forma mais positiva e para o desenvolvimento de uma ligação inicial à empresa. J7 refere que, na ausência do acompanhamento recebido, poderia ter-se sentido *«apenas "mais um" dentro da empresa»*, salientando que *«a primeira impressão conta sempre»*. De forma semelhante, J8 considera que *«a PRIO dá mesmo uma ótima primeira impressão»*, enquanto J3 reconhece a integração como um dos elementos que influencia a sua permanência: *«Para além de gostar das funções que desempenho, a forma como fui integrada também influencia bastante. Sentir-me bem acolhida e feliz no ambiente onde estou faz diferença.»* Na perspetiva de RH2, *«o primeiro impacto acaba por marcar muito a experiência da pessoa dentro da organização»*. Estes resultados apontam para o acolhimento inicial como um elemento que pode favorecer uma avaliação positiva da organização, sem que daí resulte necessariamente uma decisão duradoura de permanência. Esta interpretação aproxima-se da literatura discutida por Walker-Schmidt et al. (2022), que associa a qualidade da experiência de *onboarding* à construção da ligação emocional do recém-chegado à organização e ao trabalho, sendo particularmente relevante a evidência apresentada pelos autores de níveis superiores de retenção entre os participantes num programa de *onboarding* prolongado.

A relevância atribuída ao *onboarding* não parece, contudo, manter a mesma intensidade ao longo da experiência organizacional. Entre os participantes que já dispõem de maior distância temporal relativamente à entrada, emerge a perceção de que o processo assume sobretudo importância nos primeiros meses. J4 afirma que, se procurasse outro trabalho no momento da entrevista, não associaria essa decisão ao *onboarding*, considerando que este *«tem impacto nos primeiros tempos, mas a longo prazo não é um fator decisivo»*. J9 apresenta uma leitura semelhante, distinguindo o impacto inicial do processo daquilo que posteriormente sustenta a sua ligação à organização: *«a longo prazo, aquilo que realmente faz a diferença é a relação com a equipa e a forma como nos identificamos com as pessoas com quem trabalhamos»*. Esta leitura encontra correspondência na perspetiva de RH3, que considera que o *onboarding* possui *«uma grande influência no curto prazo»* e que, posteriormente, *«vai perdendo intensidade [...] porque acaba por cumprir o*

seu papel inicial», permanecendo no longo prazo de forma mais indireta. Esta distinção é coerente com Klein e Polin (2012), que distinguem o *onboarding*, enquanto conjunto de práticas organizacionais temporalmente delimitadas destinadas a facilitar a adaptação do recém-chegado, da socialização enquanto processo mais amplo que acompanha a trajetória organizacional. Deste modo, os resultados sugerem que a experiência inicial não deixa necessariamente de ser relevante, mas que a sua saliência enquanto explicação direta da permanência tende a diminuir perante a acumulação de experiências quotidianas posteriores. J11, com apenas dois meses na organização, introduz uma nuance importante, reconhecendo não possuir ainda distância suficiente para avaliar a influência do *onboarding* a longo prazo: *«Como só tenho dois meses de empresa ainda não consigo perceber muito bem isso a longo prazo.»* A participante manifesta inclusivamente o receio de que a atenção associada à condição de recém-chegada possa diminuir posteriormente e de vir a ser percecionada como *«mais um colaborador»*. Este caso aconselha prudência na comparação entre participantes com diferentes níveis de antiguidade: os dados não permitem estabelecer uma relação linear entre antiguidade e intenção de permanência, sugerindo antes que participantes com maior tempo na organização dispõem de mais experiências posteriores ao *onboarding* a partir das quais avaliam a sua relação com a empresa.

Quando questionados sobre aquilo que sustenta a vontade de permanecer, os participantes mobilizam um conjunto mais amplo de dimensões da experiência profissional. J14 identifica a relação construída com os colegas como particularmente relevante e coloca o ambiente de trabalho, a aprendizagem, a progressão e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal entre as suas principais prioridades. J1 atribui especial importância à continuidade da aprendizagem e do desafio, afirmando que não se vê *«a fazer exatamente a mesma coisa para sempre nem a ficar estagnada no mesmo lugar»* e que aquilo que mais influencia a sua permanência é sentir que ainda tem muito para aprender. Esta natureza multidimensional torna-se particularmente evidente em J9, que descreve a PRIO como *«uma escola muito grande no mundo profissional»,* valorizando o conhecimento adquirido, o respeito pelo horário de trabalho e o reconhecimento do seu contributo. RH5 converge com estes relatos, identificando, no longo prazo, fatores como a cultura da equipa, os benefícios, a chefia, a identificação organizacional, as tarefas e o ambiente diário como elementos que tendem a adquirir maior peso do que o *onboarding*. Esta diversidade é consistente com van der Baan et al. (2025), cuja revisão evidencia que as intenções e comportamentos de saída dos recém-chegados são influenciados por múltiplos fatores, agrupados em expectativas anteriores à entrada,

ajustamento pessoa-ambiente, chefia, práticas de RH e fatores individuais, destacando particularmente a chefia e as práticas de RH enquanto áreas sobre as quais as organizações podem atuar. No caso específico da Geração Z, Ali et al. (2024) identificam igualmente o ambiente de trabalho, a remuneração, a clareza do papel e a formação e desenvolvimento como fatores associados à retenção. Os resultados deste estudo aproximam-se desta leitura multidimensional, embora acrescentem particular visibilidade às relações com colegas e chefias, à aprendizagem, ao desafio, à progressão, à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os casos em que foi ponderada a saída reforçam os limites explicativos do *onboarding*. J5 constitui o exemplo mais evidente: apesar de uma experiência inicial positiva, afirma estar atualmente a ponderar sair e separa explicitamente essa possibilidade do processo de integração, atribuindo-a a alterações negativas posteriores e à discrepância entre expectativas inicialmente transmitidas e a realidade subsequente. Também J13 refere ter ponderado sair em momentos associados ao stress e a situações quotidianas mais difíceis, apesar de reconhecer a importância do *onboarding* para facilitar a sua adaptação inicial. J9 mostra uma configuração distinta: embora permaneça na organização, encara a mobilidade profissional com naturalidade e refere ter recebido contactos de outras empresas, alguns com salários mais elevados e condições diferentes, afirmando que *«continuo atento a outras oportunidades, mas neste momento faz sentido ficar na PRIO»*. Estes casos mostram que uma experiência inicial favorável pode coexistir com diferentes graus de abertura à saída, não devendo a intenção de permanência ser inferida diretamente da avaliação positiva do *onboarding*.

Em síntese, os resultados sugerem que o *onboarding* contribui sobretudo para criar condições iniciais favoráveis à relação do jovem com a organização, através do acolhimento, da redução da incerteza e da formação de uma primeira impressão positiva. Esta relação não se apresenta, contudo, como suficiente nem linear. À medida que a experiência organizacional se desenvolve, a vontade de permanecer parece ser progressivamente enquadrada por um conjunto mais amplo de fatores associados à equipa, chefia, conteúdo e condições do trabalho, aprendizagem, desenvolvimento, reconhecimento e equilíbrio pessoal. Assim, mais do que determinar a permanência, o *onboarding* parece constituir um ponto de partida de uma relação que é continuamente reavaliada à luz das experiências posteriores na organização.

4.2.5. Entre um processo valorizado e a necessidade de o ajustar e tornar sustentável

A avaliação globalmente positiva do *onboarding* não impediu a identificação de oportunidades de melhoria, verificando-se uma convergência entre jovens colaboradores e profissionais de RH quanto à necessidade de preservar a estrutura do processo, ajustando alguns dos seus conteúdos, momentos e formas de acompanhamento. A quantidade, relevância e distribuição temporal da informação constituem uma das principais áreas de ajustamento. J8 relata que, no seu caso, a proximidade entre as primeiras fases tornou a experiência *«muito intensa»*, sugerindo *«mais espaçamento entre as fases»,* enquanto J2 propõe uma maior adaptação dos conteúdos às diferentes áreas, distinguindo apresentações úteis de outras *«mais técnicas e menos relevantes»* para a sua função. Esta necessidade converge com a perspetiva de RH1, que reconhece a concentração de *«demasiada informação»* na segunda fase e que parte desta acaba por não ser retida, estando prevista a sua simplificação e dinamização.

A personalização funcional constitui uma segunda área de melhoria, não pela substituição da componente transversal do *onboarding*, mas pelo reforço da sua articulação com uma integração ajustada às especificidades de cada função e departamento. J9 defende um *onboarding «mais personalizado, definido em conjunto com cada chefia»,* preservando a componente geral, mas acrescentando uma integração mais específica por área. J13 concretiza esta necessidade no contexto laboratorial, considerando que um conhecimento mais aprofundado do processo produtivo permitiria compreender melhor o enquadramento das análises realizadas. A experiência de J8 mostra, contudo, que existem já práticas departamentais com um maior grau de estruturação: antes da entrada no departamento de RH, recebeu um plano detalhado dos primeiros dias, antecipando os contactos com as diferentes áreas e respetivos elementos. A perspetiva de RH3 permite enquadrar esta experiência, reconhecendo que os acolhimentos mais personalizados são sobretudo desenvolvidos nos RH e identificando como lacuna a ausência de uma estruturação semelhante de forma transversal entre departamentos, embora reconheça as dificuldades associadas ao conhecimento das especificidades de cada área. RH1 aponta, neste sentido, para um maior envolvimento das chefias no planeamento antecipado da formação *on the job*, através da definição das formações necessárias e dos respetivos responsáveis. Esta articulação encontra correspondência em Cesário e Chambel (2019), que distinguem níveis macro, funcional e micro no acolhimento corporativo. Os resultados sugerem, assim, que o reforço da personalização não implica abandonar uma estrutura transversal comum, mas articulá-la com mecanismos de integração funcional planeados em conjunto com os contextos departamentais.

Também o acompanhamento ao longo da integração emerge como uma dimensão a preservar e reforçar. J13 destaca o acompanhamento contínuo, a formação gradual e a disponibilidade das pessoas como elementos *«fundamentais»* para a sua adaptação, enquanto J15 valoriza a abertura para solicitar apoio perante questões ou dificuldades e os momentos formais de feedback, por permitirem avaliar o decorrer da integração e intervir quando necessário. Esta necessidade encontra correspondência na reformulação descrita por RH1, que prevê a introdução da figura do *buddy* como referência para apoiar o recém-chegado na formação técnica e nas questões quotidianas. Esta orientação aproxima-se das práticas de *Guide* identificadas por Klein e Polin (2012), associadas à disponibilização de apoio individual ao recém-chegado, sendo igualmente coerente com Frögéli et al. (2023), que incluem a atribuição de mentor, coach ou *buddy* e a monitorização regular do progresso entre as práticas de apoio e acompanhamento dos novos profissionais.

A manutenção deste acompanhamento coloca, contudo, desafios perante o crescimento da organização. RH5 identifica a dificuldade de sustentar um processo altamente personalizado face ao aumento das admissões, salientando que a reformulação procura torná-lo *«mais eficiente sem perder o lado humano»*. A mesma tensão é evidenciada por RH2, que reconhece a otimização de recursos associada à substituição das reuniões presenciais de feedback por formulários, mas admite o risco de se perder *«um pouco do contacto humano»*. RH1 reforça a dimensão operacional desta questão ao relatar períodos em que o volume de admissões implicava cerca de 150 reuniões, mantendo, contudo, a importância do feedback para identificar dificuldades e introduzir ajustamentos. Emerge, assim, uma tensão entre a necessidade de tornar o processo mais eficiente e sustentável e a preservação da proximidade que caracteriza a experiência de integração.

Em síntese, os resultados sugerem que o principal desafio não reside na ausência de estrutura, mas na capacidade de preservar os elementos valorizados do modelo atual enquanto se ajustam conteúdos, personalização, acompanhamento e recursos às necessidades dos recém-chegados e às exigências de uma organização em crescimento. O aperfeiçoamento do processo parece, deste modo, exigir um equilíbrio entre consistência e adaptação funcional, bem como entre eficiência e proximidade, evitando que a procura de maior sustentabilidade comprometa dimensões relacionais valorizadas pelos participantes.

4.3. Autorreflexão da investigadora

A experiência da investigadora enquanto estagiária e participante no processo de *onboarding* permitiu uma aproximação direta ao fenómeno em estudo. Ainda antes do início formal do estágio, o contacto com a equipa de R&S possibilitou conhecer os elementos com quem iria trabalhar, clarificar as atividades a desenvolver e começar a delinear o estudo a realizar no contexto da organização. Posteriormente, foram experienciadas as diferentes fases do roteiro de acolhimento e integração, desde o acolhimento institucional até à reunião de feedback realizada no final do estágio. Este percurso foi percecionado como estruturado e diferenciador face a uma experiência anterior de estágio, embora a concentração de informação, particularmente nos dois dias da fase «Conhecer», tenha dificultado a retenção imediata de alguns conteúdos.

A experiência vivida revelou vários pontos de convergência com os relatos dos participantes. Embora o *onboarding* formal tenha assumido particular relevância no momento da entrada, ao longo do estágio a vivência quotidiana na equipa foi adquirindo maior centralidade para o envolvimento no trabalho. Neste âmbito, o ambiente próximo e informal e a disponibilidade para a entreajuda foram percecionados como relevantes para o bem-estar, enquanto o acompanhamento da orientadora e dos restantes elementos da equipa favoreceu uma integração pautada por segurança e à-vontade para colocar questões e aprender. A confiança progressivamente depositada na investigadora, traduzida na atribuição de tarefas e de maior autonomia, revelou-se igualmente relevante, contribuindo para que a experiência fosse percecionada como dinâmica e particularmente enriquecedora enquanto contexto de aprendizagem no início do percurso profissional.

Deste modo, embora o *onboarding* tenha facilitado a entrada na organização, outros elementos da vivência quotidiana foram adquirindo maior peso à medida que o estágio progrediu. Foram ainda reconhecidas diferentes dinâmicas entre departamentos e chefias, sugerindo que a integração pode assumir configurações distintas consoante o contexto funcional e relacional. A duração do estágio permitiu refletir sobre a evolução da integração e do envolvimento no trabalho ao longo desse período. Contudo, a natureza curricular e temporalmente delimitada do estágio não permite transpor esta reflexão para a intenção de permanência, cuja análise se mantém sustentada nas perspetivas dos jovens colaboradores entrevistados.

Capítulo 5: Conclusões

O presente estudo procurou compreender de que forma a experiência de *onboarding* dos jovens colaboradores da PRIO se relaciona com o seu *work engagement* e a intenção de permanência na organização, integrando igualmente a perspetiva dos profissionais de RH envolvidos na gestão deste processo. Os resultados evidenciam uma avaliação globalmente positiva do *onboarding,* sendo particularmente valorizados a existência de um percurso estruturado e gradual, a orientação proporcionada na entrada e o conhecimento transversal da organização. Contudo, a experiência de integração não se esgota nas práticas formalmente previstas, assumindo as relações com a equipa e a chefia um papel central no apoio quotidiano, na aprendizagem e no desenvolvimento progressivo da autonomia. Neste sentido, os resultados apontam para a complementaridade entre uma base organizacional comum e uma integração funcional e relacional concretizada no contexto específico de cada equipa e função.

Relativamente ao *work engagement,* os resultados sugerem uma relação percebida e dinâmica com a experiência de *onboarding*. Na fase inicial, a estrutura disponibilizada, o apoio, o feedback, a aprendizagem e a aquisição progressiva de autonomia constituem elementos associados pelos participantes ao seu envolvimento no trabalho. Com o decorrer da experiência organizacional, porém, ganham maior centralidade aspetos como o conteúdo e o desafio da função, a continuidade da aprendizagem, as relações interpessoais, o ambiente de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento. De forma semelhante, o *onboarding* parece assumir relevância na formação das primeiras perceções sobre a organização e na construção de uma ligação inicial favorável, sem que uma experiência positiva permita, por si só, inferir a intenção de permanência. Esta passa a ser enquadrada por um conjunto mais amplo de fatores associados à experiência quotidiana na organização, podendo uma avaliação favorável da integração coexistir com a disponibilidade para considerar outras oportunidades profissionais.

Considerados em conjunto, os resultados permitem responder à questão de investigação sugerindo que a relação entre *onboarding, work engagement* e intenção de permanência deve ser compreendida numa perspetiva dinâmica e temporalmente situada. O *onboarding* parece assumir sobretudo uma função fundacional, criando condições iniciais para que o jovem colaborador compreenda a organização e a sua função, estabeleça relações, aprenda e desenvolva progressivamente autonomia. À medida que o percurso na organização se desenvolve, a experiência quotidiana de trabalho adquire maior peso na forma como o

colaborador se envolve com o trabalho e avalia a sua permanência na organização. Assim, os resultados não sustentam uma relação linear ou determinística segundo a qual uma experiência positiva de *onboarding* assegure níveis elevados de *work engagement* ou a intenção de permanecer, sugerindo antes que a integração constitui o ponto de partida de uma relação com a organização que continua a ser construída e reavaliada ao longo do tempo. Por fim, a articulação entre as perspetivas dos jovens colaboradores e dos profissionais de RH mostra que o principal desafio identificado para o processo da PRIO não reside na ausência de estrutura, mas na capacidade de preservar os elementos valorizados enquanto se ajustam os conteúdos, a personalização funcional e o acompanhamento às necessidades dos recém-chegados e às exigências decorrentes do crescimento organizacional. O equilíbrio entre consistência e adaptação funcional e entre eficiência e proximidade constitui, assim, uma questão central para o aperfeiçoamento do processo e sustenta as recomendações apresentadas na secção seguinte.

5.1. Implicações práticas e recomendações para a PRIO

Os resultados do estudo permitem identificar implicações práticas para a reformulação do processo de *onboarding* da PRIO, procurando preservar os elementos valorizados pelos participantes e ajustar dimensões específicas às necessidades identificadas.

Em primeiro lugar, os resultados reforçam a pertinência da consolidação do pré-*onboarding*, uma das orientações consideradas na reformulação do processo durante o período de estágio. A informação disponibilizada antes da entrada foi valorizada pelos jovens colaboradores, sobretudo pela previsibilidade proporcionada relativamente aos primeiros dias. Neste sentido, a comunicação entre a aceitação da proposta e a entrada poderá ser estruturada de forma breve e faseada, permitindo manter a ligação com o futuro colaborador durante este período sem aumentar desnecessariamente a quantidade de informação disponibilizada. Esta orientação assume particular relevância quando existe um intervalo mais prolongado entre a aceitação da proposta e o início efetivo de funções.

Paralelamente, recomenda-se uma distribuição mais seletiva e progressiva dos conteúdos ao longo do *onboarding*. Embora a informação transversal sobre a organização seja valorizada, os resultados revelam situações de elevada concentração de conteúdos e diferenças quanto à sua relevância para determinadas funções. Assim, poderá distinguir-se de forma mais clara a informação necessária nas fases iniciais daquela cuja utilidade aumenta posteriormente, ajustando a profundidade e o momento de disponibilização dos conteúdos

às necessidades do recém-chegado. Esta abordagem permitiria preservar o conhecimento transversal da PRIO sem sobrecarregar as fases iniciais da integração.

Recomenda-se o reforço da articulação entre o percurso de *onboarding* comum à organização e a integração específica em cada departamento e função. Embora a PRIO disponha de um processo estruturado ao nível organizacional, os resultados mostram que a componente funcional permanece mais dependente das equipas e das dinâmicas de cada departamento. Neste sentido, poderá ser reforçada a articulação prévia entre os RH e as chefias, de modo que, antes da entrada do recém-chegado, estejam definidos os principais momentos e interlocutores da sua integração na função. Esta preparação permitiria conferir maior consistência à integração funcional, preservando simultaneamente a adaptação às especificidades de cada área.

Por fim, recomenda-se um acompanhamento estruturado nos primeiros meses, preservando o suporte relacional valorizado pelos participantes através da chefia e da equipa e de uma referência de apoio, como o *buddy*, complementado por momentos breves de *check-ins* destinados a identificar dificuldades, necessidades de aprendizagem e a evolução da integração e da autonomia. A automatização e digitalização poderão apoiar componentes informativas, administrativas e de monitorização, desde que não comprometam a proximidade nos momentos em que o contacto humano assume maior relevância. Deste modo, será possível procurar maior eficiência e sustentabilidade do processo sem perder uma das dimensões mais valorizadas na experiência de integração: o apoio relacional.

Em conjunto, estas recomendações fornecem uma base empírica complementar para sustentar e afinar a reformulação já iniciada pela PRIO. O contributo do estudo não reside, assim, em propor a substituição do modelo existente, mas em apoiar a sua evolução, identificando tanto dimensões a desenvolver como elementos que importa preservar. Deste modo, a organização poderá prosseguir a reformulação de forma mais informada e ajustada às necessidades dos recém-chegados, procurando conciliar a sustentabilidade do processo com a preservação das dimensões mais valorizadas na experiência de integração.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

O presente estudo apresenta algumas limitações que importa considerar na interpretação dos resultados. A realização de um estudo de caso numa única organização limita a transferibilidade dos resultados para outros contextos organizacionais. Acresce que os dados refletem as perceções dos participantes num determinado momento, não

permitindo acompanhar diretamente a evolução do *work engagement* e da intenção de permanência ao longo do tempo, nem estabelecer relações causais entre estas dimensões e a experiência de *onboarding*. Importa ainda considerar que a intenção de permanência não corresponde necessariamente à permanência efetiva e que os participantes experienciaram o modelo de *onboarding* anterior à reformulação em desenvolvimento durante o período de estágio, pelo que não é possível avaliar os efeitos das alterações previstas.

A posição simultânea da investigadora enquanto estagiária e recém-chegada proporcionou um conhecimento próximo do contexto organizacional e sustentou a componente autorreflexiva da investigação, mas exigiu particular atenção à reflexividade e à distinção entre a experiência pessoal e os dados dos participantes. Esta separação foi mantida ao longo da análise, nomeadamente através da apresentação autónoma da autorreflexão e da sustentação da análise temática nos dados recolhidos junto dos participantes.

Face a estas limitações, investigações futuras poderão acompanhar longitudinalmente os recém-chegados em diferentes momentos do primeiro ano, permitindo compreender como as perceções sobre a integração, o *work engagement* e a intenção de permanência evoluem ao longo do tempo. Após a implementação do processo reformulado da PRIO, será igualmente relevante analisar a experiência de colaboradores integrados através desse modelo, avaliando em que medida as alterações introduzidas respondem às necessidades identificadas no presente estudo. A inclusão de jovens colaboradores que tenham abandonado a organização poderá acrescentar uma perspetiva complementar sobre os fatores associados à decisão efetiva de saída. A realização de estudos noutros contextos organizacionais poderá contribuir para compreender em que medida os resultados encontrados se mantêm ou diferem perante outras realidades.

Em síntese, apesar das limitações identificadas, o estudo contribui para compreender o *onboarding* como uma base relevante na construção da experiência inicial dos jovens colaboradores, cuja relação com o *work engagement* e a intenção de permanência se revela dinâmica e dependente da evolução da experiência quotidiana na organização. Ao integrar as perspetivas dos jovens colaboradores e dos profissionais de RH, o estudo permite não apenas compreender esta relação no contexto da PRIO, mas também fornecer uma base empírica para apoiar a evolução do processo de *onboarding*, preservando os elementos valorizados e respondendo às necessidades identificadas.

Referências Bibliográficas

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*, 24. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2024). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, *51*(1), 344–382. https://doi.org/10.1177/01492063241277168

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & McCarthy, J. M. (2025). The evolving future of work: Implications for newcomer adaptability and connectivity during organizational socialization. *Human Resource Management*, *64*(6), 1651–1668. https://doi.org/10.1002/hrm.70008

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: Just how important is it? *Strategic HR Review*, *22*(5), 164–168. https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Britto, R., Smite, D., Damm, L. O., & Börstler, J. (2020). Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects. *Journal of Systems and Software, 169*, 110699. https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110699

Cabral-Cardoso, C., & Santos, R. S. (2025). The person behind the mask: Supervisor-subordinate relationships and well-being at work. *Management Research, 23*(3), 283–314. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2023-1480

Cai, D., Meng, H., & Liu, J. (2025). Antecedents of newcomer proactive socialization behavior: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, *35*(4), 101105. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101105

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(5), 1465–1479. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517

Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão de talento humano* (5.ª ed.). Atlas.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1277–1296.

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

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), 374–381. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Costa, B., & Rodrigues, R. I. (2025). The invisible bond: Exploring the sequential mediation of interpersonal connections and engagement in the relationship between the onboarding process and talent retention. *Administrative Sciences*, *15*(7), 281. https://doi.org/10.3390/admsci15070281

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health, 7*(2), e000057. https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Historical Social Research, 36*(4), 273–290. https://doi.org/10.12759/hsr.36.2011.4.273-290

Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS ONE*, *18*(2), e0281823. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823

Junça Silva, A., & Rodrigues, R. (2024). Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(11), 1–18. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3891

Junça-Silva, A., Faria, C., & Lopes, R. R. (2026). Onboarding for success: Exploring the effects of socialization tactics on newcomer well-being. *International Journal of Organizational Analysis, 34*(2), 657–680. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5165

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.

Liu, S., Watts, D., Feng, J., Wu, Y., & Yin, J. (2024). Unpacking the effects of socialization programs on newcomer retention: A meta-analytic review of field experiments. Psychological Bulletin, *150*(1), 1–26. https://doi.org/10.1037/bul0000422

Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). "Stay" or "Leave": Influence of employee-

oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. Journal of Business Research, *161*, 113814. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814

Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2024). *The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. Journal of Management & Organization, 30*(5), 1392–1407. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.64

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports, 126*(3), 1069–1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology, 3*, 1569098. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1569098

Mohd Ghanie, S. K., Adham, K. A., & Mat Isa, R. (2018). Organizational socialization process of MBA graduates. *Jurnal Pengurusan, 52,* 3–17.

Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (3.ª ed., pp. 301–324). Editora RH.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science, 19*, 3687–3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health, 56*(4), 292–300. https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA

Narayansany, K., & Mat Isa, R. (2021). The relationships between onboarding program and newcomers' turnover intention: The role of organizational identification as mediator. *Jurnal Pengurusan*, *63*, 3–15. https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-01

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G., & Rubenstein, A. L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human Relations*, *75*(1), 177–202. https://doi.org/10.1177/0018726720986843

Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2018). A guide to field notes for qualitative research: Context and conversation. *Qualitative Health Research, 28*(3), 381–388. https://doi.org/10.1177/1049732317697102

Pološki Vokić, N., & Regul Erent Ondrušek, V. (2024). Is engaged onboarding important for engaged work? The relationship between structured onboarding and employee engagement. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 29*(2), 59–70. https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5

PRIO. (s.d.-a). *Documentação institucional interna consultada na We.PRIO* [Intranet].

PRIO. (s.d.-b). *Quem somos*. https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/a-prio_239.html

Randstad Research. (2024). *Mitos e verdades: Jovens no mercado de trabalho*. Randstad Portugal. https://www.randstad.pt/randstad-research/mitos-e-verdades-jovens-no-mercado-de-trabalho/

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27–55). Oxford University Press.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, *23*(1), 12–32. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 413–446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytical approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software, 159*, 110442. https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442

Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. (2012). *From capability to profitability: Realizing the value of people management*. The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations.

van der Baan, N. A., Meinke, G., Virolainen, M. H., Beausaert, S., & Gast, I. (2025). Retention of newcomers and factors influencing turnover intentions and behaviour: A review of the literature. *Education + Training, 67*(1), 107–136. https://doi.org/10.1108/ET-06-2023-0240

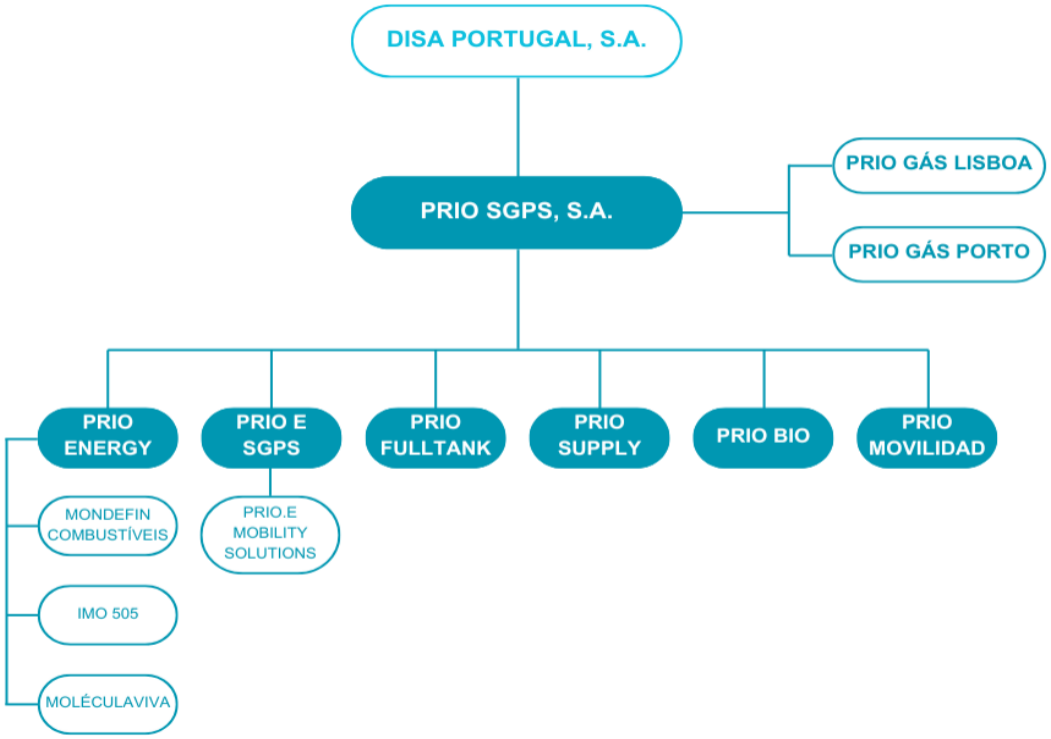
Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the IT sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice, 7*(4), 8–15. https://doi.org/10.5195/ie.2022.220

Wittenberg, H., Eweje, G., Taskin, N., & Forsyth, D. (2024). Different perspectives on engagement, where to from here? A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews, 26*(3), 410–434. https://doi.org/10.1111/ijmr.12361

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1. Organograma do grupo DISA Portugal



Nota. Reproduzido de We.PRIO (Intranet da PRIO)

Anexo 2. Guião de entrevista aos jovens colaboradores

Bloco	Questão	Dimensão Explorada
Caracterização	Género	Caracterização sociodemográfica
	Idade	Caracterização sociodemográfica
	Área/Função	Contextualização profissional
	Antiguidade na organização	Tempo de integração
	Habilitações académicas	Caracterização académica
	Área científica/formação	Relação formação-função
Bloco I – Processo de *Onboarding* e Integração Inicial	1. Pode descrever como foi o seu processo de entrada e integração na empresa? Compreendeu o objetivo desse processo?	Perceção global do *onboarding*
	2. Quais foram as suas primeiras impressões nos primeiros dias ou semanas na organização?	Experiência e perceções iniciais
	3. Que práticas de integração lhe foram proporcionadas quando iniciou funções?	Práticas de *onboarding* experienciadas
	Follow-up: Sentiu que a sua integração foi mais geral ou adaptada especificamente à sua função/equipa?	Personalização do *onboarding*
	4. De que forma essas práticas contribuíram (ou não) para a sua adaptação inicial?	Contributo percebido para adaptação inicial
	5. Antes de entrar na empresa, quais eram os seus maiores receios ou inseguranças?	Incerteza e insegurança pré-entrada
	Follow-up: O processo de *onboarding* ajudou a reduzir esses receios? De que forma?	Redução percebida da incerteza inicial
	6. Sentiu que teve orientação e apoio suficientes para compreender as suas funções, responsabilidades e expectativas associadas ao cargo?	Clareza de papel e suporte à função
	7. Considera que o processo de integração facilitou a sua adaptação às tarefas e ao funcionamento da organização? De que forma?	Adaptação à função e à organização

	8. Considera que o processo de integração lhe permitiu compreender a cultura, dinâmica e dimensão da empresa?	Conhecimento e compreensão da organização
Bloco II – Relações, Segurança e Contexto Social	9. Como descreve a sua relação com a equipa?	Integração na equipa
	10. Como descreve o acompanhamento e apoio por parte da chefia/liderança durante os primeiros meses?	Suporte da chefia na integração
	11. Sentiu-se apoiado(a) e acolhido(a) durante o processo de integração?	Perceção de apoio e acolhimento
	12. Quem foram as pessoas mais importantes no seu processo de adaptação e integração? De que forma contribuíram?	Agentes de integração e suporte
	Follow-up: Quem sentiu que teve maior impacto na sua integração: equipa, chefia ou RH? Porquê?	Papel relativo dos agentes de integração
	13. Sentiu-se à vontade para colocar dúvidas, pedir ajuda ou errar durante os primeiros tempos?	Segurança sentida
	Follow-up: O que contribuiu para que se sentisse (ou não) confortável nesse sentido?	Condições facilitadoras/inibidoras
	14. O que considera ter sido mais importante para a sua adaptação inicial: compreender as tarefas ou sentir-se integrado(a) na equipa? Porquê?	Integração funcional vs. social
	15. Em que momento sentiu que começou realmente a fazer parte da organização/equipa?	Sentimento de pertença
Bloco III – *Work Engagement*	16. Atualmente, como descreve o seu nível de envolvimento, motivação e dedicação ao trabalho?	Experiência de envolvimento no trabalho
	17. De que forma considera que a sua experiência de integração se relaciona com o seu entusiasmo, interesse ou ligação ao trabalho?	Relação *onboarding-engagement*
	18. Que fatores do seu quotidiano profissional mais contribuem para o seu *engagement?*	Fatores associados ao *engagement*
	Follow-up: O ambiente de trabalho influencia essa motivação? De que forma?	Papel percebido do ambiente organizacional

	19. Sentiu que recebeu feedback suficiente durante os primeiros meses?	Feedback e acompanhamento inicial
	Follow-up: Esse feedback ajudou-o(a) a perceber se estava no caminho certo?	Contributo do feedback para a clareza e ajustamento
Bloco IV – Intenção de Permanência	20. Em algum momento ponderou sair da empresa desde que iniciou funções? Porquê?	Intenção de saída
	21. Que aspetos da sua experiência inicial considera mais relevantes para a sua vontade de permanecer (ou não) na organização?	Relação experiência inicial e intenção de permanecer
	22. O que considera mais importante nesta fase da sua carreira: salário, ambiente de trabalho, aprendizagem, progressão, equilíbrio pessoal ou outro fator? Porquê?	Fatores valorizados na decisão de permanência
	23. Considera que a experiência de *onboarding* assume maior relevância nos primeiros meses de integração ou continua a estar presente na sua ligação à empresa a longo prazo?	Relevância temporal do *onboarding*
Bloco V – Síntese e Sugestões	24. Que aspetos do processo de *onboarding* considera mais positivos?	Pontos fortes
	25. Que aspetos considera mais negativos ou menos eficazes?	Limitações do processo
	26. O que mudaria ou melhoraria no processo de integração da empresa?	Oportunidades de melhoria

Anexo 3. Guião de entrevista aos profissionais de recursos humanos

Bloco	Questão	Dimensão Explorada
Caracterização	Género	Caracterização sociodemográfica
	Idade	Caracterização sociodemográfica
	Área/Função	Contextualização profissional
	Antiguidade na organização	Experiência organizacional
	Habilitações académicas	Caracterização académica
	Área científica/formação	Contextualização formativa
Bloco I – Papel no processo de *onboarding*	1. Qual é o seu papel e envolvimento no processo de integração dos novos colaboradores?	Papel no processo de *onboarding*
Bloco II – Processo de *onboarding*	2. Como descreve atualmente o processo de *onboarding* na organização?	Caracterização do processo atual
	3. Que objetivos considera que o processo de integração procura alcançar?	Finalidades do *onboarding*
	4. Que práticas considera mais relevantes para a integração dos jovens recém-chegados? Porquê?	Práticas de integração valorizadas
	5. De que forma considera que o processo contribui para a adaptação às funções, à equipa e à cultura organizacional?	Adaptação funcional, social e cultural
	6. Que papel considera que os RH, a chefia e a equipa desempenham no processo de integração?	Papel dos agentes de integração
Bloco III – Reformulação do processo de *onboarding*	7. Que necessidades, desafios ou dificuldades identifica no processo atual?	Necessidades e desafios do processo
	8. Que mudanças ou iniciativas considera mais relevantes no processo de *onboarding* atualmente em desenvolvimento?	Reformulação do processo
	9. O que considera caracterizar um processo de *onboarding* bem-sucedido?	Critérios de sucesso

Bloco IV – *Work engagement*	10. De que forma considera que a experiência inicial se relaciona com o envolvimento, a motivação e a ligação dos jovens colaboradores ao trabalho?	Relação *onboarding–engagement*
	11. Que fatores considera mais relevantes para promover o *work engagement* nos primeiros meses?	Fatores associados ao *engagement*
Bloco V – Intenção de permanência	12. Na sua perspetiva, de que forma a experiência de integração se relaciona com a intenção de permanência dos jovens colaboradores?	Relação *onboarding*–intenção de permanência
	13. Que fatores considera mais relevantes para a permanência dos jovens na organização?	Fatores associados à permanência
Bloco VI – Avaliação e sugestões	14. Que aspetos considera mais positivos no atual processo de *onboarding* da PRIO?	Pontos fortes
	15. Que aspetos considera mais frágeis ou passíveis de melhoria?	Limitações do processo
	16. Que mudanças ou recomendações considera prioritárias para melhorar o processo de integração?	Oportunidades de melhoria
Questões de aprofundamento	Questões adicionais colocadas em função da área de atuação do participante e das respostas fornecidas ao longo da entrevista.	Aprofundamento de aspetos específicos

Anexo 4. Declaração de consentimento informado

No âmbito do relatório de estágio integrado no 2.º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, está a ser desenvolvido um estudo sobre a experiência de *onboarding* dos jovens colaboradores da PRIO e a sua relação com *o work engagement* e a intenção de permanência na organização, realizado por Marta Santos, sob orientação do Professor Carlos José Cabral Cardoso.

O estudo tem como objetivo compreender de que forma o processo de *onboarding* é experienciado pelos jovens colaboradores da PRIO e explorar a sua relação com o *work engagement* e a intenção de permanência na organização, integrando igualmente a perspetiva dos profissionais de Recursos Humanos. Procura-se ainda identificar os aspetos mais e menos valorizados no processo de integração e possíveis oportunidades de melhoria.

A participação no estudo consiste na realização de uma entrevista individual e é inteiramente voluntária. O participante poderá recusar responder a qualquer questão ou interromper a sua participação a qualquer momento, sem qualquer consequência.

A informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos. Será assegurada a confidencialidade dos participantes, sendo utilizados códigos de identificação e omitidos elementos que permitam a sua identificação na análise e apresentação dos resultados.

Mediante autorização do participante, a entrevista poderá ser gravada em áudio exclusivamente para efeitos de transcrição e análise dos dados.

Ao aceitar participar, o participante declara ter sido informado acerca dos objetivos e procedimentos do estudo, ter tido oportunidade de esclarecer eventuais dúvidas e consentir, de forma livre e esclarecida, a sua participação.

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / _____

Autorizo a gravação áudio da entrevista: Sim ☐ Não ☐

Anexo 5. Matriz da análise temática das entrevistas[1]

Tabela 5.1. - Tema 1: Estrutura, orientação e segurança na entrada na organização

Categoria/Subtema	Definição analítica	Códigos consolidados	Excertos ilustrativos	Participante
1.1. Acolhimento estruturado e gradual	Integra referências à existência de um processo de acolhimento organizado e faseado, caracterizado pela estruturação dos primeiros contactos com a organização e por uma entrada progressiva, em vez de uma integração deixada exclusivamente à iniciativa do recém-chegado.	Acolhimento inicial estruturado; integração gradual; estrutura faseada; roteiro como orientação; estruturação dos primeiros dias; planeamento antecipado da integração; variação na concretização da experiência inicial	"Existe um roteiro bastante estruturado. [...] O facto de existir um roteiro formal transmite segurança. Mesmo que a pessoa ainda não saiba exatamente o que vai fazer, percebe que existe algo pensado e estruturado para a sua integração. Não é simplesmente "chegar e desenrascar-se"."	**J6**
			"O processo consistiu num primeiro dia de integração e, passado sensivelmente um mês, em dois dias dedicados a conhecer melhor todos os departamentos e as instalações da empresa. Pessoalmente, considero que este processo está muito bem estruturado porque, se toda a informação fosse transmitida num primeiro contacto, dificilmente seria assimilada da mesma forma."	**J14**

[1] Os participantes identificados na coluna «Participante» correspondem aos excertos ilustrativos selecionados para cada categoria, não representando a totalidade dos participantes cujos discursos contribuíram para a respetiva codificação.

			"Para ser sincero, considero que o meu processo de entrada foi um pouco diferente do de alguns colegas. Entrei num dia em que a empresa estava bastante movimentada e, por isso, senti que a apresentação inicial ao departamento acabou por não ser tão detalhada como poderia ter sido. No entanto, essa integração foi acontecendo de forma gradual ao longo do tempo."	**J2**
			"Planear e antecipar. [...] O processo de acolhimento e integração deve ser preparado desde o primeiro minuto [...] entre os RH e o departamento."	**RH4**
1.2. Clareza, previsibilidade e redução da incerteza	Abrange referências à informação, preparação e orientação proporcionadas antes e durante a entrada, associadas a uma maior previsibilidade sobre os primeiros dias, à clarificação do que esperar e a uma menor incerteza perante a entrada na organização.	Informação prática pré-entrada; previsibilidade dos primeiros dias; redução da ansiedade e da incerteza; clareza dos canais de apoio; alinhamento de expectativas; orientação sobre procedimentos e recursos	"Antes de começar, lembro-me de receber um email com o meu processo de *onboarding* e fiquei bastante impressionada. [...] Enviaram-me uma espécie de PowerPoint com toda a organização dos meus primeiros dias [...] Nesse documento dizia, por exemplo, em que dia ia estar com determinada pessoa, a que horas e em que contexto. [...] senti realmente esse cuidado da parte da empresa."	**J8**
			"Eu já tinha trabalhado noutra empresa, portanto esta foi a primeira vez que mudei de empresa e isso assusta sempre um bocadinho. Fica sempre aquela dúvida de "será que estou a fazer a escolha certa?",	**J11**

			mas acabou por correr tudo de forma muito natural. [...] Nunca senti aquela sensação de estar perdida ou de não saber a quem recorrer."	
			"Antes de entrar recebi muita informação por email, incluindo o Welcome Book, o código de ética e conduta e o formulário de admissão. Achei muito interessante enviarem isso antes da entrada porque já nos dá uma ideia do que vamos encontrar. [...] São pequenos detalhes que fazem diferença para não nos sentirmos perdidos."	**J4**
			"Quanto mais comunicação houver antes da entrada, mais tranquila a pessoa chega. [...] se já souberem o que vão fazer no primeiro dia, com quem vão almoçar, o que podem esperar e como as coisas funcionam, acabam por chegar muito mais seguras e confortáveis."	**RH4**
1.3. Conhecimento transversal da organização	Reúne referências ao valor atribuído ao conhecimento transversal da organização, das diferentes áreas e do negócio, incluindo a compreensão da dimensão da PRIO e o enquadramento da própria função num contexto organizacional mais amplo.	Conhecimento transversal da organização; compreensão da estrutura organizacional; conhecimento das áreas de negócio; articulação interdepartamental; compreensão da dimensão organizacional; identificação dos interlocutores relevantes	"Tivemos aqueles dois dias da segunda fase do roteiro de *onboarding*. Um dos dias foi para conhecer toda a parte operacional e industrial [...] isso foi muito positivo porque nós, estando na sede, não temos noção da dimensão da fábrica nem do parque de tanques. [...] Acabamos por perceber melhor como tudo funciona."	**J1**

			"A minha entrada foi muito facilitada porque eu já conhecia praticamente toda a gente. Trabalhava numa empresa que prestava serviços à PRIO [...] por isso já tinha contacto com muitas pessoas há vários anos. [...] Ainda assim, o próprio processo de *onboarding* veio acrescentar valor. Apesar de já conhecer algumas pessoas, não conhecia toda a organização nem todos os departamentos com os quais hoje trabalho no dia a dia. [...] Mais tarde, quando surgem dúvidas ou necessidades de articulação, já sabemos a quem recorrer ou, pelo menos, qual o departamento mais indicado para nos ajudar. Isso facilita muito o trabalho."	**J15**
			"Quem entra para áreas muito específicas ou muito técnicas acaba por ficar muito focado apenas nos seus próprios processos e não tem noção da dimensão real da empresa. Estas visitas dão uma oportunidade que provavelmente de outra forma não existiria."	**RH5**
1.4. Informação: entre utilidade, *timing* e sobrecarga	Integra referências à tensão entre a utilidade dos conteúdos de *onboarding* e a quantidade, concentração, especificidade ou momento em que são transmitidos, incluindo referências à necessidade percebida de ajustar o *timing* e a distribuição	Sobrecarga informativa; concentração da informação; relevância diferenciada dos conteúdos; *timing* da transmissão da informação; assimilação gradual da informação;	"O facto de passarmos rapidamente por vários departamentos e termos pouco tempo em cada um pode tornar tudo um bocadinho confuso [...] É muito aquela sensação de "toma lá a informação toda". [...], Mas, no geral, foi positivo. Acho mesmo que as visitas à Supply e à Bio são fundamentais [...]."	**J8**

	da informação sem eliminar conteúdos considerados relevantes.	necessidade de seleção e distribuição dos conteúdos		
			"O segundo dia acaba por ser um pouco maçador porque é muita informação no mesmo dia [...], mas, ao mesmo tempo, acho extremamente importante para percebermos, de uma forma geral, como tudo funciona e quem são os responsáveis pelos diferentes departamentos."	**J4**
			"O segundo dia da segunda fase também gostei, embora ache que algumas apresentações entram em demasiado detalhe e acabam por se tornar um pouco pesadas. Em certos momentos perde-se um pouco o objetivo mais geral e abrangente desses dois dias, porque algumas apresentações tornam-se demasiado específicas. Ainda assim, considero esta fase muito importante e essencial."	**J2**
			"Principalmente o facto de o processo estar muito massudo [...] continua a ser muito tempo passado numa sala a receber informação. Por isso, o objetivo da reformulação é manter as partes mais interessantes e úteis, mas tornar o processo mais leve, mais dinâmico e focado naquilo que realmente faz sentido a pessoa saber quando entra."	**RH2**

Tabela 5.2. - Tema 2: As relações e o contexto quotidiano como núcleo da integração

Categoria/Subtema	Definição analítica	Códigos consolidados	Excertos ilustrativos	Participante
2.1. Equipa e chefia como principais agentes da integração quotidiana	Reúne referências ao papel central da equipa e da chefia no acompanhamento quotidiano do recém-chegado, através da disponibilidade, orientação, apoio e entreajuda proporcionados durante a adaptação à função e ao contexto de trabalho.	Apoio e disponibilidade da equipa; entreajuda; acompanhamento da chefia; orientação quotidiana; apoio na adaptação às tarefas; proximidade e acessibilidade da chefia	"A pessoa que entrou comigo para a mesma área foi um dos pilares mais importantes. Fizemos a formação juntos, o processo de acolhimento juntos [...] Existia muita interajuda entre nós. [...] O outro grande pilar foi a minha chefia, porque sempre existiu apoio, disponibilidade e acompanhamento."	**J5**
			"Diria que foi um acompanhamento próximo e acessível. Existia disponibilidade para esclarecer dúvidas, orientar sempre que necessário e acompanhar a adaptação às funções."	**J12**
			"A minha chefia teve um papel muito importante desde o início. Sempre foi muito clara com toda a informação que me transmitia e ainda hoje continua a ser. [...] Foi a minha chefia, precisamente por essa proximidade e por me ter feito sentir confortável desde o início."	**J11**

			"Eu sinto que, se a equipa for coesa, acaba por ser a equipa a ter o papel principal. A chefia também tem impacto, claro, mas se tiveres uma boa base na equipa, uma relação de apoio, interajuda e colaboração, isso consegue compensar muita coisa."	**RH5**
2.2. Segurança para questionar, errar e aprender	Reúne referências à existência de um contexto relacional em que o recém-chegado se sente à vontade para colocar dúvidas, pedir ajuda, sinalizar erros e aprender sem receio, apoiado pela abertura e disponibilidade da equipa e da chefia.	À-vontade para colocar dúvidas e pedir ajuda; conforto perante o erro; ausência de receio de questionar; acessibilidade da equipa e da chefia; ambiente de confiança; segurança na aprendizagem	"A principal razão foi a disponibilidade e a postura acessível de toda a equipa. Desde o início senti abertura para fazer perguntas sempre que precisava e também para sinalizar erros sem qualquer receio, o que tornou o ambiente bastante seguro e facilitou muito o processo de aprendizagem."	**J12**
			"Foi também a minha chefia que me deu este à-vontade para perguntar, para não ter vergonha e para sentir que podia errar e aprender."	**J11**
			"O apoio constante da equipa e da chefia, bem como o ambiente de confiança existente no departamento."	**J9**
			"É muito importante, não só da parte da chefia, mas também da equipa, garantir uma base segura para essa pessoa. Garantir que, nesses momentos, ela se sente à vontade para admitir que errou, pedir ajuda,	**RH5**

			ultrapassar a situação e continuar a evoluir sem medo."	
2.3. Integração social e construção do sentimento de pertença	Reúne referências à construção de relações de proximidade no contexto de trabalho e ao modo como a convivência, a inclusão e as relações interpessoais se associam à sensação de integração e de pertença à equipa e à organização.	Proximidade interpessoal; relações informais e de amizade; inclusão na equipa; convivência quotidiana; sentimento de pertença e de fazer parte da equipa/organização; ambiente relacional positivo; condicionantes da convivência e da pertença	"Para além disso, várias pessoas de diferentes departamentos também contribuíram para a minha integração, facilitando a criação de relações mais próximas e um bom ambiente de trabalho, incluindo relações de amizade no contexto profissional. Pessoalmente, considero este aspeto particularmente importante, por dar um sentimento de pertença [...]."	**J12**
			"No meu caso, foi precisamente por volta dos sete meses que comecei a sentir que fazia realmente parte da equipa e que já tinha autonomia para desempenhar as minhas funções."	**J9**
			"Nestes dois meses já sinto isso, apesar de ainda não conseguir fazer tudo de forma totalmente autónoma."	**J11**
			"Não sei se posso dizer que já me sinto totalmente integrada. Sinto que faço parte da equipa, que posso estar à vontade com as pessoas e que existe uma boa relação. No entanto, ainda não sinto uma integração a 100%. [...] o facto de trabalharmos por turnos faz com que nem sempre estejamos todos juntos, o que	**J13**

			acaba por dificultar um pouco essa integração completa."	
2.4. Entre o *onboarding* organizacional e a integração departamental	Reúne referências à distinção entre o *onboarding* de carácter transversal, orientado para o conhecimento da organização, e a integração vivida no contexto específico da função e do departamento, onde o contacto quotidiano com a equipa, a chefia e as tarefas assume particular relevância.	*Onboarding* transversal; integração departamental e funcional; aprendizagem no contexto da função; contacto com a realidade específica da área; variabilidade entre departamentos; especificidade do contexto funcional; articulação entre integração geral e funcional; dependência da integração técnica face à equipa e chefia; limites da intervenção dos RH na personalização e integração funcional	"Na minha perspetiva, o roteiro e a possibilidade de conhecer os diferentes departamentos contribuíram para compreender melhor a organização e as várias áreas de negócio. No entanto, considero que algumas atividades do *onboarding* formal tiveram um impacto reduzido na minha integração, sobretudo quando comparadas com a aprendizagem realizada diretamente no departamento e com o apoio recebido da equipa. [...] Acho que teria sido mais útil proporcionar um maior contacto com a realidade do Complexo Novas Energias do que passar tanto tempo na sede, uma vez que esse contexto está muito mais relacionado com a minha atividade diária."	**J9**
			"Acho que acabou por ser um pouco dos dois. Numa fase inicial, a integração foi mais focada na equipa e nas tarefas do dia a dia [...] Com o tempo, e através desse *onboarding* e do contacto com outros departamentos, fui também ganhando uma visão mais global da organização."	**J12**
			"Acho que a integração resulta muito da combinação destes três fatores. Os RH ajudam a criar esse acolhimento inicial, mas depois a equipa e a chefia	**RH2**

		são as pessoas com quem o colaborador vai lidar diariamente."	
		"Esse tipo de integração mais específica acaba muitas vezes por acontecer de forma mais informal e fica bastante dependente da própria equipa e da forma de trabalhar de cada departamento. [...] A PRIO tem efetivamente um processo de *onboarding* muito estruturado e desenhado ao nível organizacional, mas depois esta componente mais operacional e específica de cada função já depende muito das equipas e da dinâmica de cada departamento, porque os RH não conseguem ter esse controlo tão detalhado sobre todas as áreas."	**RH5**

Tabela 5.3. - Tema 3: Aprendizagem, autonomia e *work engagement* na experiência de integração

Categoria/Subtema	Definição analítica	Códigos consolidados	Excertos ilustrativos	Participante
3.1. Aprendizagem prática e desenvolvimento progressivo da autonomia	Integra referências à aprendizagem desenvolvida no exercício quotidiano da função e à aquisição progressiva de conhecimentos, confiança e capacidade para desempenhar as tarefas com maior	Aprendizagem prática; formação *on the job*; acompanhamento técnico; aprendizagem progressiva das tarefas; aumento gradual da complexidade; confiança no desempenho das tarefas; aquisição progressiva de	"O processo de entrada foi relativamente gradual, muito centrado na adaptação às tarefas do dia a dia. [...] muita coisa acabou por ser aprendida na prática, ao longo do tempo [...]. Compreendo que o objetivo do processo seja [...] permitir ganhar autonomia de forma progressiva nas funções."	**J12**

	autonomia ao longo do processo de integração.	autonomia; adaptação ao ritmo e exigências da função.		
			"Desde o início tive sempre esse acompanhamento, que se manteve até começar a ganhar maior autonomia. Só ao fim de cerca de dois meses senti que já conseguia trabalhar de forma mais independente. Foi um processo gradual, começando por tarefas mais simples e evoluindo progressivamente para tarefas mais exigentes."	**J13**
			"Na área da manutenção existe um processo de aprendizagem bastante exigente, sobretudo devido às normas de segurança, aos procedimentos técnicos e às responsabilidades associadas à função. [...] No meu caso, foi precisamente por volta dos sete meses que comecei a sentir que fazia realmente parte da equipa e que já tinha autonomia para desempenhar as minhas funções. Esse processo foi muito gradual. Comecei por tarefas mais simples e, à medida que fui desenvolvendo projetos e adquirindo conhecimento sobre os equipamentos e os procedimentos, fui ganhando cada vez mais autonomia."	**J9**
			"Muitas vezes isso acontece porque a equipa já está sobrecarregada, porque alguém saiu recentemente e o	**RH4**

			novo colaborador vem precisamente substituir essa pessoa. Então a prioridade acaba por ser passar toda a informação necessária para que o novo colaborador fique autónomo o mais rápido possível. [...] E essa necessidade de rapidez acaba por fazer com que algumas pessoas não tenham tanta sensibilidade para perceber que um processo mais tranquilo e estruturado também seria importante."	
3.2. Feedback como orientação e ajustamento da aprendizagem	Abrange referências ao feedback recebido durante a integração enquanto mecanismo de orientação, permitindo ao recém-chegado compreender se está a corresponder às expectativas, identificar aspetos a melhorar e ajustar progressivamente a sua atuação e aprendizagem.	Feedback formal; feedback informal e quotidiano; clarificação das expectativas; confirmação do progresso; identificação de aspetos a melhorar; ajustamento da atuação; acompanhamento da evolução; reflexão sobre o percurso de integração.	"Tive uma reunião individual com os Recursos Humanos que serviu para fazer um resumo do meu percurso até aquele momento, perceber os aspetos que podia melhorar [...] Acho que, de todo o processo de *onboarding*, a fase mais útil foi, sem dúvida, a reunião de feedback."	**J9**
			"Muito desse feedback foi acontecendo naturalmente no dia a dia [...] bem como através de reuniões diretamente com a chefia. Ajudou especialmente a perceber melhor as expectativas e a ajustar algumas coisas ao longo do processo de aprendizagem."	**J12**
			"Ainda não tive nenhuma reunião de feedback mais formal. A minha equipa nunca me deixa sem resposta e estão sempre disponíveis para ajudar, [...]	**J11**

			mas às vezes sinto falta daquele feedback mais direto de "estás num bom caminho"."	
			"Outro ponto muito importante é a fase do feedback, porque infelizmente ainda existem chefias que não dão feedback regular. Esta fase obriga a que exista esse momento de feedback. [...] E depois reforçamos muito junto das chefias que o feedback tem de ser contínuo, porque senão a pessoa nunca vai saber aquilo que precisa de melhorar."	**RH1**
3.3. Desafio, aprendizagem e sentimento de competência e utilidade	Contempla referências ao modo como a aprendizagem contínua, a exposição a novos desafios e a possibilidade de contribuir de forma progressivamente mais autónoma se associam ao sentimento de evolução, competência e utilidade no trabalho.	Aprendizagem contínua; novos desafios; variedade das tarefas; sentimento de evolução; desenvolvimento de competências; sentimento de utilidade; reconhecimento e valorização do contributo; ausência de estagnação.	"Quanto mais rápida for essa integração, mais rapidamente consegue adquirir conhecimentos, tornar-se produtiva e sentir que está a contribuir para a organização. Acho que esse sentimento de utilidade é muito importante."	**J15**
			"Gosto muito desta área porque é desafiante. São sempre processos diferentes, nunca se torna algo rotineiro. Existe sempre um problema diferente para resolver e isso motiva-me bastante [...]."	**J11**
			"Desde o primeiro dia senti que a equipa reconheceu o meu valor e me deu liberdade para apresentar ideias, fazer perguntas e contribuir para os projetos	**J9**

			em desenvolvimento. Esse voto de confiança foi um dos aspetos mais importantes da minha integração."	
			"Continuo motivada e envolvida porque estou a fazer algo de que gosto e porque a função é muito dinâmica. [...] sinto que ainda estou a aprender imenso. Não sinto que esteja estagnada [...] Também continuo muito com aquela sensação de querer corresponder e isso acaba por aumentar o meu envolvimento."	**J10**
3.4. O *work engagement* como parte de uma experiência quotidiana mais ampla	Integra referências ao *work engagement* enquanto experiência associada a múltiplos elementos do quotidiano profissional, incluindo o conteúdo e desafio do trabalho, a aprendizagem, as relações interpessoais, o ambiente, o bem-estar e as oportunidades de desenvolvimento, não se restringindo à experiência inicial de *onboarding*.	Ambiente de trabalho; relação com a equipa; conteúdo da função; aprendizagem contínua; desafio profissional; bem-estar; oportunidades de desenvolvimento; progressão; stress e comunicação como condicionantes do *engagement;* alterações organizacionais posteriores; carga de trabalho; quebra de expectativas; incerteza de percurso profissional	"Acho que tem de existir sempre um equilíbrio entre vários fatores. [...] Não basta existir apenas um bom ambiente de trabalho [...] também não faz sentido existir apenas um bom salário se depois a pessoa não se sentir realizada ou motivada. [...] O facto de estar constantemente a aprender, de enfrentar novos desafios e de participar em projetos relacionados com novos produtos e novas soluções faz com que não me sinta estagnado. Pelo contrário, sinto que estou sempre a evoluir [...]."	**J15**
			"O ambiente de trabalho, a relação com a equipa e colegas, assim como a aprendizagem constante e a sensação de evolução nas funções."	**J12**

	"Acho que, sobretudo, a equipa e o próprio trabalho que desempenho. O ambiente de trabalho acaba por influenciar sempre a forma como me sinto no dia a dia e, consequentemente, a minha motivação. [...] Quando existe um bom ambiente e uma boa relação entre as pessoas, torna-se mais fácil trabalhar e enfrentar os desafios do dia a dia. Pelo contrário, situações de maior stress ou dificuldades de comunicação acabam por ter impacto na forma como nos sentimos no trabalho."	**J13**
	"Este ano existiram várias alterações negativas. Houve situações que nos foram comunicadas inicialmente e que depois acabaram por não ser cumpridas pela empresa. Além disso, houve um aumento muito significativo da carga de trabalho. [...] Neste momento, a minha motivação está bastante baixa. No início era muito elevada e acredito que continuaria assim se não tivessem existido estas alterações que acabaram por me desmotivar bastante."	**J5**
	"Honestamente, quero muito mudar de área. Ainda não sei se dentro dos RH ou não, mas sinto que isto não é aquilo que quero fazer para a minha vida. Mas isso não tem propriamente a ver com o trabalho ou com as tarefas. Tem mais a ver comigo e com aquilo	**J8**

			que sinto internamente. Não me sinto a pessoa mais motivada do mundo porque ainda estou um bocadinho à procura daquilo que quero seguir."	

Tabela 5.4. - Tema 4: O contributo do *onboarding* para a intenção de permanência e os seus limites

Categoria/Subtema	Definição analítica	Códigos consolidados	Excertos ilustrativos	Participante
4.1. Primeira impressão, acolhimento e ligação inicial à organização	Integra referências ao modo como o acolhimento, o apoio recebido e a experiência inicial positiva contribuem, na perspetiva dos participantes, para a construção de uma primeira ligação à organização e para uma avaliação favorável da experiência de entrada.	Primeira impressão positiva; acolhimento inicial; apoio na entrada; conforto inicial; confiança transmitida; valorização percebida; ligação inicial à organização	"Se esse processo não existisse, provavelmente sentir-me-ia mais desprezado e apenas "mais um" dentro da empresa. A primeira impressão conta sempre e, sem este acompanhamento inicial, a perceção sobre a empresa poderia ter sido negativa."	**J7**
			"A primeira impressão conta muito e acho que a PRIO dá mesmo uma ótima primeira impressão."	**J8**
			"Para além de gostar das funções que desempenho, a forma como fui integrada também influencia bastante. Sentir-me bem acolhida e feliz no ambiente onde estou faz diferença."	**J3**

			"Acho que influencia bastante porque o primeiro impacto acaba por marcar muito a experiência da pessoa dentro da organização."	**RH2**
4.2 A relevância do *onboarding* tende a ser mais forte na fase inicial	Abrange referências à maior saliência do *onboarding* nos primeiros meses de integração, sendo progressivamente complementado ou ultrapassado, ao longo do tempo, pelas experiências quotidianas na função, na equipa e na organização.	Maior relevância na fase inicial; diminuição da saliência ao longo do tempo; passagem para a experiência quotidiana; importância crescente de fatores posteriores; continuidade indireta do *onboarding*	"Acho que influencia sobretudo numa fase inicial. Nós agora estamos aqui a falar sobre isso, mas se eu procurasse outro trabalho neste momento não ia associar essa decisão ao *onboarding*. Sinto que o *onboarding* tem impacto nos primeiros tempos, mas a longo prazo não é um fator decisivo."	**J4**
			"Acho que influencia sobretudo os primeiros meses. Pode ter impacto numa fase inicial, mas, a longo prazo, aquilo que realmente faz a diferença é a relação com a equipa e a forma como nos identificamos com as pessoas com quem trabalhamos."	**J9**
			"Como só tenho dois meses de empresa ainda não consigo perceber muito bem isso a longo prazo. Mas acho que existe sempre aquele receio de agora, no início, sermos a pessoa nova e existir mais atenção, e depois, mais tarde, acabarmos por ser vistos apenas como "mais um colaborador". Por isso ainda não consigo perceber qual terá mais impacto."	**J11**

			"Acho que o *onboarding* tem uma grande influência no curto prazo e, naturalmente, vai perdendo intensidade no longo prazo porque acaba por cumprir o seu papel inicial. Ou seja, considero que o *onboarding* tem um papel crucial nos primeiros tempos da integração. No longo prazo continua presente, mas de uma forma muito mais indireta."	**RH3**
4.3 A intenção de permanência associa-se a uma experiência organizacional mais ampla	Contempla referências à intenção de permanência enquanto associada a uma apreciação mais ampla da experiência profissional, na qual se articulam fatores como as relações interpessoais, o ambiente de trabalho, a aprendizagem, as oportunidades de desenvolvimento, as características da função, as condições de trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Ambiente de trabalho; relação com a equipa; relação com a chefia; aprendizagem; oportunidades de desenvolvimento; progressão profissional; desafio profissional; características da função; reconhecimento e valorização; flexibilidade; condições de trabalho; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; estabilidade; benefícios; adequação às expectativas profissionais	"Uma vez que atualmente me encontro numa área diferente daquela onde iniciei o meu percurso, diria que o aspeto que mais influencia a minha vontade de permanecer na organização é a relação que fui construindo com os colegas. [...] Diria que, sem dúvida, o ambiente de trabalho, a aprendizagem e a progressão ocupam o meu top 3 de prioridades. Naturalmente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional também é muito importante [...]."	**J14**
			"Nestes sete meses adquiri muito conhecimento e, por isso, sinto que a PRIO está a ser como uma escola muito grande no mundo profissional. Esta política de não existir pressão para fazer horas extra permite-me continuar a traçar este caminho. Além	**J9**

			disso, sinto que a PRIO valoriza muito o meu trabalho e isso também me motiva a continuar.»	
			"Eu não me vejo a fazer exatamente a mesma coisa para sempre nem a ficar estagnada no mesmo lugar, mesmo tendo uma boa equipa e sentindo-me confortável aqui. [...] O que mais influencia a minha permanência é sentir que ainda tenho muito para aprender. [...] se sentir que já estou estagnada e sem novos desafios, aí provavelmente começarei a procurar outras oportunidades."	**J1**
			"Mas depois, a longo prazo, começam a pesar muito mais outros fatores: cultura da equipa; benefícios; chefia; identificação organizacional; tarefas; ambiente diário. Ou seja, acho que o *onboarding* tem muito impacto no curto prazo, mas depois entram outros fatores muito mais fortes."	**RH5**
4.4 Um *onboarding* positivo não elimina a possibilidade de saída	Evidencia situações em que uma experiência de *onboarding* avaliada positivamente coexiste com ponderação de saída ou abertura a outras oportunidades, mostrando que a intenção de permanência pode ser condicionada por fatores posteriores e exteriores à experiência inicial de integração.	Ponderação de saída apesar de integração positiva; abertura a oportunidades externas; procura de novos desafios; receio de estagnação; alterações organizacionais posteriores; expectativas não concretizadas; stress no trabalho; condições profissionais; percurso de	"Sim, neste momento pondero. Mas isso não está relacionado com o processo de *onboarding*. Está relacionado com alterações negativas que aconteceram, entretanto. Aquilo que inicialmente nos foi transmitido acabou por mudar bastante e, na minha perspetiva, não se devem criar expectativas junto dos colaboradores sem existir certeza de que as coisas vão realmente acontecer."	**J5**

	carreira; limites explicativos do *onboarding*		
		"Sim, em alguns momentos ponderei essa possibilidade. Existem dias menos bons e, por vezes, torna-se difícil gerir determinadas situações e o stress associado ao trabalho. Nessas alturas é natural que uma pessoa pense nisso. No entanto, também acredito que não existe um ambiente de trabalho totalmente perfeito e que todas as organizações têm os seus desafios."	**J13**
		"Encaro a entrada e a saída de uma empresa com naturalidade. Entretanto, tenho recebido alguns contactos com propostas de outras empresas, algumas com salários mais elevados e condições diferentes. [...] Claro que continuo atento a outras oportunidades, mas neste momento faz sentido ficar na PRIO."	**J9**

Tabela 5.5. - Tema 5: Entre um processo valorizado e a necessidade de o ajustar e tornar sustentável

Categoria/Subtema	Definição analítica	Códigos consolidados	Excertos ilustrativos	Participante
5.1. Preservar a estrutura, ajustando conteúdos, *timing* e carga informativa	Abrange referências à valorização da existência de um processo de *onboarding* estruturado, acompanhada pela necessidade de rever a quantidade, relevância, sequência e momento de alguns conteúdos, de forma a reduzir a sobrecarga informativa e aumentar a utilidade das diferentes fases.	Valorização da estrutura formal; manutenção das componentes úteis; sobrecarga informativa e cansaço associado; apresentações extensas; adequação do *timing:* espaçamento entre fases; relevância diferenciada dos conteúdos; simplificação do processo; dinamização das sessões; seleção de informação essencial	"O facto de ter entrado numa quarta-feira e logo na semana seguinte ter feito a segunda fase do roteiro tornou tudo muito intenso. O que melhoraria era precisamente existir mais espaçamento entre as fases [...]."	**J8**
			"Relativamente às apresentações dos diferentes departamentos, considero que algumas foram bastante úteis, enquanto outras acabaram por ser mais técnicas e menos relevantes para a minha função. [...] Talvez fosse interessante adaptar alguns conteúdos em função das diferentes áreas ou tornar algumas sessões mais dinâmicas."	**J2**
			"No geral, considero que o processo está muito bem desenhado. O conceito é muito bom, embora existam alguns aspetos a melhorar, como certas apresentações demasiado extensas."	**J5**

			"Na segunda fase, relacionada com as visitas e apresentações, praticamente toda a gente refere que o segundo dia é muito cansativo. Existe demasiada informação e muita coisa acaba por não ficar retida. [...] o objetivo agora é encurtar essa segunda fase para apenas um dia e torná-la muito mais dinâmica."	**RH1**
5.2 Reforçar a personalização funcional e a articulação entre RH, chefia e equipa	Integra referências à necessidade de complementar o *onboarding* transversal com uma integração mais ajustada às exigências da função e do departamento, reforçando a articulação entre RH, chefia e equipa na preparação, orientação e acompanhamento do recém-chegado.	Personalização funcional; acolhimento departamental previamente estruturado; integração técnica específica; articulação RH–chefia-equipa; planeamento antecipado da formação; definição do percurso formativo; clarificação das necessidades da função; adequação ao contexto operacional; articulação entre componente transversal e funcional	"Acho que devia existir um *onboarding* mais personalizado, definido em conjunto com cada chefia, para perceber o que realmente faz sentido para cada departamento. A parte geral é importante, mas depois deveria existir uma integração mais detalhada e específica para cada área."	**J9**
			"Para colaboradores do laboratório, faria sentido existir uma visita mais aprofundada ao processo produtivo da fábrica. Considero que conhecer melhor essa realidade ajudaria a compreender o contexto das análises laboratoriais e contribuiria para desenvolver um maior sentido crítico relativamente ao trabalho realizado."	**J13**

			"Na terceira fase, relacionada com a formação *on the job*, vamos também pedir às chefias que planeiem antecipadamente quais as formações necessárias e quem as vai dar. [...] Com um roteiro mais definido, o colaborador consegue perceber melhor o caminho que vai seguir dentro da função."	**RH1**
			"Neste momento, os processos de acolhimento mais personalizados acabam praticamente por existir apenas nos RH, e considero isso uma lacuna. O processo de acolhimento devia estar estruturado de forma transversal entre todos os departamentos."	**RH3**
5.3 Reforçar mecanismos de apoio e acompanhamento ao longo da integração	Contempla referências à importância de assegurar pontos de apoio e acompanhamento ao longo do período de integração, através de figuras de referência, feedback, disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e momentos de acompanhamento que permitam identificar dificuldades e ajustar o percurso do recém-chegado.	Acompanhamento contínuo; figura de referência/*buddy*; disponibilidade para apoio; feedback formal e contínuo; momentos de acompanhamento; identificação de dificuldades; intervenção e ajustamento do percurso; continuidade do contacto	"Destaco sobretudo o acompanhamento contínuo que recebi durante os primeiros meses, a formação gradual e a disponibilidade das pessoas que me ajudaram na integração. Esses aspetos foram fundamentais para facilitar a adaptação a uma realidade completamente nova para mim."	**J13**
			"Para além da reunião formal de feedback, senti sempre que existia abertura para falar com qualquer pessoa sempre que surgisse alguma questão ou dificuldade. [...] demonstra que existe disponibilidade	**J15**

			para apoiar o colaborador ao longo da sua integração. A reunião de feedback também é muito importante, porque demonstra que existe uma preocupação genuína em perceber como está a decorrer o processo de integração, se foi bem-sucedido e se existe necessidade de intervir ou melhorar algum aspeto enquanto ainda há tempo para o fazer."	
			"Atualmente existe um acompanhamento muito direto por parte dos RH logo no primeiro dia, mas com o crescimento da empresa tornou-se muito difícil manter esse modelo. Assim, vamos introduzir a figura do *buddy*. Esse *buddy* será uma espécie de tutor do novo colaborador e não apenas um colega. Será responsável por apoiar tanto na formação técnica como nas questões mais simples do dia a dia [...]."	**RH1**
5.4 Tornar o processo sustentável sem perder a dimensão humana	Sintetiza referências à necessidade de tornar o *onboarding* mais eficiente e sustentável perante o crescimento da organização e o aumento das exigências operacionais, preservando simultaneamente a proximidade, o contacto humano e a qualidade do acompanhamento proporcionado aos recém-chegados.	Crescimento organizacional; aumento do volume de admissões; exigência de recursos; desgaste operacional; eficiência e otimização de recursos; simplificação do processo; digitalização de etapas; risco de perda de contacto humano; preservação da proximidade; equilíbrio entre eficiência e humanização;	"Basicamente foi o crescimento da empresa. [...] Como o processo é muito personalizado, isso começou a tornar-se difícil de gerir. [...] Com tantas entradas, deixou de ser eficiente. A ideia da reformulação nunca será perder qualidade, mas sim tornar o processo mais eficiente sem perder o lado humano."	**RH5**

	sustentabilidade do modelo; manutenção da qualidade		
		"Na quarta fase também vão existir mudanças. As reuniões presenciais de feedback vão deixar de existir e passar para Forms. [...] também podemos perder um pouco do contacto humano. Mas mais uma vez, esta alteração surge muito por uma questão de gestão de recursos e otimização de tempo."	**RH2**
		"Houve períodos em que entraram cerca de 100 pessoas e isso significava realizar perto de 150 reuniões, o que se torna muito desgastante a nível operacional. Apesar disso, considero que esta fase tem um impacto muito grande. [...] permitem identificar problemas importantes, perceber dificuldades de integração e promover ajustes necessários. [...] continuo a considerar muito importante existir feedback antes da renovação do contrato."	**RH1**

Anexo 6. Declaração de autenticidade

Eu, Marta Costa Santos, declaro que o presente trabalho académico, intitulado "A relação entre o *onboarding*, o *work engagement* e a intenção de permanência dos jovens colaboradores: um estudo de caso no setor energético", é original e foi realizado por mim própria de acordo com as seguintes normas académicas e éticas:

- **Originalidade:** As ideias, análises e conclusões apresentadas são fruto do meu próprio trabalho e não foram copiadas de outras fontes sem a devida citação.

- **Referências:** Todas as fontes de informação utilizadas foram corretamente referenciadas de acordo com as normas de citação em vigor.

- **Inteligência Artificial Generativa:** O uso de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa, quando existente, foi feito de forma responsável, ética, crítica e não abusiva.

Assinatura: Marta Costa Santos

Data: 14 de setembro de 2026

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**

