



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Acolhimento e Integração Presencial VS Online: Relação com a Satisfação, Motivação, *Engagement* e Intenção de Saída

Margarida Maria Cabral Moncada Bettencourt da Camara

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente IBS -
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro, 2022

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Acolhimento e Integração Presencial VS Online: Relação
com a Satisfação, Motivação, *Engagement* e Intenção de
Saída**

Margarida Maria Cabral Moncada Bettencourt da Camara

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente IBS -
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Novembro, 2022

Agradecimentos

Um agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Alzira Duarte, pela partilha de todo o seu conhecimento, desafios propostos, compreensão e apoio.

Agradeço também a todos aqueles que estiveram do meu lado ao longo destes dois últimos anos no ISCTE-IUL, em especial à Joana, ao Pedro e ao Jameson, por terem tornado este percurso tão marcante.

Aos meus pais e aos meus irmãos, que me deram apoio incondicional e força para terminar esta etapa.

Aos meus amigos, em especial aos que me acompanharem de perto durante este marco do meu percurso académico, por terem acreditado sempre em mim e nas minhas capacidades e por me terem feito esquecer os estudos nos momentos certos.

Acredito que a felicidade somente é real quando é partilhada e, por isso mesmo, agradeço por nunca me ter sentido sozinha ao longo desta etapa.

A todos os que fizeram parte deste percurso, um grande obrigada!

Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo determinar o efeito que o formato do processo de acolhimento e integração (*online*, presencial ou híbrido) tem na intenção de saída dos novos colaboradores, por meio do grau de satisfação com o processo, da motivação e do *engagement*, tendo-se recorrido a uma metodologia quantitativa, através de um questionário aplicado a uma amostra composta por 136 sujeitos que foram admitidos numa organização desde março de 2020 e que tenham experienciado trabalho *online*.

Os resultados evidenciariam que o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração, o *engagement* e a motivação têm uma relação negativa com a intenção de saída, sendo a que a motivação não é uma variável explicativa da mesma. Verificou-se ainda a existência de diferenças associadas aos três tipos de processo de acolhimento e integração no grau de satisfação para com o processo, no *engagement*, na motivação e na intenção de saída.

Concluiu-se que os sujeitos que integraram uma organização no formato híbrido, são aqueles que se encontram mais satisfeitos com o processo, estão mais motivados, mais *engaged*, e apresentam uma menor intenção de saída, pelo que as organizações devem optar pelo formato híbrido no momento de acolhimento e integração de um novo colaborador.

Palavras-chave: Trabalho Remoto; Acolhimento e Integração; *Engagement*; Motivação; Intenção de Saída; Retenção de Talento

Códigos de Classificação JEL: J28 - Satisfação no Trabalho; O15 - Recursos Humanos

Abstract

The main objective of the present study was to determine the effect that the format of the onboarding process (online, presential or hybrid) has on the intention to leave of new employees, through the level of satisfaction with the process, motivation and engagement, having used a quantitative methodology, through a questionnaire applied to a sample composed of 136 subjects that were hired by an organization since March 2020 and that have experienced online work.

The results show that the level of satisfaction with the onboarding process, engagement and motivation have a negative relationship with the intention to leave, and that motivation is not an explanatory variable. We also verified the existence of differences associated with the three types of onboarding in the degree of satisfaction with the process, in engagement, in motivation, and in the intention to leave.

It was concluded that the individuals who integrated an organization in the hybrid format are those who are more satisfied with the process, are more motivated, more engaged, and have a lower intention to leave, so organizations should adopt the hybrid format when integrating a new employee.

Keywords: Remote Working; Onboarding; Engagement; Motivation; Intent to Leave; Talent Retention.

JEL Classification System: J28 - Job Satisfaction; O15 - Human Resources.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico.....	4
1.1 – Contexto Covid-19.....	4
1.2 – Teletrabalho	4
1.2.1 – Desafios do Teletrabalho para GRH	6
1.3. - Processo de Acolhimento e Integração.....	7
1.4 – Processo de Socialização organizacional.....	10
1.4.1 - Fases do processo de socialização	10
1.4.2- Estratégias de socialização.....	11
1.5 – Engagement	12
1.6. – Motivação	13
1.7. – Intenção de Saída	15
Capítulo 2. Metodologia.....	18
2.1. Design do Estudo	18
2.2. Amostra.....	20
2.3. Variáveis e Instrumento de medida	23
2.4. Procedimento	27
Capítulo 3. Análise dos Resultados	29
3.1. Validade dos Instrumentos.....	29
3.1.1. Acolhimento e Integração	29
3.1.2. Engagament.....	29
3.1.3. Motivação.....	30
3.1.4. Intenção de Saída	30
3.2. Estatística Descritiva.....	31
3.3. Correlações entre as Variáveis.....	32
3.4. Teste de Hipóteses ANOVA.....	33
3.5. Regressão Linear.....	36
Capítulo 4. Discussão dos resultados	38

Capítulo 5. Conclusão	44
Referências Bibliográficas.....	46
Anexos.....	52
A – Questionário	52
B- Matriz de Componente Rodada, Variância Explicada e Fiabilidade da Escala de Acolhimento e Integração	62
C- Matriz de Componente Rodada, Variância Explicada e Fiabilidade da Escala de Motivação	63
D – Correlações entre as variáveis em estudo	64
E -Teste de Homogeneidade de Variâncias	64
F – Teste ANOVA para o Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração.....	64
G- Descritivas da ANOVA para o Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração.....	65
H – Comparações Múltiplas para as Variáveis em Estudo	65
I – Teste ANOVA da Regressão Linear Múltipla.....	66

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Distribuição das Variáveis Sociodemográficas	21
Quadro 2.2 – Distribuição da Amostra por Tipo de P. de Acolhimento e Integração...	22
Quadro 2.3 – Distribuição dos Tipos de Acolhimento pelas V. Sociodemográficas.....	22
Quadro 3.2.1 - Medidas de Centralidade e Dispersão das Variáveis.....	31
Quadro 3.3.1 – Correlações entre as Variáveis em Estudo.....	32
Quadro 3.4.1 – Comparações Múltiplas.....	35
Quadro 3.4.2 – Comparações Múltiplas através do Tukey.....	36
Quadro 3.5.1 – Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	37

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de Investigação.....	17
Figura 4.1- Modelo de Investigação Alternativo.....	43

Introdução

Recentemente, o contexto de trabalho tem sofrido alterações em Portugal e por todo o mundo, derivadas da pandemia gerada pelo Covid-19. Durante o período de pandemia, o trabalho totalmente remoto tornou-se em grande parte dos setores obrigatório em Portugal, forma de trabalho que até então estava longe de ser significativa no mercado de trabalho (Eurofound, 2017).

A grande maioria das organizações, tanto as que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, como as que ainda não tinham experienciado o mesmo, viram-se forçadas a enviar os seus colaboradores para casa (OIT, 2020), não tendo existindo uma preparação prévia para se migrar para o formato de teletrabalho.

Com esta mudança brusca para um contexto de trabalho exclusivamente remoto na maioria dos setores, as organizações depararam-se com diversos desafios no que toca à implementação das suas práticas à distância (Beauregard et al., 2019).

Dentro das organizações, as equipas de Gestão de Recursos Humanos não foram exceção, e depararam-se com diversos desafios e percalços para conseguirem assegurar o bem-estar dos seus colaboradores e, consequentemente, a eficiência e eficácia das organizações.

Por conseguinte, é fundamental entender qual o impacto que esta transição para o trabalho remoto teve na prática da Gestão de Recursos Humanos (Lautsch et al., 2009 *cit in* Wang et al., 2020), nomeadamente na forma de como é gerido o processo de acolhimento e integração dos colaboradores nos diversos contextos de trabalho existentes atualmente (presencial, *online* e híbrido), tema este que irá guiar a presente investigação.

O processo de Acolhimento e Integração tem início após a fase de recrutamento e seleção dos candidatos e trata-se de um “processo de ajudar os novos colaboradores relativamente aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos empregos” (Bauer, 2010, p:1). De acordo com Mosquera (2000), a entrada numa organização é uma etapa crítica, e se não for realizada corretamente, poderá ter um impacto negativo bastante significativo, tanto para o novo colaborador como para a organização.

Antes do aparecimento do Covid-19, o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores nas organizações era realizado preferencialmente no formato presencial. Durante o pico do período pandémico, este processo passou obrigatoriamente para *online*

devido às restrições impostas, e após o pico passou a ser realizado também em formato híbrido. As organizações não interromperam o processo de contratações, o que veio dar origem a novas questões e problemas, tais como a forma de como empresas e novos colaboradores fazem um match em contexto *online* e híbrido e quais são os efeitos e consequências que a escolha do formato do processo de acolhimento e integração podem vir a ter nos novos colaboradores.

Apesar do processo de integração e acolhimento consistir num tópico já bastante explorado na literatura, ganhou um novo interesse nos últimos dois anos, pois nunca fora analisado nas vertentes *online* e híbrida. Assim, este estudo pretende contribuir para diminuir o *gap* existente na literatura sobre esta nova perspetiva do tema.

Este estudo é bastante atual e relevante para as organizações, mais especificamente para as equipas de Recursos Humanos, no sentido em que vai procurar demonstrar os efeitos que o tipo de integração pode ter tido nos novos colaboradores. Assim, estas equipas vão conseguir entender e criar estratégias específicas para reter estes talentos, que integraram as organizações durante um período atípico, de forma a compreender as suas especificidades e conseguirem identificar e colmatar as possíveis falhas que possam ter ocorrido na integração destes.

É também relevante para o futuro das organizações, pois pretende demonstrar e concluir que tipo de processo de integração (*online*, presencial ou híbrido) é que irá ser mais vantajoso para as organizações adotarem para futuras integrações.

Tendo em conta o atual problema sobre os efeitos dos diferentes tipos de processo de acolhimento e integração nos novos colaboradores, a presente investigação irá centrar-se sobre a questão “em que medida é que o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração *online*, presencial ou híbrido vai influenciar o *engagement*, a motivação, e, por sua vez, a intenção de saída dos novos colaboradores?”

Desta forma, o presente estudo vai procurar verificar se existem diferenças associadas a diferentes tipos de processo de acolhimento e integração no *engagement* e na motivação para com a função e, conseqüentemente, na intenção de saída dos novos colaboradores das organizações, que iniciaram as suas funções durante um período atípico.

Para tal, encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo – Enquadramento Teórico - é apresentada uma breve revisão de literatura sobre os temas em estudo. O segundo capítulo – Metodologia - apresenta a metodologia de investigação adotada para a obtenção de dados e qual o conjunto de métodos e técnicas que orientaram a elaboração

do processo de investigação. O terceiro e quarto capítulo – Análise e Discussão dos Resultados - incidem sobre a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, com o propósito de retirar conclusões gerais sobre o estudo e identificar as suas limitações. Por fim, no quinto capítulo – Conclusão - são apresentadas as conclusões finais a retirar do estudo, os seus contributos teóricos e práticos, bem como sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

1.1 – Contexto Covid-19

No contexto atual, devido à pandemia gerada pelo COVID-19, têm sido provocadas alterações de forma imperativa no contexto de trabalho das organizações em Portugal e por todo o mundo. Em Portugal, durante o período pandémico, com início em março de 2020, e com a entrada em vigor das medidas de *lockdowns* o trabalho remoto tornou-se obrigatório para grande parte dos indivíduos, sem que tal tivesse sido antecipado.

A representação desta forma de trabalho estava longe de ser significativa (Aumayr-Pintar et al., 2018) até que, em março de 2020, este cenário muda por completo. Assumiu-se o teletrabalho como a solução fundamental para que as empresas continuassem ativas e a funcionar num regime tão próximo da normalidade quanto possível. Assim, todas as organizações, tanto as que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, como as que ainda não tinham praticado o mesmo, viram-se forçadas a enviar os seus colaboradores para casa (OIT, 2020), pelo que não houve uma preparação por parte das empresas e dos trabalhadores para transitar para o teletrabalho, devido à escassez de tempo (Wang et al., 2020).

Esta mudança repentina para uma forma de trabalho exclusivamente remota na maioria dos setores levou ao aumento das exigências e a uma alteração dos recursos imprescindíveis à execução das tarefas. Consequentemente, as organizações encontraram diversos desafios no que toca à implementação das suas práticas à distância, devido à abrupta alteração das características do trabalho (Beauregard et al., 2019).

Um estudo realizado pela Eurofound, que considerou dados de julho de 2020, aponta que 55,3% dos trabalhadores em Portugal não se sentiu apoiado com regularidade pelos seus colegas e 61,9% não se sentiu apoiado por parte das chefias, apontando o suporte social como uma das maiores falhas na implementação do trabalho à distância.

1.2 – Teletrabalho

Ao longo das últimas décadas, tem-se vindo a assistir a grandes transformações no contexto de trabalho como consequência da globalização, das novas tecnologias, de pressões económicas, políticas e sociais (Correia & Passos, 2015) e, mais recentemente, da pandemia gerada pelo

COVID-19. Como resultado destas transformações, novas dinâmicas surgem para responder a estas alterações, e no que toca ao mercado de trabalho tem-se vindo a verificar uma mudança na forma de como as pessoas trabalham.

O teletrabalho surge como resultado destas alterações, durante os anos 70, nos Estados Unidos da América. O teletrabalho consiste no trabalho realizado, com regularidade, num local de trabalho que não o escritório, como a partir de casa, ou de outro local remoto, recorrendo ao uso das novas tecnologias, mas conservando simultaneamente um escritório físico tradicional (Eurofound, 2017). Para que tenha bons resultados, tem de existir uma corresponsabilização de ambas as partes: do empregador, que deve mostrar confiança e atribuir tarefas, e do trabalhador, que deve os apresentar resultados esperados, pelo que deve acontecer através de um acordo entre as duas partes, chegando a consenso sobre alguns aspetos, como o horário estipulado, os instrumentos a serem utilizados para a comunicação e localização onde ocorre o trabalho (OIT, 2020).

Esta abordagem ao trabalho tem diversos benefícios, tanto para a organização como para os colaboradores. No que toca a organização, o teletrabalho origina maior produtividade, aumento do desempenho, redução dos custos derivados do escritório, redução do absentismo, transmite uma imagem de um local de trabalho flexível, e pode gerar a erradicação de custos com subsídios de transporte e refeição (Baruch, 2001). Para o indivíduo, os benefícios incluem a diminuição do tempo gasto em deslocações casa- trabalho, permitindo utilizar este tempo para a concretização de outros afazeres, o que vai contribuir para uma melhor qualidade de vida e diminuição do stress (Thulin et al., 2019), para um ambiente de trabalho mais calmo, tranquilo e com menos interrupções, aumentando a concentração dos colaboradores na realização das suas tarefas (Grant et al., 2013). Assim, diversos aspetos do trabalho remoto originam não só o aumento do bem-estar, mas também um aumento da autonomia, do desempenho e da satisfação para com o trabalho por parte dos indivíduos (Bailey & Kurland, 2002).

Contudo, acarreta também múltiplas desvantagens para as duas partes. Para a organização, torna-se desafiante manter a cultura organizacional, existe menos controlo da saúde e segurança dos colaboradores, os trabalhadores podem ficar menos comprometidos para com a organização, cria-se uma necessidade de mecanismos alternativos de motivação e, por fim, há uma maior dificuldade geral em acompanhar os colaboradores no dia-a-dia. Para o indivíduo, existe a redução de convívio em formato presencial com os colegas (o que vai

dificultar a interação e aumentar o isolamento), a dificuldade de separação do trabalho com a vida pessoal, (o que pode causar stress e ansiedade) e poucas condições para trabalhar remotamente, são alguns dos aspetos que podem vir a ter um impacto prejudicial tanto no bem-estar como na produtividade dos colaboradores (Gajendran & Harrison, 2007).

Dadas as especificidades do teletrabalho, não há um consenso na opinião dos trabalhadores relativamente a formato de trabalho, o que traz diversos desafios para a equipa de Recursos Humanos das organizações.

1.2.1 – Desafios do Teletrabalho para GRH

Dentro das organizações, o departamento de Recursos Humanos (RH) depara-se com desafios estratégicos que estão interligados com a elaboração das suas práticas estando longe dos colaboradores, graças à mudança do formato e particularidades do trabalho e, consequentemente, à transformação do conjunto de capacidades técnicas e relacionais dos colaboradores (Beauregard et al., 2019). O acolhimento de novos colaboradores, a forma de comunicação com e entre as equipas por meios nunca antes utilizados, o acompanhamento e feedback sobre as tarefas, o planeamento do trabalho em concordância com o novo formato de trabalho e a análise e *update* das competências indispensáveis à tecnologia utilizada, são desafios que requerem diversas ações ao nível do departamento de RH (Lautsch et al., 2009 *cit in* Wang et al., 2020).

Segundo Babú (2017), a forma como as organizações apoiam e concebem o teletrabalho também têm um impacto significativo no modo como o teletrabalho é percebido. Assim, de modo a reduzir as dificuldades e potenciar os benefícios do teletrabalho, os profissionais de RH devem criar instruções específicas de saúde e segurança direcionadas para o trabalho a partir de casa, identificar quais as necessidades dos colaboradores, tendo em conta que o teletrabalho está relacionado com um conjunto próprio de qualidades, aptidões e conhecimentos, pelo que o colaborador deve praticar certas competências (Babú, 2017), adquiridas através de formação que deve ser disponibilizada. Devem ainda disponibilizar e prestar apoio aos seus colaboradores, garantindo que a organização oferece todo o suporte que seja necessário (Bentley et al., 2016), de forma a combater o stress psicológico que pode surgir devido à reduzida interação social. A equipa de RH deve ter a preocupação no sentido de proporcionar aos indivíduos a desenvolverem as suas competências para o domínio das

tecnologias, pois permite-lhes comunicar mais eficientemente com os restantes num formato online, para a execução de um trabalho idêntico, assegurando uma melhor interação (Wang et al., 2020). O uso apropriado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), permitem diminuir a sensação de distância e aumentar o contacto, o que vai contribuir para a redução do afastamento entre os colaboradores e, conseqüentemente, para o acréscimo da confiança e relação entre os mesmos (Wang et al., 2020)

As TIC proporcionam uma melhoria das comunicações feitas à distância e facilitam o apoio social e profissional. Através destas, também os profissionais de Recursos Humanos estabelecem comunicações individualizadas, planeiam espaços de tempo para comunicar de forma formal e informal, oferecer uma interação mais semelhante à realizada cara-a-cara e garantir que os indivíduos recebem o apoio que precisam e o seu envolvimento na tomada de decisões (Galanti et al., 2021).

1.3. - Processo de Acolhimento e Integração

Nas organizações, o sucesso e comprometimento dos indivíduos está intimamente ligado com as interações que estes estabelecem a partir do seu primeiro dia enquanto colaboradores na organização. De acordo com Mosquera (2000), a fase de indução constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional, e se não for realizada forma certa, poderá ter um impacto negativo bastante significativo, tanto para o novo colaborador como para a organização. Assim, é fulcral dar apoio os recém colaboradores que, ao ingressarem na organização, numa fase inicial podem vir a experienciar sentimentos de stress, ansiedade e incerteza em relação ao novo trabalho (Arachchige, 2014), pelo que, a fim de atenuar este receio, as organizações devem desenvolver programas e implementar práticas de acolhimento e integração para o novo colaborador.

É nesta fase inicial, denominada de *Onboarding*, que os colaboradores são recebidos e conhecem os aspetos cruciais da organização (Silva & Reis, 2018). Trata-se de um momento de adaptação mútua, em que ambas as partes se conhecem e cuja principal finalidade é o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais (Duarte, 2015).

Desta forma, este momento deve ser visto como um processo estratégico e não apenas uma atividade passageira, e para que seja eficaz, tem de ser também ele um processo com base na compreensão e consistência, devendo ser possível de medir. Deve, assim, ser planeado de

acordo com estratégia da organização, compreensivo por ter de ser considerado como um investimento para o futuro, que mais tarde irá ter uma resposta positiva; consistente no sentido em que deve ocorrer sempre, e de forma semelhante para todos os recém contratados; e medível de modo a ser possível analisar se é eficaz (Krasman, 2015).

Assim, segundo Machado et al. (2014:10), esta fase de acolhimento e integração consiste “num processo através do qual novos colaboradores são recebidos, encaminhados e integrados numa organização, fazendo-lhes sentir a sua importância e expectativa neles depositada, pelo que se trata de uma tarefa de particular importância com repercussões futuras na vida de um novo colaborador”.

Este processo e práticas de acolhimento e integração apresentam quatro principais objetivos: tornar a fase de entrada na organização mais fácil, reduzindo a insegurança inicial que possa ser sentida; contribuir para que os novos colaboradores estabeleçam uma visão e atitude positiva para com a organização; estimular e motivar com a finalidade do colaborar gerar bons resultados num curto espaço de tempo e, por último, reduzir a probabilidade de o novo colaborador querer sair da organização por falta de adaptação (Armstrong, 2014).

Assim, o pretendido é que haja um ajuste progressivo por parte do colaborador ao novo local de trabalho, através do processo de acolhimento e integração organizacional (Machado et al., 2014). Neste sentido, a organização deve proporcionar um acolhimento que integre momentos de socialização que possibilitem que o novo colaborador conheça não só a organização, o negócio e estratégia, os valores e missão, as políticas e os procedimentos, mas também os principais objetivos da função que irá exercer e ainda informações que se possam considerar relevantes para o colaborador.

Como é perceptível, este é um processo complexo e a sua duração pode decorrer por vários meses (Bauer et al., 2012). Gomes et al. (2008) identificam as seguintes fases num processo de acolhimento e integração: boas-vindas ao colaborador, encontro e apresentação das chefias e dos colegas, transmissão de informação relativa às normas, aos procedimentos, às políticas e aos aspetos disciplinares, visita guiada às instalações da organização e apresentação nos deveres e encargos da futura função.

Para além destes passos, para que o processo de Acolhimento e Integração seja totalmente bem conseguido existem intervenientes fundamentais, como os colegas de trabalho do novo colaborador e a sua chefia direta (Bauer et al., 2012), que são responsáveis pela

transmissão de informação relevante para o novo colaborador acerca da organização e da sua função, mas são também essenciais no processo de socialização.

Este, é assim um processo que quando realizado de forma eficaz, traz variados benefícios tanto para as organizações como para os indivíduos. Ao nível organizacional, permite não só construir e manter uma cultura organizacional forte e única, o que constitui um fator chave na aquisição de vantagem competitiva (Klein & Polin, 2012), mas também a redução dos custos, o melhoramento da performance, produtividade e qualidade das relações entre os indivíduos e o aumento da fidelidade, satisfação com o trabalho e *engagement*, gerando uma atitude positiva face à empresa (Snell, 2006), o que vai contribuir de forma positiva para a intenção de permanência dos colaboradores. No que toca ao nível individual, possibilita o aumento do compromisso que o individuo tem para com a organização, gera uma clarificação do contrato psicológico, acelera e facilita o processo de aprendizagem do novo colaborador e promove a socialização (Armstrong, 2014). É também de referir que uma boa integração reduz a ansiedade, promove o desenvolvimento de conexões entre colegas e aumenta a confiança dos novos colaboradores, apresentando uma ideia clara da sua função, dos valores e atitudes que devem ter enquanto colaborador, o que culmina na rapidez de adaptação ao posto de trabalho, numa melhor eficácia do seu desempenho e num maior *engagement* no trabalho (Bauer & Erdogan, 2011).

Pelo contrário, se o nível de integração for reduzido, a intenção de permanência na organização será menor e como consequência verifica-se o aumento do turnover dos colaboradores (Klein & Weaver, 2000 *cit in* Cable et al., 2013). Bauer (2011) demonstra-o de forma clara: organizações que investiram num processo de acolhimento e integração apresentaram uma taxa de retenção no primeiro ano de 91%, contrastando com os 30% das que não optaram por investir no processo.

Durante o período pandémico, as organizações foram repentinamente forçadas a adaptar este processo, pois não interromperam a contratação, pelo que continuavam a receber novos colaboradores. O contexto em que as contratações ocorreram, obrigou a grande maioria das organizações a recorrer a novos formatos de realizar o processo: *online* e híbrido, mudança esta que poderá possivelmente vir a ter impacto na vida e sucesso dos novos colaboradores dentro das organizações.

Indo de encontro ao revisto na literatura, formula-se a seguinte hipótese:

H1: Existem diferenças no grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração em função das características deste.

1.4 – Processo de Socialização organizacional

O processo de socialização organizacional ajuda a reduzir a incerteza, a ansiedade e a ambiguidade sentida nos primeiros dias de trabalho. Este, consiste na forma como a organização recebe os novos colaboradores, integrando-os na sua cultura e no seu contexto para que se comportem e atuem de acordo com as expectativas organizacionais (Chiavenato, 2004). É um processo que tem como objetivo a transmissão de valores, de atitudes expectáveis e de conhecimento social, para que os recém-contratados tenham a oportunidade de exibir uma participação ativa e um papel decisivo na organização (Silva e Fossa, 2013). Deve ser recíproco e bidirecional, na medida em que cada parte atua sobre a outra, para que haja uma adaptação mútua.

Tem, assim, como principais objetivos: a aquisição de comportamentos apropriados, para que o colaborador possa exercer corretamente o seu papel; o desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho; e o ajuste de valores e normas à organização (Gomes et al. 2008). Quando é bem-sucedido, vai facilitar o procedimento de adaptação não só à organização como à função, o que vai possibilitar o alcance de níveis de desempenho e *engagement* (Cunha et al., 2012).

Relativamente aos intervenientes da socialização, são considerados todos os colaboradores da empresa, desde os colegas, orientadores, até as chefias, e cada um destes irá ter um papel fundamental para o sucesso do processo.

Deste modo, o processo de socialização contribui para que os novos membros consigam assumir o seu papel social e participem de forma plena nas atividades organizacionais (Rego et al., 2015).

1.4.1 - Fases do processo de socialização

A socialização não é estanque e continua após o ingresso com as atividades de acolhimento, prolongando-se durante toda a vida do indivíduo na organização. A necessária continuidade temporal do acolhimento e integração dos colaboradores é fruto das mudanças persistentes que ocorrem nas organizações (Durães, 2017).

Apesar da sua continuidade, de acordo com Feldman (1981, *cit in* Gomes et al., 2008), o processo de socialização é composto por três etapas:

- I. Socialização antecipatória: Fase prévia à admissão na organização, abrange quaisquer conhecimentos que o sujeito tenha sobre a organização, tais como as notícias colocadas na comunicação social, pelo *website* da organização, pela universidade, entre outros. As informações que tiver, irão auxiliar o sujeito no momento de entrada na organização, para que o seu comportamento possa ir ao encontro do que auferiu, de forma a criar uma boa imagem inicial.
- II. Encontro: Fase de ingresso na organização, pelo que consiste no começo da execução de funções do novo colaborador. Tem um grande impacto no sucesso da integração do indivíduo na organização. É aqui que lida com as suas expetativas, podendo assim surgir as satisfações e/ou desilusões iniciais. A gestão destas expectativas é essencial, de modo a evitar o choque de socialização.
- III. Metamorfose: consiste no reconhecimento do sujeito enquanto elemento da organização. Nesta fase, vai-se sentir confortável e como membro do grupo, visto estar a par da missão, das normas e dos valores da sua organização. Está apto, neste momento, para concretizar as suas novas funções de forma eficaz

1.4.2- Estratégias de socialização

As estratégias de socialização reforçam a criação tanto dos laços profissionais como dos pessoais, que colaboram para a criação e evolução de um vínculo emocional entre o indivíduo e a organização. Estas, contribuem assim para a integração total dos colaboradores na organização, pelo que devem ser planeadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos mais rapidamente (Van Maanen & Schein, 1979). As principais estratégias a seguir são (Duarte, 2015): Individuais ou Coletivas, quando o processo se centra no colaborador ou no grupo; Formais ou Informais, quando o processo se foca em procedimentos formais ou informais; Sequenciais ou Não Sequenciais, quando há a possibilidade de existir uma sequência previamente definida de etapas de aprendizagem; Em série ou isoladas, quando o processo segue ou não modelos prévios; Fixas ou Variáveis, quando a informação distinta de cada estado de socialização é partilhada ou não; Por competição ou concurso, em que o processo se centra nas aptidões e expetativas dos recém chegados ou no seu desempenho.

Caso o novo colaborador, ao longo dos meses iniciais na organização, sinta desconforto, desvinculação e baixa motivação, apresente um desempenho reduzido, absentismo e sentimentos de apatia, isto significa que o processo de socialização não foi bem-sucedido (Scroggins, 2008).

1.5 – Engagement

Devido à atual competitividade dos mercados e a responsabilidade que recai sobre os colaboradores para que as organizações atinjam o sucesso, estas exigem cada vez mais dos seus mesmos, esperando que estes sejam dedicados, com poder de iniciativa, se envolvam e aumentem a produtividade sem que diminuam a qualidade e o desempenho. Perante este contexto, as organizações necessitam de colaboradores motivados, dedicados e que estejam envolvidos afetivamente (*engaged*) para com o seu trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009).

Os colaboradores considerados *engaged* são aqueles que mantêm uma ligação afetiva com o seu trabalho, mostram disponibilidade, entusiasmos e energia para realizá-lo e que se veem como capazes de lidar bem com as exigências e dificuldades do mesmo (Maslach et al., 2001). Estes, demonstram ainda uma motivação intrínseca para a realização das suas tarefas, estão disponíveis a aprender, são preocupados com a organização e envolvem-se nela, encarando o sucesso da mesma como o seu próprio sucesso (Shimazu & Schaufeli, 2009).

Deste forma, o constructo do *engagement* no trabalho é definido como um estado afetivo-cognitivo positivo, persistente e abrangente relacionado com o trabalho, não tendo como foco uma ocasião, um objeto, um sujeito ou uma atitude específica. É constituído por três dimensões: comportamental (“vigor”), emocional (“dedicação”) e cognitiva (“absorção”) (Schaufeli et al. 2002). O vigor é determinado através dos elevados níveis de energia, força e resistência mental quando se está a trabalhar, do desejo de se esforçar no trabalho, e da perseverança quando colocado em situações difíceis. A dedicação caracteriza-se por estar muito envolvido e experimentar uma sensação de relevância, entusiasmo, incentivo, brio e estímulo. A absorção refere-se a estar totalmente focado e envolvido no trabalho, pelo que não se dá pela passagem do tempo e existe uma contrariedade em largar o trabalho.

Estas três dimensões são vantajosas quer para a organização quer para o colaborador, gerando fatores competitivos (Bakker et al., 2008) tais como o aumento de lucro por parte das empresas através da redução do absentismo, aumento do rendimento e da produtividade,

inovação, comprometimento organizacional, satisfação laboral e maior interação entre o colaborador e os seus colegas, clientes e chefias (Salanova & Schaufeli, 2009).

Um elevado nível de *engagement* no trabalho está ainda relacionado pela positiva com fatores laborais como a rede de suporte no local de trabalho (o suporte social dos colegas e o feedback das chefias), o retorno sobre o desempenho, a orientação, independência no trabalho, diversidade de tarefas, aprendizagem e desenvolvimento (Demerouti et al., 2001).

Estes fatores, que influenciam o nível de *engagement* dos colaboradores, são todos eles parte integrante do processo de acolhimento e integração. As fases iniciais deste processo são essenciais para a criação de uma ligação entre os colaboradores e a organização, pelo que as organizações que têm um processo eficaz, não só antecipam o insatisfação futura dos recém-contratados como conseguem melhorar a produtividade e a performance, aumentar a qualidade das relações interpessoais entre colegas, aumentar a satisfação laboral e lealdade e, consequentemente, aumentar assim o *engagement* e retenção dos novos colaboradores (Grillo & Kim, 2015).

Um estudo desenvolvido pela consultora Hewitt no ano de 2003 relacionou as práticas de acolhimento e integração com o *engagement*, e concluiu que as organizações que investem mais tempo e mais recursos num plano de acolhimento e integração são também as organizações que apresentam colaboradores com maiores níveis de *engagement* no trabalho, pelo que colaboradores com elevados níveis de *engagement* irão ter uma menor probabilidade de perderem o interesse na sua função e na organização (Stier & Zwany, 2008).

Neste sentido, é colocada a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e o *engagement* dos colaboradores.

1.6. – Motivação

A motivação define-se como “uma força inata que nos impulsiona, baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, consequentemente, por evitar experiências negativas, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos” (Ribeiro et al., 2018:4). Deste modo, no contexto laboral, para alcançar o potencial máximo dos indivíduos de

modo a maximizar o seu desempenho, é essencial que os indivíduos se sintam motivados para com a função.

Com base nos estudos realizados por Hackman e Oldham (1974), pode-se afirmar que as características da função têm impacto na motivação do sujeito quando produzem três estados psicológicos críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos *outcomes* do seu trabalho; e significância percebida do seu trabalho. Estes estados constituem processos individualizados que não são influenciados, tendo sido necessário determinar dimensões do trabalho que tivessem influência diretamente nos estados psicológicos críticos (Pedroso et al., 2010).

Seguindo essa linha de raciocínio, Hackman e Oldham (1976) propõem um modelo onde consideram que o trabalho apresenta cinco dimensões essenciais, que têm impacto direto nos estados psicológicos críticos, e conseqüentemente no rendimento e no comportamento motivacional dos colaboradores:

- Variedade da Tarefa: refere-se à possibilidade de aplicação, pelo indivíduo, de competências e conhecimentos diversificados no desenvolvimento da atividade;
- Identidade da Tarefa: de que modo o trabalho implica executar uma tarefa até ao final, e não apenas parte desta. Os indivíduos usufruem de uma experiência de trabalho mais satisfatória e significativa quando concretizam uma tarefa até ao fim;
- Significado da Tarefa: o impacto que a tarefa ou atividade tem na vida dos outros;
- Autonomia: até quando é que o trabalho possibilita aos sujeitos a tomada de decisão. Os colaboradores com mais autonomia estão propensos a experienciarem uma elevada responsabilidade individual pelos próprios resultados;
- Feedback: indica a informação que se recebe relativamente à qualidade do trabalho apresentado. Os sujeitos, quando têm acesso a informações relativas ao seu desempenho laboral, é esperado que detenham um maior conhecimento sobre os resultados das tarefas.

Este modelo indica, assim, que a retribuição e, de forma conseqüente, a motivação para com o trabalho é verificada quando o colaborador percebe, pelo feedback, que, a nível individual, trabalhou em conformidade às características da função (identificando na tarefa identidade, significado e variedade) (Ferreira et. al., 2001). Deste modo, os autores propuseram, uma fórmula que combinasse estes cinco fatores fundamentais do trabalho para que

conseguissem ter um índice do potencial geral do trabalho que fosse único, com o propósito de medir a motivação. Este, é designado por Índice Potencial Motivador, e constitui-se como a medida em que cada função promove a motivação intrínseca na pessoa que a desempenha (Pedroso et. al., 2010).

Tendo em consideração a atual competitividade dos mercados, é com colaboradores que se encontrem motivados que as organizações alcançam níveis elevados de produtividade e de desempenho, por via dos esforços de todos, que contêm a energia necessária para que se alcancem os objetivos e resultados pretendidos pelas organizações (Ribeiro et al., 2018). Deste modo, a motivação dos indivíduos para com a função é fundamental para que as organizações tenham o desempenho esperado e consigam sobreviver, pelo que deve ser tida em conta desde o momento de entrada do colaborador na organização. Atualmente, cada vez mais a forma como os novos elementos são acolhidos e integrados nas organizações impactam diretamente na sua motivação e satisfação no trabalho, o que por sua vez influencia diretamente a sua intenção de permanecer ou não na organização (Cunha et al., 2016).

Indo ao encontro do que é defendido na literatura, colocam-se as seguintes Hipóteses:

H3: Existe uma relação positiva entre o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e a motivação dos colaboradores.

H4: Existe uma relação positiva entre a motivação e o *engagement*.

1.7. – Intenção de Saída

A saída de colaboradores é considerada como uma das grandes preocupações das organizações, especialmente quando estas saídas são efetuadas por talentos. Vários autores reconhecem o impacto significativo do turnover nas organizações, dados os elevados custos tangíveis e não tangíveis que acarreta (Huang et al., 2007).

Para as organizações gerirem com eficácia o nível de turnover, é extremamente importante que estas estejam atentas aos seus preditores. Há diversos fatores que podem levar o colaborador a querer abandonar a organização, a ter a intenção de sair da mesma. A intenção de saída caracteriza-se como uma atitude comportamental, que espelha a vontade consciente e repetida de um colaborador deixar a organização onde trabalha, numa realidade próxima

(Aydogdu & Asikgil, 2011) e é considerada como o preditor mais forte e mais preciso das saídas efetivas (Carmeli et al., 2006).

De acordo com Randhawa (2007) a intenção de saída deve ser analisadas como um processo complexo, que envolve diversas variáveis, tais como a idade, a satisfação laboral e o compromisso organizacional. Ferreira e Siqueira (2005) acrescentam certos fatores chave para predizer a intenção de saída da organização por parte dos colaboradores, entre eles a integração, a identificação organizacional, o *engagement*, a motivação, as relações laborais, a justiça de salário e benefícios percebida, o ambiente de trabalho e as condições do mesmo, como por exemplo o horário laboral, os desacordos, a pouca clareza de papéis, a complexidade de conseguir conciliar a vida pessoal e o trabalho e as possibilidade de receber formação e de melhorar as competências. Já Zimmerman (2008) indica a personalidade como um possível fator, apontando o neuroticismo como um bom preditor da Intenção de Saída. Por fim, também a performance no trabalho e o feedback foram referidas como estando ligadas à intenção de saída (Saeed et al., 2014), tal como a elevada carga laboral e o stress no trabalho (Qureshi et al., 2013).

Como já referido, a integração é um dos preditores da intenção de saída. A entrada no novo trabalho é a fase em que o colaborador está mais atento ao formato de como a organização se apresenta e o recebe, o que vai ter um peso na consideração do mesmo sobre se pode existir um *fit*, ou não. Este fator reflete-se nas elevadas taxas de saída de recém-contratados neste período (Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores percecionam se se sentem bem recebidos na organização no primeiro mês, e decidem se permanecem na mesma no primeiro semestre de trabalho (Abeerdeen Group, 2006 *cit in* Dai & De Meuse, 2007).

Deste modo, um processo de acolhimento e integração, quando realizado eficazmente, pode ter influência nas intenções de saída dos colaboradores, no sentido em que pode contribuir de forma positiva para a superação dos desafios iniciais subjacentes à entrada num no seu novo trabalho, tais como a cultura da organização e os seus valores. Assim, um processo estruturado de acolhimento pode reduzir a intenção de saída (e mais tarde a saída), na medida em que cria uma experiência laboral e social positiva para o colaborador (Krashman, 2015). Dai e De Meuse (2007) concluem que os colaboradores que participaram num processo estruturado e compreensivo de *onboarding* tem mais 69% de probabilidade de continuar na empresa após três anos, em comparação com aqueles que não passaram pelo mesmo. Também de acordo com Armstrong e Taylor (2014), os colaboradores que passam por um processo de acolhimento

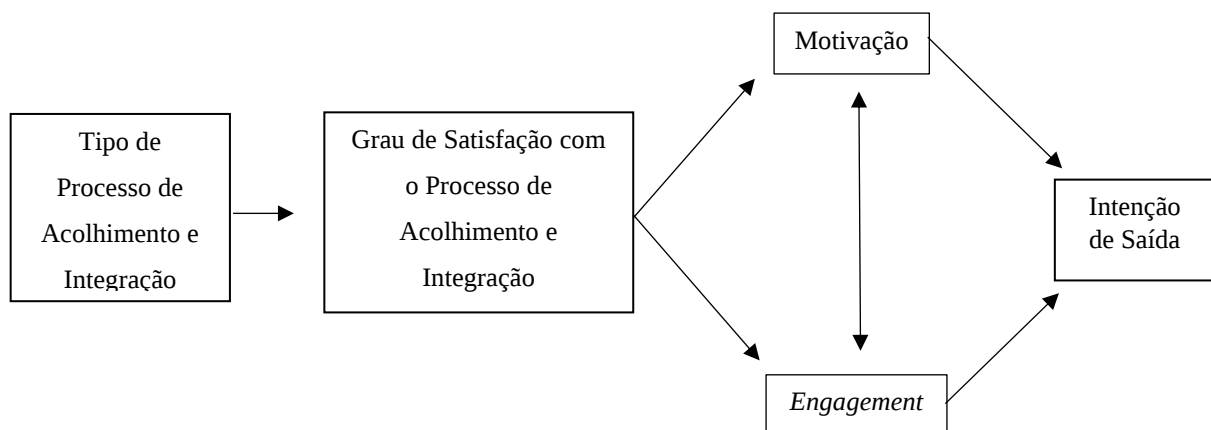
eficaz mostram menos intenções de abandonar a organização e apresentarem níveis mais elevados de *engagement* e compromisso organizacional.

Torna-se, assim, evidente a importância de um acolhimento eficaz, para uma elevada motivação e *engagement* e, consequentemente, para uma baixa intenção de saída por parte dos colaboradores. Desta forma, chega-se às seguintes hipóteses de estudo:

H5: Existe uma relação negativa entre a motivação e a intenção de saída.

H6: Existe uma relação negativa entre o *engagement* e a intenção de saída.

Em síntese, após a revisão da literatura, considerando as hipóteses apresentadas, propõe-se um modelo integrado de relação entre as diferentes variáveis (Fig. 2.1). Pressupõe-se a existência de diferenças decorrentes do tipo de processo de acolhimento e integração, e uma relação de causalidade entre grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e a intenção de saída, mediada pela motivação e pelo *engagement*.



Fonte: Autoria própria

Figura 1.1 – Modelo de Investigação

Capítulo 2. Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação adotada para obtenção de dados e qual o conjunto de métodos e técnicas que orientaram a elaboração do processo de investigação. É feita a exploração de toda a metodologia de investigação, nomeadamente o design do estudo, a caracterização da amostra, a apresentação das variáveis e do instrumento de medida, e, por fim, a descrição do procedimento.

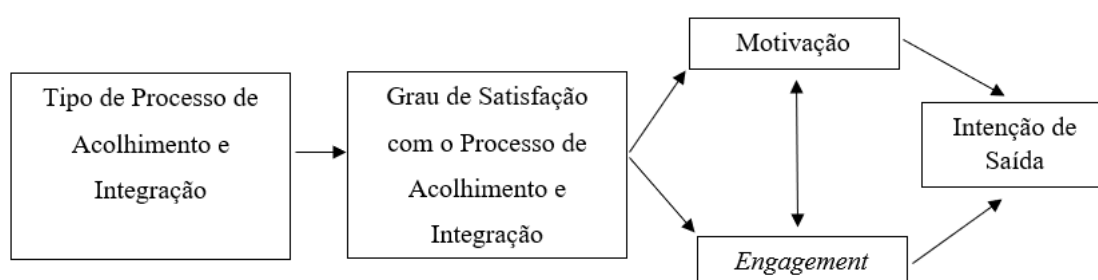
2.1. Design do Estudo

Há diversos tipos de designs de investigação que são apropriados para os diferentes tipos de projetos de investigação. A escolha do design a aplicar depende da natureza dos problemas colocados pelos objetivos da investigação (Wallinan, 2011).

O design do presente estudo é, inicialmente, causal comparativo, no sentido em que se estabelecem relações de causalidade, existindo uma direccionalidade. Este método é caracterizado por pretender identificar as causas/razões para as diferenças de estados ou comportamentos que se verificam entre grupos e refere-se a situações já existentes. Neste método, as variáveis independentes/causas não são manipuláveis pelo investigador (Reto & Nunes, 1999). Neste caso, vai-se avaliar o efeito do tipo de acolhimento e integração sobre a satisfação com o processo de acolhimento. Numa outra fase do estudo, vai-se recorrer ao método correlacional, no sentido em que se vão estabelecer e observar os efeitos que existam na associação entre as variáveis em estudo. Este método pretende realizar uma descrição, identificação e medição da associação existente entre duas (ou mais) variáveis (Reto & Nunes, 1999).

Como já mencionado, o presente estudo procurou verificar se existem diferenças associadas a diferentes tipos de processo de acolhimento e integração no *engagement* e na motivação para com a função e, consequentemente, na intenção de saída do novo colaborador da organização. Para o efeito, seguiu-se uma abordagem quantitativa, com base no modelo conceptual anteriormente apresentado. A abordagem quantitativa está sujeita a quadros teóricos e hipóteses rigorosamente definidas, com um enorme foco na objetividade, tendo como vantagem o facto de possibilitar descrever as causas de um fenómeno e as possíveis relações existentes entre variáveis, através de linguagem matemática (Fonseca, 2002).

O estudo teve por base dados primários quantitativos de indivíduos que foram admitidas numa organização desde março de 2020 e que tenham experienciado trabalho *online*, por forma a obter a sua perceção quanto às ações praticadas pela sua organização relativamente ao processo de acolhimento e integração e a forma de como estas influenciam o seu *engagement*, motivação e a sua satisfação para com a organização.



Fonte: Autoria própria

Figura 2.1 - Modelo de Investigação

O modelo do estudo, representado na Fig. 2.1, é composto por três fases distintas. Na primeira fase, vai-se determinar se existem diferenças relativamente ao grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração nos três grupos amostrais, que estejam associadas ao tipo de processo de acolhimento e integração que foi utilizado. Na segunda fase, vai-se determinar se existe relação entre as variáveis em estudo. Caso a existência de relação tenha sido demonstrada, passa-se então para a terceira e última fase, onde vai ser proposto um modelo do tipo causal e ocorre a testagem do modelo. As relações causais descrevem aquilo a que por vezes se chama uma relação de "causa e efeito". A causa é referida como a "variável independente", a variável que é afetada é referida como a "variável dependente" (Wallinan, 2011).

Neste modelo, existe assim um pressuposto de causalidade em que a causa/variável independente é o tipo de processo de acolhimento, e o efeito/variável dependente é a intenção de saída. Assim, em termos causais, o tipo de processo de acolhimento vai determinar a intenção de saída, e a satisfação com o processo, o *engagement* e a motivação são consideradas mediadoras. Uma variável é considerada mediadora na medida em que ela explica a relação entre o causa e o efeito. Ou seja, a mediação existe quando uma variável independente afeta

uma variável dependente através de uma ou mais possíveis variáveis intervenientes, ou mediadores (Preacher & Hayes, 2008)

No modelo apresentado, existe 2 níveis de mediação, o primeiro nível remete para o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração, e o segundo nível decorre do primeiro, e constitui-se pela motivação e pelo *engagement*.

2.2. Amostra

A amostra do presente estudo foi constituída a partir de sujeitos que foram admitidos numa organização desde março de 2020 e que tenham experienciado trabalho *online*.

Recorreu-se ao método não-probabilístico, amostragem por conveniência, para a recolha da amostra, com recurso ao método *snowball*. Este tipo de amostragem permite selecionar potenciais indivíduos com os critérios pré-estabelecidas para integrarem o estudo, que se ajustam, de forma conveniente, às necessidades do presente trabalho (Kumar, 2011). Através do método *snowball*, as respostas são obtidas também por intermédio de contactos pessoais relevantes para o estudo, que por sua vez enviam o questionário e fornecem os contatos de outros indivíduos que preencham igualmente o requisito para fazerem parte da amostra pretendida (Lewis-Beck et al., 2004).

Participaram no presente estudo um total de 140 sujeitos, sendo que destes, quatro não cumpriam o requisito de validação de ter tido experiência de trabalho em contexto *online*. Nesse sentido, foi considerada uma amostra válida de 136 indivíduos que, desde março de 2020, ingressaram numa empresa e tiveram experiência de trabalho em contexto *online*, correspondendo então a uma taxa de resposta de 97%.

Quadro 2.1 - Distribuição das variáveis sociodemográficas

		N	%		
Género	Feminino	77	59,5		
	Masculino	59	40,5		
Habilitações Literárias	Igual ou superior ao 12º ano	1	0,8		
	Licenciatura	63	47,0		
	Mestrado ou superior	71	52,2		
Contexto	Online	6	4,5		
	Presencial	51	37,5		
	Híbrido	79	58,0		
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	19	56	25,8	4,431	

Como é visível no Quadro 2.1, a amostra é maioritariamente feminina, com uma percentagem de 59,5 % de mulheres e de 40,5% de homens.

Os participantes apresentam uma média de idades de 25,8 anos (dp= 4,431), sendo uma amostra constituída em grande parte por jovens. O sujeito mais novo tem 19 anos e o mais velho tem 56 anos.

No que toca às habilitações literárias, apenas um sujeito (0,8%) tem Igual ou Inferior ao 12º ano, 63 (47%) têm o grau de Licenciatura, e 71 (52,2%) contém o Mestrado, representando a maioria.

Relativamente à condição atual de trabalho, no momento em que responderam ao questionário, 6 (4,5%) encontravam-se a trabalhar em formato *online*, 51 (37,5%) estava a trabalhar presencialmente e 79 (58%) em formato híbrido.

Quadro 2.2 – Distribuição da amostra por Tipo de processo de acolhimento e integração

Tipo de processo de acolhimento e integração	N	%
<i>Online</i>	56	41,2
Presencial	34	25,0
Híbrido	46	33,8
Total	136	100

Dos 136 sujeitos que constituem a amostra, 56 (41,2%) passaram por um tipo de processo de acolhimento e integração *online*, 34 (25,0%) por um tipo de processo presencial e 46 (33,8%) por um tipo de processo híbrido, pelo que o tipo de processo *online* foi o mais frequente dentro da amostra, como se pode constatar no Quadro 2.2.

Quadro 2.3 – Distribuição dos Tipos de acolhimento pelas variáveis sociodemográficas

		Tipo de processo de acolhimento					
		Online		Presencial		Híbrido	
		N	%	N	%	N	%
Género	Feminino	34	60,7	18	53,0	25	54,3
	Masculino	22	39,3	16	47,0	21	45,7
Habilitações Literárias	Igual ou superior ao 12º ano	1	1,8	0	0	0	0
	Licenciatura	22	39,3	21	61,8	21	45,7
	Mestrado ou superior	33	58,9	13	38,2	25	54,3
Contexto atual de trabalho	Online	5	8,9	0	0	1	2,2
	Presencial	13	23,2	23	67,6	15	32,6
	Híbrido	38	67,9	11	32,4	30	65,2
Média de Idades		27,1		24,3		25,4	
Desvio Padrão		6,059		2,128		2,587	

De acordo com o Quadro 2.3, a amostra referente ao processo de acolhimento *online* é constituída por 56 sujeitos, com uma média de idades de 27,1 anos (dp= 6,059). Destes, 34

(60,7%) são mulheres e 22 (39,3%) são homens. No que toca às habilitações literárias, apenas um dos sujeitos (1,8%) tem o grau igual ou inferior ao 12º ano, 22 (39,3%) tem o grau licenciatura e 33 sujeitos (58,9%) possuem o mestrado. Já ao nível do contexto atual de trabalho, 5 (8,9%) estavam a trabalhar no formato *online*, 13 (23,2%) presencialmente e 38 (67,9%) no formato híbrido.

A amostra referente ao processo de acolhimento presencial é formada por 34 sujeitos que apresentam uma média de idades 24,3 anos ($dp= 2,128$). Neste grupo, 18 (53%) são mulheres, 16 (47%) são homens e não há nenhum sujeito com o grau igual ou inferior ao 12º, enquanto 21 (61,8%) têm a licenciatura e 13 (38,2%) o mestrado. Quanto ao contexto atual de trabalho, nenhum sujeito deste grupo se encontrava a trabalhar *online*, 23 (67,6%) estava a trabalhar presencial e 11 (32,4%) estava em formato híbrido.

A amostra referente ao processo de acolhimento híbrida é composta por 46 sujeitos, com uma média de idades de 25,4 anos ($dp= 2,587$) e dos quais 25 (54,3%) são mulheres e 21 (45,7%) são homens. Destes, 21(45,7%) têm a licenciatura e 25 (54,3%) o mestrado. Por fim, no que diz respeito ao atual contexto de trabalho, apenas um sujeito (2,2%) estava a trabalhar no formato *online*, 15 (32,6%) estavam a trabalhar presencialmente e 30 (65,2%) encontravam-se em formato híbrido.

2.3. Variáveis e Instrumento de medida

Para a recolha de dados do presente estudo, foi desenvolvido um questionário. O instrumento (Anexo A), é composto por cinco fases: Na primeira fase é apresentado ao participante o tema do estudo, o propósito do mesmo, as condições e a confidencialidade e anonimato das respostas. É pedido que responda de forma espontânea e assegurado que não existem respostas certas ou erradas, pois o pretendido é recolher a sua opinião, e é fornecido um contacto para qualquer esclarecimento adicional. De seguida, o sujeito responde a questões relativas às características sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias e a condição de trabalho atual (*online*, presencial ou híbrido)).

A segunda fase consiste na Escala de Acolhimento e Integração Organizacional e visa avaliar a satisfação com processo de acolhimento e integração e a opinião do participante sobre o mesmo. A terceira fase é composta pela Escala de *Engagement*, para que se avalie o nível de *engagement* dos sujeitos no trabalho. A quarta fase foca-se na Escala de Motivação, que mede

a motivação para com a função, e a quinta e última fase consiste na Escala de Intenção de Saída da organização, sendo que as quatro variáveis em estudo têm por base instrumentos psicométricos previamente validados em estudos anteriores. No final, é expresso um agradecimento pela participação.

Escala de Acolhimento e Integração Organizacional

Como forma de medir as percepções dos colaboradores face ao processo de acolhimento e integração, criou-se a Parte I do questionário, onde se recorreu primeiramente a uma escala baseada na escala OB-M (Cesário & Chambel, 2019). Contém 13 itens e considera 3 dimensões diferentes: “acolhimento por parte da organização” (itens 1, 6, 7 e 12), “acolhimento por parte da chefia” (itens 8 (R), 10, 11 e 13) e “acolhimento por parte dos colegas” (itens 2, 3, 4, 5 e 9). A escala utiliza uma escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 – “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”, e o *Alpha de Cronbach* tem um valor igual 0.90 para o acolhimento por parte da organização, 0.88 para o acolhimento por parte da chefia e 0.91 para o acolhimento por parte dos colegas, segundo Cesário (2019).

De forma a adaptar a escala também ao contexto *online*, para ajustar aos objetivos do estudo modificou-se o item 5, que passou a ter a redação “... e durante a minha integração, os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio.”

De seguida, como continuação da Parte I, foram adicionadas 8 questões relativas à entrada na organização também, com o objetivo de determinar a opinião dos participantes quanto ao formato considerado privilegiado de integração e acolhimento de um novo colaborador numa organização (*online*, presencial ou híbrido). Estes 8 itens (1,2,3,4,5,6,7,8), remetem para o formato em que decorreu o processo de integração e acolhimento do participante, para o grau de satisfação do sujeito para com este e se considera que o mesmo afetou o seu envolvimento, motivação e satisfação com a organização.

Escala de Engagement

O *Engagement* no trabalho foi medido na Parte II do questionário, através de uma escala baseada na escala UWES 9– Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), que pretende avaliar em que medida o sujeito se encontra envolvida com o seu trabalho. Encontra-se estruturada por 9 itens, divididos em três dimensões relacionáveis entre si: o “vigor”, com 3

itens (1, 2, 5), a “dedicação” com 3 itens (3, 4, 7) e a “absorção” com 3 itens (6, 8, 9) também. O vigor consiste em níveis de energia altos, entrega no trabalho, resistência mental em executar as próprias tarefas (Bakker et al., 2008) e perseverança em situações difíceis. A dedicação caracteriza-se pelo empenho do sujeito nas *tasks*, contentamento ao realizar as suas funções, sensação de deixar-se levar enquanto trabalha, observar que as atividades realizadas têm significância (Salanova et al., 2000 *cit in* Bakker et al., 2008). A absorção refere-se a um grau elevado de concentração ao realizar as tarefas; sensação de perder a noção da passagem do das horas; satisfação e sentimento de realização (Salanova et al., 2000 *cit in* Bakker et al., 2008). Esta escala possui uma elevada consistência interna, com um *Alfa de Cronbach* igual a 0.84 na dimensão “vigor”, 0.89 na dimensão “dedicação”, e 0.79 na dimensão “absorção”, de acordo com Angst et al. (2009).

Foram acrescentados 3 itens à escala (10, 11, 12), cada um deles com uma questão relativa ao grau de satisfação dos participantes com o seu contexto de trabalho (*online*, presencial, híbrido). São estes: “10. *Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto online.*”; “11. *Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto híbrido.*”; “12. *Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto presencial*”.

A escala utilizada foi uma escala ordinal do tipo Likert com 6 níveis de resposta, com valores compreendidos entre 0 (“Nunca”) e 6 (“Sempre”), assinalando o grau com que vivenciaram cada afirmação em relação ao seu trabalho.

Escala de Motivação

Com o propósito de avaliar a motivação, mais precisamente a motivação para com a função, na Parte III recorreu-se a uma escala baseada no Índice Potencial Motivador (IPM), de Hackman e Oldham (1976).

O IPM é um instrumento que permite medir a motivação interna que cada trabalho/função promove na pessoa que o desempenha e resulta da combinação de cinco dimensões *core* do trabalho, a “variedade de competências”, a “identidade da tarefa”, o “significado da tarefa”, “autonomia” e “feedback”. Através de 15 itens, o instrumento aponta o nível em que o trabalho é visto como significativo, incentiva a responsabilidade e proporciona o saber dos resultados (Pedroso et al., 2010).

Está dividido em duas Secções: A Secção A é composta por 5 afirmações com possibilidade de resposta numa escala de diferencial semântica, isto é, uma escala de 1 a 7 em que os extremos representam respostas polarizadas, em que os participantes indicaram a posição (o número) com a qual se identificam. Cada dimensão do trabalho é contemplada com uma afirmação. A Secção B é constituída por 10 afirmações e as respostas deverão ser dadas através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 representa “Totalmente incorreto” e 7 “Totalmente correto”. Cada dimensão é representada por duas afirmações, na qual uma delas está disposta numa escala de resposta invertida (itens 2(R), 4(R), 6(R), 8(R), 10(R)).

Como forma de adaptar o instrumento ao presente estudo, a afirmação 5 de secção B foi redigida: “*A qualidade com que realizo o meu trabalho varia consoante o contexto (online, presencial ou híbrido)*”.

Escala de Intenção de Saída

De modo a mensurar as intenções de saída, na Parte IV, o instrumento utilizado foi uma adaptação da Escala de Intenção de Turnover de Camman et al. (1979), traduzidos e adaptados por Yan (2008), eles respondem relativamente à intenção de saída. A escala original é composta por 3 itens (1, 2, 3(R)) e possui uma elevada consistência interna, com um *Alfa de Cronbach* igual a 0, 78, segundo Yan (2008). Para se responder aos itens foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, desde 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

De forma a adaptar o instrumento estudo presente, foram acrescentadas 3 questões: “4. *Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto exclusivamente online, nesta ou noutra organização, eu aceitaria. (R)*”; “5. *Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto exclusivamente presencial, nesta ou noutra organização, eu aceitaria. (R)*” e “6. *Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto híbrido, nesta ou noutra organização, eu aceitaria. (R)*”, cada uma referente a um contexto de trabalho específico, para aferir até que ponto o contexto de trabalho é decisivo para o futuro do participante na organização.

2.4. Procedimento

Com a finalidade de validar as hipóteses anteriormente desenvolvidas, procedeu-se a um estudo empírico, desenvolvendo um questionário para o uso de dados quantitativos primários. A utilização de um questionário permite organizar as perguntas e receber respostas sem realmente ter de falar com todos os inquiridos. Como método de recolha de dados, o questionário é muito flexível e tem as vantagens de ser num formato estruturado, sendo fácil e conveniente para os inquiridos, e é barato e rápido de administrar a um grande número de casos que cobrem grandes áreas geográficas. Não há nenhuma influência pessoal do investigador, e perguntas embaraçosas podem ser feitas com uma oportunidade de obter uma resposta verdadeira (Wallinan, 2011).

A recolha dos dados foi feita através da ferramenta Google Forms e foi submetido a validação prévia, através de um estudo piloto com quatro sujeitos com características idênticas à amostra. Não tendo sido detetadas dificuldades de compreensão e elegibilidade das questões por parte dos mesmos, prosseguiu-se com a partilhada e divulgação do mesmo via *email* e redes pessoais, sociais, e profissionais, nomeadamente pelo LinkedIn, Whatsapp, Instagram e Facebook, a partir da rede de contactos da autora, tendo sido simultaneamente utilizado o método *snowball* (Kumar, 2011), tendo sido pedido aos participantes que partilhassem o questionário com quem tivesse os pressupostos para integrar a amostra.

A recolha de dados ocorreu durante quatro semanas, no período entre 19 de maio e 19 de julho de 2022. A primeira divulgação do questionário foi realizada em simultâneo nas diversas redes utilizadas no dia 19 de maio. De seguida, foi sendo divulgado através de publicações com um intervalo de oito em oito dias nestas mesmas redes. Entre os dias 10 e a 19 de julho, data final da recolha, foi pedido a contactos específicos da autora que respondessem, por terem características idênticas à amostra.

Para preparação do tratamento estatístico dos dados, primeiro foi descarregado da plataforma Google Forms a base em Excel, e de seguida foi feita a exportação para o programa de software estatístico SPSS. Nesta plataforma, inicialmente fez-se a avaliação da fiabilidade dos instrumentos utilizados, recorrendo-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*. De seguida, realizou-se testes de hipóteses ANOVA para a identificação de diferenças entre os três grupos amostrais e foi corrida uma análise das correlações, para verificar a existência de associações entre as variáveis em estudo. Por fim, demonstrando que existe uma relação entre estas, testou-

se o modelo em estudo através da realização de uma regressão linear, de forma a observar quais as variáveis mais explicativas e validar (ou não) o modelo.

Capítulo 3. Análise dos Resultados

3.1. Validade dos Instrumentos

De forma a validar os instrumentos utilizados no estudo, recorreu-se à Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação varimax, seguida da análise de consistência interna das dimensões, utilizando para o efeito o *Alpha de Cronbach*.

3.1.1. Acolhimento e Integração

Utilizou-se a escala OB-M, por Cesário (2019), constituída por 13 itens, correu-se uma Análise em Componentes Principais (ACP) com rotação Varimax aos 13 itens em análise da escala de Acolhimento e Integração Organizacional. Os pressupostos de adequabilidade da aplicação da ACP foram verificados, face aos resultados do teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (78) = 1860,308$; $p < .01$), que mostram que não existe uma matriz de identidade, e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = ,925$), que confirma a adequabilidade da amostra.

Foram extraídas 3 componentes (Anexo B), que explicam 82,1% da variância total. Após a rotação Varimax, identifica-se a componente 1 - Acolhimento por parte dos colegas, composta pelos itens 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.9, a componente 2 - Acolhimento por parte da chefia, composta pelos itens 1.8, 1.10, 1.11, 1.13, e por fim a componente 3 - Acolhimento por parte da organização, com os itens 1.1, 1.6, 1.7, 1.12.

Procedeu-se posteriormente à aplicação da análise de fiabilidade através do Alpha de Cronbach (Anexo B), que revelou uma boa consistência interna das 3 dimensões: Acolhimento por parte dos colegas ($\alpha = ,95$), Acolhimento por parte da chefia ($\alpha = ,94$) e Acolhimento por parte da organização ($\alpha = ,85$).

Face ao apresentado, conclui-se que a escala utilizada está conforme a literatura.

3.1.2. Engagement

A escala utilizada foi a UWES 9– Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), que pretende avaliar em que medida o sujeito se encontra envolvida com o seu trabalho.

Mais uma vez, recorreu-se a uma Análise em Componentes Principais (ACP) com rotação Varimax à totalidade dos itens em análise da escala de *Engagement*. Os pressupostos de análise encontram-se cumpridos, face aos valores do teste de esfericidade de Bartlett (χ^2

(36) = 930,078; $p < .01$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = ,900). Ainda assim, foi necessário remover os itens 2.6 e 2.9, visto não apresentar valores de comunalidade adequados, ou seja, iguais ou superiores a 0,5. Foi corrida novamente a análise, que permitiu identificar uma estrutura com um fator e com valores adequados no teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 (21) = 801,413; $p < .01$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = ,904). Extraíu uma única componente, com uma variância total explicada de 73,9%. Assim, a ACP identificou uma componente única, pelo que a solução não foi rodada. Complementou-se com a análise de consistência interna, que revelou uma boa consistência interna da dimensão (α = ,94).

3.1.3. Motivação

Recorreu-se à escala Índice Potencial Motivador (IPM), de Hackman e Oldham (1976), que considera cinco dimensões *core* do trabalho, a “variedade de competências”, a “identidade da tarefa”, o “significado da tarefa”, “autonomia” e “feedback”.

Correu-se, também para esta escala, uma ACP com rotação varimax à totalidade dos itens. Os pressupostos de análise encontram-se cumpridos, face aos valores do teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 (55) = 394,558; $p < .01$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = ,655). Ainda assim, foi necessário remover os itens 3.2.5 e o 3.2.7, visto terem valores de comunalidade inferiores a 0,5. Foi corrida novamente a análise, e os pressupostos verificaram-se adequados, ainda que com valores baixos, face aos resultados do teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 (78) = 449,934; $p < .01$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = ,656). Prosseguiu-se a análise e extraíu-se 5 componentes (Anexo C) que explicam 68,0% da variância total, sendo estas o feedback (itens 3.1.5, 3.2.3, 3.2.8), a autonomia (itens 3.1.1, 3.1.2, 3.2.9), a variedade da tarefa (itens 3.1.3, 3.2.1), a significância da tarefa (itens 3.1.4, 3.2.6, 3.2.10) e, por fim, a identidade da tarefa (itens 3.2.4, 3.2.2). Estas cinco dimensões apresentam um *Alfa de Cronbach* igual a 0,83, 0,74, 0,61, 0,63 e 0,32, respetivamente (Anexo C). Apesar da Identidade da tarefa ter um valor baixo, a consistência das restantes medidas permite ainda assim aceitar, pelo que foram adotadas as medidas dos autores.

3.1.4. Intenção de Saída

O instrumento utilizado foi a Escala de Intenção de Turnover de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979), traduzidos por Yan (2008), composta por apenas 3 itens (1, 2, 3(R)).

Foi efetuada uma última ACP com rotação varimax aos 3 itens. Os valores dos pressupostos de aplicação não foram os ideais, mas verificaram-se suficientes face ao teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2(3) = 197,814$; $p < .01$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = ,629$). De seguida, extraiu-se uma única componente que explica 75,4% da variância total, pelo que a solução não pode ser rodada. Foi, por fim, realizada uma análise de consistência interna, onde valor do *Alpha de Cronbach* revelou uma elevada consistência interna da dimensão ($\alpha = ,84$). Face ao apresentado, optou-se por manter uma única medida, conforme a literatura.

Face ao exposto, aceita-se como válida a estrutura do questionário.

3.2. Estatística Descritiva

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração	1,23	5,00	3,89	0,87
Engagement	0,78	4,78	3,00	0,79
Motivação	2,47	5,40	4,38	0,49
Intenção de Saída	1,00	5,00	2,63	1,02

Quadro 3.2.1 - Medidas de Centralidade e Dispersão das Variáveis

A respostas dos sujeitos relativamente às diferentes dimensões, na generalidade, estão acima do ponto médio das escalas, sendo que apenas a intenção de saída se encontra abaixo, conforme consta no Quadro 3.2.1. Analisando as variáveis em estudo, verifica-se que a motivação, medida na secção A através de uma escala com 7 graus, é uma a variável com bastante expressão, com uma média de 4,38 ($dp = 0,49$). Já a variável intenção de saída, apresenta uma média de 2,63 ($dp = 1,02$), sendo inferior ao ponto médio da escala de 5 graus, o que revela uma menor predisposição por parte dos sujeitos a concordar com as afirmações expostas. Relativamente à variável satisfação com a integração e acolhimento, esta apresenta um valor superior ao ponto médio da escala de 5 graus, com uma média igual a 3,89 ($dp = 0,87$). No que toca ao *engagement*, medido numa escala de 6 graus, o valor médio decresce para 3,00 ($dp = 0,79$), mas continua a ser superior ao ponto médio da escala.

3.3 Correlações entre as Variáveis

De modo a testar as hipóteses formuladas no modelo conceptual, foi necessário investigar a relação entre as variáveis, realizando as correlações bivariadas e analisando a intensidade e direção das mesmas (Bryman & Cramer, 2003), tendo-se recorrido às correlações de Pearson (Anexo D).

Quadro 3.3.1 – Correlações entre as Variáveis em Estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1.Idade (anos completos)	1					
2.Habilitações Literárias	,173*	1				
3. Grau de Satisfação com Acolhimento e Integração	-,352**	-,086	1			
4.Engagement	-,190*	-,015	,670**	1		
5.Motivação	,017	,180*	0,156	,287**	1	
6.Intenção de Saída	,073	,015	-,638**	-,589**	,237**	1

N=136

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Como é visível no Quadro 3.3.1, relativamente à idade, foram identificadas várias relações significativas entre as variáveis em análise, de correlação bivariada de Pearson. Assim, a idade apresenta uma correlação significativa, moderada e de sentido positivo com as Habilitações literárias $r(136) = .173$, $p < ,05$, forte, no sentido negativo com a Satisfação com o Acolhimento e Integração $r(136) = -.352$, $p < ,01$, e moderada, no sentido negativo também com o *Engagement* $r(136) = -.190$, $p < ,05$, o que sugere que a valores mais elevados de idade correspondem também valores mais elevados ao nível das Habilitações Literárias, mas a níveis mais baixos nas dimensões do Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração e *Engagement*.

No que toca às Habilitações Literárias, apresenta uma correlação significativa, moderada e positiva com a Motivação $r(136) = .180, p < ,05$, o que significa que quanto mais elevado foi o grau de Habilitações Literárias, mais elevada será a Motivação.

No caso da variável Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração, esta apresenta uma correlação significativa, forte e positiva e com a variável *Engagement* $r(136) = .670, p < ,01$ e uma correlação moderada positiva com a variável Motivação $r(136) = .156, p < ,01$. Face ao exposto, H2 e H3 estão validadas.

Destaca-se a relação não enunciada nas hipóteses em estudo entre o Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração e a Intenção de Saída, que apresentam uma correlação significativa, forte e negativa, com $r(136) = -.638, p < ,01$.

Quanto à variável *Engagement*, esta apresenta uma correlação significativa, moderada e positiva com a Motivação $r(136) = .287, p < ,01$ e apresenta, pelo contrário, uma relação significativa, forte e negativa com a Intenção de Saída $r(136) = -.589, p < ,01$. Posto isto, H4 e H6 estão validadas.

Existe ainda uma correlação significativa, moderada e negativa entre a variável Motivação e a variável Intenção de Saída $r(136) = -.237, p < ,01$. Deste modo, H5 está validada.

3.4 Teste de Hipóteses ANOVA

De forma a validar a hipótese H1 do modelo proposto, foi necessário recorrer ao teste ANOVA para amostras independentes, uma vez que o objetivo era perceber se há diferenças significativas no grau de satisfação médio com o acolhimento e integração e, consequentemente, os seus níveis de motivação, *engagement* e intenção de saída, face aos diferentes tipos de processos de integração: *online*, presencial e híbrido.

Procedeu-se então à verificação dos pressupostos do teste ANOVA para amostras independentes: a normalidade e a homogeneidade. A distribuição normal das amostras foi assegurada pela realização do teste de Shapiro-Wilk (SW) para os grupos Presencial e Híbrido, pois têm ambos uma amostra com uma dimensão inferior a 50 sujeitos. No grupo Presencial, $F(34) = 0,846, p = ,000$, dado que ($p\text{-value} < \alpha$) num intervalo de confiança de 95%, apelou-se ao Teorema do Limite Central (TLC), podendo-se afirmar que o Grau de satisfação com o processo de acolhimento dos sujeitos que pertencem ao grupo Presencial tem um comportamento aproximadamente normal, pois $N=34$. No grupo Híbrido, $F(46) = 0,927, p =$

0,007, dado que ($p\text{-value} < \alpha$) num intervalo de confiança de 95%, apelou-se novamente ao Teorema do Limite Central (TLC), pelo que se pode afirmar que o grau de satisfação dos sujeitos do grupo Presencial tem um comportamento aproximadamente normal. Já no grupo *Online*, devido à dimensão da amostra ser superior a 50 sujeitos, a distribuição normal da amostra foi obtida através do teste Kolmogorov – Smirnov (KS). Como $F(56) = 0,115$, $p = 0,065$, dado que ($p\text{-value} > \alpha$) num intervalo de confiança de 95%, pode-se afirmar que o grau de satisfação no grupo *Online* tem um comportamento normal.

No que toca ao pressuposto da homogeneidade das variâncias (Anexo E), foi necessário aplicar o teste de Levene. Os resultados do teste $F(2; 133) = 19,7$, $p = 0,000$ indicam que as variâncias para a variável grau de satisfação são diferentes entre pelo menos 2 grupos populacionais, pois o $p\text{-value} < \alpha$ com um grau de confiança de 95%. Assim, as variâncias não são iguais entre si, pelo que o pressuposto da Homogeneidade de Variâncias foi violado. Assim, não é correto interpretar o Teste ANOVA (Anexo F) com $F(2) = 18,5$, $p = 0,000$, pelo que, em alternativa, recorreu-se aos testes Welch e Brown- Forsythe. Obtiveram-se os resultados $F(2, 67,4) = 24,4$, $p = 0,000$ e $F(2; 86,9) = 18,2$, $p = 0,000$, respetivamente, mas como a dimensão dos grupos amostrais não é idêntica entre si, optou-se pela análise do teste Brown- Forsythe. Após a análise dos resultados, concluiu-se que o grau de satisfação com o acolhimento e integração é, em média, diferente entre pelo menos dois grupos, pois $p\text{-value} < \alpha$ num intervalo de confiança de 95%.

Para identificar onde estão presentes as diferenças significativas, recorreu-se ao Bonferroni (Quadro 3.4.1) pela sua robustez relativamente à diferença de dimensão dos grupos amostrais e por indicar de forma direta a significância. Através deste, concluiu-se que existem diferenças significativas entre os grupos *online* e presencial e entre os grupos *online* e híbrido, pois o $p\text{-value} < \alpha$ com um grau de confiança de 95%, não existindo diferenças significativas entre os grupos presencial e híbrido relativamente ao grau médio de satisfação com o acolhimento e integração. Face ao exposto, H1 está validada.

Quadro 3.4.1 – Comparações Múltiplas

Comparações múltiplas						
Bonferroni						
1.1.1. Em que formato decorreu o seu processo de integração na organização?		Diferença média	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Online	Presencial	-,56181*	0,170	0,004	-0,974	-0,150
	Híbrido	-,90964*	0,156	0,000	-1,287	-0,532
Presencial	Online	,56181*	0,170	0,004	0,150	0,974
	Híbrido	-0,348	0,177	0,154	-0,777	0,081
Híbrido	Online	,90964*	0,156	0,000	0,532	1,287
	Presencial	0,348	0,177	0,154	-0,081	0,777

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Analisando os valores médios, conclui-se que o grupo híbrido é, em média, aquele que está mais satisfeito com o acolhimento e integração (4,34, $dp= 0,37$), e o grupo *online* é, em média, o que está menos satisfeito com o processo (3,41, $dp= 0,91$)(Anexo G).

Após se ter concluído que existem diferenças entre pelos menos dois grupos relativamente ao grau de satisfação com o acolhimento e integração, correu-se novamente a ANOVA (Anexo H) e pediu-se a comparação por cada uma das variáveis, tendo-se recorrido ao teste Tukey para averiguar se também existem diferenças nos grupos amostrais (*online*, presencial e híbrido) relativamente às restantes variáveis em estudo, representado na Quadro 3.4.2.

No que toca ao *engagement*, comparando o grupo *online* com o grupo presencial e com o grupo híbrido, apresentaram um *pvalue* igual a 0,026 e 0,000, respetivamente, pelo que $pvalue < \alpha$ com um grau de confiança de 95%. Já quando se compararam os grupos presencial e híbrido, o *pvalue* tem um valor bastante elevado, igual a 0,276, sendo superior ao valor de α .

Relativamente à Motivação, quando se comparou o grupo *online* com o grupo presencial e com o grupo híbrido, apresentaram um *pvalue* com um valor alto, igual a 0,323 e 0,163, respetivamente, sendo que $pvalue > \alpha$ com um grau de confiança de 95%. Comparando o grupo presencial e o híbrido, o valor do *pvalue* é igual a 0,009, sendo inferior ao valor de α estipulado.

Por fim, na intenção de saída, o grupo *online* comparado com o grupo presencial e híbrido resultou em valores de *pvalue* iguais a 0,282 e 0,000, sendo o valor da primeira comparação superior ao valor de α e a seguinte apresentando um valor inferior ao de α . Quando se comparou os grupos presencial e híbrido, o *pvalue* foi igual a 0,048, sendo inferior à de α de 0,05.

Quadro 3.4.2 – Comparações Múltiplas através do Tukey

Comparações múltiplas							
Variável dependente	Formato em decorreu o processo de integração na organização	Formato em decorreu o processo de integração na organização	Diferença média	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Satisfação com o Acolhimento e Integração	Online	Presencial	-0,561*	0,170	0,003	-0,964	-0,158
		Híbrido	-,909*	0,155	0,000	-1,278	-0,540
	Presencial	Híbrido	-0,347	0,176	0,125	-0,767	0,071
Engagement	Online	Presencial	-,418*	0,159	0,026	-0,796	-0,040
		Híbrido	-,673*	0,146	0,000	-1,019	-0,327
	Presencial	Híbrido	-0,255	0,165	0,276	-0,648	0,137
Motivação	Online	Presencial	0,151	0,104	0,323	-0,097	0,400
		Híbrido	-0,176	0,096	0,163	-0,403	0,051
	Presencial	Híbrido	-0,327*	0,109	0,009	-0,586	-0,068
Intenção de Saída	Online	Presencial	0,317	0,207	0,282	-0,175	0,810
		Híbrido	0,834*	0,190	0,000	0,383	1,285
	Presencial	Híbrido	0,517*	0,216	0,048	0,004	1,029

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

3.5 Regressão Linear

Foi realizada uma regressão linear múltipla, a fim de validar o modelo em estudo e investigar qual o peso das diferentes variáveis para explicar que explicam a intenção de saída, considerada variável dependente.

Através do coeficiente de determinação (R quadrado), verificou-se que o conjunto das variáveis independentes explica 48,2% das flutuações da intenção de saída, pelo que a bondade de ajustamento é aceitável, logo o modelo é ajustado. Para se validar o modelo, correu-se a ANOVA (Anexo I), que teve como resultados $F(5) = 24,209$, $p = 0,000$, logo há pelo menos um coeficiente de determinação diferente dos restantes. Assim, o modelo considerou-se válido.

Quadro 3.5.1 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1. (Constante)	7,543	0,787		9,579	0,000
Satisfação, Acolhimento e Integração	-0,592	0,104	-0,508	-	0,000
Engagement	-0,327	0,114	-0,253	-	0,005
Motivação	-0,172	0,138	-0,084	-	0,214
Idade (anos completos)	-0,035	0,016	-0,153	-	0,027
Habilitações Literárias	0,014	0,128	0,007	0,108	0,914

Como é visível no Quadro 3.5.1, através de um Teste T para cada uma das variáveis independentes conclui-se que apenas as a Satisfação com o Acolhimento e Integração, o *Engagement* e a Idade têm capacidade explicativa sobre a intenção de saída, pois $p < 0,05$.

A variável Satisfação com o Acolhimento e Integração é claramente a mais explicativa da intenção de saída, com $\beta = -.508$, seguida do *Engagement*, com $\beta = -.253$ e da Idade com $\beta = -.153$. Assim, conclui-se que estas três variáveis têm um impacto significativo na Intenções de Saída, ao contrário da Motivação e das Habilitações Literárias.

Capítulo 4. Discussão dos resultados

Analizados os resultados, apresenta-se agora a discussão dos mesmos, em que se irá inicialmente averiguar se existem diferenças nas variáveis em estudo derivadas do tipo de acolhimento e integração, e a partir daí será feita a discussão dos resultados, a validação das hipóteses e o confronto com a literatura.

Hipótese Post-hoc: São expectáveis diferenças significativas decorrentes da tipologia do processo de acolhimento e integração.

Pelas características de estudo que está ancorado numa tipologia de processo de acolhimento e integração com três formas distintas (*online*, presencial e híbrido), sentiu-se a necessidade de determinar se se identificam efeitos significativos.

Através da ANOVA realizada para averiguar se existem diferenças nas restantes variáveis em estudo em função das características do processo, é possível concluir que, no que toca à variável *engagement*, existem diferenças entre os grupos *online* e presencial e *online* e híbrido, pelo que não foram detetadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos híbrido e presencial. Através dos valores médios, conclui-se que o grupo com maior nível médio de *engagement* é o híbrido e que apresenta um menor nível é o *online*.

Para a variável motivação, é visível que existem diferenças significativas apenas entre os grupos presencial e híbrido. Observando os valores médios, é notório que o grupo com maior nível médio de motivação é o híbrido e o grupo com menor é o presencial.

Por fim, para a variável intenção de saída, encontram-se diferenças entre os grupos *online* e híbrido, e presencial e híbrido, não existindo diferenças significativas quanto ao nível médio de intenção de saída entre os grupos *online* e presencial.

A média da intenção de saída é ligeiramente superior no grupo *online*, seguido pelo grupo presencial e pelo grupo híbrido, o que significa que as pessoas que integram uma organização em formato híbrido, são aquelas que apresentam uma menor intenção de saída.

H1: Existem diferenças no grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração em função das características do processo.

Conclui-se que o grau de satisfação médio no grupo *online* é diferente do grau de satisfação médio no presencial e no grupo híbrido. Analisando os valores médios, o grupo *online* é, em média, o que está menos satisfeito e o grupo híbrido é, em média, aquele que está mais satisfeito, pelo que H1 está validada. Por ser um tema recente, não se encontraram até ao momento outros estudos que comparem o grau de satisfação de grupos de colaboradores em regime presencial, *online* e híbrido no que toca ao seu *engagement*, motivação e intenção de saída.

Ainda assim, é de referir que os sujeitos continuam a privilegiar os processos de acolhimento e integração com uma componente presencial, em detrimento dos processos exclusivamente *online*.

H2: Existe uma relação positiva entre o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e o *engagement* dos colaboradores.

Verificou-se que a relação entre as variáveis grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e *engagement* é positiva. Nesse sentido, a hipótese é validada, considerando que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis, o que significa que quanto maior a satisfação com o acolhimento e integração, maior será também nível de *engagement* dos colaboradores. Esta questão foi também considerada na literatura por Stier e Zwany (2008) que, ainda que em contextos diferentes, concluíram que os colaboradores que integram organizações que investem mais tempo e recursos num plano de acolhimento e integração consistente são também os sujeitos com maiores níveis de *engagement* no trabalho.

Também Snell (2006) refere a importância da satisfação do colaborador para com a sua integração, pois traz diversos benefícios para a organização, tais como a redução dos custos, o aumento da produtividade e performance, aumento da qualidade das relações interpessoais entre colegas e aumento do *engagement*, reforçando assim a relação positiva existente entre a satisfação com o acolhimento e o *engagement*.

Assim, a hipótese é validada e converge com a literatura.

H3: Existe uma relação positiva entre o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e a motivação dos colaboradores.

Ao analisar-se a correlação entre o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração e a motivação, conclui-se que a relação entre estas duas variáveis é estatisticamente significativa e positiva, ainda que moderada. Isto significa que quanto maior o grau de satisfação com o acolhimento e integração, maior será também o a motivação dos sujeitos. A hipótese é validada e vai ao encontro do defendido na literatura por Cunha et al. (2016), que referem que, atualmente, cada vez mais a forma como os novos elementos sentem que são acolhidos e integrados nas organizações impactam diretamente a sua motivação e satisfação com o trabalho.

Bauer e Erdogan (2011) reforçam a existência de uma relação positiva entre as variáveis, quando referem que quando um novo colaborador sente que passou por uma boa integração na organização, isto reduz sua a ansiedade, promove o desenvolvimento de conexões e aumenta sua a confiança, apresentando uma ideia clara dos valores e atitudes que deve ter enquanto colaborador, o que culmina na rapidez de adaptação ao posto de trabalho, numa melhor eficácia do seu desempenho e numa maior motivação para com a função.

A hipótese é assim validada e em concordância com a literatura.

H4: Existe uma relação positiva entre a motivação e o *engagement*.

De acordo com o valor da correlação entre a motivação e o *engagement*, conclui-se que a relação entre estas duas variáveis é estatisticamente significativa, positiva, ainda que moderada, o que indica que quanto maior for o *engagement* sentido pelos sujeitos, maior será a motivação sentida por estes. Assim, o resultado vai ao encontro do defendido por Salanova e Schaufeli (2009), que rotulam as diversas dimensões do *engagement* como vantajosas, quer para a organização quer para o colaborador, gerando o aumento de lucro por parte das empresas através da redução do absentismo, aumento do rendimento e da produtividade, inovação, motivação, comprometimento organizacional, satisfação laboral e maior interação entre o colaborador e os seus colegas, clientes e chefias.

A hipótese é validada e está de acordo com o referido na literatura.

H5: Existe uma relação negativa entre a motivação e a intenção de saída.

Como demonstrado no capítulo anterior, existe uma relação moderada e negativa entre a variável motivação e a variável intenção de saída, pelo que quanto maior for a motivação sentida pelos sujeitos, menor será a sua intenção de saída.

Ferreira e Siqueira (2005) referem a existência de certos fatores chave para predizer a intenção de saída da organização por parte dos colaboradores, e destacam a motivação como parte integrante destes fatores, no sentido em que se um sujeito estiver pouco motivado, é previsto que apresente uma maior intenção de saída do que um sujeito que esteja motivado com o seu trabalho.

Desta forma, a hipótese é validada e vai ao encontro do defendido na literatura.

H6: Existe uma relação negativa entre o *engagement* e a intenção de saída.

Verifica-se que existe uma relação significativa, forte e negativa entre o *engagement* e a Intenção de Saída, o que significa que quanto maior for o *engagement* sentido pelos sujeitos, menor será a intenção de saída por parte destes. Assim, a hipótese está validada e é apoiada por Armstrong (2014), que defende que os colaboradores que passam por um processo de acolhimento eficaz apresentarem níveis mais elevados de *engagement* e compromisso organizacional, exibindo menos intenções de abandonar a organização.

Também Ferreira e Siqueira (2005) referem a existência de certos fatores chave para predizer a intenção de saída da organização por parte dos colaboradores, e salientam o *engagement* como parte integrante destes fatores, no sentido em que se um sujeito estiver pouco *engaged*, é provável que apresente uma maior intenção de saída do que um sujeito que esteja realmente *engaged* com o seu trabalho.

Stier e Zwany (2008) reforçam a hipótese, quando defendem que os colaboradores com elevados níveis de *engagement* irão ter uma menor probabilidade de perderem o interesse na sua função e na organização, pelo que deverão apresentar consequentemente uma menor intenção de saída.

A hipótese está assim validade e em conformidade com a literatura.

Por forma a validar o modelo em estudo e analisar, se de facto, a satisfação com o acolhimento e integração, o *engagement* e a motivação explicam a intenção de saída dos sujeitos, recorreu-se por último a uma análise de Regressão Linear Múltipla. Através desta, concluiu-se que o conjunto das variáveis é pouco explicativo da intenção de saída, e que apenas a satisfação com o acolhimento e integração, o *engagement* e a idade têm capacidade explicativa sobre a variável, excluindo a motivação. Desta forma, o modelo em estudo é explicativo da intenção de saída apenas em parte.

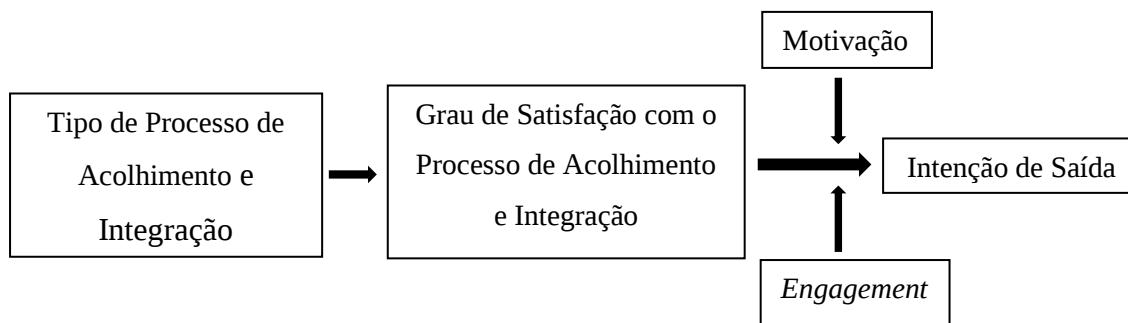
De acordo com Randhawa (2007) a intenção de saída deve ser analisada como um processo complexo, que envolve diversas variáveis, entre elas a idade. Uma possível explicação para os resultados pode incidir sobre o facto da amostra ser reduzida e pouco diversificada, especialmente em relação à idade, sendo composta maioritariamente por sujeitos bastante novos (média de idades igual a 26 anos), com pouca experiência de trabalho.

Os sujeitos mais jovens podem apresentar uma maior intenção de saída, facto talvez não tão relacionado com as variáveis consideradas no presente estudo, mas sim pelas suas características próprias. As gerações Y e Z, que constituem grande maioria da amostra, são caracterizadas como sendo as gerações da liberdade e da inovação. Têm como hábito o *multitasking*, e estão acostumadas a conseguirem o que querem, pelo que não se contentam com pouco e entediam-se facilmente. Assim, não hesitam em procurar novas oportunidades, pois preferem adquirir experiência em diferentes áreas de diversas empresas, do que trabalhar muitos anos apenas numa (Comazzetto et al., 2016). Sentem, assim, menos receio em abandonar uma organização, pois não têm a ambição de ficar muito tempo na mesma.

Ainda sobre o modelo, existe uma segunda dimensão do estudo que não estava prevista. Face aos resultados estatísticos, surgiu uma hipótese post-hoc, que decorreu da evidência, pelo que não foi considerada no modelo inicial: O grau de satisfação com o acolhimento e integração tem uma relação forte, negativa e estatisticamente relevante com a intenção de saída. Esta relação significa que quanto maior for o grau de satisfação com o acolhimento e integração dos sujeitos, menor será a intenção de saída dos mesmos. Assim, futuramente na validação do modelo poderão ser consideradas como moderadoras, e não mediadoras as variáveis motivação e *engagement*. Esta sugestão decorre da expectativa de que a intensidade da relação entre o grau de satisfação e a intenção de saída vai ser afetada pela motivação e pelo *engagement*.

Através dos valores da Regressão Linear, esta hipótese é reforçada, pois observa-se que não são nem o *engagement* nem a motivação que têm um maior valor explicativo sobre a intenção de saída, é sim o grau de satisfação com o processo de integração de acolhimento.

Assim, apresenta-se um modelo alternativo àquele que surgiu da revisão da literatura.



Fonte: Autoria própria

Figura 4.1- Modelo de Investigação Alternativo

Capítulo 5. Conclusão

O presente estudo procurou verificar se existem diferenças associadas aos diferentes tipos de processo de acolhimento e integração quanto ao grau de satisfação para com o processo, ao *engagement*, à motivação e, conseqüentemente, à intenção de saída dos novos colaboradores.

Assim, teve como principal objetivo determinar o efeito que o formato do processo de acolhimento e integração tem na intenção de saída dos novos colaboradores, por meio do grau de satisfação com o processo, da motivação e do *engagement*, preenchendo o *gap* existente na literatura relativamente ao tema e contribuindo simultaneamente para o delineamento das estratégias por parte das organizações relativamente à escolha do formato de processo de acolhimento e integração, de forma a reter o talento atraído.

Em primeiro lugar, concluiu-se que, das variáveis em estudo, o grau de satisfação com o processo de acolhimento e integração é aquela que mais explica a intenção de saída dos sujeitos, pelo que a motivação e o *engagement* devem ser consideradas apenas como variáveis moderadoras da relação. Também a idade foi considerada como explicativa da intenção de saída, possivelmente devido ao facto das gerações mais recentes não terem a ambição de ficar por muito tempo na mesma organização, apresentando assim uma maior intenção de saída.

Em segunda lugar, verificou-se a existência, como expectável, de diferenças associadas aos diferentes tipos de processo de acolhimento e integração no grau de satisfação para com o processo. Os sujeitos que integraram uma organização em formato híbrido, são os que estão mais satisfeitos com o processo, e os que integraram em formato *online* são os menos satisfeitos. Relativamente ao *engagement* dos sujeitos, existem também diferenças entre os grupos *online* e presencial e *online* e híbrido, e concluiu-se que os sujeitos que ingressaram em formato híbrido são os que se encontram mais *engaged* com o seu trabalho, ao contrário dos sujeitos que passaram pelo processo em formato *online*. Já no que toca à motivação, foram detetadas diferenças significativas apenas entre os grupos presencial e híbrido, e concluiu-se que os sujeitos com maior nível médio de motivação são os que experienciaram o processo de acolhimento e integração no formato híbrido também. Por fim, para a variável intenção de saída, encontram-se diferenças entre os grupos *online* e híbrido, e presencial e híbrido, e concluiu-se que os sujeitos que apresentam uma maior intenção de saída são os que vivenciaram o processo de acolhimento e integração em formato *online*, ao contrário dos sujeitos que

passaram pelo processo em formato híbrido, sendo os que apresentam uma menor intenção de saída.

Assim, os resultados do estudo são relevantes para as organizações e devem ser considerados pelas mesmas no momento em que estas desenham as suas estratégias e definem o tipo de processo de acolhimento e integração a ser implementado. De acordo com os resultados obtidos, concluiu-se que as organizações devem optar pelo formato híbrido, sendo aquele que apresenta os melhores resultados ao nível da satisfação com o processo, do *engagement*, da motivação e da intenção de saída. Significa, assim, que os sujeitos que integraram uma organização no formato híbrido, são aqueles que se encontram mais satisfeitos com o processo, estão mais motivados, mais *engaged*, e apresentam uma menor intenção de saída.

Os resultados são alarmantes para as organizações que realizaram integrações de novos colaboradores em formato *online*. Estas, devem delinear novas estratégias de *engagement* e de motivação, de forma a contribuir para a retenção dos elementos que passaram por este tipo de processo, visto que, de acordo com os resultados, estes poderão apresentar uma maior intenção de saída.

No que toca às limitações do presente estudo, estas incidem sobre a reduzida dimensão da amostra e a baixa representatividade dos grupos amostrais.

Para trabalhos futuros, propõe-se uma exploração com o mesmo propósito, mas considerando diferentes relações as variáveis (validação dos efeitos de moderação), e exploração outras variáveis de forma a permitir analisar a relação causal entre diferentes variáveis relevantes e os efeitos que estas podem ter na intenção de saída, sendo possivelmente mais explicativas do que as consideradas no presente estudo, e contribuindo para eliminar o gap de literatura existente sobre os efeitos que os diferentes tipo de integração podem ter nas organizações.

Por fim, comprova-se uma vez mais a importância do processo de acolhimento e integração para as organizações, na medida em que, quando realizada de forma planeada e estratégica, tem o poder não só de influenciar positivamente a motivação e o *engagement*, mas também de reduzir a intenção de saída dos novos colaboradores, contribuindo para a retenção de talento e sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

- Angst, R., Benevides-Pereira, A. e Porto-Martins, P. (2009). UWES manual – português BR. Rio de Janeiro: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Arachchige, B. J. H. (2014). Absence of induction and its impact on the organization. *The IUP Journal of Management Research*. 13, 7 - 16.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aumayr-Pintar, C., Cerf, C., Gaughan, S., Torres-Revenga, Y. (2017). *Annual review of working life 2017*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/annual-review-of-working-life-2017#tab-01>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Babú, D. A. (2017). *The overall potential of telecommuting* [Dissertação de mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/15325>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. e Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3), 187 – 200. 10.1080/02678370802393649
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3 (2) 113-129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97–112). Oxford University Press.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Management Review*, vol. 54 (3): 23-28.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (8th ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Correia, A., & Passos, A. (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI. In Ferreira, A., Martinez, L., Francisco G. e Duarte, H (Eds.), *GRH para gestores* (pp.337-370). Lisboa: RH Editora
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª ed.) Lisboa, Editora RH.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Dai, G., & De Meuse, G. (2007). A review of onboarding literature. *Korn/Ferry International*. http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf1/Review_OnboardingLiterature.pdf
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. e Schaufeli, W.B. (2001), Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27 (4), 279-86. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.). *GRH Para Gestores*: 177 – 193. Lisboa: RH Editora.

Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.). *GRH Para Gestores*: 177 – 193. Lisboa: RH Editora.

Durães, L., (2017). *Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho].

Eurofound (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://eurofound.link/ef1658>

Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José e Caetano, António (2001). *Manual da psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p%2047%20-%2067>

Fonseca, J. J. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza, Brasil: UECE.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). *A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires*. <https://hdl.handle.net/1813/74358>

Hackman, J. R. & Oldham, G. (1974). The job diagnostic survey: an instrumental for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. New Haven: Yale University. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>

- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance. University of Illinois*. 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford handbook of socialization*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5ª edição). SAGE.
- Lewis-Beck, M., Bryman, A., & Futing Liao, T. (2004). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781412950589>
- Machado, A.R., Machado, D.M.R. & Portugal, N.M. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Escolar Editora.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-423. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733. <https://doi.org/10.1177/014920639101700406>
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301- 324). Editora RH.
- OIT, 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide. Geneva: International Labour Office, Switzerland. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- Pedroso, B., Pilatti, L. A., Santos, C. B. & Junior, G., S. (2010). Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. *Revista Produção Online*, 10 (3), 670-697. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.533>

- Pedroso, B., Pilatti, L. A., Santos, C. B. D., & Santos Junior, G. D. (2010). Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. *Revista Produção Online*, 10(3), 670–697. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.533>
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”, *Behavior Research Methods*, 40 (3): pp 879- 891.
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K.S., & Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*. 23 (6), 764–770. 10.5829/idosi.wasj.2013.23.06.313.
- Randhawa, G. (2007), Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis, *Indian Management Studies Journal*, 11 (1), pp. 149-159.
- Rego, A., M., Cunha, Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Reto, L. & Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, Série 2, 21-31.
- Ribeiro, M. F., Passos, C. & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*. 4 (2), 242–256. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2009). *El Engagement en el Trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. e Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. e Bakker, A. (2003). UWES - Utrecht work engagement scale. Utrecht: Utrecht University - Occupational Health Psychology Unit.
- Scroggins, W. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *The Journal Of Business Inquiry*, 7(1), 68-78. <https://journals.uvu.edu/index.php/jbi/article/view/167>
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47 (5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Silva, A. H. & Fossa, M.I.T. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. 18 (4), 5-20. Editorial Reuna.
- Silva, V. P., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. (2nd ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Uses research to connect onboarding processes. processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5 (6), pp.32-35, <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Stier, M., & Zwany, A. (2008). Getting On Board A Model for Integrating and Engaging New Employees, Partnership for Public Service.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* 1: 209 –264. Greenwich, CT: JAI Press. <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>
- Wallinan, N. (2011). Research methods: The basics. Routledge.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yan, V. (2008). Projecto de investigação sobre a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho, a intenção de turnover e o turnover voluntário [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação].
- Zimmerman, R. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*. 61(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>

Anexos

A – Questionário

Processo de Acolhimento e Integração

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional da ISCTE Business School, proponho-me desenvolver um estudo sobre as estratégias de acolhimento e integração durante o período de pandemia.

Se, desde março de 2020, ingressou numa empresa e teve experiência de trabalho em contexto online, peço a sua colaboração.

Convido-o(a) a participar no estudo. A sua participação é fundamental.

A confidencialidade e anonimato das respostas estão garantidos e a informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito desta investigação.

Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é a sua opinião. Solicito que responda a todas as questões/afirmações apresentadas de forma espontânea.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do endereço eletrónico: mmcmb@iscte-iul.pt.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Margarida Camara

Dados Sócio-Demográficos

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade (anos completos) *

A sua resposta

Habilitações Literárias *

- ☐ Igual ou inferior ao 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado ou Superior

Condição de Trabalho Atual *

- ☐ Presencial
- ☐ Online
- ☐ Híbrido

Parte I - Entrada na Organização

Peço que considere o processo de entrada na organização.

Por favor indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações, tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Quando entrei nesta organização...

1. ... deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração. *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. ... os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas. *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. ... a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação. *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. ... os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função. *

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. ... e durante a minha integração, os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. ... foram-me transmitidas de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.). *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. ... a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

8. ... não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

9. ... recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

10. ... recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

11. ... sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

12. ... recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

13. ... a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Entrada na Organização - Continuação

1. Em que formato decorreu o seu processo de integração na organização? *

- ☐ Online
- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido

2. O processo de acolhimento contribuiu positivamente para a satisfação com a organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. Tendo em consideração a questão anterior, indique o porquê da sua resposta.

A sua resposta

4. Desde o início da pandemia, indique qual a percentagem de tempo em que trabalhou em contexto online, aproximadamente (numa escala de 0 a 100). *

A sua resposta

5. O contexto em que decorreu a minha integração na organização afetou a minha motivação para com o trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

6. O contexto em que decorreu a minha integração na organização afetou o meu envolvimento na organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

7. O contexto em que decorreu a minha integração na organização afetou a minha satisfação na organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. Na sua opinião, nos processos de integração de novos trabalhadores as empresas deveriam privilegiar o contexto: *

- ☐ Online
- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido

Parte II - Envolvimento no Trabalho

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada uma delas e assinale o grau com que vivenciou em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero). Em caso afirmativo, indique qual a frequência (de 1 a 5).

*

	0 - Nunca	1 - Quase Nunca	2 - Às Vezes	3 - Frequentemente	4 - Quase Sempre	5 - Sempre
1. No trabalho, sinto-me replet@ de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. No trabalho, sinto-me com força e vigor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Estou entusiasmad@ com meu o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Estou orgulhos@ com o trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sinto-me envolvid@ com o trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto online.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto híbrido.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sinto-me/Sentia-me entusiasmado com o meu trabalho em contexto presencial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III - Motivação na Função

I. Secção A

Pretende-se, de seguida, que descreva o seu trabalho o mais objetivamente possível. Responda às seguintes questões utilizando uma escala de 1 a 7 (em que 1 será a situação menos intensa e 7 a mais intensa). Para cada questão, por favor, selecione do número que mais se adequa à sua situação.

1) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a realização das suas tarefas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito pouca autonomia; o meu trabalho não me permite decidir como e quando realizar as tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muita autonomia; o meu trabalho permite-me total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.

2) Desenvolve no trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
O meu trabalho é apenas uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	O meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.

3) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito pouca variedade; o trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muita variedade; o trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.

4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho tem influência na vida ou no bem-estar de outras pessoas? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não muito significativo; os resultados do meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Altamente significativo; os resultados do meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.

5) Recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito pouco; o trabalho é organizado de forma a que eu não tenha informação sobre o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito; o trabalho é organizado de forma que constantemente eu obtenha feedback sobre o meu desempenho.

II. Secção B

Em baixo, encontra-se uma lista de frases que podem ser usadas para descrever o seu trabalho. Indique o grau de correção de cada uma das afirmações de acordo com a seguinte escala:

1-Totalmente incorreto; 2- Parcialmente incorreto; 3-Não tenho a certeza; 4-Parcialmente correto; 5- Totalmente correto

*

	1 - Totalmente Incorreto	2 - Parcialmente Incorreto	3 - Não Tenho a Certeza	4 - Parcialmente Correto	5 - Totalmente Correto
1) O trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.	☐	☐	☐	☐	☐

2) O trabalho é organizado de forma a que eu não possa terminar as tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
3) O trabalho que executo permite-me avaliar o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
4) O trabalho é bastante extenso e repetitivo.	☐	☐	☐	☐	☐
5) A qualidade com que realizo o meu trabalho varia consoante o contexto (online, presencial ou híbrido).	☐	☐	☐	☐	☐
6) No trabalho não tenho oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
7) No trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.	☐	☐	☐	☐	☐
8) O meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
9) No trabalho, tenho independência e liberdade para realizá-lo como preferir.	☐	☐	☐	☐	☐
10) O meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa no geral.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte IV - Futuro na Organização

Por favor indique o seu grau de concordância face às seguintes afirmações relativas ao seu futuro na organização, assinalando a sua resposta numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

*

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem Discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
1) Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
2) É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	☐	☐	☐	☐	☐
3) Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
4) Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto exclusivamente online, nesta ou noutra organização, eu aceitaria.	☐	☐	☐	☐	☐
5) Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto exclusivamente presencial, nesta ou noutra organização, eu aceitaria.	☐	☐	☐	☐	☐

6) Se recebesse uma proposta de trabalho semelhante à atual, mas em contexto híbrido, nesta ou noutra organização, eu aceitaria.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A sua resposta foi registada. Obrigada.

B- Matriz de Componente Rodada, Variância Explicada e Fiabilidade da Escala de Acolhimento e Integração

	Componente		
Matriz de componente rodada	1	2	3
1.3. ... a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.	0,871	0,310	0,237
1.2. ... os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	0,863	0,299	0,201
1.9. ... recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	0,832	0,373	0,309
1.5. ... e durante a minha integração, os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio.	0,788	0,344	0,145
1.4. ... os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	0,785	0,285	0,398
1.11. ... sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.	0,344	0,820	0,274
1.13. ... a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	0,358	0,817	0,351
1.8. ... não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.	0,287	0,811	0,164
1.10. ... recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.	0,396	0,796	0,307
1.6. ... foram-me transmitidas de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.).	0,172	0,178	0,840
1.7. ... a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.	0,187	0,254	0,818
1.1 ... deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.	0,331	0,265	0,748
1.12. ... recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.	0,381	0,482	0,511
Variância Explicada	64,60%	9,80%	7,80%
Alpha de Cronbach	0,9	0,9	0,8
Método de Extração: análise de Componente Principal; Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.;			
a. Rotação convergida em 5 iterações.			

C- Matriz de Componente Rodada, Variância Explicada e Fiabilidade da Escala de Motivação

	Componente				
Matriz de componente rodada	1	2	3	4	5
3.1.5) Recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?	0,830	0,144	-0,091	0,019	0,040
3.2.3) O trabalho que executo permite-me avaliar o meu desempenho	0,802	0,195	0,16	0,101	-
3.2.8) O meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.	0,752	-0,012	0,049	0,225	0,340
3.1.1) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a realização das suas tarefas?	0,191	0,826	0,045	0,058	0,082
3.2.9) No trabalho, tenho independência e liberdade para realizá-lo como preferir.	0,304	0,734	0,159	0,068	0,06
3.1.2) Desenvolve no trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?	-0,072	0,711	0,052	0,205	0,004
3.2.1) O trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.	0,143	-0,024	0,871	0,013	-
3.1.3) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?	-0,100	0,262	0,765	0,118	0,221
3.2.10) O meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa no geral.	0,178	-0,036	0,022	0,835	0,059
3.2.6) No trabalho não tenho oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.	-0,026	0,282	-0,049	0,645	0,492
3.1.4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho tem influência na vida ou no bem-estar de outras pessoas?	0,086	0,234	0,402	0,59	-
3.2.4) O trabalho é bastante extenso e repetitivo.	0,016	0,021	0,201	0,157	0,777
3.2.2) O trabalho é organizado de forma a que eu não possa terminar as tarefas.	0,171	0,049	-0,051	0,076	0,644
Variância Explicada	26,20 %	12,90 %	11,00 %	9,60 %	8,30 %
Alpha de Cronbach	0,8	0,7	0,6	0,6	0,3
Método de Extração: análise de Componente Principal; Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.;					
a. Rotação convergida em 6 iterações.					

D – Correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis		Idade (anos completos)	Habilitações Literárias	Satisfação, Acolhimento e Integração	Engagement	Intenção de Saída	
Idade (anos completos)	Correlação de Pearson	--					
	N	136					
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	,173*	--				
	Sig. (2 extremidades)	0,044520074					
	N	136	136				
Satisfação, Acolhimento e Integração	Correlação de Pearson	-,352**	-0,080371581	--			
	Sig. (2 extremidades)	2,63298E-05	0,352298576				
	N	136	136	136			
Engagement	Correlação de Pearson	-,190*	-0,015541992	,670**	--		
	Sig. (2 extremidades)	0,02686253	0,857476753	4,64327E-19			
	N	136	136	136	136		
Motivação	Correlação de Pearson	0,01746972	,180*	0,15631207	,287**	--	
	Sig. (2 extremidades)	0,840022176	0,036191484	0,06917762	0,000703553		
	N	136	136	136	136	136	
Intenção de saída	Correlação de Pearson	0,073992772	0,010383961	-,638**	-,589**	-,237**	--
	Sig. (2 extremidades)	0,391939067	0,904497224	6,67458E-17	4,60044E-14	0,005369	
	N	136	136	136	136	136	136

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

E -Teste de Homogeneidade de Variâncias

Testes de Homogeneidade de Variâncias					
		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Satisfação com o Acolhimento e Integração	Com base em média	18,440	2	133	0,000
	Com base em mediana	16,536	2	133	0,000
	Com base em mediana e com gl ajustado	16,536	2	87,2	0,000
	Com base em média aparada	17,120	2	133	0,000

F – Teste ANOVA para o Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração

ANOVA					
Satisfação com o Acolhimento e Integração	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	21,483	2	10,741	17,562	0,000
Nos grupos	81,345	133	0,612		
Total	102,828	135			

G- Descritivas da ANOVA para o Grau de Satisfação com o Acolhimento e Integração

Descritivas							
				95% de Intervalo de Confiança para a Média			
Satisfação com o Acolhimento e Integração	N	Média	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
Online	56	3,411	0,918	3,165	3,656	2,00	5,00
Presencial	34	4,008	0,941	3,680	4,337	1,21	5,00
Híbrido	46	4,343	0,373	4,232	4,454	3,21	5,00
Total	136	3,876	0,075	3,726	4,025	1,21	5,00

H – Comparações Múltiplas para as Variáveis em Estudo

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Satisfação com o Acolhimento e Integração	Entre Grupos	21,483	2	10,741	17,562	0,000
	Nos grupos	81,345	133	0,612		
	Total	102,828	135			
<i>Engagement</i>	Entre Grupos	11,795	2	5,897	10,952	0,000
	Nos grupos	71,614	133	0,538		
	Total	83,409	135			
Motivação	Entre Grupos	2,141	2	1,071	4,593	0,012
	Nos grupos	31,003	133	0,233		
	Total	33,144	135			
Intenção de Saída	Entre Grupos	17,681	2	8,84	9,66	0,000
	Nos grupos	121,715	133	0,915		
	Total	139,395	135			

I – Teste ANOVA da Regressão Linear Múltipla

ANOVA ^a						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	67,212	5	13,442	24,209	,000 ^b
	Resíduo	72,184	130	0,555		
	Total	139,395	135			
a. Variável Dependente: IntencaoDeSaida						
b. Preditores: (Constante), Habilitações Literárias, Engagement, Idade (anos completos), Motivacao, SatisfAcolhimentoeIntegração						