



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A influência do *onboarding* no desempenho dos novos colaboradores: e o efeito mediador da confirmação das expectativas e do *engagement* nessa relação

Marta Sofia Martinho Afonso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A influência do onboarding no desempenho dos novos
colaboradores: e o efeito mediador da confirmação das
expectativas e do engagement nessa relação**

Marta Sofia Martinho Afonso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

É com grande orgulho e satisfação que finalizo a última etapa da minha caminhada académica. Indiscutivelmente, esta foi a mais intensa e desafiante de todo o meu percurso, e por esse mesmo motivo, não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que, ao longo deste ano, me acompanharam e me ajudaram a concluir com sucesso a minha dissertação de mestrado.

Primeiramente, gostava de manifestar o meu maior agradecimento aos meus pais, Manuel e Cristina, e à minha querida irmã Andreia, pelo apoio e amor incondicional. Foi isso que fez com que mantivesse sempre a minha determinação e perseverança, principalmente nos dias mais difíceis, e que não desistisse mesmo nas alturas em que a vontade de renunciar parecia ganhar. São, sem dúvida alguma, as pessoas mais importantes na minha vida e os meus grandes pilares.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus restantes familiares pelos conselhos e pelas palavras que tiveram para comigo, de forma a manter-me motivada e a não desistir do meu grande objetivo.

À minha mentora, Carla Romão, por todo o apoio e ajuda. Para além de todas as partilhas de conhecimento e me ter encorajado sempre a fazer mais e melhor, foi fundamental para a minha recolha de dados. Seguramente, é a minha referência a nível profissional.

À Raquel Oliveira por toda a ajuda, apoio, motivação e paciência desde o primeiro dia. Decididamente, sem este suporte, o ano teria sido muito mais difícil e desgastante.

Aos meus amigos, principalmente, à Cláudia Santos, Carla Catarina Silva, João Romão, Andreia Cerqueira, Gonçalo Tristão e Andreia Graça, por, nos momentos mais duros, me terem presenteado sempre com uma palavra amiga e de incentivo.

À minha orientadora, professora Andrea Fontes, tanto pela ajuda e disponibilidade ao longo destes meses, como por ter aceitado o meu convite de embarcar comigo nesta grande aventura.

E às restantes pessoas que me acompanharam, e que também contribuíram, cada um à sua maneira, a que conseguisse chegar ao fim deste meu percurso académico.

A todos, o meu sincero obrigada!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Nos últimos anos, a mentalidade em relação ao trabalho foi-se modificando, o que levou a que cada um passasse a ser responsável pela sua própria carreira. Esta mudança fez com que houvesse um aumento significativo da taxa de rotatividade, e que as organizações tivessem de reestruturar a forma como recrutavam, selecionavam e integravam os novos colaboradores. No entanto, existe pouca literatura científica que analisa os impactos que o acolhimento e a integração têm nas entidades empregadoras e, como estes influenciam a produtividade dos novos elementos.

Neste sentido, para perceber melhor a importância do *onboarding*, foi conduzido um estudo online ($n=221$), no qual se pretendeu investigar de que maneira o processo de acolhimento e integração afetava o desempenho, e o papel tanto das expectativas criadas através do *employer branding* externo, como do *engagement* nessa relação. Os resultados demonstraram que apenas existe dupla mediação caso se considere a sub-dimensão de oportunidades de desenvolvimento, que pertence às expectativas, e o *engagement*. Paralelamente, também se constatou que as sub-dimensões das expectativas - flexibilidade, promoção e os fatores humanos - medeiam, isoladamente, a relação entre o *onboarding* e o desempenho. Deste modo, estes resultados são pertinentes, uma vez que permitem sublinhar a relevância de as entidades patronais investirem num programa de acolhimento e integração de elevada qualidade, dado que isso pode gerar um retorno tanto a nível do *engagement*, como a nível do desempenho dos mais recentes membros.

Palavras-chave: Processo de acolhimento e integração; expectativas; *employer branding*; *engagement*; desempenho; oportunidades de desenvolvimento

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In recent years, the mindset towards work has been changing, leading individuals to take responsibility for their own careers. This shift has resulted in a significant increase in turnover rates, requiring organizations to restructure how they recruit, select, and integrate new employees. However, there is limited scientific literature that examines the impacts of onboarding and integration on employers and how they influence the productivity of new hires.

In this regard, to better understand the importance of onboarding, an online study (n=221) was conducted to investigate how the onboarding and integration process affected performance and the role of both external employer branding expectations and engagement in this relationship. The results demonstrated that double mediation only exists when considering development opportunities, a subdimension of expectations and engagement. Additionally, it was also found that the sub-dimensions of expectations - flexibility, promotion, and human factors individually - mediate the relationship between onboarding and performance. Therefore, these results are relevant, as they underscore the importance of employers investing in a high-quality onboarding and integration program, as this can yield returns in terms of both engagement and the performance of their most recent members.

Keywords: Onboarding and integration process; expectations; employer branding; engagement; performance; development opportunities.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1 Employer Branding	5
2.2 Processo de Acolhimento e Integração / <i>Onboarding</i>	8
2.3 Engagement no trabalho.....	11
2.4 Desempenho no trabalho	13
3. Metodologia.....	17
3.1 Modelo desenvolvido e Hipóteses.....	17
3.2 Procedimento.....	18
3.3 Instrumentos	19
3.4 Participantes	21
4. Resultados.....	23
4.1 Análise dos resultados.....	23
4.1.1 Teste de Hipóteses.....	24
4.1.2 Validação das hipóteses	30
5. Discussão dos resultados	31
5.1 Limitações da investigação e recomendações para estudos futuros.....	34
5.2 Implicações práticas	36
6. Conclusão	39
Referências Bibliográficas.....	41
Anexos.....	49

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de tabelas

Tabela 1. Sumário das regressões das principais variáveis em estudo.....	26
Tabela 2. Resultados da dupla mediação das expetativas e do <i>engagement</i> no efeito do <i>onboarding</i> no desempenho.....	27
Tabela 3. Sumário das mediações simples.....	28
Tabela 4. Resultados da dupla mediação das oportunidades de formação e <i>engagement</i> no efeito do <i>onboarding</i> no desempenho.....	29
Tabela 5. Validação de Hipóteses.....	30

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação.....	17
--	----

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Até por volta dos anos 80 do século XX, era comum a procura por um emprego para a vida, ou seja, um emprego onde uma pessoa pudesse permanecer sempre na mesma organização e sempre na mesma área funcional. No entanto, com a evolução dos tempos, esta tendência foi-se modificando e o emprego para a vida deixou de ser tão relevante, tendo cada indivíduo assumido mais responsabilidade pela sua própria carreira, aumentando assim o grau de autonomia e liberdade de cada trabalhador na gestão da sua trajetória profissional (Baruch, 2014). Com esta alteração, os colaboradores começaram a dar mais importância à liberdade e à satisfação no trabalho, e a permanência numa dada organização passou a depender das estratégias adotadas pela empresa (Hall, 2004) o que levou a que o mercado de trabalho ficasse mais ativo e dinâmico (Baruch, 2014). Esta mudança obrigou as entidades empregadoras a focarem a sua atenção no desenvolvimento de novas práticas que lhes permitissem dar resposta a estas novas exigências laborais (Hall & Moss, 1998). Estas estratégias incluíam, por exemplo, maior promoção de igualdade e apostas no aumento de inovação e flexibilidade (Lengnick-Hall et al., 2009). Face ao incremento da taxa de rotatividade resultante do aumento da autonomia laboral, os departamentos de Recursos Humanos viram-se compelidos a melhorar a sua imagem no exterior e a desenvolver substancialmente os seus programas de recrutamento, seleção e integração (*onboarding*), com o intuito de atrair os perfis mais qualificados, fomentar a sua integração na empresa e, consequentemente, otimizar a retenção de talentos de maneira mais eficaz.

A 'guerra pelo talento' causada pela maior competitividade entre as organizações fez com que os empregadores tivessem de dar mais importância às práticas de *employer branding* externo, para atrair os recursos humanos mais valiosos e escassos (Singh, 2021). Esta estratégia baseada na divulgação da cultura e dos valores organizacionais, levou a que as pessoas fizessem distinção entre as instituições e criassem expectativas acerca destas (Lievens & Slaughter, 2016), mesmo antes do início da socialização. E, muitas vezes, essas expectativas criadas através do *employer branding* das entidades patronais, podem começar a ser confirmadas logo após o início do *onboarding* (Ruchika & Prasad, 2019).

O *onboarding* é a etapa final do processo de recrutamento e seleção, e tem como finalidade integrar os novos elementos, tanto ao seu novo meio envolvente, como também à sua nova função, sendo uma fase bastante importante, crítica e vulnerável (Byford et al., 2017). Muitas vezes, é comum considerar-se que o processo de recrutamento e seleção termina quando existe a contratação de um novo funcionário (Cardoso, 2016), porém este processo só pode ser dado como finalizado a partir do momento em que este é integrado na empresa, e não quando ocupa a vaga. Este é um tópico reconhecido pelas organizações como sendo relevante para o êxito dos recém-contratados e, por consequência, para o sucesso geral da entidade empregadora (Carucci, 2018). Contudo, na prática, muitas vezes observa-se uma negligência em relação a esta fase do processo de recrutamento e seleção, onde os empregadores falham frequentemente por não assumirem o *onboarding* como uma estratégia central (Caldwell & Peters, 2018), mas sim como uma despesa, o que leva a priorizar métodos tradicionais de integração (Cesário & Chambel, 2019).

Neste sentido, o contraste das expectativas com a realidade da vida laboral da empresa origina consequências em vários parâmetros da relação entre o trabalhador e a sua entidade patronal. Por exemplo, Rayton e Yalabik (2014) defendem que os indivíduos ao confirmarem as suas expectativas, acabam por aumentar os seus níveis de *engagement*, tornam-se mais leais, fiéis e envolvidos (Chhabra & Sharma, 2012). Além disso, ao estarem mais enredados com o seu trabalho, estes apresentam emoções mais positivas (Bakker et al., 2012), logo intensificam a sua produtividade (Bakker et al., 2008).

O desempenho no trabalho refere-se aos comportamentos e aos esforços que os indivíduos apresentam e que contribuem para o sucesso do empregador (Grant, 2008). Neste sentido, a *performance* é a utilização de comportamentos de cidadania para com os colegas de trabalho e o completo domínio dos conhecimentos técnicos. De acordo com Bakker e Demerouti (2008), os funcionários ao se sentirem dedicados, com vigor e absorvidos pelo seu trabalho, aumentam significativamente a sua produtividade. Além disso, com o aumento da *performance*, as entidades patronais conseguem atingir a vantagem competitiva (Sonnentag & Frese, 2002) e, consequentemente, o sucesso e a retenção dos seus elementos mais talentosos.

Dito isto, a presente dissertação centra-se, essencialmente, no tema do *onboarding*, tendo como principal objetivo analisar como o processo de integração por parte de uma organização pode ter impacto no desempenho dos novos colaboradores,

tendo como variáveis mediadoras a confirmação das expectativas criadas através do *employer branding* externo, e o *engagement*. Quanto à organização, esta está segmentada em 6 capítulos. O primeiro capítulo destina-se à apresentação da questão da investigação e da sua relevância. O segundo ao enquadramento teórico que suporta as hipóteses levantadas. O terceiro capítulo corresponde à metodologia do estudo, onde está incluído o modelo desenvolvido com as respetivas hipóteses, o procedimento, os instrumentos e os participantes. O quarto é composto pelos resultados, ou seja, pela análise dos dados recolhidos e pelo teste estatístico das hipóteses. O quinto engloba a discussão dos resultados, as suas implicações práticas, as limitações da investigação e as recomendações para estudos futuros. Já o sexto e último capítulo refere-se às conclusões retiradas do presente estudo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Revisão da Literatura

2.1 Employer Branding

O facto de a mudança de emprego se ter tornado um acontecimento cada vez mais comum e os indivíduos se terem tornado sujeitos ativos na gestão da sua própria carreira (Bauer & Erdogan, 2014), levou a que houvesse uma maior competitividade entre as empresas, visto que o desafio de atrair e, posteriormente, reter os elementos com elevado potencial, intensificou-se (Chhabra & Sharma, 2012). Perante este cenário, começou a 'guerra pelo talento', e as organizações viram-se obrigadas a desenhar estratégias para se diferenciarem enquanto entidades empregadoras (Ruchika & Prasad, 2019). Neste sentido, como a procura era muito superior à oferta (Collins & Han, 2004), surgiu a necessidade de criar estratégias capazes de seduzir os melhores trabalhadores no momento de recrutar (Cardoso, 2016). Foi então neste contexto, que surgiu o termo *employer branding*.

Em 1996, o *employer branding* foi definido por Ambler e Barrow como o reflexo de um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos aos colaboradores (atuais e potenciais) por parte da entidade patronal (Ambler & Barrow, 1996). Os privilégios a nível funcional referiam-se às oportunidades de desenvolvimento, os económicos aos incentivos monetários e materiais, enquanto que os psicológicos diziam respeito aos sentimentos de pertença e propósito (Ambler & Barrow, 1996). Numa fase posterior, Kunerth e Mosley (2011) afirmaram que o *employer branding* se baseava na imagem que os empregadores desejavam transmitir, continuamente, de si mesmos, aos seus empregados e aos seus futuros candidatos. Com isto, esta estratégia de recursos humanos e marketing (Chhabra & Sharma, 2012), começou então a ser utilizada tanto a nível interno, como externo (Backhaus & Tikoo, 2004), com a finalidade de divulgar a cultura e os valores organizacionais, de forma a aumentar o prestígio da empresa (Foster et al., 2010), e posteriormente, incrementar a sua diferenciação num mercado altamente competitivo e em constante mudança (Backhaus & Tikoo, 2004).

A promoção da organização internamente destina-se aos colaboradores existentes e, concentra-se, essencialmente, em programas de desenvolvimento e na disseminação de uma cultura baseada na justiça, honestidade e na cooperação. Esta tem

o objetivo de aumentar a lealdade, dedicação, determinação, satisfação, envolvimento e comprometimento destes, de modo a conseguir reter os colaboradores com elevado potencial (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). No entanto, a comunicação interna só é realmente eficaz e gera resultados bastante favoráveis, quando chega a todos os funcionários e não só a determinadas funções, ou seja, quando as informações tanto chegam às pessoas de atendimento ao cliente, como ao pessoal do *back office* (Foster et al., 2010).

Já o *employer branding* externo, baseia-se na divulgação dos valores e da ética dos empregadores aos futuros candidatos (Verčič, 2021), ou seja, consiste na propagação da cultura interna existente e do ambiente de trabalho vivido. As informações podem chegar ao público-alvo através de meios de comunicação estrategicamente escolhidos, que podem ser anúncios na rádio, na *internet*, em jornais e revistas (Ruchika & Prasad, 2019), com vista a aumentar significativamente a visibilidade da empresa (Chhabra & Sharma, 2012), uma vez que quanto mais cativante se torna o empregador, melhor a sua reputação e a sua atratividade (Verčič, 2021). Deste modo, esta prática permite que as entidades patronais se consigam diferenciar da concorrência e sejam também capazes de atrair, com mais facilidade, os talentos que podem agregar valor à organização (Kalińska-Kula & Staniec, 2021), na medida em que estes procuram sempre emprego em empregadores fortes no mercado de trabalho para enriquecer o seu currículo (DelVecchio et al., 2007). Porém, se o *employer branding* externo não estiver a ser bem realizado e não estiver a ser bem visto pelos destinatários das mensagens, a reputação da empresa torna-se negativa, o que irá afastar potenciais funcionários (Slaughter et al., 2004), colocando em risco a sobrevivência e continuidade do negócio.

Este esforço das entidades empregadoras em tonar a imagem institucional credível, leva a que as pessoas façam distinção entre as organizações e criem, inconscientemente, expectativas e ligações emocionais com as que consideram melhores (Lievens & Slaughter, 2016). E ao já terem uma impressão geral destas (Slaughter et al., 2004), acabam por ter vontade de se candidatarem às empresas que consideram mais prestigiadas do mercado (Ruchika & Prasad, 2019). Neste sentido, as pessoas desenvolvem expectativas em relação ao empregador mesmo antes do início da socialização (Sutton & Griffin, 2004), o que resulta na formação de um contrato psicológico, ou seja, de um vínculo mental onde têm presente o que esperam que

aconteça e as obrigações mútuas (Ruchika & Prasad, 2019), sendo distinto do contrato de trabalho físico.

Estas expectativas não se baseiam apenas no que esperam que ocorra a nível de remuneração, abrange, igualmente, aspetos relacionados ao nível da flexibilidade, oportunidades de formação, condições de trabalho, entre outras (Ito et al., 2013). Desta forma, mesmo sem testemunhar a realidade vivida internamente, existe a criação de expectativas com base nas comunicações dos empregadores, sejam elas implícitas ou explícitas, sobre a organização e o seu trabalho, do qual os funcionários esperam que sejam confirmadas. E, muitas delas, conseguem-se verificar e confirmar logo após o recrutamento, o acolhimento e a integração (Capitano et al., 2022).

Perante isto, as organizações têm o desafio de compreender as expectativas que os futuros funcionários desenvolvem, de forma a confirmá-las para os conseguirem reter e envolver no trabalho (Ruchika & Prasad, 2019). De acordo com Rayton e Yalabik (2014), os elementos mais recentes ao confirmarem as expectativas que criaram através do *employer branding* externo, acabam por aumentar os seus níveis de *engagement* visto que sentem que existiu sempre coerência e honestidade nas mensagens que lhes foram transmitidas. Também Piyachat e colegas (2014), argumentam que as organizações ao conseguirem alinhar as expectativas com a realidade vivida internamente na entidade patronal, não só permite a retenção, como fomenta o *engagement* dos recursos mais valiosos e raros. Contudo, se estas crenças não forem cumpridas por parte da entidade empregadora, os colaboradores reconhecem que a imagem que o empregador passou ao exterior não correspondeu à realidade, logo tendem a responder com descontentamento e frustração, isto é, com menos dedicação, vigor e absorção (Rayton & Yalabik, 2014), colocando em risco a retenção dos membros.

Além desta estratégia ter impacto na dedicação, no vigor e na absorção, esta também tem influência no desempenho individual e organizacional (Piyachat et al., 2014) - a *performance* será detalhada mais à frente. Como já foi referido anteriormente, os empregadores ao tornarem a sua imagem mais atrativa em relação à concorrência acabam por expandir o seu acesso a recursos humanos mais valiosos (Lievens & Slaughter, 2016). E ao conseguir atrair e reter o capital humano com maior potencial, a organização para além de aumentar a sua *performance* organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004), também consegue atingir a vantagem competitiva e, consequentemente, o sucesso (Kunerth & Mosley, 2011). Paralelamente, a empresa ao confirmar as

expectativas desenvolvidas pelos novos colaboradores, leva a que estes se identifiquem ainda mais com a cultura da organização, o que contribui para um aumento da entrega e da produtividade individual (Chhabra & Sharma, 2012). E, ao sentirem que as percepções que tinham corresponderam à realidade vivida internamente, a vontade de fazer mais e melhor aumenta consideravelmente (Turban & Cable, 2003). Piyachat e colegas (2014) também defendem que uma forte compreensão das expectativas conduz a uma elevada *performance*.

2.2 Processo de Acolhimento e Integração / *Onboarding*

Em 2021, a taxa de rotatividade nas empresas portuguesas foi de 55% (Romeira, 2022), ou seja, num ano, mais de metade dos colaboradores de instituições nacionais mudaram de trabalho. Este valor elevado revela a forma como os indivíduos encaram a sua mobilidade dentro do mercado laboral, sendo um desafio para todas as organizações visto que implica custos tanto ao nível do *employer branding*, do processo de recrutamento e seleção, bem como de *onboarding* (Frögéli et al., 2023).

O termo acolhimento e integração, também muito conhecido como *onboarding* (Becker & Bish, 2021), refere-se às práticas e aos programas desenvolvidos pelo departamento de Recursos Humanos para incorporar um novo elemento na organização (Frögéli et al., 2023), de forma a que seja uma adaptação rápida, dinâmica, mas acima de tudo, serena (Byford et al., 2017). Por outras palavras, este processo tem como objetivo ajudar os recém-contratados, atraídos pelo *employer branding* externo, a ajustarem-se, tanto ao seu novo meio envolvente, como também à sua nova função e aos seus novos colegas de trabalho. Paralelamente, também visa informar os recém-contratados dos valores, dos procedimentos e das regras da nova entidade empregadora (Chillakuri, 2020), para se conseguirem adaptar da melhor forma possível.

O *onboarding* é fundamental para a criação de uma ligação entre a organização e o novo funcionário, e este está dividido em duas etapas, nomeadamente: o acolhimento (primeira etapa) e a integração (segunda etapa). No que diz respeito ao acolhimento, este começa imediatamente após a contratação, ou seja, no momento de ingresso do colaborador, e tem como finalidade acolhê-lo na organização. A duração desta primeira etapa pode variar consoante a função e a entidade empregadora (Ferreira et al., 2015), mas tende a assumir uma estrutura habitual, ou seja, baseada na apresentação da cultura organizacional (estratégias, normas, valores e missão), bem como o posto de trabalho

(objetivos e condições) e ações de formação (Bauer & Erdogan, 2014). O principal intuito desta fase inicial centra-se na partilha da essência da entidade empregadora ao recém-contratado, de maneira que este conheça melhor o negócio e seja recebido da melhor forma possível (Stein & Christiansen, 2010). Desta forma, o empregador ao proporcionar uma boa receção ao novo elemento, consegue reduzir o stress e a ansiedade dos indivíduos que geralmente estão associadas às transições laborais (Allen & Shanock, 2013). A parte da integração (segunda etapa) vem logo após o programa de acolhimento, e consiste na inclusão do recém-contratado no seu novo posto e no seu novo ambiente de trabalho. Este processo de integração assume, assim um carácter contínuo e dinâmico, que se extingue com a completa adaptação do funcionário na organização. Deste modo, o *onboarding* visa transformar os novos colaboradores em membros produtivos para a organização (Sharma & Stol, 2020).

Contudo, tem sido amplamente reconhecido pela literatura que, apesar dos benefícios decorrentes de um processo de *onboarding* eficaz, muitas vezes, os empregadores focam-se, de forma desproporcional, sobre esta parte do processo de recrutamento e seleção (Frögéli et al., 2023). O investimento colocado neste processo é, normalmente, desvalorizado visto que algumas empresas percecionam o desenvolvimento e a implementação de estratégias de acolhimento e integração caras e morosas (Sharma & Stol, 2020). Por esse mesmo motivo, muitas entidades patronais privilegiam a utilização de métodos tradicionais (sessões formais de um ou dois dias), uma vez que apresentam custos bastante inferiores, tanto em termos monetários como em termos temporais. No entanto, estes métodos tradicionais e estandardizados de *onboarding* podem afetar negativamente a empresa uma vez que, ao não reconhecerem a sua importância, não conseguem realizar uma boa e rápida adaptação dos recém-contratados, o que leva a que estes não permaneçam na instituição, e que o tempo tenha sido desperdiçado (Caldwell & Peters, 2018). Assim, as entidades empregadoras variam muito no que toca ao esforço e potencial que colocam no seu processo de acolhimento e integração (Byford et al., 2017), mas torna-se importante reconhecer que, apesar de muitas organizações desvalorizarem este assunto, muitas outras encaram este processo como uma estratégia fundamental, focando-se muito na socialização organizacional para a melhor adaptação dos novos elementos.

A socialização organizacional é definida como um processo que permite os novos colaboradores adquirem conhecimentos, compreenderem melhor a cultura organizacional onde estão inseridos e consigam criar relacionamentos positivos com os

colegas de trabalho, facilitando desta forma a sua integração e adaptação (Bauer & Erdogan, 2014). Por outras palavras, este mecanismo permite que os recém-contratados façam a transição de *outsiders* para *insiders* (Bauer & Erdogan, 2014) e que se tornem membros integrados e participativos das equipas de trabalho nas quais são inseridos (Cardoso, 2016). Esta prática, fundamental para fomentar os relacionamentos (Carucci, 2018), é cada vez mais utilizada e valorizada porque, para além de reduzir a incerteza e o *stress* causados pelo novo meio e pela nova função (Ellis et al., 2015), também ajuda a que estes se sintam menos isolados e mais confiantes e envolvidos (Saks & Gruman, 2018). Contudo, o sucesso da socialização organizacional depende do envolvimento do empregador. Este deve de ter um cuidado especial (Cardoso, 2016), nomeadamente, com os elementos que têm uma personalidade mais reservada, e que têm maior dificuldade em se relacionar com outras pessoas, de forma a que todos se consigam ajustar à nova função e ao novo meio envolvente (Ellis et al., 2015).

Deste modo, o *onboarding* é uma fase extremamente crítica, dinâmica, sensível e vulnerável (Ferreira et al., 2015), e se for planeada e executada com sucesso, para além de conseguir superar o desafio da gestão de recursos humanos em envolver e reter os melhores perfis (Van den Brink et al., 2013), também consegue o retorno do investimento no processo (Becker & Bish, 2019), e aumentar os níveis de produtividade. De acordo com Crook e colegas (2011), as entidades empregadoras ao acolherem e integrarem de forma eficaz os talentos mais recentes, atraídos pelo employer branding externo, estes sentem-se mais acomodados o que faz com que o desempenho suba significativamente. Também Frögéli e colegas (2023) argumentam que as empresas ao privilegiarem uma boa adaptação, conseguem-se distinguir da concorrência pelos altos níveis de *performance*. Além disso, se a integração e a socialização forem eficientes, para além de reduzir a incerteza e a ansiedade (Allen & Shanock, 2013), também faz com que a rotatividade diminua e a produtividade cresça (Bauer & Erdogan, 2014).

Quando um individuo entra para os quadros de uma organização, as primeiras informações que este recebe sobre a instituição não são dadas no momento da socialização organizacional, nem no processo de acolhimento e integração, mas sim através do *employer branding* externo da empresa. Com a divulgação da imagem institucional por parte dos empregadores, os indivíduos acabam por, inconscientemente, ter o primeiro contacto com estes, o que leva à criação de expectativas (Lievens & Slaughter, 2016). No entanto, no momento da entrevista, a partilha de informações entre

o entrevistado e o recrutador (Plung, 2023), pode levar a que o indivíduo ainda possa desenvolver mais expectativas em relação à entidade patronal (Ferreira et al., 2015). Estas expectativas podem, mais tarde, durante o processo de *onboarding*, corresponder ou não à realidade vivida internamente (Saks & Gruman, 2018). Sutton e Griffin (2004) afirmam que o colaborador ao se sentir integrado e apoiado, tem mais tendência em confirmar as expectativas criadas a partir do *employer branding* externo.

É ainda importante destacar que existem estudos que mostram que o *onboarding* também tem influência no *engagement* dos novos colaboradores. Caldwell e Peters (2018) reconhecem que se houver um *onboarding* executado com sucesso, estes conseguem-se adaptar mais facilmente à sua nova função e ao seu novo meio envolvente, o que faz com que os níveis de *engagement* aumentem. Deste modo, para as empresas aumentarem os seus níveis de vigor, absorção e dedicação devem, primeiramente, ter um processo de acolhimento e integração eficaz (Saks & Gruman, 2018).

2.3 Engagement no trabalho

Durante muitos anos, a psicologia teve como principal ênfase as doenças mentais mais negativas do funcionamento psicológico do ser humano, levando a uma vasta literatura científica referente, essencialmente, a fenómenos como o stress, o mal-estar e o *burnout* (Bakker et al., 2008). No entanto, com o surgimento da Psicologia Positiva nas últimas décadas, cresceu o interesse e a necessidade de investigar o comportamento e o bem-estar mental dos indivíduos nos diversos contextos, nomeadamente, a nível organizacional e de relações interpessoais (Gable & Haidt, 2005).

A Psicologia Positiva é uma abordagem que se destina a estudar e a promover o bem-estar humano, e procura compreender os fatores que contribuem para a felicidade, para o desenvolvimento pessoal e para o ótimo funcionamento das pessoas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Desta forma, esta área da ciência pretende investigar, não as perturbações mentais, mas sim os aspetos psicológicos positivos, como as emoções e os relacionamentos saudáveis, dando assim uma perspetiva mais ampla no que toca à psicologia mental (Gable & Haidt, 2005). E é neste contexto, focado no bem-estar e no crescimento pessoal, que surge o termo *engagement*, sendo o antagónico positivo do *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). Neste sentido, estes dois termos são considerados opostos (Schaufeli et al., 2002).

O *burnout* é caracterizado por ser um estado de exaustão, falta de realização e ineficácia a nível profissional (González-Romá et al., 2006). Observa-se quando um indivíduo tem falta de energia, falta de motivação e dificuldade em identifica-se com o seu trabalho e/ou com a sua entidade empregadora. Este normalmente ocorre devido ao mau ambiente, ao excesso de trabalho, ao stress e à falta de apoio tanto do supervisor como também dos colegas (Owens et al., 2016).

Já o *engagement*, muitas vezes usado como sinónimo de envolvimento (Kim et al., 2013) é definido como um estado de espírito positivo, duradouro e penetrante em relação ao trabalho que o indivíduo realiza, sendo constituído por três diferentes dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). O vigor é descrito pelos altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, bem como pelo esforço para responder, da melhor forma possível, às dificuldades que surjam (Bakker et al., 2008). Já a dedicação é caracterizada pela imersão do colaborador no seu próprio trabalho, sendo acompanhada, muitas vezes, por sentimentos de entusiasmo, inspiração e orgulho pelo que faz (Bakker & Demerouti, 2008). Já a dimensão final, conhecida como absorção, refere-se ao estado em que o funcionário está completamente concentrado no trabalho, perdendo a noção do tempo e com dificuldade em desligar-se das tarefas (Schaufeli & Bakker, 2004). Em resumo, indivíduos com altos níveis de *engagement* apresentam maior energia, entrega, motivação e eficácia, não vendo o trabalho como algo stressante e frustrante, mas sim como um desafio estimulante. Paralelamente, eles encaram o cansaço como um estado positivo, associado a conquistas significativas (Bakker & Demerouti, 2008). Já aqueles que sofrem de *burnout* sentem o oposto, ou seja, a energia transforma-se em exaustão, a dedicação em desvinculação e eficácia em ineficácia (Bakker et al., 2008), afetando tanto os objetivos pessoais como profissionais.

O tema do *engagement* começou a surgir na psicologia organizacional e na literatura empresarial há cerca de duas décadas (Simpson, 2009), tendo sido mais abordado, a nível organizacional, pelas áreas da gestão de recursos humanos e da comunicação interna (Kim et al., 2013). Desde então, que os empregadores e os investigadores começaram a observar que o *engagement* permitia compreender como os colaboradores se sentiam e se dedicavam em relação ao seu trabalho (Owens et al., 2016), e que o seu impacto no mercado laboral ia para além dos benefícios da retenção dos colaboradores (Antoinette Bargagliotti, 2012). Nessa perspetiva, tornou-se evidente que, para as organizações conseguirem uma força de trabalho envolvida, caracterizada

por indivíduos energizados, dedicados e imersos nas suas funções (Kim et al., 2013), não podiam apenas atrair os melhores talentos, tinham também de desenvolver planos eficazes para os conseguir reter (Cardoso, 2016).

Para além disso, os elementos de uma entidade patronal ao se sentirem com vigor, absorvidos e dedicados, tornam-se mais alegres, mais empáticos, entusiasmados e confiantes, ou seja, têm tendência em ter emoções e atitudes muito mais positivas (Bakker & Demerouti, 2008). Estes efeitos positivos levam a que os colaboradores se identifiquem mais com o seu trabalho, sejam mais atentos, esforçados, que se sintam melhor a nível psicológico e sejam mais produtivos (Bakker et al., 2008). E, as pessoas ao se sentirem bem, acabam por, indiretamente, influenciar os colegas de trabalho, fazendo com que tanto o desempenho individual como também o da equipa melhorem (Bakker & Demerouti, 2008). Com isto, cria-se um ambiente mais saudável e descontraído, o que reduz o desgaste causada pelo trabalho (Kim et al., 2013). Torna-se, deste modo, ainda importante salientar que a criação deste ambiente positivo também facilita e fomenta o sucesso do processo de acolhimento e integração, o que pode levar a que as expectativas que traziam da empresa através do *employer branding*, se confirmem.

Assim sendo, o *engagement* está relacionado com a forma como os indivíduos se sentem no que toca ao seu trabalho e à forma como são cuidados pela organização (Saks & Gruman, 2014), sendo um assunto bastante importante a nível empresarial visto que, para além de aumentar a vantagem competitiva (Albrecht et al., 2015) e acrescer o lucro (Rayton & Yalabik, 2014), este tema também influencia significativamente a produtividade dos funcionários (Bakker & Demerouti, 2008). Este impacto tanto é individual (Fletcher, 2016), como de equipa (Bakker & Demerouti, 2008), através da difusão emocional, ou seja, do contágio de sentimentos e humor. Para além disso, os indivíduos ao se sentirem bem em relação às tarefas que realizam, a sua autoestima aumenta, têm emoções mais positivas, logo o seu desempenho melhora (Bakker et al., 2012).

2.4 Desempenho no trabalho

Ainda que a *performance* já tenha sido mencionada anteriormente, torna-se relevante referi-la de forma mais detalhada. O desempenho no trabalho é uma questão fundamental em qualquer empresa, tendo ganho destaque apenas a partir dos anos 90

(Sonnentag & Frese, 2002). Este é muito investigado pelas áreas da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional (Pradhan & Jena, 2017), e refere-se aos comportamentos adotados pelos colaboradores e à eficácia na execução das tarefas, a fim de alcançar os objetivos organizacionais previamente estabelecidos (Binnewies et al., 2009). Por outras palavras, a produtividade a nível organizacional é definida pelos comportamentos e pelos esforços que os indivíduos apresentam, e que contribuem para o sucesso do empregador (Grant, 2008).

De acordo com a literatura, o desempenho no trabalho pode ser fragmentado em duas componentes distintas: desempenho na tarefa e contextual (Bendassolli, 2012). A *performance* na tarefa, tal como o nome indica, baseia-se no conhecimento técnico necessário para a realização da tarefa (Conway, 1999), isto é, refere-se ao cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos entre o próprio e o líder (Bakker et al., 2011). Já a segunda dimensão diz respeito aos comportamentos adotados pelos colaboradores, que contribuem, indiretamente, para o bom funcionamento dos processos de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002). Desta forma, o desempenho contextual corresponde aos comportamentos de cidadania organizacional (Bakker et al., 2011), como por exemplo, cooperação, empatia, apoio na resolução de tarefas mais complexas e partilha de informações importantes, de modo a incentivar a dedicação, o espírito de equipa e o sucesso da entidade empregadora (Scotter & Motowidlo, 1996). Estas atitudes, para além de melhorar o funcionamento dos processos de trabalho, também acabam por criar um clima organizacional saudável, assente na proximidade e apoio (Pradhan & Jena, 2017). Este clima para além de estar associado a níveis de *engagement* elevados (Kundu & Lata, 2017), é igualmente favorável ao processo de *onboarding*, uma vez que a equipa ao fomentar a entreajuda e a empatia, faz com que o novo elemento se sinta mais bem acolhido e integrado, tanto na sua nova função como no seu novo meio envolvente (Crook et al., 2011). É ainda importante salientar que, ao alcançar um clima organizacional saudável, a entidade empregadora pode promover ainda mais a sua imagem no mercado laboral, tornando-se mais atrativa.

Contudo, a forma como os indivíduos executam a sua função no seu local de trabalho, apenas ganhou mais relevância nas últimas décadas (Conway, 1999), na altura em que as instituições começaram a constatar que o foco no desempenho era uma estratégia fundamental para conseguirem atingir a vantagem competitiva (Sonnentag & Frese, 2002), e consequentemente, o sucesso e a retenção dos elementos mais talentosos. Paralelamente, verificaram que a *performance* também afetava os

colaboradores, tanto de modo positivo como negativo. Ou seja, se os indivíduos atingissem conquistas significativas, o sentimento sentido seria de orgulho e satisfação, mas se pelo contrário, não conseguissem o que ambicionavam e o que era esperado deles, estes acabam por se sentirem insatisfeitos e angustiados, não só a nível profissional como pessoal (Sonnentag & Frese, 2002).

Assim, um colaborador para ter uma *performance* significativa e alcançar os objetivos que lhe foram previamente estabelecidos pelo seu líder, tem de dominar tanto as competências técnicas como comportamentais, de modo a ajudar a sua organização a diferenciar-se da concorrência e atingir o sucesso. Mas, para isso, as entidades empregadoras devem de garantir uma cultura baseada na empatia, no apoio e na proximidade.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Metodologia

Tal como já foi mencionado anteriormente, esta investigação pretende analisar como o processo de acolhimento e integração afeta o desempenho dos recém-contratados, tendo como variáveis mediadoras o *engagement* e as expectativas destes em relação ao *employer branding* externo. Por outras palavras, pretende-se averiguar como o processo de integração pode confirmar as expectativas criadas através do *employer branding* realizado pelas organizações, e como isso influencia o *engagement* e a *performance* dos novos colaboradores. Para isso, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, mais precisamente, a um questionário. Este foi aplicado a pessoas com 18 ou mais anos de idade, e que já tivessem sido sujeitas a pelo menos um processo de acolhimento e integração por parte de uma entidade empregadora.

Esta parte da metodologia é constituída pelo modelo desenvolvido com as respetivas hipóteses, o procedimento, os instrumentos, bem como os dados dos participantes.

3.1 Modelo desenvolvido e Hipóteses

Tendo em consideração a revisão da literatura acima referida e a pergunta de partida, foi criado um modelo com dupla mediação. Neste sentido, esta investigação é composta por duas variáveis principais (acolhimento e integração – variável independente, e o desempenho – variável dependente), e por duas mediadoras (as expectativas e o *engagement*). A Figura 1 mostra a representação visual do modelo desenvolvido.

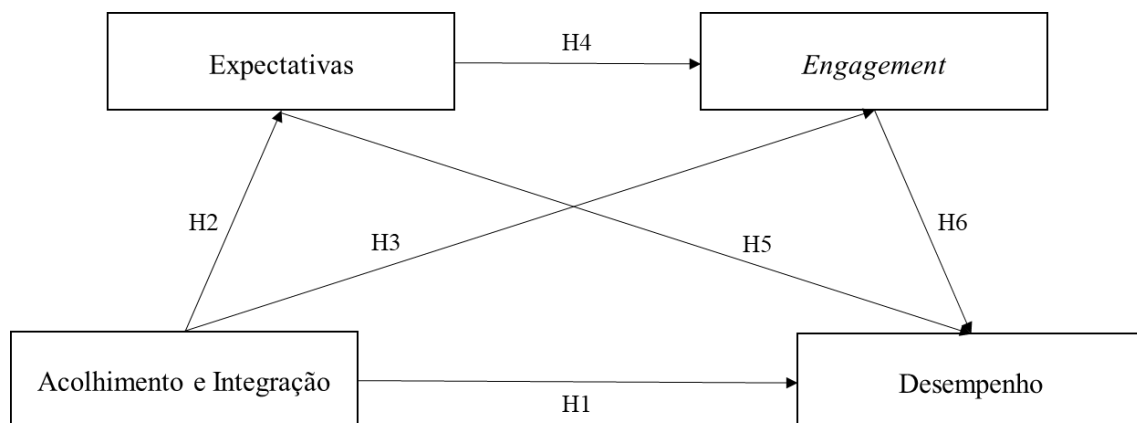


Figura 1: Modelo de Investigação

De forma a compreender melhor a relação entre as variáveis principais e as mediadoras, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- **H1:** O processo de acolhimento e integração de uma organização tem impacto no desempenho dos novos colaboradores.
- **H2:** O processo de acolhimento e integração de uma organização influencia a confirmação (ou não) das expectativas relativamente ao *employer branding*.
- **H3:** O processo de acolhimento e integração de uma organização influencia o *engagement* dos novos colaboradores.
- **H4:** A confirmação das expectativas do *employer branding* influencia o *engagement* dos novos colaboradores.
- **H5:** A confirmação das expectativas do *employer branding* influencia o desempenho dos novos colaboradores.
- **H6:** O *engagement* tem impacto no desempenho dos novos colaboradores.
- **H7:** O impacto do processo de acolhimento e integração no desempenho é mediado pela confirmação das expectativas do *employer branding* e pelo *engagement*.

3.2 Procedimento

Para explorar a ligação entre as variáveis, foi realizado um estudo quantitativo, tendo como base um inquérito online. Este foi utilizado para recolher as experiências/opiniões da população-alvo, de forma a, posteriormente, serem analisadas e tratadas através do programa SPSS. O inquérito (consultar anexo A) foi elaborado através da plataforma *Qualtrics*, e foi partilhado desde o dia 17 de abril até ao dia 1 de junho, em redes sociais (como o *LinkedIn*), de modo a conseguir atingir um maior número de respostas, e uma maior heterogeneidade, isto é, uma maior diversidade de idades e, consequentemente, de opiniões. Neste sentido, a amostragem foi não probabilística, por conveniência, mais precisamente, em bola-de-neve.

O presente questionário tem uma duração de resposta de cerca de 7 minutos, no qual a participação foi estritamente voluntária, anónima e confidencial, estando inteiramente em português. Apesar de este conter uma linguagem simples e clara, o inquérito apenas foi divulgado a indivíduos que dominassem a língua portuguesa, de forma a não existir qualquer dificuldade nesse aspeto. É ainda importante salientar que

antes de ser aplicado à população-alvo, este foi testado para averiguar qualquer lacuna que pudesse existir.

O questionário começa com o consentimento informado, que contém uma breve explicação sobre o objetivo da investigação, e onde o inquirido é informado sobre a confidencialidade e anonimato da sua resposta. Ao aceitar participar no estudo, de forma voluntária, este é questionado se já foi sujeito a algum processo de acolhimento e integração. Caso a resposta seja negativa, significa que o indivíduo em questão nunca teve nenhuma experiência no mercado de trabalho, logo é direcionado para o final do questionário, uma vez que não cumpre um dos requisitos obrigatórios. Caso seja positiva, este é interrogado sobre a duração da sua última integração e há quanto tempo foi, para posteriormente responder às questões das quatro escalas, ou seja, das quatro variáveis em estudo (acolhimento e integração, expectativas, *engagement* e desempenho). Na parte final, pede-se que o participante forneça alguns dados demográficos mais relevantes para o estudo, nomeadamente o sexo, a idade, a nacionalidade, a situação laboral, o setor de atividade, entre outros.

3.3 Instrumentos

Para perceber se o processo de acolhimento e integração pode confirmar as expectativas do *employer branding* externo com o interno, e como isso influencia o *engagement* e o desempenho dos novos colaboradores, o inquérito incluiu 4 escalas, que foram devidamente traduzidas e adaptadas através do método de retroversão com recurso a uma terceira pessoa, tendo sido medidas por uma escala de *Likert*

Para medir a qualidade do processo de acolhimento e integração das organizações, foi utilizada a escala OB-M, devidamente validada para a população portuguesa, desenvolvida por Cesário e Chambel (2019). Esta é constituída por 13 questões, que estão divididas em 3 sub-dimensões, nomeadamente, a receção corporativa (4 *itens*), acolhimento e integração do supervisor (4 *itens*), e dos colegas de trabalho (5 *itens*). Para avaliar a forma como os empregadores, os supervisores e os colegas recebem os novos colaboradores, utilizou-se uma escala de *Likert* com 5 pontos, que variavam entre “1-Discordo Totalmente” e “5-Concordo Totalmente”. Foram empregues *itens* como “Fui informado(a) das normas internas (políticas, regulamentos, códigos de ética)”, “O meu supervisor forneceu o suporte adequado para facilitar a minha integração”, “As atitudes dos meus colegas ajudaram-me a reduzir os medos que

eu tinha de não me adaptar ao trabalho”. Por último, esta escala apresentou um α de Cronbach de 0,92.

Quando os novos elementos entram numa nova organização, trazem com eles algumas expectativas criadas devido ao *employer branding* externo da mesma. Para avaliar se essas mesmas expectativas corresponderam à realidade vivida internamente, foi utilizada uma escala desenvolvida por Ito, Brotheridge e McFarland (2013). Esta foi traduzida para a língua portuguesa utilizando o método de retroversão, e inclui 20 *itens*, estando também dividida em 6 sub-dimensões, isto é, satisfação com a retribuição (3 *itens*), flexibilidade (3 *itens*), segurança no trabalho (3 *itens*), oportunidades de desenvolvimento (4 *itens*), promoção (2 *itens*) e pelos fatores humanos (5 *itens*). Alguns exemplos destes *itens* são “Remuneração global atrativa”, “Horário de trabalho flexível”, “Segurança em relação ao meu posto de trabalho”, “Oportunidades de aprendizagem e formação”, “Oportunidade de progressão de carreira” e “Organização orientada para as pessoas”. Visto que esta escala de *employer branding* foi adaptada com a finalidade de avaliar também as expectativas dos recém-contratados, em vez de se utilizar uma escala de *Likert* com 5 pontos que ia de “1-Nada importante” a “5-Muito importante”, usou-se uma com 6 pontos “0-Não tinha expectativas”, “1-Está muito abaixo das minhas expectativas”, “2- Está ligeiramente abaixo das minhas expectativas”, “3-Está igual às minhas expectativas”, “4-Está ligeiramente acima das minhas expectativas” e “5-Está muito acima das minhas expectativas”. Esta escala apresentou um α de Cronbach de 0,92.

No que toca à variável de *engagement*, esta foi medida pela escala UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*), desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), tendo sido utilizada a tradução de Sinval, Pasian, Queirós e Marôco (2018) para a língua portuguesa. Esta tem 9 *itens* que se referem à forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho, estando fragmentada em 3 sub-dimensões: vigor (3 *itens*), dedicação (3 *itens*) e absorção (3 *itens*), sendo medida numa escala de *Likert* com 7 pontos, que variavam entre “0-Nenhuma vez” e “6-Todos os dias”. A título de exemplo, alguns *itens* são “Sinto-me com força e vigor no meu trabalho”, “Tenho orgulho no trabalho que realizo” e “Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho”. Além disso, esta apresentou um α de Cronbach de 0,95.

Para medir o desempenho individual em contexto laboral, utilizou-se a mais recente versão da escala *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), desenvolvida por Koopmans e colegas (2014). Esta escala tem várias versões, tendo

sido aplicada a mais recente, uma vez que para além de ser a versão melhorada e ser a que melhor se adequava ao estudo, também é a mais reduzida. Esta foi traduzida para língua portuguesa utilizando o método de retroversão, e é constituída por 3 sub-dimensões, nomeadamente, o desempenho nas tarefas, o desempenho contextual e o comportamento de trabalho contraproducente. Visto que este estudo pretende avaliar a *performance* individual no trabalho, apenas foram utilizadas as duas primeiras dimensões. Tal como recomendado pelos autores da escala, retirou-se alguns *itens* tanto no desempenho na tarefa como no desempenho contextual. Foram aplicados *itens* como “Consegui realizar bem o meu trabalho com o menor tempo e esforço possível” e “Procurei ativamente maneiras de melhorar o meu desempenho no trabalho”. Para medir, foi utilizada uma escala de *Likert* composta por 5 pontos, ou seja, “0-Raramente”, “2-Algumas vezes”, “4-Sempre”. Relativamente ao α de *Cronbach*, esta escala apresenta um α de .89.

3.4 Participantes

A população-alvo do inquérito online foram pessoas com dezoito ou mais anos de idade, que já estivessem ativas no mercado de trabalho, ou que já tivessem tido, pelo menos, uma experiência numa entidade empregadora. Dito isto, foram então impostos dois critérios de exclusão: não serem maiores de idade, e nunca terem sido sujeitos a nenhum programa de acolhimento e integração por parte de uma organização.

Foram recolhidas 367 respostas ao questionário online, sendo que 37 destas foram retiradas por corresponderem a respostas de teste, 27 por terem respondido que nunca tiveram uma experiência no mercado de trabalho, e 82 por não terem concluído o questionário. Resumidamente, a amostra ficou composta por 221 participantes, tendo sido eliminadas 146 respostas.

Dos 221 indivíduos, cujas respostas foram consideradas na análise estatística, 128 (57.9%) eram do sexo feminino, 90 (40.7%) do sexo masculino e 3 (1.4%) sujeitos preferiram não se pronunciar relativamente ao seu sexo. Quanto à idade, a média dos participantes foi de 35.53 anos, com um desvio-padrão de 12.65, sendo que o participante mais novo a responder ao inquérito tinha 18 anos e o mais velho 77 anos. Para além disso, a amostra é constituída essencialmente por portugueses (96%), havendo apenas 9 (4%) participantes brasileiros. No que toca ao nível de escolaridade

concluída, 108 (48.9%) indivíduos, ou seja, quase metade da amostra, responderam que tinham a licenciatura, 53 (24%) que tinham o ensino secundário, 43 (19.5%) que tinham o mestrado, 9 (4.1%) o ensino básico, 4 (1.8%) o doutoramento e 4 (1.8%) responderam que têm outro nível de formação académica.

Relativamente à situação laboral, 153 (69.23%) pessoas encontram-se a trabalhar por conta de outrem, do qual 82 (37.1%) têm contrato sem termo, 40 (18.1%) a termo certo e 31 (14%) a termo incerto. Para além disso, 26 (11.8%) são trabalhadores-estudantes, 11 (5%) são estudantes, 10 (4,5%) trabalham por conta própria, 6 (2.7%) estão no desemprego, 6 (2.7%) estão na reforma, 2 (0.9%) encontram-se em trabalho temporário e 7 (3.2%) dos inqueridos responderam que se encontram noutra situação laboral. No que ao setor de atividade diz respeito, 153 (69.2%) indivíduos pertencem, ou já pertenceram, ao setor privado, 52 (23.5%) ao público e 16 (7.2%) responderam público-privado.

4. Resultados

4.1 Análise dos resultados

Para analisar estatisticamente as 221 respostas válidas recolhidas, foi utilizada a plataforma estatística IBM SPSS (v. 29). Antes de iniciar todo o processo, os *itens* das respetivas escalas, foram agrupados em sub-dimensões para o cálculo das suas respetivas médias, em conformidade com as indicações dadas pelos autores das mesmas.

A variável independente acolhimento e integração, foi decomposta em três sub-dimensões, nomeadamente, pela receção da organização, do supervisor e dos colegas de trabalho. No que toca à confirmação das expectativas criadas pelos recém-contratados (mediadora 1), esta foi dividida em seis sub-dimensões: satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, oportunidades de desenvolvimento, promoção e fatores humanos. O *engagement* dos colaboradores (mediadora 2) foi medido através de três categorias: vigor, absorção e dedicação. Já o desempenho (variável dependente), foi medido pela *performance* na tarefa e contextual. Assim, com as escalas fragmentadas, realizou-se as correlações e as regressões, de modo a avaliar os efeitos entre as diferentes variáveis.

Devido ao modelo da investigação ter uma dupla mediação, para além de se ter utilizado a plataforma IBM SPSS (v. 29), também foi necessário recorrer-se à macro *PROCESS*, v. 4.2, desenvolvida por Hayes (2017). No que à análise estatística diz respeito, foi sempre considerado um intervalo de confiança de 95%, e a hipótese nula foi sempre rejeitada quando o α apresentava um valor inferior a .05.

Como avaliação preliminar, foi analisada a correlação entre as principais variáveis em estudo (consultar anexo B). Com o coeficiente de correlação de *Pearson*, verificou-se, primeiramente, que todas as variáveis compósitas (acolhimento e integração, expectativas, *engagement* e *performance*) se correlacionavam, de forma positiva e moderadamente entre si, tendo valores entre .32 e .60. Além disso, as quatro variáveis principais estão significativamente correlacionadas com as seis sub-dimensões das expectativas (satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, oportunidades de desenvolvimento, promoção e fatores humanos). Estas sub-dimensões têm também uma relação significativa entre elas próprias, onde os valores variam entre .27 e .75.

É ainda importante ressaltar que a integração não tem qualquer relação com as variáveis sociodemográficas, ao contrário das restantes variáveis. As expectativas estão negativamente correlacionadas com a duração do último *onboarding* ($-.17$; $p < .05$), o que significa que uma maior duração de acolhimento não faz com que exista uma maior confirmação das expectativas das pessoas. O *engagement* dos colaboradores está positivamente relacionado com a idade ($.22$; $p < .01$), ou seja, quanto maior a idade, maior a dedicação, a absorção e o vigor para com o trabalho. Já o desempenho, está correlacionado, de forma positiva, com a idade ($.24$; $p < .01$) e negativa com a educação ($-.15$; $p < .05$). Por outras palavras, indivíduos mais velhos têm um maior nível de *performance*, no entanto, estes não são os que apresentam maiores níveis de escolaridade concluída (ver anexo B).

4.1.1 Teste de Hipóteses

De forma a testar as hipóteses anteriormente referidas, foram calculadas seis regressões relativas às principais variáveis em estudo (ver tabela 1). Neste sentido, o valor de *beta* (β) representa a direção e a magnitude da relação entre a variável independente e dependente, ou seja, mostra se o efeito é positivo ou negativo. O valor de *p* indica se é significativa ou não, enquanto que o nível do coeficiente de determinação (*R Square*) refere-se à percentagem de variância que a variável independente explica na variável dependente.

A hipótese 1 tem como grande finalidade perceber se o processo de *onboarding* das organizações têm efeito positivo no desempenho dos novos colaboradores. Pelo que se pode observar, através da tabela 3, existe uma correlação linear significativa entre estas duas variáveis ($\beta = .34$; $p = < .001$). Para além disso, tem um coeficiente de determinação de .21, o que significa que, o processo de acolhimento e integração explica 21% da variância da *performance*. Visto que o valor de significância de $.001 < .05$, rejeita-se a hipótese nula (H_0), logo a hipótese desenvolvida é confirmada.

Relativamente à relação entre a integração e a confirmação das expectativas criadas por parte dos indivíduos relativamente ao *employer branding* externo (H_2), observou-se que existe uma correlação significativa entre elas ($\beta = .58$; $p = < .001$), tendo um *R Square* de .25, o que quer dizer que 25% da variância das expectativas é explicada pela qualidade do *onboarding*. Como o valor de *p* é $.001 < .05$, rejeita-se H_0 , fazendo com que se confirme o efeito positiva entre estas duas variáveis.

A hipótese 3 testa se o processo de acolhimento e integração de uma organização tem impacto no *engagement* dos novos colaboradores. Com os resultados obtidos, pode-se concluir que existe uma relação significativa entre elas ($\beta = .85$; $p = <.001$) e que a integração explica 24% da variância da dedicação, da absorção e do vigor dos trabalhadores. Como o valor de significância é inferior a .05, rejeita-se também H0, levando a que a hipótese criada seja confirmada.

No que diz respeito ao efeito entre as mediadoras do modelo (H4), pode-se constatar que, tal como as anteriores, também têm uma correlação linear significativa ($\beta = .47$; $p = <.001$). Quanto ao coeficiente de determinação, este é apenas de .10, ou seja, as expectativas explicam, somente, 10% da variância do *engagement*, sendo o valor mais baixo, comparativamente com os das outras hipóteses. No entanto, como tem um p de .001, e este está abaixo de .05, H0 não é suportada.

No que toca à hipótese 5, esta pretende analisar se as expectativas em relação ao *employer branding* externo influenciam positivamente o desempenho dos recém-contratados. De acordo com a tabela 3, pode-se verificar que existe, igualmente, uma relação significativa entre elas ($\beta = .71$; $p = <.001$), tendo um *R Square* de .19. Paralelamente, tem um valor de significância de .001, sendo inferior a .05. Deste modo, H0 é rejeitada, e a hipótese desenvolvida é confirmada.

Já a última relação visa compreender se o *engagement* no trabalho tem efeito positivo na *performance* dos mesmos (H6). E, mais uma vez, existe uma correlação linear significativa ($\beta = 1.42$; $p = <.001$). Quanto ao coeficiente de determinação, este é de .36, o que significa que o *engagement* explica 36% da variância do desempenho (sendo a percentagem mais elevada). Para além disso, como o valor de significância é de .001 e é menor que .05, rejeita-se a hipótese nula, logo esta hipótese desenvolvida também é suportada.

Assim sendo, todas as variáveis que estão incluídas neste mesmo modelo apresentam uma correlação linear positiva, um valor de significância inferior a .05, e uma percentagem de variância que a variável independente explica na variável dependente. Com isto, rejeitou-se, continuamente, as hipóteses nulas (H0) fazendo com que todas as hipóteses desenvolvidas se confirmem, tal como se esperava.

Tabela 1. Sumário das Regressões das principais variáveis em estudo

<i>Modelo de Regressão</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	<i>Confirmada / Não confirmada</i>
H1: Integração - Desempenho	.34	.04	7.69	<.001	.21	Confirmada
H2: Integração - Expectativas	.58	.07	8.57	<.001	.25	Confirmada
H3: Integração - <i>Engagement</i>	.85	.10	8.42	<.001	.24	Confirmada
H4: Expectativas- <i>Engagement</i>	.47	.10	4.91	<.001	.10	Confirmada
H5: Expectativas - Desempenho	.71	.10	7.28	<.001	.19	Confirmada
H6: <i>Engagement</i> - Desempenho	1.42	.13	11.14	<.001	.36	Confirmada

Nota: Os valores de R² apresentados são ajustados.

Depois de se ter verificado que todas as hipóteses de regressão simples desenvolvidas se confirmaram, elaborou-se uma análise com o objetivo de perceber se, efetivamente, a relação entre o *onboarding* e o desempenho era mediada, simultaneamente, pelas expectativas e pelo *engagement*. Esta testagem (ver tabela 2) realizada através do modelo 6 da macro *PROCESS*, revelou que não existe efeito de dupla mediação (LI = -.01; LS= .17), o que significa que estas não mediam a relação entre a variável independente e a dependente, fazendo com que a hipótese 7 não seja confirmada.

Tabela 2. Resultados da dupla mediação das expetativas e do engagement no efeito do *onboarding* no desempenho.

Variável preditora	Outcome	Coeficiente	Bootstrap			t	p
			SE	LI	LS		
Sumário do modelo							
Acolhimento e integração (VI)	$R^2 = .44, F (217) = 56.73, p < .001$						
	Expectativas	.58	.07	.45	.72	8.57	< .001
	Engagement	.77	.12	.54	1.00	6.63	< .001
	Desempenho	.08	.05	-.01	.17	1.67	.10
Sumário do modelo							
Expetativas (M1)	$R^2 = .44, F (217) = 56.73, p < .001$						
	Engagement	.13	.10	-.06	.33	1.32	.19
	Desempenho	.15	.04	.08	.22	4.05	< .001
Sumário do modelo							
Engagement (M2)	$R^2 = .21, F (217) = 59.15, p < .001$						
	Desempenho	.20	.03	.15	.25	8.06	< .001

Ao se detetar a ausência da dupla mediação, elaborou-se análises mais exploratórias com o intuito de averiguar se as relações entre as variáveis, na presença apenas de uma única mediadora, eram significativas. Deste modo, primeiramente, explorou-se o efeito da variável independente na dependente mediado pelas expectativas, do qual se verificou que era significativo ($LI=.05$; $LS=.16$). O mesmo

resultado ocorreu na relação das mesmas variáveis com *engagement* a mediar ($LI=.11$; $LS=.26$). Em seguida, investigou-se a influência das expectativas no *onboarding* e no *engagement* e observou-se que, ao contrário das outras, esta não era significativa ($LI=-.04$; $LS=.22$), ou seja, que as expectativas não mediavam a relação destas variáveis. Já a relação entre as expectativas e o desempenho mediado pelo *engagement* também apresentou um efeito indireto positivo ($LI=.05$; $LS=.16$). Assim sendo, todas as mediações foram significativas, exceto a relação entre o *onboarding* e o *engagement* mediado pelas expectativas. A tabela 3 mostra o sumário das quatro mediações simples realizadas.

Tabela 3. Sumário das mediações simples

<i>Mediação simples</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>	<i>Significativa / Não significativa</i>
Integração – Desempenho Mediadora: Expectativas	.05	.16	Significativa
Integração – Desempenho Mediadora: <i>Engagement</i>	.11	.26	Significativa
Integração – <i>Engagement</i> Mediadora: Expectativas	-.04	.22	Não significativa
Expectativas – Desempenho Mediadora: <i>Engagement</i>	.05	.16	Significativa

Por outro lado, também se investigou se alguma das sub-dimensões das expectativas (satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, oportunidades de desenvolvimento, promoção e fatores humanos) mediava, juntamente com o *engagement*, a relação entre a o processo de acolhimento e integração e a *performance*. Com esta nova análise (ver tabela 4), chegou-se à conclusão de que apenas as oportunidades de desenvolvimento é que apresentavam um efeito significativo no *engagement* ($p=.002$; $p<.05$).

Tabela 4. Resultados da dupla mediação das oportunidades de formação e engagement no efeito do *onboarding* no desempenho.

<i>Variável preditora</i>	<i>Outcome</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Bootstrap</i>			<i>t</i>	<i>p</i>
			<i>SE</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>		
Sumário do modelo							
$R^2 = .42, F (217) = 52.10, p < .001$							
Acolhimento e integração (VI)	Oportunidades de desenvolvimento	.059	.09	.42	.76	6.72	< .001
	<i>Engagement</i>	.71	.11	.49	.92	6.50	< .001
	Desempenho	.12	.05	.03	.21	2.65	.008
Oportunidades de desenvolvimento (M1)	Sumário do modelo						
$R^2 = .41 F (217) = 45.19, p < .001$							
	<i>Engagement</i>	.24	.08	.09	.39	3.14	.002
	Desempenho	.08	.03	.03	.14	2.86	.005
Sumário do modelo							
<i>Engagement</i> (M2)	$R^2 = .65, F (217) = 52.10, p < .001$						
	Desempenho	.19	.03	.14	.25	7.53	< .001

No entanto, é importante ainda salientar que esta não foi a única conclusão a que se chegou. Também se aferiu que três das sub-dimensões das expectativas, isto é, a flexibilidade, a promoção e os fatores humanos, explicavam, isoladamente, a ligação entre o *onboarding* e a *performance* dos novos funcionários (consultar o anexo C).

Resumidamente, e de acordo com todas as análises que foram realizadas, constatou-se que apenas a sub-dimensão de oportunidades de desenvolvimento é que apresenta um efeito positivo no vigor, na absorção e dedicação, o que significa que só esta é que permite mediar, juntamente com o *engagement*, a relação entre o *onboarding*

e a *performance*, fazendo com que a hipótese 7 seja parcialmente suportada. Paralelamente, também se apurou que a flexibilidade, a promoção e os fatores humanos (que pertencem às expectativas) medeiam, isoladamente, a relação entre a variável independente e dependente. (consultar tabelas 2, 4 e anexo C).

4.1.2 Validação das hipóteses

Tabela 5. Validação de Hipóteses

Hipóteses	Confirmada/ Não confirmada
H1: O processo de acolhimento e integração de uma organização tem impacto no desempenho dos novos colaboradores.	Confirmada
H2: O processo de acolhimento e integração de uma organização influencia a confirmação das expectativas relativamente ao <i>employer branding</i> .	Confirmada
H3: O processo de acolhimento e integração de uma organização influencia o <i>engagement</i> dos novos colaboradores.	Confirmada
H4: A confirmação das expectativas do <i>employer branding</i> influencia o <i>engagement</i> dos novos colaboradores.	Confirmada
H5: A confirmação das expectativas do <i>employer branding</i> influencia o desempenho dos novos colaboradores.	Confirmada
H6: O <i>engagement</i> tem impacto no desempenho dos novos colaboradores.	Confirmada
H7: O impacto do processo de acolhimento e integração no desempenho é mediado pela confirmação das expectativas do <i>employer branding</i> e pelo <i>engagement</i>	Parcialmente confirmada

5. Discussão dos resultados

A entrada numa nova organização e, conseqüentemente, numa nova dinâmica de equipa e de trabalho, pode fazer com que os indivíduos se sintam inseguros e ansiosos (Allen & Shanock, 2013). Por este mesmo motivo, e por ser um assunto pouco abordado, esta investigação, tal como já foi mencionado anteriormente, teve como principal objetivo analisar o efeito que o processo de acolhimento e integração utilizado pelas entidades empregadoras pode ter no desempenho dos novos colaboradores, tendo como variáveis mediadoras a confirmação das expectativas criadas através do *employer branding* externo e o *engagement*. Por outras palavras, este estudo pretendeu avaliar como o *onboarding* pode afetar a produtividade dos novos elementos, e como a confirmação das expectativas desenvolvidas pelos indivíduos baseadas na imagem do empregador e o *engagement* podem influenciar essa relação.

Com o aumento da mobilidade dentro do mercado laboral, as organizações começaram a recorrer, com muito mais regularidade, ao processo de recrutamento e seleção, incluindo ao *onboarding*, para preencher os espaços vazios na estrutura funcional (Cardoso, 2016). A fase do acolhimento e da integração ao ser um momento muito importante e vulnerável (Byford et al., 2017), acaba por ter impacto em outras variáveis. De acordo com as regressões realizadas, verificou-se que o *onboarding* (variável independente) tem um impacto significativo no desempenho (variável dependente), na confirmação das expectativas e no *engagement*, o que está alinhado com o que outros autores já tinham concluído (Caldwell & Peters, 2018; Crook et al., 2011; Sutton & Griffin, 2004). Neste sentido, estes resultados demonstraram que as entidades empregadoras ao acolherem e integrarem os recém-contratados de forma eficaz, estes sentem-se mais bem recebidos, o que contribui para a intensificação da *performance*, para a confirmação das expectativas desenvolvidas a partir do *employer branding* externo, e para o aumento da dedicação, do vigor e da absorção em relação trabalho. Paralelamente, também se apurou que a confirmação das expectativas tinha efeito no *engagement* e na produtividade, tal como Rayton e Yalabik (2014) e Chhabra e Sharma (2012) defendem, respetivamente. Desta forma, se aquilo que os recém-contratados esperam, corresponder à realidade vivida internamente, os níveis de *engagement* aumentam, bem como a sua produtividade. Por outro lado, observou-se que também existe um impacto significativo entre a variável *engagement* e *performance*, estando de acordo com Bakker e Demerouti (2008). Isto significa que quanto maior a

dedicação, o vigor e a absorção, maior será a produtividade. Dito isto, os resultados obtidos demonstraram congruência com a literatura anterior, o que levou a que as seis hipóteses desenvolvidas se confirmassem e que se rejeitasse, continuamente, as hipóteses nulas, tal como se esperava.

Contudo, e contrariamente ao esperado, não se validou a existência de um efeito de dupla mediação na relação entre o *onboarding* (variável independente) e o desempenho (variável dependente). No entanto, constatou-se que das seis sub-dimensões das expectativas (satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, oportunidades de desenvolvimento, promoção e fatores humanos), apenas a sub-dimensão de oportunidades de desenvolvimento é que apresentava um efeito significativo no *engagement*, tendo sido uma descoberta interessante na medida em, para além de evidenciar o papel das oportunidades de desenvolvimento em comparação com as restantes sub-dimensões, também é uma maneira de as entidades empregadoras conseguirem reter os recursos humanos mais valiosos e raros, de modo evitar mais custos monetários e temporais. A amostra da investigação ao ter, em média, 35.53 anos, ou seja, ser maioritariamente, das gerações Y e Z (dos 18 aos 40 anos, sensivelmente), leva a que este resultado possa ser explicado pelo facto de, atualmente, as pessoas mais novas privilegiarem, essencialmente, o seu desenvolvimento intelectual (Bencsik et al., 2016), para se sentirem mais enriquecidas a nível de sabedoria, e assim, conseguirem ser melhores profissionais. Oliveira (2021) demonstrou, através da sua investigação, que os indivíduos das gerações Y e Z têm uma mentalidade diferente em relação ao trabalho, e para se tornarem empregados mais valiosos capazes de marcar pela diferença, estes têm como grande foco as oportunidades de desenvolvimento. No entanto, na falta de aprendizagem contínua proporcionada por parte do empregador, estes acabam por tomar a decisão de abandonar o seu emprego e procuram outro numa entidade empregadora com uma cultura que tenha essa característica como alicerce. Além disso, de acordo com o estudo de Saari e colegas (2016), as empresas ao proporcionarem oportunidades de aprendizagem, os funcionários ficam mais empenhados e têm quatro vezes mais probabilidade de aumentarem o seu *engagement*. Assim sendo, este resultado revela que só as oportunidades de desenvolvimento permitem mediar, juntamente com o *engagement*, a relação entre o *onboarding* e a *performance*, e por essa razão, a última hipótese torna-se parcialmente suportada.

A inexistência de uma relação estatisticamente significativa entre o *engagement* e as cinco sub-dimensões das expectativas (satisfação com o pagamento, segurança no

trabalho, flexibilidade, promoção e fatores humanos) deveu-se a diversos motivos. O facto de os participantes deste estudo serem, essencialmente, das gerações Y e Z (dos 18 aos 40 anos), levou a que, possivelmente, os resultados obtidos fossem diferentes daquelas que se esperavam. Como se sabe, a mudança de mentalidade em relação ao emprego nos anos 80 fez com que aumentasse a tendência de as pessoas se tornarem responsáveis pela sua própria carreira (Baruch, 2014), e que estas comesçassem a dar mais importância às estratégias adotadas pelas empresas (Hall, 2004). Neste sentido, as entidades empregadoras ficaram perante o grande desafio de coordenar as quatro diferentes gerações presentes no mercado laboral (*baby boomers*, geração X, Y e Z), ou seja, de gerir os conflitos causados pelos diferentes valores de trabalho, crenças e diferentes estilos de aprendizagem e de comunicação (Barhate & Dirani, 2022). Todas as gerações têm as suas distinções, no entanto, as mais novas (Y e Z) são muito semelhantes, ou seja, são indivíduos da era digital, orientados para a aprendizagem e crescimento constante e que procuram sempre trabalhos desafiadores (Barhate & Dirani, 2022). Deste modo, apesar de a satisfação com a remuneração e a segurança no trabalho serem importante para os funcionários (Memon et al., 2017), estes não são determinantes, na medida em que privilegiam outros fatores, nomeadamente, desenvolvimento contínuo, trabalho inspirador e desafiante, e realização profissional (Barhate & Dirani, 2022), ao contrário das gerações mais antigas. Assim, e visto que os participantes deste estudo são, essencialmente, adultos mais jovens, torna-se plausível o resultado obtido. A mesma situação acontece com a promoção, ou seja, com as carreiras proteanas as pessoas de idades mais jovens focam-se mais na aquisição de novas experiências, nomeadamente, em trabalhar noutros países e noutras culturas (Oliveira, 2021), e por esse mesmo motivo, acabaram por deixar de valorizar a promoção mais vertical, ao contrário dos *baby boomers* e da geração X (Xie & Yang, 2021). No que diz respeito à flexibilidade, este assunto apenas começou a ganhar maior destaque a partir da covid-19, mais precisamente, desde o início da quarentena onde as pessoas tiveram de passar a trabalhar a partir de casa. Esta prática, que continuou a estar ativa mesmo após a pandemia, não agradou a todos (Pitt-Catsouphe & Matz-Costa, 2008) uma vez que, para além de muitos funcionários não terem condições em casa para exercer as suas funções tranquilamente e sem interrupções, também não favorecia determinadas fases da carreira, principalmente, estagiários que necessitam de muito acompanhamento. Por isto, e de acordo com Smite e colegas (2023), os funcionários mais jovens (entre os 20 e os 40 anos) ao precisarem de mais apoio e não terem tantas condições para trabalhar

remotamente, preferem ir ao escritório, ao contrário dos colaboradores mais experientes (dos 41 aos 60 anos). Nestas situações, o aumento da flexibilidade para os jovens adultos pode ter efeitos diferenciados no *engagement* e, consequentemente, no desempenho (Smite et al., 2023). Quanto aos fatores humanos, estes também não apresentaram um efeito significativo no *engagement*, e isso deveu-se, provavelmente, pelo facto dos dados terem sido recolhidos logo após o covid-19. A pandemia obrigou a um grande afastamento social (Ancona et al., 2021), o que fez com que as pessoas tivessem de recorrer ao teletrabalho, acabando por diminuir, drasticamente, as suas interações com os colegas de trabalho (Kim & Ugwuanyi, 2023). De acordo com Byrd (2022), as pessoas ao estarem mais isoladas e desconectadas, acabavam por não ter tanta interação social, o que afetava negativamente o *engagement* e, posteriormente, a *performance*. Com isto, se os dados tivessem sido recolhidos antes da pandemia, ou seja, na altura onde não havia qualquer restrição física e os funcionários comunicavam livremente entre si (Byrd, 2022), certamente o resultado não seria o mesmo.

Paralelamente, esta investigação, para além de ter exposto o efeito estatisticamente significativo entre as oportunidades de desenvolvimento e o *engagement*, também apurou que a flexibilidade, a promoção e os fatores humanos mediavam, isoladamente, a relação entre o *onboarding* e o desempenho. Esta descoberta destaca que apesar destas três sub-dimensões das expectativas não terem impacto no *engagement*, estas têm na *performance*. Para além disso, evidencia a larga importância de um *onboarding* de elevada qualidade, capaz de confirmar as expectativas sobre a flexibilidade, a promoção e os fatores humanos, de modo as entidades patronais conseguirem aumentar a produtividade dos mais recentes colaboradores.

5.1 Limitações da investigação e recomendações para estudos futuros

Apesar desta investigação contribuir para a literatura, na medida em que estuda a relação entre o *onboarding* e o desempenho tendo em conta duas variáveis mediadoras, este estudo contém algumas limitações.

A primeira limitação concentra-se na diversidade da amostra, ou seja, apesar de terem sido recolhidas 221 respostas válidas ao questionário, seria interessante recolher mais, principalmente de pessoas mais velhas, de forma a conseguir perceber se as opiniões e as perspetivas eram diferentes de geração para geração. Além disso, seria igualmente pertinente fazer um estudo longitudinal, na medida em que, como os dados

foram recolhidos logo após a pandemia, quando ainda existia alguma turbulência organizacional, seria interessante tentar compreender se os resultados se replicariam num ponto temporal mais afastado deste período atípico.

Adicionalmente, de modo a aumentar a credibilidade dos resultados obtidos, uma futura investigação devia de apostar numa metodologia qualitativa. Ou seja, adquirir os dados através de entrevistas, de forma a compreender melhor a relação entre as expectativas desenvolvidas no momento do *employer branding* e o *engagement*, e como isso influenciava a integração e desempenho dos novos colaboradores.

Paralelamente a isto, também seria curioso estudar este tema com uma amostra constituída por indivíduos de outras países e, conseqüentemente, de outras culturas, não sendo só aplicado a pessoas com nacionalidade portuguesa. Ao considerar indivíduos de outras nacionalidades, certamente os resultados seriam diferentes na medida em cada cultura encara e percebe o mercado laboral de forma distinta (Stahl & Maznevski, 2021).

Outra limitação recai sobre a dimensão e a duração do questionário aplicado. O facto de ter havido 82 participantes que não responderam até ao fim, pode ter significado que este era um pouco extenso e que levou, possivelmente, à fadiga. Para além disso, uma elevada dimensão do questionário pode aumentar a tendência de as pessoas responderem aos *itens* com menos atenção.

Como já foi mencionado anteriormente, o tópico abordado nesta dissertação é ainda relativamente pouco explorado na literatura e, paralelamente, também pouco valorizado em grande parte das organizações. De tal modo, que ainda existem muitas entidades empregadoras que não olham para o processo de acolhimento e integração como estratégia fundamental de forma a atingir uma maior vantagem competitiva. Com isto, recomenda-se a estudos futuros que investiguem as perceções das organizações (por parte dos gestores de recursos humanos) sobre a relevância do *onboarding*, de modo a perceber, mais pormenorizadamente, a realidade que se vive nas empresas no momento crítico do processo de recrutamento e seleção.

No decorrer da realização da presente dissertação, verifiquei que seria relevante investigar, com mais profundidade, a razão pela qual apenas a sub-dimensão de oportunidades de desenvolvimento permite mediar todo o modelo. Adicionalmente, deparei-me com outras variáveis que seriam, igualmente, muito interessantes de analisar para explicar a relação entre o processo de acolhimento e integração e o desempenho, nomeadamente, o bem-estar, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a

liderança utilizada pelo supervisor. Dito isto, estas variáveis poderiam ser interessantes de analisar em estudos futuros.

5.2 Implicações práticas

O tema do processo de acolhimento e integração é uma prática pouco explorada, dado que existem poucas investigações referentes, tanto ao *onboarding* em si, como também ao impacto, negativo ou positivo, que este tem noutras variáveis. Deste modo, a presente dissertação apresenta contribuições sobre este tema ainda pouco desenvolvido, na medida em que ajuda a explicar melhor a importância do *onboarding* para as organizações, e como este tem influência tanto na confirmação das expectativas, no *engagement* e, consequentemente, no desempenho. Paralelamente, foi também uma investigação que acrescentou mais conhecimento ao incorporar uma variável muito pouco estudada, no que toca à área da gestão de recursos humanos: as expectativas criadas pelos recém-contratados através do *employer branding* externo, bem como as suas seis sub-dimensões (satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, oportunidades de desenvolvimento, promoção e fatores humanos). Este é um assunto que requer alguma atenção na medida em que, muitas vezes, a imagem que as empresas desenvolvem de si mesmas aos potenciais colaboradores é fruto apenas de uma estratégia de marketing bem conseguida, e que nem sempre reflete a cultura vivida internamente. Para além disso, o facto de os resultados terem demonstrado que o processo de *onboarding* tem impacto positivo nas oportunidades de desenvolvimento, no *engagement* e, consequentemente, na *performance*, faz com que os empregadores consigam perceber que estratégias devem de utilizar para conseguirem reter os novos talentos (principalmente os mais jovens), como também permite compreender o motivo de estes quererem abandonar o seu trabalho. Deste modo, conseguem preservar os seus colaboradores com maior potencial e não enriquecem o capital humano das empresas concorrentes.

Assim sendo, esta foi uma investigação que apresenta várias contribuições, na medida em que explica o *onboarding* em si e a relação com três diferentes variáveis. Dito isto, e tendo em conta os resultados que se obteve, é recomendado que os empregadores, mais precisamente os gestores de recursos humanos, olhem para o processo de acolhimento e integração como uma estratégia fundamental, porque ao conseguirem diferenciar-se da concorrência, acabam por garantir tanto a sobrevivência,

A influência do *onboarding* no desempenho dos novos colaboradores

como a continuidade do negócio. Mas para isso, as entidades empregadoras necessitam de ter *onboardings* eficazes, estando alinhados com as expectativas criadas, de forma a promover o *engagement* no trabalho e, conseqüentemente, tanto o desempenho dos novos colaboradores, como também o sucesso organizacional.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Conclusão

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender o impacto do processo de acolhimento e integração (variável independente) no desempenho dos novos colaboradores (variável dependente), e o efeito da dupla mediação (confirmação das expectativas e *engagement*) nesta relação. Por outro lado, este estudo, para além de querer acrescentar conhecimento à literatura ao incluir um variável muito pouco abordada nos recursos humanos – as expectativas, também teve como grande finalidade realçar a importância do *onboarding* para a continuidade e sucesso das entidades empregadoras.

Através de uma análise quantitativa, constatou-se que, as quatro variáveis em estudo - o *onboarding*, a confirmação das expectativas, o *engagement*, e o desempenho - apresentavam uma correlação linear significativa. Contudo, quando se foi tentar perceber se a relação entre o *onboarding* e o desempenho era mediada, simultaneamente, pelas expectativas e pelo *engagement*, observou-se que esta hipótese apenas se confirmava com a sub-dimensão de oportunidades de desenvolvimento das expectativas, o que significa que apenas esta sub-dimensão medeia, juntamente com a dedicação, o valor e a absorção, a relação entre o acolhimento e a integração e a *performance*, o que fez com que a última hipótese fosse parcialmente suportada. Este resultado mostra que a prioridade das novas gerações está a sofrer mudanças, e que atualmente, os jovens adultos privilegiam, essencialmente, novas experiências (Oliveira, 2021), de forma a se enriquecerem enquanto profissionais (Bencsik et al., 2016). Por outro lado, também se aferiu que três das sub-dimensões das expectativas, isto é, a flexibilidade, a promoção e os fatores humanos, explicavam, isoladamente, a ligação entre o *onboarding* e o desempenho dos novos funcionários. Esta descoberta é pertinente na medida em que destaca a importância de um processo de acolhimento e integração bem-sucedido, e ao se confirmarem estes fatores, pode existir um aumento de desempenho tanto individual como organizacional.

Já a inexistência de uma relação estatisticamente significativa entre o *engagement* e as outras sub-dimensões, podem ser explicadas, sobretudo, pelo facto de ter havido a mudança de mentalidade em relação ao trabalho, pela recolha de dados ter sido recolhida ainda numa altura de turbulência organizacional causada pela pandemia,

e pela amostra da investigação ser jovem, ou seja, maioritariamente das gerações Y e Z (dos 18 aos 40 anos, sensivelmente).

Em suma, apesar das suas limitações, esta investigação foi pertinente visto que, para além de sublinhar o impacto, positivo ou negativo, que o *onboarding* pode ter noutras variáveis, também reforçou a importância da última etapa do processo de recrutamento e seleção para as organizações, demonstrando que estratégias é que estas devem de adotar para conseguirem reter os seus talentos mais recentes e assegurar a sua continuidade e o seu sucesso. Paralelamente também realçou alguns dos motivos que levam muitos dos recém-contratados a quererem abandonar a empresa, após pouco tempo da sua integração.

Referências Bibliográficas

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/JOB.1805>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ancona, D., Bresman, H., & Mortensen, M. (2021). Shifting Team Research after COVID-19: Evolutionary and Revolutionary Change. *Journal of Management Studies*, 58(1), 287–291. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12651>
- Antoinette Bargagliotti, L. (2012). Work engagement in nursing: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1414–1428. <https://doi.org/10.1111/J.1365-2648.2011.05859.X>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.896389>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 439–457. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2019.100730>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67–93. <https://doi.org/10.1002/JOB.541>
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, 78-86. <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>.
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Capitano, J., Thomas, B. J., & Meglich, P. (2022). If I Knew Then What I Know Now: How Realistic Previews of Onboarding Influence Self-Selection and Expectations. *Group & Organization Management*, 0(0), 1-34. <https://doi.org/10.1177/10596011221115609>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1ª Ed.). Lidel.
- Carucci, R. (2018). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review*, 1-5. <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2004.00004.X>
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- DelVecchio, D., Jarvis, C. B., Klink, R. R., & Dineen, B. R. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters*, 18, 149-164. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9012-3>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2015). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management*, 41(1), 203–235. <https://doi.org/10.1177/0149206314557525/FORMAT/EPUB>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. RH editora.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: Comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4–26. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1067855>

- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0281823>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2003.10.006>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067/FULL/PDF>
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees perspective. *European Research Studies Journal*, 24(1), 583-603.
- Kim, K. Y., & Ugwuanyi, I. (2023). Social distancing and workplace relationships in South Korea: exploring changes in negative and positive affective exchanges at work before and during COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2217732>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>

- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic Human Resource Review*, 10(3), 19-26. <https://doi.org/10.1108/14754391111121874>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2009.01.002>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-447. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2017). The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43-69.
- Oliveira, M. (2021). Learning is Essential: A Study on the Influence of Career Management Practices in the Retention of Younger Generations. (Master in Human Resources Management and Organizational Consultancy). Lisboa: ISCTE-IUL
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215-229. <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
- Piyachat, B., Chanongkorn, K., & Panisa, M. (2014). The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort. *DLSU Business & Economics Review*, 24, 59-72.
- Plung, D. (2023). Job Interview Preparation: A Practical Exercise in the Rhetoric of Oral Argument. *Business and Professional Communication Quarterly*.

https://doi.org/10.1177/23294906221142541/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_23294906221142541-FIG2.JPEG

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630/FORMAT/EPUB>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. https://doi.org/10.1177/0972150917713897/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0972150917713897-FIG2.JPEG
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21187>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/JOB.248>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). The Journal of Systems and Software Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software

- professionals. *The Journal of Systems and Software*, 159, 110442.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 3955.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105-112. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of applied psychology*, 89(1), 85.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies ☆. *The Journal of Systems & Software*, 195, 111552.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52.
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Stein, M. A., & Christiansen, Lilith. (2010). *Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization*. McGraw-Hill.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493–514.
<https://doi.org/10.1348/0963179042596487>
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751.
<https://doi.org/10.1002/JOB.215>

- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2012.00196.X>
- Xie, L., & Yang, L. (2021). The Influence of Perceptions of Promotion Opportunities on Job Performance and Its Mechanisms: A Case Study of Chinese Junior Civil Servants. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 118–135. <https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766913>

Anexos

Anexo A. Questionário

I. Consentimento informado

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. Este tem como principal objetivo analisar o processo de integração das organizações.

O estudo é realizado por Marta Afonso e orientado pela Professora Andrea Fontes.

A participação deverá durar cerca de 7 minutos, a qual é estritamente voluntária, anónima e confidencial.

Em caso de dúvidas, poderá fazê-lo para marta_sofia_afonso@iscte-iul.pt.

Muito obrigada pela sua participação!

- ☐ Sim, aceito participar
- ☐ Não, não aceito participar

II. Experiência profissional/estágio

Já teve alguma experiência profissional/estágio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

III. Informações sobre o último processo de acolhimento e integração

Vamos colocar-lhe algumas questões relativamente ao seu último processo de acolhimento e integração a que foi sujeito(a) numa organização.

Há quanto tempo foi o seu último processo de acolhimento e integração?

- ☐ Menos de 1 mês
- ☐ Entre 1 a 6 meses
- ☐ Entre 7 a 12 meses

- ☐ Entre 1 a 3 anos
- ☐ Entre 4 a 6 anos
- ☐ Entre 7 a 9 anos
- ☐ 10 ou mais anos

Qual foi a duração do seu último processo de acolhimento e integração?

- ☐ Menos de 1 dia
- ☐ 1 dia
- ☐ 2 a 3 dias
- ☐ 4 a 5 dias
- ☐ Mais de 5 dias

IV. Escala do processo de acolhimento e integração

Pedimos agora que se recorde do momento em que entrou na organização, e indique em que medida é que concorda ou discorda das afirmações abaixo. Utilize a escala de 1 a 5 (sendo que 1- Discordo totalmente; 3 Nem concordo nem discordo; 5- Concordo totalmente).

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Quando comecei a trabalhar na organização...

1. Recebi as informações necessárias sobre a história, a missão e os valores da organização, facilitando assim a minha integração.	1	2	3	4	5
2. Fui informado(a) das normas internas (políticas, regulamentos, código de ética).	1	2	3	4	5
3. As informações que recebi foram úteis para conhecer melhor o negócio da organização.	1	2	3	4	5

4. Recebi as informações adequadas para desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5
5. Senti-me à vontade com o acolhimento do meu supervisor.	1	2	3	4	5
6. O meu supervisor forneceu o suporte adequado para facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
7. Sempre que tive um problema ou alguma dificuldade, o meu supervisor esteve disponível para me ajudar.	1	2	3	4	5
8. A atitude do meu supervisor ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	1	2	3	4	5
9. Os meus colegas estiveram sempre disponíveis, de forma espontânea, para esclarecer as minhas dúvidas.	1	2	3	4	5
10. As atitudes dos meus colegas ajudaram-me a reduzir os medos que eu tinha de não me adaptar ao trabalho.	1	2	3	4	5
11. Os meus colegas partilharam sempre comigo as informações necessárias para me adaptar ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
12. Os meus colegas partilharam comigo momentos de convívio (intervalos para café, almoço).	1	2	3	4	5
13. Os meus colegas deram o apoio adequado para facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

V. Escala das expectativas em relação ao *employer branding*

Leia as seguintes afirmações relativamente à organização, e indique se as expectativas que tinha antes de entrar corresponderam à realidade encontrada. Utilize a escala de 0 a 5 (sendo que 0- Não tinha expectativas; 1- Está muito abaixo das minhas expectativas; 2- Está ligeiramente abaixo das minhas expectativas; 3- Está igual às minhas expectativas; 4- Está ligeiramente acima das minhas expectativas; 5- Esta muito acima das minhas expectativas).

0	1	2	3	4	5			
Não tinha expectativas	Está muito abaixo das minhas expectativas	Está ligeiramente abaixo das minhas expectativas	Está igual às minhas expectativas	Está ligeiramente acima das minhas expectativas	Está muito acima das minhas expectativas			
1. Remuneração global atrativa.			0	1	2	3	4	5
2. Pacote salarial atrativo comparativamente ao que a organização pratica na generalidade.			0	1	2	3	4	5
3. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações.			0	1	2	3	4	5
4. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.			0	1	2	3	4	5
5. Horário de trabalho flexível.			0	1	2	3	4	5
6. Horário de trabalho que me permita ainda ter tempo para atividades de lazer.			0	1	2	3	4	5
7. Segurança em relação ao meu posto de trabalho.			0	1	2	3	4	5
8. A política da empresa em relação à retenção dos colaboradores.			0	1	2	3	4	5
9. Possibilidade de fazer planos de poupança/reforma.			0	1	2	3	4	5
10. Oportunidade para utilizar competências e conhecimentos importantes.			0	1	2	3	4	5
11. Oportunidade de aprendizagem e formação.			0	1	2	3	4	5
12. Oportunidade de trabalhar em algo que escolhi.			0	1	2	3	4	5
13. Oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei.			0	1	2	3	4	5
14. Oportunidade de progressão de carreira.			0	1	2	3	4	5
15. Rapidez com que os colaboradores são promovidos.			0	1	2	3	4	5
16. Organização orientada para as pessoas.			0	1	2	3	4	5
17. Orientação para a concretização de objetivos.			0	1	2	3	4	5
18. Cultura da empresa baseada na honestidade.			0	1	2	3	4	5

19. Justiça na tomada de decisões.	0	1	2	3	4	5
20. Oportunidade de trabalhar em equipa.	0	1	2	3	4	5

Globalmente, considera que as expectativas que tinha em relação à organização corresponderam à realidade?

- ☐ Sim, todas as expectativas corresponderam
- ☐ A maior parte das expectativas corresponderam
- ☐ Algumas das expectativas corresponderam e outras não
- ☐ Poucas das expectativas corresponderam
- ☐ Nenhuma das expectativas corresponderam

VI. Escala de *engagement*

Reflita sobre a forma como se sente em contexto profissional. Leia cada uma das afirmações, e indique se já se sentiu assim em relação ao seu trabalho. Utilize a escala de 0 a 6 (sendo que 0- Nenhuma vez; 1- Algumas vezes por ano; 2- Uma vez ou menos por mês; 3- Algumas vezes por mês; 4- Uma vez por semana; 5- Algumas vezes por semana; 6 – Todos os dias).

0	1	2	3	4	5	6	
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	
1. Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
2. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
5. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
6. Tenho orgulho no trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6

7.Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
8. Fico absorvido(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
9. Sinto-me tão empolgado(a) que me deixo levar quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

VII. Escala de desempenho

Pedimos agora que pense em algumas situações em contexto de trabalho, e assinale com que frequência as seguintes afirmações se aplicam a si. Utilize a escala de 0 a 4 (sendo 0- Raramente; 1- Poucas vezes; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Sempre).

0	1	2	3	4	
Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	
1. Consegui planear o meu trabalho para que fosse feito sempre a tempo.	0	1	2	3	4
2. O meu planeamento foi o ideal.	0	1	2	3	4
3. Estive sempre consciente dos resultados que precisava de alcançar no meu trabalho.	0	1	2	3	4
4. Consegui separar os problemas principais dos secundários.	0	1	2	3	4
5. Soube sempre definir quais eram as prioridades corretas.	0	1	2	3	4
6. Consegui realizar bem o meu trabalho com o menor tempo e esforço possível.	0	1	2	3	4
7. A colaboração com outros colegas foi produtiva.	0	1	2	3	4
8. Assumi responsabilidades extra.	0	1	2	3	4
9. Comecei novas tarefas quando finalizei as anteriores.	0	1	2	3	4
10.Quando tive oportunidade assumi tarefas de trabalho desafiadoras.	0	1	2	3	4
11. Trabalhei para manter o conhecimento sobre o meu trabalho atualizado.	0	1	2	3	4

12. Trabalhei para desenvolver e manter atualizada as minhas capacidades.	0	1	2	3	4
13. Arranjei soluções criativas para novos problemas.	0	1	2	3	4
14. Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	0	1	2	3	4
15. Fiz mais do que era esperado de mim.	0	1	2	3	4
16. Participei ativamente nas reuniões de trabalho.	0	1	2	3	4
17. Procurei ativamente maneiras de melhorar o meu desempenho no trabalho.	0	1	2	3	4

VIII. Dados sociodemográficos

Indique o seu sexo.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Indique a sua idade (exemplo: 30).

Indique a sua nacionalidade.

- ☐ Português/a
- ☐ Brasileiro/a
- ☐ Outra. Por favor, indique qual: _____

Indique o nível de escolaridade mais elevado que já concluiu.

- ☐ Ensino primário
- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado

- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro. Por favor, indique qual: _____

Atualmente, qual destas opções descreve melhor a sua situação laboral?

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador-estudante
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Empregado por conta de outrem, com contrato a termo certo
- ☐ Empregado por conta de outrem, com contrato a termo incerto
- ☐ Empregado por conta de outrem, com contrato sem termo
- ☐ Conta própria
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Reformado(a)
- ☐ Outra. Por favor, indique qual: _____

Indique o setor de atividade da organização.

- ☐ Público
- ☐ Privado
- ☐ Público-privado

Anexo B. Correlações entre o sexo, a idade, duração do último *onboarding*, as principais variáveis em estudo e as sub-dimensões das expectativas.

Variável	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Sexo ^a	221	—	—	—	.02	-.06	-.14*	-.01	.10	-.04	-.12	.05	.02	.05	.14*	-.01	.12
2. Idade	221	35.53	12.65		—	-.29**	.12	.01	-.01	.22**	.24**	.15*	.16*	.08	-.07	.02	-.04
3. Educação ^b	221	—	—			—	-.03	-.11	.04	-.06	-.15*	.02	.08	-.05	.11	-.04	.04
4. Duração do último <i>onboarding</i> ^c	221	—	—				—	-.01	-.17*	.10	.12	-.18**	-.08	-.09	-.14*	-.07	-.17*
5. Integração	221	3.93	0.80					—	.50**	.49**	.46**	.29**	.29**	.41**	.41**	.34**	.51**
6. Expectativas	221	4.62	0.93						—	.32**	.44**	.66**	.61**	.84**	.85**	.74**	.87**
7. <i>Engagement</i>	221	5.33	1.37							—	.60**	.16*	.16*	.21**	.37**	.18**	.30**
8. Desempenho	221	3.77	0.58								—	.22**	.32**	.38**	.40**	.34**	.35**
9. Satisfação com o Pagamento	221	4.28	1.28									—	.27**	.50**	.44**	.47**	.39**
10. Flexibilidade	221	4.62	1.17										—	.46**	.41**	.31**	.42**

11. Segurança no trabalho	221	4.48	1.18	—	.63**	.62**	.69**
12. Oportunidades de formação	220	5.01	1.14		—	.57**	.75**
13. Promoção	220	4.15	1.45			—	.55**
14. Fatores humanos	218	4.76	1.14				—

* $p < .05$. ** $p < .01$.

^a O sexo foi codificado com os seguintes valores: 1- Feminino; 2- Masculino

^b O nível de educação foi codificado com os seguintes valores: 1- Ensino primário; 2- Ensino básico; 3- Ensino secundário; 4- Licenciatura; 5- Mestrado; 6- Doutorado; 7- Outro

^c A duração do último processo de acolhimento e integração foi codificado com os seguintes valores: 1- Um dia; 2- Dois a três dias; 3- Quatro a cinco dias; 4- Mais de cinco dias; 5-Menos de um dia

Anexo C. Resultados da dupla mediação das sub-dimensões das expectativas (satisfação com o pagamento, flexibilidade, segurança no trabalho, promoção e fatores humanos) e engagement no efeito do processo de acolhimento e integração no desempenho.

Variável preditora	Outcome	Coeficiente	Bootstrap			t	p
			SE	LI	LS		
Sumário do modelo							
R ² = .44, F (217) = 56.73, p < .001							
Acolhimento e integração (VI)	Satisfação						
	com o	.46	.10	.26	.67	4.44	< .001
	pagamento						
	Engagement	.77	.12	.54	1.00	6.63	< .001
	Desempenho	.08	.05	-.01	.17	1.67	.10
Sumário do modelo							
R ² = .66, F (217) = 55.05, p < .001							
Acolhimento e integração (VI)	Flexibilidade	.10	.03	.04	.15	3.65	.003
	Engagement	.21	.02	.16	.26	8.34	< .001
	Desempenho	.12	.04	.03	.21	2.66	.008
Sumário do modelo							
Acolhimento e integração (VI)	R ² = .66, F (217) = 56.96, p < .001						
	Segurança	.02	.07	-.13	.17	.24	.81

no trabalho						
	Engagement	.11	.03	.16	.26	8.40 < .001
	Desempenho	.09	.05	.003	.18	2.03 .04
Sumário do modelo						
Acolhimento e integração (VI)	$R^2 = .43, F(217) = 54.86, p < .001$					
	Promoção	.08	.02	.04	.12	3.62 .004
	<i>Engagement</i>	.21	.02	.16	.26	8.35 < .001
	Desempenho	.11	.04	.02	.20	2.43 .02
Sumário do modelo						
Acolhimento e integração (VI)	$R^2 = .44, F(217) = 56.73, p < .001$					
	Fatores Humanos	.06	.03	.003	.13	2.08 .04
	<i>Engagement</i>	.21	.03	.16	.26	8.12 < .001
	Desempenho	.11	.05	.02	.21	2.32 .02
	Satisfação com o pagamento	.03	.07	-.10	.16	.39 .69
<i>Engagement</i>	Flexibilidade	.02	.07	-.13	.16	.24 .81
	Segurança no trabalho	.02	.07	-.13	.17	.24 .81

A influência do *onboarding* no desempenho dos novos colaboradores

Promoção	.01	.06	-.10	.13	.22	.82
Fatores humanos	.08	.08	-.08	.25	1.01	.31