

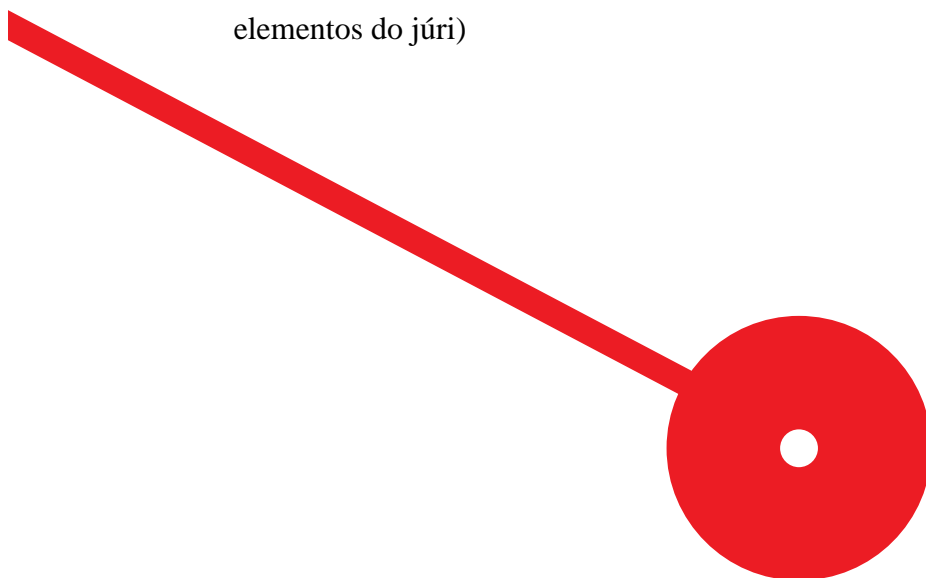


O Papel do *Onboarding* na Inserção Laboral de Pessoas em Situação de Desemprego

Sara Conceição Ferreira Soares Ramos

12/2023

VERSÃO FINAL (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)





O Papel do *Onboarding* na Inserção Laboral de Pessoas em Situação de Desemprego

Sara Conceição Ferreira Soares Ramos

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Especialista Ana Luísa Martinho e do professor Bruno Coutinho

Dedicatória

“Depois de toda luta e cada descanso, quero me levantar forte e pronta.”

Clarice Lispector

Agradecimentos

Desejo exprimir os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, permitiram que este mestrado se concretizasse.

À minha mãe e aos meus avós quero de uma forma imensa expressar o meu muito obrigada... por tudo, principalmente, por toda a motivação e orientação que sempre me forneceram. Agradeço, ainda, pela paciência e amor demonstrados nos meus momentos menos bons, sem nunca desistirem de mim. Obrigada.

À Doutora Professora Ana Luísa Martinho e pelo professor Bruno Coutinho pela ajuda preciosa dada no desenvolvimento do meu trabalho, assim como os ensinamentos que me transmitiu fundamentais para o meu percurso profissional e pessoal. Obrigada.

A todos os professores e funcionários do ISCAP pelos conhecimentos, experiências transmitidas e pela inteira disponibilidade. Obrigada.

Aos colegas pelo apoio dado. Obrigada.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

Resumo:

O processo de *Onboarding* corresponde ao acolhimento e integração de novos colaboradores na entidade empregadora, com o intuito de os envolver. O principal objetivo da presente investigação consiste em compreender o papel do processo de *Onboarding* no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego. De forma a alcançar este objetivo procurou-se perceber a perspetiva de pessoas numa situação de desemprego sobre se o processo de *onboarding* influenciou na efetivação ou não da sua empregabilidade. No presente estudo utilizou-se uma metodologia qualitativa, com recurso à técnica da entrevista semiestruturada para se proceder à recolha dos dados. Foram realizadas 20 entrevistas a indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, que tiveram uma integração laboral nos últimos 6 meses. A análise e o tratamento dos dados foram efetivados com recurso à análise de conteúdo e categorização da informação. Os resultados da investigação sugerem que o processo de *onboarding* influencia no processo de integração, na motivação e bem-estar dos recém-contratados. Mais concretamente, a questão do relacionamento com os colaboradores e com a chefia, bem como o esclarecimento bem efetivado das duas funções e tarefas. Estes fatores têm repercussão na efetivação da empregabilidade. No final da dissertação apresentam-se as conclusões gerais do estudo, as suas implicações, limitações, bem como sugestões para investigação futura.

Palavras-chave: Empregabilidade, Desemprego, Processo de *Onboarding*, Vulnerabilidade Social

Abstract:

The Onboarding process corresponds to the welcome and integration of new employees in the company, in order to involve them. The main objective of this research is to understand how the Onboarding process has an influence on the success or the failure when it comes to the labor insertion of people in an unemployment situation. In order to achieve this goal, it was sought to understand the perspective of people in an unemployment situation on whether the onboarding process influenced the effectiveness or non-effectiveness of their employability. In the present study, a qualitative methodology was utilized, using the semi-structured interview technique to collect the data. There were conducted 20 interviews with individuals, aged between 18 and 64 years, who had a work integration in the last 6 months. The data analysis and the treatment were performed using content analysis and with the categorization of information. The results of the research suggest that the onboarding process influences the integration process, motivation and well-being of new hires. More specifically, the most notable factors are the issues of the relationship with the employees and with the employers, as well as the effective clarification of the functions and tasks they are going to perform. These factors have repercussions on the effectiveness of employability. At the end of the thesis, it is present the general findings of the study, its implications, limitations, as well as suggestions for future research.

Key words: Employability, Unemployment, Onboarding Process, Social Vulnerability

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1.1 O Desemprego.....	5
1.1.1 Conceito de Desemprego	5
1.1.2 Teorias do Desemprego	6
1.1.3 Tipos de desemprego	7
1.1.4 Desemprego em Portugal.....	8
1.1.5 O Desemprego como Fator de Exclusão Social.....	8
1.1.6 A Importância de Medidas de Apoio à Inserção Laboral	13
1.2 O Processo de <i>Onboarding</i>	14
1.2.1 Fases do Processo de <i>Onboarding</i>	18
1.2.2 Estratégias do Processo de <i>Onboarding</i>	19
Capítulo II – Metodologia.....	23
2.1. Objetivos	24
2.2. Metodologia do estudo	25
2.3. Instrumento de Recolha de Informação – Técnica de Entrevista.....	26
2.4. Caraterização dos Participantes.....	28
Capítulo III – Apresentação e Discussão De Resultados	32
3.1. O Papel dos Entrevistados na Organização.....	33
3.1.1. Motivos de candidatura à entidade empregadora	33
3.1.2. Conhecimento da organização <i>à priori</i>	35
3.1.3. Áreas de Atividade.....	36
3.1.4. Tipo de contrato	36
3.1.5. Duração da Experiência Profissional na Entidade Empregadora	37
3.1.6. Horas de trabalho por semana.....	37

3.2. Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores durante o processo de <i>Onboarding</i>	40
3.2.1. Existência de conflitos com a chefia.....	40
3.2.2. Acolhimento por parte dos colaboradores	41
3.2.3. Esclarecimento das informações sobre funções, missão e estrutura da entidade empregadora.....	43
3.2.4. Iniciativa de socialização por parte da chefia ou colaboradores.....	44
3.3. Influência do processo de acolhimento e integração.....	46
3.3.1. Influência no desempenho profissional	46
3.3.2. Estratégias de Adaptação por parte dos participantes.....	49
3.3.3. Dificuldades sentidas no processo de acolhimento e integração	52
3.3.4. Fatores que contribuíram para a Adaptação.....	54
3.3.5. Fazer parte da “família” da entidade empregadora.....	55
3.3.6. Pontos de Melhoria para o Processo de Acolhimento e Integração.....	57
Conclusão	60
4.1. Principais Conclusões do Estudo	61
4.2. Contributos da Investigação	63
4.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura	64
Referências bibliográficas.....	65
Apêndices.....	81
Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado	82
Apêndice II– Guião de Entrevista	84
Apêndice III– Análise de Conteúdo	88

Índice de Figuras

Figura 1 - Género dos Entrevistados	28
Figura 2 - Idade dos Entrevistados	29
Figura 3 - Estado Civil dos Entrevistados	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Apresentação da amostra dos entrevistados	28
Tabela 2 - Concelhos de residência dos entrevistados Erro! Marcador não definido.	
Tabela 3 – Freguesias de residência dos entrevistados.....	30
Tabela 4 - Grau de Ensino dos Participantes	31

Lista de abreviaturas

WHO – World Health Organization

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PAN/Incl - Planos de Ação Nacionais para a Inclusão Social

COM - Comunicação

SHRM - Society for Human Resource Management

UNDP - United Nations Development Programme

Portugal tem vindo a ser um dos países mais afetados a nível do desemprego, sendo este consequência das transformações ocorridas devido à globalização e da recessão económica mundial. Atualmente, apesar da reduzida taxa de desemprego, existem grupos de pessoas cuja situação face ao emprego se mantém de difícil acesso e sucesso. (Cavaco, 2013; Rodrigues, 1992; Tavares & Carmo, 2022).

O trabalho é um fator potenciador para a inserção social, principalmente no que se refere à integração social, contribuindo para a dignidade, para a identidade social, para a construção de relações interpessoais, para o valor, para o prestígio, para o sentido de utilidade e para a obtenção de rendimento (André Gorz, 1988; Dias, 1997 cit in Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011; Jahoda, 1981 cit in Nelissen et al., 2016; Ramos, 2019).

Através de um emprego é possível adquirir satisfação e qualidade de vida (Swanson, 2012). No entanto, existem experiências profissionais que afetam o indivíduo de forma negativa, a diversos níveis, o que potencia o *burnout*, a sintomatologia depressiva e ansiosa (Blustein et al., 2016; Wrench et al., 1999; Martinho et al., 2017).

As entidades empregadoras têm tido cada vez mais sensibilização no que se refere à responsabilidade social das empresas e no foco do bem-estar dos seus colaboradores (Ramos, 2019).

Surge então a importância do processo de *onboarding* para uma integração bem sucedida do novo colaborador (Maurer, 2022). O processo de *onboarding* é um processo de adaptação essencial para que os recém-contratados adquiram as competências necessárias para assumirem um determinado cargo e se tornarem membros efetivos da organização (Dias, 2013; Shufutinsky & Cox, 2019; Silva & Fossá, 2013; Chaves, 2003 cit in Sório, 2018).

Assim, é expectável que as entidades empregadoras definam ações para promover o comprometimento, o sentimento de pertença e um ambiente agradável para os recém-contratados (Shufutinsky & Cox, 2019; Simosi, 2010).

Este estudo tem como objetivo principal compreender de que forma o processo de *Onboarding* tem influência no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego.

Os objetivos específicos são os seguintes: (1) Conhecer as perspetivas das pessoas em situação de desemprego sobre a sua inserção laboral, (2) Caracterizar o papel do processo de onboarding nos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego, (3) Analisar as vantagens e condicionantes que se sucedem no processo de *onboarding*, (4) Identificar aspetos facilitadores e dificultadores dos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego.

A presente dissertação pretende dar contributos para a comunidade académica e para a comunidade prática de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

O presente estudo divide-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico, onde se explica o conceito de desemprego, abrangendo as suas abordagens e tipos. Para além disso, é analisado o desemprego em Portugal, a influência do desemprego na exclusão social e a importância de medidas que apoiem a inserção laboral. Ainda, neste capítulo apresenta-se o conceito do processo de *Onboarding*, as suas fases e estratégias associadas, a carreira profissional e o seu planeamento, bem como os modelos existentes.

O segundo capítulo incide-se na metodologia de investigação adotada, que se encontra dividido entre os objetivos do estudo, a metodologia do estudo de forma mais pormenorizada, o instrumento de recolha de informação, nomeadamente a técnica da entrevista e a caracterização dos participantes.

No capítulo três são apresentados os resultados e é realizada a sua discussão.

Por fim, no capítulo quatro apresenta-se as principais conclusões retiradas da investigação efetuada, os contributos do estudo, as limitações do estudo, assim como se sugere algumas pistas de investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é abordado o conceito de desemprego, pelo que haverá foco nas abordagens, causas e tipos, assim como a sua influência na exclusão social e em Portugal. Posteriormente, será estudado o processo de *onboarding* ou Socialização Organizacional.

1.1 O Desemprego

1.1.1 Conceito de Desemprego

O desemprego é um dos maiores problemas enfrentados pela sociedade atualmente (Reinert, 2001).

Importa, em primeiro lugar, distinguir o conceito de emprego do conceito de trabalho (Reinert, 2001). Este último representa uma atividade social que é essencial para o progresso e sobrevivência da humanidade, pelo que sempre existiu, independentemente do modo de produção em causa (Reinert, 2001).

Por outro lado, o emprego surge como uma consequência do capitalismo, representando-se como uma ligação entre o trabalhador e o modo de produção capitalista, em que o trabalhador tem autonomia para escolher a entidade empregadora (Reinert, 2001).

Deste modo, o desemprego pode ser definido com base em três critérios, nomeadamente a pessoa não pode ter qualquer tipo de emprego, tendo que estar disponível e a realizar procura ativa de emprego (Organização Internacional do Trabalho, s.d.)

Ainda, segundo o INE (s.d.), as pessoas desempregadas correspondem a:

Todas as pessoas acima de uma determinada idade que, durante o período de referência, estão sem trabalho (num emprego remunerado ou num emprego por conta própria) ou disponíveis para trabalhar (num emprego remunerado ou por conta própria) ou à procura de trabalho (tendo feito diligências específicas num período recente especificado no sentido de procurarem emprego remunerado ou por conta própria). (INE, s. d.)

Assim, o desemprego corresponde à ausência de trabalho ou de uma atividade profissional em públicos com capacidade para estarem inseridos no mercado de trabalho (Antunes, 2005).

1.1.2 Teorias do Desemprego

As principais abordagens económicas que explicam o desemprego são a teoria neoclássica e a teoria Keynesiana.

Segundo os neoclássicos, o funcionamento da economia baseia-se nas variações da curva da oferta e da procura que representam comportamentos possíveis dos atores económicos (Rodrigues, 1992). A principal premissa desta teoria é que o mercado tem autonomia para se regularizar, pelo que a intervenção do Estado é desnecessária e prejudicial (Rodrigues, 1992).

Aplicando a teoria neoclássica ao desemprego, este deve-se ao funcionamento do mercado de trabalho, ou seja, é consequência das interações dos agentes económicos (Rodrigues, 1992). Deste modo, é possível afirmar que o nível de emprego resulta do confronto entre a oferta e a procura de trabalho (Rodrigues, 1992).

Nesta lógica, o desemprego é considerado voluntário, dado que não existe limite para a flexibilidade dos salários, permitindo que a oferta iguale a procura. (Rodrigues 1992).

Para além da flexibilização dos salários, também é referida a flexibilização das relações laborais, tal como a legalização de formas de trabalho precário (Rodrigues, 1992).

Por outro lado, a teoria Keysiana surgiu durante a Grande Depressão (1929 – 1933), período este que foi marcado por uma taxa elevada de desemprego, devido à falência de um grande número de empresas (Osdchaya, 1977). Assim, Keynes surge com a ideia de reformar a economia política neoclássica. Segundo Keynes, a resposta está principalmente no lado da procura e não da oferta, ou seja, é através da procura antecipada que advém a decisão de investir, o que irá determinar o nível de produção e de emprego (Osdchaya, 1977).

Deste modo, Keynes mencionou que nem sempre a oferta gera procura e que esta última pode não ser suficiente para uma produção eficaz e para um pleno emprego (Osdchaya, 1977).

Este autor foi o primeiro a abranger o conceito de macroeconomia, considerando a economia como um todo, assim como as suas interdependências (Osdchaya, 1977)

Keynes recorreu à ideia da Procura Efetiva, referindo que esta é igual ao rendimento nacional a nível do consumo, do investimento, dos gastos do Estado e da diferença entre exportações e importações (Osdchaya, 1977).

Assim, relacionando com o desemprego, este depende da Procura Efetiva e não da flexibilização dos salários (Osdchaya, 1977).

1.1.3 Tipos de desemprego

Através das causas do desemprego, mais concretamente a globalização e o desenvolvimento tecnológico, a literatura define diferentes tipos de desemprego (Polis, 1989).

Primeiramente, o Desemprego Conjuntural, Cíclico ou Involuntário foi estudado por Keynes, pelo que ocorre nas fases descendentes do ciclo económico, ou seja, quando o produto é inferior ao nível do pleno emprego (Polis, 1989). Este ocorre quando há um desequilíbrio entre a oferta e a procura, em que aumenta o número de desempregados durante períodos de recessão e diminui em períodos de expansão (Centeno, 2013).

Segue-se o Desemprego Estrutural e ou Tecnológico que é consequência das transformações ocorridas na estrutura económica. Assim, muitas pessoas podem não conseguir candidatar a um novo emprego, devido a não deterem os requisitos necessários, nomeadamente ao nível da distância, à escolaridade, ou devido à adoção por parte da empresa de novas tecnologias (Centeno & Novo, 2006; Polis, 1989). Este tipo de desemprego é mais penoso para trabalhadores mais antigos (Parkin, 2000). Para além disso, o desemprego estrutural também se verifica em jovens qualificados, devido à existência de áreas de ensino com reduzidas ou nenhuma ofertas de trabalho (Parkin, 2000).

O Desemprego Sazonal é um tipo de desemprego que surge devido às épocas do ano que influenciam no ritmo e frequência da atividade económica, pelo que este se repete todos os anos (Polis, 1989).

Ainda, o Desemprego Friccional ou Natural ocorre devido à transição de um tipo de emprego para o outro, isto é, perante a perda de um emprego, o indivíduo não consegue reingressar no mercado de trabalho imediatamente a seguir (Polis, 1989). Devido ao processo de criação e destruição de emprego, mesmo durante períodos de pleno emprego verifica-se a existência de desemprego, geralmente de curta duração (Bairrada, 2000). Este tipo de desemprego existe não devido à insuficiência de ofertas de emprego, mas sim devido ao facto de existirem sempre indivíduos desempregados (Centeno & Novo, 2006).

1.1.4 Desemprego em Portugal

Portugal é um dos países mais afetados a nível do desemprego o que acarreta consequências na vida dos indivíduos (Sousa, 2015).

Até 1974, ainda não tinha existido um fenómeno de desemprego maciço e de longa duração, devido principalmente à emigração por parte da população durante o regime ditatorial (Rodrigues, 1992). Com a queda deste regime proporcionou-se o retorno de emigrantes, ao que adicionando este fator à descolonização e aos choques petrolíferos ocorreu o aumento de desemprego (Rodrigues, 1992).

Atualmente, o problema do desemprego em Portugal é consequência do fenómeno da globalização, nomeadamente às transformações políticas, económicas, tecnológicas, socioculturais e de mercado, iniciadas nos anos 80 do século passado, altura em que Portugal apresentava problemas estruturais de desenvolvimento (Rodrigues, 1992). Deste modo, em Portugal, ocorreram diversas mudanças em termos das relações salariais e lutas de classes, referentes ao capitalismo, às situações de instabilidade e trabalho precário, à mundialização da economia, à terciarização, entre outros (Capucha, 2005; Castel, 2003).

Ao longo dos últimos anos diversas causas que explicam o desemprego foram identificadas, nomeadamente o desajustamento entre a formação e as necessidades do mercado de trabalho; a reduzida aposta por parte das empresas para uma formação dos recursos humanos, assim como a própria falta de interesse por parte dos empregados em frequentar formações ao longo da vida (Rita, 2002).

1.1.5 O Desemprego como Fator de Exclusão Social

A sociedade é complexa, pelo que o mercado do trabalho se torna sensível às várias crenças e valores que estão enraizadas nessa mesma sociedade, que potenciam, em determinados casos, a exclusão social (Moura & Lopes, 2014).

O mercado de trabalho tem sofrido várias alterações ao longo dos anos (Kalleberg, 2009; Paul and Moser, 2009; Richardson, 2012; Stiglitz, 2012, 2015; Guichard, 2013; Piketty, 2014; Standing, 2014 cit in Blustein et al., 2016; Fleury & Torres, 2010). Mais especificamente, a empregabilidade é influenciada por fatores externos (dinâmicas do mercado de trabalho e tendências macroeconómicas) e internos (formas contratuais, condições de trabalho e políticas de recrutamento da entidade empregadora) ao ambiente

da organização que, de certa forma, aumentam a instabilidade e a insegurança dos trabalhadores. Estas refletem-se tanto a nível da sua produtividade e motivação, como também a nível pessoal e familiar (Almeida, 2013; Kalleberg, 2009; Paul and Moser, 2009; Pereira, 2004; Richardson, 2012; Stiglitz, 2012, 2015; Guichard, 2013; Piketty, 2014; Standing, 2014 cit in Blustein et al., 2016; Fleury & Torres, 2010).

Perante estas mudanças radicais é necessário promover o trabalho digno, com o intuito de aumentar a coesão social e combater a pobreza e as desigualdades (International Labor Organization [ILO], 2008a,b, 2014, 2015 cit in Blustein et al., 2016; Standing, 2008).

Assim, segundo a Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas todas as pessoas têm direito a trabalhar, a condições de trabalho justas e favoráveis, sem qualquer discriminação (Blustein et al., 2016).

O trabalho tem um papel central na vida das pessoas, nomeadamente no que se refere à integração social, contribuindo para a dignidade, para a identidade social, para a construção de relações interpessoais, para o valor, para o prestígio e sentido de utilidade, assim como para a obtenção de rendimento (André Gorz, 1988; Dias, 1997 cit in Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011; Jahoda, 1981 cit in Nelissen et al., 2016; Ramos, 2019). Desta forma, uma pessoa que tenha um emprego consegue fazer escolhas, além de que este contribui para a diminuição do isolamento social (Fernandes, 2008).

Surge então a empregabilidade que representa a probabilidade de uma pessoa que realiza a procura ativa de emprego conseguir encontrar um, sendo determinada pelo mercado de trabalho e políticas sociais (Quinlan, 2012)

No entanto, a empregabilidade pode tornar-se diferenciada devido às características que uma pessoa apresenta (nomeadamente, devido à idade, sexo, escolaridade, nacionalidade, entre outros) que não vão de acordo com os padrões estéticos-culturais aceites (Fernandes & Silva, 2008).

Ainda, refere-se a falta de conhecimento relativamente à capacidade de trabalho, a inexistência de comprometimento por parte da alta administração, a reduzida adequação das condições do trabalho, o preconceito e a discriminação, o que dificulta a inserção laboral do indivíduo (Fernandes & Silva, 2008; Gazier, 1990 cit in Ramos, 2019).

Com a dificuldade de inserção laboral surge o conceito de vulnerabilidade social relaciona-se com a precarização do trabalho, com as mudanças sociais e organizacionais, devido ao distanciamento do pleno emprego, de novos processos de produção, de

mudanças ocorridas ao nível das relações de trabalho e de novas condições de trabalho, por exemplo, no que se refere às condições salariais (Pochmann, 2001; Power, 2013; WHO, 2010 cit in Ramos, 2019).

Neste seguimento, as condições salariais têm uma influência negativa sobre a integração do indivíduo na comunidade e no sentido de pertença (Pochmann, 2001; Power, 2013; WHO, 2010 cit in Ramos, 2019).

Para além disso, a precarização do trabalho cria uma sensação de insegurança no indivíduo (Druck, 2011).

Estas pessoas encontram-se vulneráveis no mercado de trabalho devido às suas características, o que reduz a sua vantagem competitiva e ainda potencia uma inserção precária (Alves, 2019). Tal facto pode-se relacionar com as atitudes que são tomadas face a estereótipos e crenças que são formados por falta de conhecimento, intolerância ou por contactos anteriores com pessoas de um determinado grupo étnico ou social (Baptista et al., 2012; Hunt and Hunt 2004; Scior 2011 cit in Nelissen et al., 2016; Ramos, 2019).

Importa mencionar o Programa Nacional dos Direitos Humanos tem como objetivo promover ações a nível internacional sobre a discriminação nas relações de trabalho, de acordo os direitos humanos e com a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Fleury, 2000 cit in Moura & Lopes, 2014). No entanto, a implementação de políticas para o combate à discriminação pode não ser efetiva, pelo que as pessoas em situação de exclusão social enfrentam práticas discriminatórias no mercado de trabalho, independentemente de terem capacidades produtivas ou não (Fleury, 2000 cit in Moura & Lopes, 2014; Triomphe, 1997 cit in Ramos, 2019).

Geralmente, as entidades empregadoras, assim como os próprios colaboradores utilizam estereótipos para avaliar estes indivíduos, realizando premissas de como será a sua *performance* (Nelissen et al., 2016).

Neste sentido, a exclusão social origina a marginalização do mercado de trabalho, o que por sua vez leva à privação a nível financeiro e ao isolamento social, dificultando a reinserção laboral (Felstead et al., 2010)

O desemprego é um dos fatores que mais contribui para a exclusão social, particularmente ao nível da satisfação e acesso a recursos (Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011; Gundert & Hohendanner, 2014; Pohlan, 2019). Isto porque o desemprego de longa duração (6 meses ou mais) influencia a que as pessoas fiquem dependentes de subsídios

sociais, o que leva à estigmatização e ao sentimento de vergonha e insegurança (Swanson, 2012).

Ainda, o desemprego impacta a saúde mental de um indivíduo, potenciando muitas vezes o stress, o isolamento social e alienação, o que pode ser uma causa para o suicídio, para o crime, ou para a situação de vitimação, entre outros (Blustein et al., 2016; Bhuller et al., 2017; Sullivan and von Wachter, 2009; Freeman, 1999 cit in Pohlan, 2019).

Para além disso, uma pessoa em situação de desemprego não tem capacidade de obter uma renda familiar que lhe permita sobreviver, é pouco reconhecida e discriminada (Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011).

Deste modo, a falta de trabalho tem efeitos particularmente prejudiciais sobre a integração social, satisfação com a vida, acesso a recursos económicos e saúde mental e física (Gundert & Hohendanner, 2014; Pohlan, 2019).

Voltando novamente ao desemprego de longa duração é importante mencionar que este pode afetar várias gerações e dar origem às subclasses, conseqüentemente, excluindo as pessoas pertencentes do mercado de trabalho, sem qualquer poder no sistema económico (Wrench et al., 1999).

Desta forma, a inserção no mercado de trabalho é um fator potenciador para a inserção social (Pohlan, 2019).

Através de um emprego uma pessoa ganha satisfação e qualidade de vida (Swanson, 2012). Porém, muitos empregos podem afetar a saúde do indivíduo, nomeadamente a nível psicológico e físico, na medida em que pessoas que estão empregadas podem passar por uma sensação de insegurança, desempoderamento, opressão e marginalização e acesso a oportunidades desiguais (Blustein et al., 2016; Wrench et al., 1999). Isto potencia o *burnout*, a sintomatologia depressiva e ansiosa, a ansiedade, entre outros impactos a nível da saúde mental (Benach et al., 2012, 2014 cit in Blustein et al., 2016; Martinho et al., 2017).

De acordo com o que foi mencionado anteriormente pode-se afirmar que o trabalho precário contribui para a exclusão social (Blustein et al., 2016). O trabalho precário é um conceito multidimensional, que abrange a insegurança, a vulnerabilidade, a reduzida proteção e os rendimentos (Benach et al., 2014).

Desta forma, os trabalhadores precários têm mais probabilidade a serem suscetíveis à exploração e opressão (Standing, 2014 cit in Blustein et al., 2016). Isto dá origem a um maior stress, a uma incerteza de manter o emprego, ao pouco controlo relativamente ao

futuro, à perda de um sentido de propósito e ao reduzido suporte social (Clarke et al., 2007; Malenfant et al., 2007; Blustein, 2006; Benach et al., 2014; Evans and Gibb, 2009 cit in Blustein et al., 2016).

Os efeitos negativos do trabalho precário afetam principalmente pessoas com reduzidas qualificações escolares, mulheres e grupos étnicos minoritários (Artazcoz et al., 2004; Clarke et al., 2007 cit in Blustein et al., 2016).

Neste sentido é fundamental pensar principalmente na qualidade do trabalho, do que apenas na obtenção de um emprego (Blustein et al., 2016).

Ainda, sucede-se que determinadas pessoas, apesar de viverem numa situação precária, conseguem ter acesso a diferentes redes de suporte (Benach et al., 2014; Kalleberg, 2008). Estudos referem que as pessoas que escolhem ter um emprego temporário, de forma voluntária, têm mais probabilidade de ter satisfação no trabalho (Benach et al., 2014; Kalleberg, 2008).

Por outro lado, o facto de uma pessoa ser contratada não significa que esteja integrada, dado que é essencial ocorrer a sua inserção com o objetivo de desenvolver as suas competências, exigindo uma mudança estrutural (Sasaki, 2003).

Tem havido uma atenção mais elevada no que se refere à responsabilidade social das empresas e ao desenvolvimento dos seus colaboradores (Ramos, 2019). Assim, existem muitas empresas que procuram que seja garantido um ambiente saudável, onde é promovido o bem-estar dos trabalhadores, de forma a alcançar a sustentabilidade do trabalho (OIT, 2010 cit in Ramos, 2019).

1.1.6 A Importância de Medidas de Apoio à Inserção Laboral

Como foi referido anteriormente, nas últimas décadas as sociedades pós-modernas e, mais especificamente Portugal, têm sido marcados pelo aumento do desemprego. Face a isto, constatou-se ser fundamental o desenvolvimento de políticas sociais com o intuito de conferir centralidade à ativação do indivíduo, à territorialização da intervenção e à formação (Almeida, 2013).

Neste sentido o artigo 26º da Lei de Bases de Prevenção, Habilitação, Reabilitação e Participação da Pessoa com Deficiência (Lei nº 38/2002 de 18 de agosto) realça a importância de o Estado adotar medidas de inserção sociolaboral, nomeadamente para garantir o acesso ao emprego, à orientação e às melhores condições de trabalho, salientando-se o princípio da não discriminação (Moura & Lopes, 2014).

Em meados dos anos 90 do século XX, os Estados Membros começaram a receber indicações por parte da União Europeia para uma estratégia de promoção da inserção laboral de pessoas que se encontram em situação de exclusão social (Ribeiro et al., 2017).

Ainda, segundo a Recomendação de 2008 da Comunidade Europeia, devem ser potenciados apoios ao rendimento e criados mercados de trabalho mais inclusivos, facilitando a inserção laboral (Recomendação 2008/867/CE cit in Ribeiro et al., 2017).

Neste seguimento, surgem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, nos quais são estabelecidos os cinco Ps, ou seja, as pessoas, o planeta, a prosperidade, a paz e a parceria (Rocha, 2021). Mais especificamente, as pessoas e a prosperidade focam-se no crescimento económico sustentado, assim como em ambientes de trabalho digno (Rocha, 2021).

Estas medidas potenciam o conceito de "pertença" tem tido cada vez mais relevância, assim como a inclusão social, o que tem levado a que as pessoas em situação de marginalidade social comecem a ocupar papéis valorizados na sociedade (Kendrick & Sullivan, 2009; CLBC, 2009 cit in Power, 2013).

De forma a promover a inserção laboral foram efetuadas mudanças a nível europeu, nomeadamente o aumento de postos de trabalho para 72% no setor de serviços; a alteração da perspetiva de um emprego para toda a vida, passando a promover-se várias vivências a nível de carreiras; o aumento do teletrabalho; uma maior mobilidade europeia; e o aumento da flexibilidade laboral (Bhulleretal., 2017; Sullivan and von Wachter, 2009; Freeman, 1999 cit in Martinho et al., 2017).

Com isto surge a noção de responsabilidade social que se refere à preocupação por parte da empresa em promover uma qualidade ética relativamente aos diversos públicos (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000). Deste modo, as organizações têm procurado combater o preconceito e promover a igualdade (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002).

Se a empresa tiver responsabilidade social gera a que se promova um respeito mútuo entre os trabalhadores, o que tem como consequência a redução do absentismo, a melhoria da produtividade, isto é, um melhor desempenho organizacional (Business for Social Responsibility, s.d.; Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000).

Um dos desafios do primeiro relatório do PAN/Incl passa por garantir o desenvolvimento do emprego, pelo que o público-alvo se centra mais especificamente nas pessoas com dificuldades em aceder ao mercado de trabalho (COM, 2003 cit in Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011).

Assim, a inserção laboral de pessoas não significa só o ato de as contratar, mas também de proporcionar a que estas possam desenvolver as suas capacidades e talentos, de forma a permanecerem na empresa (Baptista et al., 2012). Neste sentido, é essencial que sejam promovidas condições de estabilidade e qualidade (Alves, 2009; Rodrigues, 1999).

1.2 O Processo de *Onboarding*

Devido à competitividade das organizações, as empresas sentem a necessidade de melhorar as práticas de recursos humanos, sendo uma delas o Processo de *Onboarding* ou Socialização Organizacional (Silva, 2010).

São vários os autores que definem o conceito do processo de *onboarding*.

O processo de *onboarding* é crucial para uma integração bem-sucedida do novo colaborador na entidade empregadora (Maurer, 2022).

Neste seguimento, o processo de *onboarding* sucede-se quando ocorre o acolhimento e integração de novos colaboradores na entidade empregadora, em que esta procura os envolver (Nunes et al., 2017).

Neste sentido são dados a conhecer aos recém-contratados a cultura, o clima organizacional, os aspetos organizacionais, os procedimentos, os valores, os espaços físicos, sendo que são treinados por uma pessoa especializada, dando como prioridade a construção de uma relação de confiança e/ou recorrendo à mentoria, ao *coaching* e treinos formais (Baptista et al., 2012; Nunes et al., 2017; Rabel & Stefaniak, 2018; Russell & Brannan, 2016; Silva & Reis, 2022; Turmel, 2022; Zhou & Campbell, 2022). Ainda, ao longo da integração, os novos colaboradores vão formando relações com os restantes trabalhadores (Turmel, 2022).

Deste modo, o processo de *onboarding* tem como objetivo primordial apresentar aos novos colaboradores sobre "como as coisas são feitas por aqui" (Shufutinsky & Cox, 2019, p. 35).

O processo de *onboarding* é um processo de adaptação, em que os recém-contratados adquirem as competências ao longo de dias, semanas ou meses, para assumirem um determinado cargo e se tornarem membros efetivos da organização (Dias, 2013; Shufutinsky & Cox, 2019; Silva & Fossá, 2013; Chaves, 2003 cit in Sório, 2018). Importa referir que este é um processo de adaptação mútua entre o novo colaborador e a organização (Simosi, 2010).

Geralmente, começar um novo trabalho gera altos níveis de ansiedade no indivíduo (Walker-Schmidt et al., 2022). Do mesmo modo que o processo de *onboarding* é um processo que geralmente origina ansiedade e insegurança no novo colaborador, dado que este passa a entrar numa realidade desconhecida (Silva & Fossá, 2013).

O processo de *onboarding* é essencial, pois quando este não existe da forma mais eficaz, origina incerteza sobre as responsabilidades e papel do novo colaborador,

reduzindo, assim, a capacidade de este integrar na organização (Collins, 2019 cit in Walker-Schmidt et al., 2022).

Estudos referem que os recém-contratados envolvidos no processo de *onboarding* tendem a estar 20% mais comprometidos, comparando com os que não são envolvidos no processo (Grillo & Kim, 2015).

O processo de *onboarding* varia de acordo com a organização (Shufutinsky & Cox, 2019; Simosi, 2010). Acontece que muitos departamentos de Recursos Humanos e gestores podem não aplicar da melhor forma o processo de *onboarding*, na medida em que forçam o novo colaborador a adaptar-se à cultura da empresa (Kumar & Pandey, 2017; Miller & Katz, 2014). Tal facto pode gerar uma mensagem errada, dado que reduz a individualidade e inovação dos indivíduos e potencia apenas para a conformidade com a cultura, valores e práticas da empresa (Nobel, 2013; Cabo, Gino, & Staats, 2013; 2013b cit in Shufutinsky & Cox, 2019).

Assim, o papel das entidades empregadoras neste processo deve passar não só por dar a conhecer o funcionamento, mas também definir ações para promover o comprometimento por parte da empresa, o sentimento de pertença e um ambiente agradável para os recém-contratados (Shufutinsky & Cox, 2019; Simosi, 2010). Mais especificamente, a organização deve integrar a identidade, as perspetivas e as potencialidades dos colaboradores (Cable et al., 2013; Walker-Schmidt et al., 2022).

O processo de *onboarding* é um passo que a organização decide tomar de modo a facilitar a socialização do recém-contratado (Klein et al., 2015 cit in Stoiber et al., 2022). Este processo deve ter como propósito que os colaboradores tenham sucesso e se sintam confortáveis na organização, assim como reduzir o tempo que os recém-contratados precisam para ter impacto na empresa (Dávila & Piña-Ramírez, 2018; Sibisi & Kappers, 2022).

Este é um processo que se pode dar quando ocorrem alterações no papel ou função (Silva & Fossá, 2013).

Deste modo, o processo de *onboarding* ocorre em três dimensões, nomeadamente a dimensão funcional, a dimensão hierárquica e a dimensão inclusiva (Wagner III & Hollenbeck, 2006).

A dimensão funcional corresponde à mudança ocorrida entre funções, em que o colaborador passa de uma função para outra (Wagner III & Hollenbeck, 2006).

Segue-se a dimensão hierárquica que se sucede quando existe mudança, no que se refere à posição hierárquica (Wagner III & Hollenbeck, 2006).

A dimensão inclusiva dá-se quando entra um novo colaborador para a organização (Wagner III & Hollenbeck, 2006).

Salienta-se que o colaborador pode atravessar várias dimensões ao mesmo tempo, pelo que, neste caso, a socialização é mais intensa (Wagner III & Hollenbeck, 2006).

O processo de *onboarding* contribui para a retenção, para a redução do *turnover*, para o aumento da satisfação no trabalho e para a obtenção de níveis elevados de *performance* (Shufutinsky & Cox, 2019; Sibisi & Kappers, 2022; Stumbo & Rawlins, 2022).

Um processo de *onboarding* eficaz tem impacto tanto para a empresa como para o novo colaborador, no que se refere ao *engagement* (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007) (Bauer et. al, 2007; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007).

Estudos referem que se não ocorrer um processo de *onboarding* eficaz, os colaboradores poderão ter pouca confiança a desempenhar a sua função, menor *engagement* e um maior risco de sair da empresa (Sibisi & Kappers, 2022). Por outro lado, um processo de *onboarding* eficaz poderá aumentar em 50% a retenção de novos colaboradores, assim como em 62% a produtividade da equipa, sendo que aqueles se sentem preparados para assumir bem a sua função (Sibisi & Kappers, 2022).

No processo de *onboarding* é essencial que exista comunicação, em termos de fornecer informação, clarificar questões, pelo que a forma de transmissão deve ser clara e assertiva, de modo a não provocar ansiedade e confusão no novo colaborador (Turmel, 2022). Ainda, é importante que esta comunicação seja promovida de forma a serem partilhadas as experiências de trabalho (Maurer, 2022).

A experiência do processo de *onboarding* deve durar pelo menos seis meses (Stumbo & Rawlins, 2022).

O processo de *onboarding* é bem sucedido quando o trabalhador permanece dois anos ou mais na organização (Russell & Brannan, 2016).

O processo de *onboarding* compreende quatro componentes, sendo eles a pessoa que irá transmitir o conhecimento, o processo de aprendizagem, o novo colaborador e os resultados (Shinyashiki, 2003).

Neste sentido, o processo de *onboarding* deve envolver quatro pontos centrais, isto é, a *Compliance*, a Clarificação, a Cultura e as Conexões (SHRM, 2010 cit in Basaglia,

2019; Maurer, 2022). A *compliance* refere-se à aprendizagem das regras da organização e políticas e a clarificação diz respeito à compreensão da posição e da linguagem interna da empresa. Segue-se a cultura que significa as normas da organização, ou seja, a personalidade e os padrões da empresa. Por fim, as conexões dizem respeito à criação de relações interpessoais (SHRM, 2010 cit in Basaglia, 2019).

Assim, o termo "processo de *onboarding*" refere-se a uma tentativa por parte da organização que "ajuda os colaboradores a tornarem-se produtivos nos meios mais eficazes e eficientes possíveis" (Lauby, 2016; Stumbo & Rawlins, 2022, p. 21).

1.2.1 Fases do Processo de *Onboarding*

O processo de *onboarding* divide-se em três fases, sendo que a primeira se designa como Socialização Antecipatória, que se refere à pré-chegada do novo colaborador, ou seja, antes de este ingressar na empresa (Maurer, 2022). Esta fase é considerada a que mais gera ansiedade no colaborador (Benzinger, 2016; Genari et al., 2017). Nesta fase é proporcionado ao candidato informações sobre a entidade empregadora, sendo esta fornecida pela própria, pelos meios de comunicação social e pelas pesquisas que o trabalhador possa efetuar, ainda durante o processo de recrutamento e seleção (Feldman, 1976; Mosquera, 2002; Van Maanen, 1976). Deste modo, o indivíduo constrói uma imagem e expectativas da empresa (Gomes et al., 2008).

A fase da Socialização Antecipatória pode ainda ser indireta ou direta, pelo que a socialização antecipatória indireta se refere à preparação das pessoas através das suas redes de socialização primária e secundária, ou seja, a família e as instituições sociais (Ascensão, 2009 cit in Cacope, 2015). A fase de socialização antecipatória indireta refere-se às pesquisas de informações sobre a realidade realizadas pelo próprio indivíduo para conhecer a empresa (Ascensão, 2009 cit in Cacope, 2015).

A segunda fase é o Encontro ou Integração que consiste na admissão do trabalhador, em que este começa a ter contacto com os superiores, colaboradores e outros *stakeholders* (Feldman, 1976; Van Maanen, 1976). Nesta fase, o novo colaborador procura compreender a realidade da organização (Feldman, 1976; Van Maanen, 1976).

Geralmente, são realizadas ações para promover a adaptação do novo colaborador, por exemplo, cursos e atividades (Maschio, 2018).

Esta fase abrange quatro atividades principais, ou seja, a iniciação ao trabalho, em que o recém-contratado aprende novas tarefas, posteriormente entra na equipa e estabelece relações interpessoais, define mais aprofundadamente o seu papel e avalia o seu progresso com o seu superior hierárquico, de forma a verificar se a adaptação está a ser positiva (Feldman, 1976; Wanous, 1992).

Deste modo, se os indivíduos se integrarem de forma mais rápida nesta fase, então conseguem alcançar maiores níveis de socialização, dado que se antevê a performance, a integração e a internalização dos valores e da cultura da organização (Morrison, 1993).

A terceira fase designa-se por metamorfose ou gestão de papéis, em que o recém-contratado tem as competências necessárias para se adaptar e assumir a nova função (Borges & Albuquerque, 2004; Cunha, 2007; Feldman, 1976; Mosquera, 2002; Robbins & Judge, 2005).

Para além disso, nesta fase, o colaborador procura resolver dois tipos de conflitos possivelmente existentes, em que o primeiro corresponde à dificuldade em conciliar a vida profissional e da esfera privada, devido aos horários de trabalho. O segundo conflito pode surgir na equipa de trabalho, nomeadamente no que se refere à elaboração e à negociação das tarefas e responsabilidades (Van Maanen, 1976).

Deste modo, fica completa quando o recém-contratado conseguir passar com sucesso nas três fases do processo de *onboarding*, potenciando a produtividade, o *engagement* e a retenção (Feldman, 1976; Gontijo & de Caldas, 2005).

Neste sentido, surge a perspetiva interacionista do processo de *onboarding* e a abordagem comportamental, em que o novo colaborador integra os valores, conhecimentos e comportamentos fundamentais para exercer a sua função e fazer parte da organização (Louis, 1980).

1.2.2 Estratégias do Processo de *Onboarding*

De forma a facilitar o processo de *onboarding*, as empresas adotam uma série de estratégias, com o intuito de promover a adaptação do indivíduo à cultura da organização (Maschio, 2018; Shinyashiki, 2002).

Importa referir que as estratégias variam, dado que, como foi referido anteriormente, os colaboradores adaptam-se em tempos e de formas diferentes (Maanen & Schein, 1979)

Deste modo, as organizações devem ter em conta e estabelecer o perfil dos colaboradores para, assim, definir quais as estratégias mais adequadas (Maanen & Schein, 1979). Estas estratégias têm como objetivo de evitar que existam desvios significativos (Maanen & Schein, 1979)

Mais especificamente, Van Maanen (1989) define sete estratégias do processo de *onboarding* que são descritas na tabela que se segue.

Figura 1 - Estratégias de Onboarding

Fonte: Elaboração própria com base em [23599348.pdf\(core.ac.uk\)](https://www.core.ac.uk/doi/pdf/10.23599348)

Estratégia do Processo de Onboarding	Descrição
Estratégias formais e informais	As estratégias formais referem-se à especificação do cargo que o novo colaborador irá exercer. Quanto mais formal, maior a ansiedade. Nas estratégias informais, o recém-contratado aprende as tarefas e práticas em conjunto com outros colaboradores, pelo que a sua iniciativa potenciará o seu crescimento.
Estratégias individuais e coletivas	As estratégias coletivas compreendem o agrupamento de novos colaboradores para que obtenham resultados semelhantes, o que pode gerar consciência coletiva e, assim, discordância com os objetivos da empresa. No que se refere às estratégias individuais, o novo colaborador é acolhido de forma isolada, o que pode fazer com que os resultados não sejam homogêneos.
Estratégias sequenciais e não sequenciais	As estratégias sequenciais compreendem várias etapas transitórias e sedimentadas, pelas quais os

	<p>indivíduos devem passar para assumir uma determinada função.</p> <p>As estratégias não sequenciais dizem respeito a estágios transitórios, em que não há relação com as etapas anteriores.</p>
Estratégias fixas e variáveis	<p>As estratégias fixas envolvem um processo de socialização fixo, ou seja, é oferecido um conhecimento preciso do tempo necessário para o completar.</p> <p>Nas estratégias variáveis, os novos colaboradores não têm um conhecimento real do tempo que irá durar o processo de socialização.</p>
Estratégias de socialização por competição ou por concurso	<p>As estratégias de socialização por competição envolvem a divisão dos recém-contratados em diversos grupos, de acordo com as suas competências. Por um lado, esta estratégia pode promover a que cada indivíduo não procure apoio do grupo.</p> <p>As estratégias de socialização por concurso proporcionam a participação e cooperação.</p>
Estratégias de socialização em série e isoladas	<p>As estratégias de socialização em série promovem a que os novos colaboradores adotem papéis na organização, de acordo com o ensinamento por parte dos membros antigos para papéis similares.</p> <p>Nas estratégias isoladas, a integração dá-se com a iniciativa do novo colaborador, sem haver uma referência antecedente, o que pode levar a que este não consiga se integrar. No entanto, em certos casos, esta estratégia pode promover a iniciativa e a criatividade.</p>
Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento	<p>Estas duas estratégias têm como objetivo a identidade do indivíduo.</p>

A estratégia por meio de investidura permite que o colaborador demonstre os seus valores, potenciando a sua autoconfiança e motivação.

As estratégias por meio de despojamento privam determinadas crenças e valores, de modo a que o indivíduo se adapte aos da organização.

Com base nas estratégias referidas anteriormente salienta-se que Jones (1986) criou uma estratégia que as abrangesse, designada por «estratégias institucionalizadas/individualizadas» (Jones, 1986 cit in Salvatino, 2020). As estratégias institucionalizadas dizem respeito à socialização coletiva, em que os recém-contratados são expostos a um conjunto de experiências e aprendizagens (Mosquera, 2002). As estratégias individualizadas referem-se à aprendizagem, mas de forma especializada informal (Mosquera, 2002).

Neste capítulo é apresentado o tipo de metodologia utilizada na execução do presente estudo. Serão exploradas as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados, em que serão explorados os objetivos, o método, o instrumento de recolha de informação utilizado, a caracterização dos participantes e o tratamento e análise da informação.

Em adição, o estudo que de seguida se apresenta é de natureza qualitativa. A metodologia utilizada passou pela análise documental, análise de conteúdo e entrevista semiestruturada.

2.1. Objetivos

Os objetivos foram definidos no seguimento da revisão da literatura anteriormente apresentada. Como foi abordado no Capítulo I do presente trabalho, o desemprego sucede-se quando ocorre ausência de trabalho em públicos com capacidade para exercer uma determinada função.

O trabalho é essencial para o sentido de pertença, identidade social e prestígio, ocupando um lugar central na vida das pessoas. O processo de *Onboarding* permite que as pessoas recém-contratadas se adaptem através da aprendizagem de conhecimentos e habilidades para que sejam acolhidas da melhor forma possível na entidade empregadora. Deste modo, o processo de *Onboarding* tem um papel significativo na satisfação e motivação do colaborador, combatendo o turnover e o absentismo.

Assim, a questão que se coloca é: de que forma o processo de *Onboarding* impacta as vivências sentidas pelas pessoas que se encontram numa situação de desemprego durante a sua integração numa entidade empregadora?

Desta forma, sentiu-se a necessidade de realizar um estudo cujo objetivo primordial é compreender de que forma o processo de *Onboarding* tem influência no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego.

Neste seguimento, os objetivos específicos deste estudo envolvem:

- (1) Conhecer as perspetivas das pessoas em situação de desemprego sobre a sua inserção laboral;
- (2) Caracterizar o papel do processo de *onboarding* nos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego;

- (3) Identificar aspetos facilitadores dos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego;
- (4) Identificar aspetos dificultadores dos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego.

2.2. Metodologia do estudo

Para a elaboração do presente estudo foi utilizado o método de recolha de dados qualitativos, considerando-se esta a abordagem mais adequada, de forma a perceber o fenómeno em questão e qual o sentido e os significados da ação humana (Creswell, 1998; Punch, 1998; Creswell, 2003; Snape & Spencer, 2003; Stake, 2007 cit in Martinho et al., 2017). A finalidade da abordagem qualitativa consiste em obter evidências que demonstrem a espontaneidade e uma realidade múltipla e subjetiva, em que será proporcionada a narrativa aos sujeitos, o que promoverá o sucesso da pesquisa (Correia, 1998 cit in Martinho et al., 2017; Patias & Von Hohendorff, 2019).

Ainda, a metodologia qualitativa permite a obtenção de uma maior compreensão acerca de uma temática sobre a qual ainda existem poucos estudos (Yin, 2014).

Com a abordagem qualitativa procura-se responder às questões “O quê?”, “Como?” e “Porquê?”, de modo a obter informações detalhadas de um determinado estudo (Bricki & Green, 2017; Yin, 2014). Neste sentido, com a opção qualitativa, pretende-se perceber a verdadeira realidade, não se tendo em consideração hipóteses pré-determinadas para, deste modo, compreender novos pontos de vista, opiniões, experiências, atitudes e significados dos entrevistados (Bricki & Green, 2017; Coutinho, 2013; Mack et al., 2005; Moretti et al., 2011).

Este tipo de abordagem tem como objetivo analisar uma pequena amostra, de forma a conhecer a realidade em profundidade (Coutinho, 2013; Denzin & Lincoln, 2006; Guerra, 2006; Pinto et al., 2018; Ritchie & Lewis, 2003). Ainda, a abordagem qualitativa é eficaz nas amostras de pequena dimensão e promove a riqueza dos detalhes da informação recolhida (Santos, 2022).

O método qualitativo é mais flexível e ajustável comparativamente com o método quantitativo, não se preocupando com a representatividade numérica, mas sim com a

compreensão de uma determinada realidade de uma forma aprofundada (Gerhardt & Silveira, 2009; Mack et al., 2005).

A abordagem qualitativa abrange como métodos de recolha de dados: as entrevistas semiestruturadas, o *focus group* e a observação dos participantes (Santos, 2022).

2.3. Instrumento de Recolha de Informação – Técnica de Entrevista

De forma a ir de acordo com os objetivos definidos e se proceder à recolha da informação, o instrumento utilizado é a entrevista semiestruturada, dado que é necessário um contacto direto e interativo entre o investigador e os entrevistados (Coutinho, 2013; Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt., 2008).

Neste seguimento, o recurso à entrevista tem como finalidade recolher informações com base na colocação de questões a um grupo representativo da amostra em estudo (M. Sousa & Baptista, 2012). Ao se traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas será possível analisar os dados recolhidos e tirar conclusões sobre a população (Gil, 2008).

Deste modo, a entrevista semiestruturada, sendo uma técnica de recolha qualitativa, pode permitir a que os entrevistados demonstrem os seus sentimentos e emoções. Ainda, esta técnica permite que o entrevistador analise a linguagem verbal e não verbal, bem como a forma como estes percebem a realidade, as suas crenças, histórias, opiniões e ideias (Mack et al., 2005; Spencer, 1993).

A entrevista semiestruturada irá basear-se na criação de um guião que dirigirá a entrevista, orientando para os objetivos do estudo e a dimensão da análise, ao que será necessário que as questões sejam respondidas pelos entrevistados (Bryman, 2012; Guerra, 2006).

Na entrevista semiestruturada, o investigador deve colocar questões de forma clara e apropriar-se de uma posição imparcial perante as respostas dos entrevistados, de forma a promover a comunicação e interação (Quivy & Campenhoudt., 2008; Yin, 2014). Apesar

disso, durante a entrevista deve-se ter flexibilidade para modificar a ordem das questões e explorar outros assuntos que possam surgir relacionados com o tema (Resende, 2016).

Segundo Ghiglione & Matalon (2001), para que a entrevista tenha sucesso são necessárias três etapas fundamentais, mais especificamente a preparação, a execução e a finalização. A preparação da entrevista deve incluir a definição dos objetivos e do tema a abordar. A etapa da execução refere-se à duração da entrevista. A fase da finalização refere-se à transcrição integral da entrevista e categorização dos dados, interpretando toda a informação.

A aplicação da entrevista semiestruturada tem como vantagens, o anonimato nas respostas, implica gastos reduzidos e permite obter uma variedade de respostas (Gil, 2008).

No caso específico desta dissertação foi elaborado um guião de entrevista com o objetivo de responder aos objetivos definidos. Primeiramente, começou-se por questionar alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes, de modo a aprofundar a sua caracterização. Na segunda parte procurou-se compreender o papel dos participantes na organização, através de questões sobre o seu motivo de candidatura, funções que desenvolvem, tipo de contrato, longevidade na organização e grau de satisfação com o exercício da profissão. Na terceira parte foram colocadas questões mais direcionadas ao processo de *onboarding* em si, nomeadamente o acolhimento por parte da chefia e colaboradores, o esclarecimento de informações, estratégias de adaptação e dificuldades vivenciadas.

Para o efeito, após a realização de todas as entrevistas começou-se por distinguir através da codificação das pessoas entrevistadas em duas categorias, nomeadamente experiência profissional que resultou na efetivação de empregabilidade e que não resultou na efetivação de empregabilidade. Mais concretamente, os entrevistados cuja experiência resultou na efetivação de empregabilidade codificou-se com números e os entrevistados em que a experiência profissional não resultou na efetivação de empregabilidade com letras. Pode-se constatar a codificação através do seguinte quadro.

Tabela 1 - Apresentação da amostra dos entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

Entrevistados cuja experiência resultou na efetivação de empregabilidade	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Entrevistados em que a experiência profissional não resultou na efetivação de empregabilidade	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J

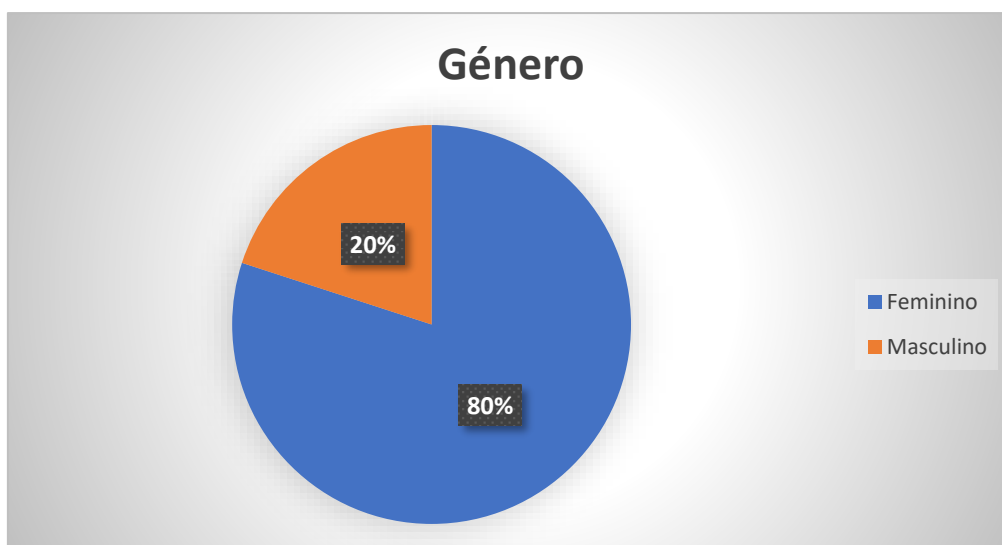
2.4. Caracterização dos Participantes

Os participantes do presente estudo correspondem a uma amostra intencional de 20 indivíduos que se encontravam numa situação de desemprego e que tiveram uma experiência profissional nos últimos 6 meses. Assim, foram entrevistadas 10 pessoas cuja experiência resultou na efetivação de empregabilidade e 10 pessoas em que a experiência profissional não resultou na efetivação de empregabilidade.

Segue a caracterização dos participantes com mais pormenor.

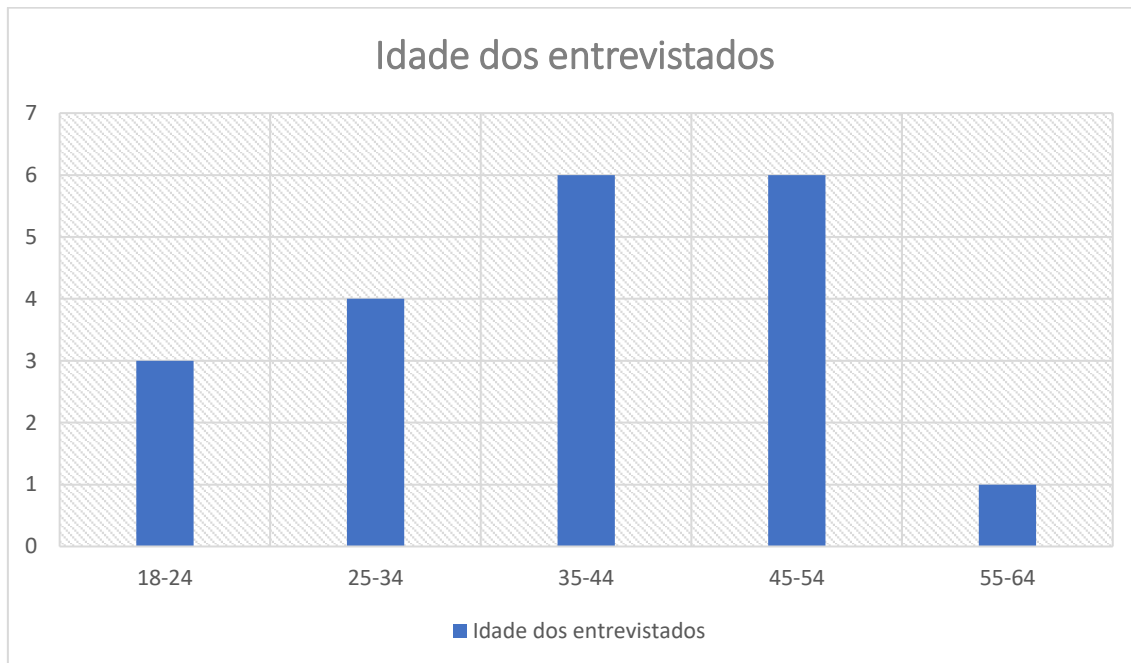
Das 20 pessoas entrevistadas, a maioria representa o género feminino, nomeadamente cerca de 80%.

Figura 1 - Género dos Entrevistados
Fonte: Elaboração Própria



No que se refere à idade consta-se que a maioria tem idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, assim como entre os 45 e os 54 anos.

Figura 2 - Idade dos Entrevistados
Fonte: Elaboração Própria



A maioria dos participantes (85%) encontra-se a residir no concelho de Vila Nova de Gaia, seguindo o concelho do Porto, Maia e Gondomar.

Tabela 22 - Concelhos de residência dos entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

Localização	Nº de respostas
Vila Nova de Gaia	17
Porto	1
Maia	1
Gondomar	1

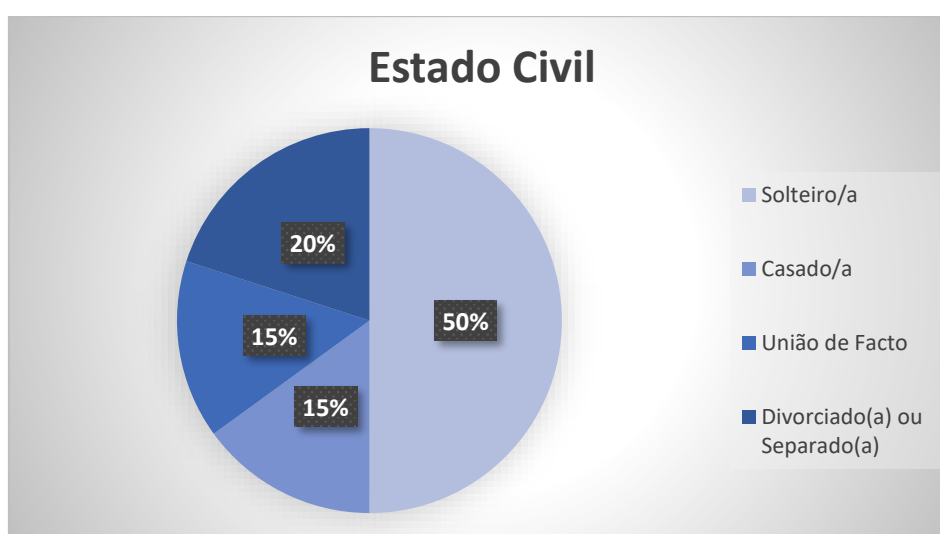
Mais especificamente, a maioria dos entrevistados reside em Oliveira do Douro e na União de Freguesias de Mafamude e Vilar do Paraíso.

Tabela 3 – Freguesias de residência dos entrevistados
Fonte: Elaboração Própria

<i>Freguesias</i>	<i>Nº de respostas</i>
<i>Águas Santas</i>	1
<i>Arcozelo</i>	1
<i>Lordelo do Ouro</i>	1
<i>Oliveira do Douro</i>	4
<i>Perosinho</i>	1
<i>União de Freguesias de Mafamude e Vila do Paraíso</i>	5
<i>União de Freguesias de Santa Marinha e São Pedro da Afurada</i>	3
<i>Valbom</i>	1
<i>Vila de Andorinho</i>	3

No que se refere ao estado civil dos entrevistados é possível constatar que metade são solteiros, seguindo os entrevistados que são divorciados e/ou separados, com 20%.

Figura 3 - Estado Civil dos Entrevistados
Fonte: Elaboração Própria



É possível constatar através da tabela que se segue que 49% dos entrevistados têm o ensino superior, 33% completaram o ensino secundário, 10% têm o 3º ciclo e 8% têm o 2º ciclo.

Tabela 4 - Grau de Ensino dos Participantes
Fonte: Elaboração Própria

Grau de Ensino	Nº de respostas	Percentagem
2º ciclo	1	8%
3º ciclo	4	10%
Ensino Secundário	6	33%
Ensino Superior	9	49%

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os dados oriundos das entrevistas semiestruturadas, assim como os resultados que procuram dar resposta aos objetivos da dissertação. Importa referir que as citações exibidas neste capítulo são revelações diretas dos entrevistados.

De acordo com os objetivos do estudo, durante o processo de análise qualitativa do conteúdo foi possível identificar três categorias e as respetivas subcategorias. As categorias são: o Papel dos Entrevistados na Organização; Relação dos entrevistados com a Chefia e Colaboradores no processo de *Onboarding*; e a Influência do Processo de Acolhimento e Integração.

3.1. O Papel dos Entrevistados na Organização

O Papel dos Entrevistados na Organização é uma categoria que surgiu com o objetivo de perceber o processo de inserção dos entrevistados nas entidades empregadoras. Esta categoria divide-se em sete subcategorias, nomeadamente motivos de candidatura à empresa; conhecimento à priori sobre a organização; área de atividade em que desenvolvem a sua profissão; tipo de contrato; duração da experiência profissional na entidade empregadora; número de horas de trabalho por semana; assim como o grau de satisfação com o exercício da profissão.

3.1.1. Motivos de candidatura à entidade empregadora

Primeiramente, começou-se por tentar perceber as motivações de candidatura para a entidade empregadora, ou seja, se foi de preferência dos participantes ou se se viram obrigados a candidatar, por determinadas necessidades.

Foi possível constatar que o motivo pelo qual 11 participantes se candidataram à entidade empregadora corresponde à necessidade de trabalhar, pelo que 5 entrevistados apresentaram apenas este motivo e os restantes (6) complementaram com outros motivos, nomeadamente referências sobre a entidade empregadora (2), realização pessoal (1), gosto pela área (2) e experiência profissional (1). Seguem os seguintes testemunhos:

“Eu estava desempregada, precisava de trabalhar” (entrevistado H)

“É assim, por precisar de emprego e daquilo que gosto, trabalhar com idosos” (entrevistado 8).

Para além disso, um outro motivo é a experiência na área, em que responderam 5 entrevistados:

“(...) já tinha tido a perceção do lar anterior e gostei.” (entrevistado G);

“(..) como eu já tenho experiência em trabalhar num refeitório, na área da restauração, por isso é que eu abracei a oferta.” (entrevistado J).

“Pronto, porque eles estavam a pedir alguém com experiência em que também tenho habilitações e experiência profissional” (entrevistado 6).

Dois participantes referiam que o motivo seria o gosto pela área:

“(...) daquilo que gosto, trabalhar com idosos.” (entrevistado 8).

“Já estagiava na mesma. Por ser a minha área perguntei aos responsáveis se me poderia ser dada a oportunidade de continuar e fiquei.” (entrevistado 10)

Apenas o entrevistado B referiu que o motivo de se ter candidato à entidade empregadora foi *“(..) prenderam-se pelo desafio de ser um novo projeto no âmbito da violência doméstica na população idosa.”*

Constata-se que 5 entrevistados mencionaram que se candidataram à entidade empregadora devido a referências que já detinham sobre a mesma, tal como os seguintes testemunhos:

“(..) eu sei que é um grupo, o grupo Sonae é um grupo bastante bom no que toca a trabalhadores, então decidi inscrever-me.” (entrevistado I)

“Por já conhecer pessoas que tinham trabalhado na organização.” (entrevistado 1)

Um entrevistado referiu que se candidatou devido ao salário e ao horário ser atrativo: *“Ganhava mais, o horário era mais atrativo e eu aceitei claro.”* (entrevistado C).

O entrevistado 9 mencionou que não se tinha candidatado à entidade empregadora, mas que foi convidado. Ainda, o entrevistado 2 referiu que se candidatou para obter realização pessoal e profissional.

Através da análise destes dados foi possível constatar que a maioria dos entrevistados cuja experiência profissional não resultou na efetivação da empregabilidade candidataram-se à entidade empregadora por necessidade de trabalho, principalmente por estarem desempregados. Deste modo, vivenciaram uma situação de vulnerabilidade social devido ao fator desemprego (Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011; Lopes, 2006; Sasaki, 2003; Sen, 2001). De facto, o desemprego é um dos fatores que mais contribui para a exclusão social, principalmente no que se refere ao nível da satisfação

(Alvino-Borba & Mata-Lima, 2011; Gundert & Hohendanner, 2014; Pohlan, 2019). Apesar de terem aceitado reintegrar no mercado de trabalho, estes participantes perceberam posteriormente os as condições dos empregos não eram as mais adequadas.

Pelo contrário, uma parte dos entrevistados em que ocorreu efetivação da empregabilidade candidataram-se à entidade empregadora por terem gosto na área e devido às referências positivas que detinham daquela.

3.1.2. Conhecimento da organização *à priori*

Após conhecer os motivos seria importante também compreender se os entrevistados já iam ou não com um conhecimento da missão e valores pré-formulados da entidade empregadora.

No que se refere ao conhecimento que os entrevistados tinham da entidade empregadora *à priori*, 15 tinham conhecimento. Tal como os seguintes entrevistados:

“Após verificar a oferta de trabalho, explorei o local e as finalidades, como a missão e os valores da organização.” (entrevistado B)

“Sim, já conhecia devido a ter executado o estágio académico.” (entrevistado 9)

Foram 11 os participantes que mencionaram não ter qualquer conhecimento sobre a entidade empregadora antes de a integrar: *“Não. (...) Só fiquei a saber as informações quando entrei, não conhecia nada.”* (entrevistado H)

Uma grande parte dos entrevistados cuja experiência resultou na efetivação da empregabilidade detinham algum conhecimento sobre a entidade empregadora, ou seja, passaram pela fase antecipatória do processo de *onboarding* (Ascensão, 2009 cit in Cacope, 2015). Mais especificamente, alguns entrevistados prepararam-se de forma indireta para conhecer a empresa por meio do contacto com familiares, amigos ou conhecidos, ou pela própria pesquisa de informações sobre a entidade empregadora (Ascensão, 2009 cit in Cacope, 2015).

Assim, o conhecimento *à priori* da empresa é um fator que, através da análise dos resultados, permite uma maior probabilidade de efetivação da empregabilidade. Deste modo, esta preparação possibilitou a que construíssem uma imagem e expectativas da

entidade empregadora (Ascensão, 2009 cit in Cacope, 2015; Feldman, 1976; Mosquera, 2002; Van Maanen, 1976; Gomes et al., 2008).

3.1.3. Áreas de Atividade

Esta subcategoria emerge da necessidade de perceber quais as áreas de atividade que apresentam uma eventual efetivação ou não de empregabilidade.

No que se refere às áreas de atividade que os entrevistados exercem, cinco são trabalhadores das ciências sociais e humanas, sendo que apenas um teve uma experiência profissional que não resultou numa eventual efetivação da empregabilidade.

Ainda, apenas um em três participantes vivenciou uma experiência que resultou numa eventual efetivação da empregabilidade na área das limpezas. Duas pessoas exerceram profissões relacionadas com o comércio.

Além disso, uma pessoa exerce funções em atividades de apoio social a crianças. Também, uma pessoa exerce contabilidade. Duas pessoas trabalham em atividades de apoio social a pessoas idosas. Do mesmo modo que se constatou para a área do turismo.

Por fim, a área que mais abrangeu participantes com experiência que não efetivou empregabilidade foi a área da restauração, que muitas vezes apresenta uma reduzida adequação das condições do trabalho (Fernandes & Silva, 2008; Gazier, 1990 cit in Ramos, 2019).

3.1.4. Tipo de contrato

Com a presente subcategoria procura-se compreender qual a influência do tipo de contrato no processo de *onboarding*.

Pode-se constatar que a maioria dos entrevistados (11) encontram-se/encontravam-se com contrato de trabalho a termo certo.

Segue-se o contrato de trabalho a termo incerto com 4 participantes. Evidencia-se que 3 entrevistados estão com contrato de trabalho sem termo.

Ainda, constata-se que uma pessoa não teve contrato: “*Eu estava à espera de contrato, mas ele nunca me fez.*” (entrevistado H).

Um entrevistado encontrava-se como trabalhador independente, nomeadamente prestação de serviços.

De facto, verifica-se que o contrato a termo incerto, a inexistência de um contrato e a prestação de serviços não resultaram em contratações efetivas numa grande parte dos entrevistados.

Deste modo, o contrato a termo incerto, a prestação de serviços, a inexistência de um contrato e contratos temporários de muito reduzida duração são formas de precarização do trabalho, o que promove a vulnerabilidade dos indivíduos (Lopes, 2006; Sasaki, 2003; Sen, 2001).

3.1.5. Duração da Experiência Profissional na Entidade Empregadora

Relativamente à subcategoria Duração da Experiência Profissional na Entidade Empregadora, esta surge pela necessidade de compreender quanto tempo os participantes permaneceram na entidade empregadora e se isso influenciou no processo de *Onboarding*.

Evidenciou-se que 7 participantes estiveram ou estão a curto prazo (1 dia a 6 meses) na entidade empregadora.

Por outro lado, para a longevidade a médio prazo (7 meses a 1 ano) constata-se 6 participantes.

No que se refere à longevidade a longo prazo (mais de 1 ano) evidencia-se 7 participantes.

Os participantes cuja experiência resultou na efetivação da empregabilidade estão há mais tempo empregados na entidade empregadora. No entanto, importa salientar que um entrevistado cuja efetivação de empregabilidade não se sucedeu permaneceu 5 anos na empresa por ser uma área do seu interesse.

3.1.6. Horas de trabalho por semana

A subcategoria horas de trabalho por semana surge com a necessidade de compreender se a carga horária semanal influenciou na integração dos entrevistados.

Evidencia-se que 2 pessoas trabalhavam menos de 20 horas.

O horário que compreende as 20 horas e as 30 horas abrange 6 participantes.

Ainda, 11 entrevistados trabalham/trabalharam de 31h a 40h.

Evidencia-se um participante que trabalhou mais de 40 horas:

“Na restauração, funciona assim, e quando se tem em conversa na entrevista, isto é sempre falado, eu já sei sempre ao que vou. Por isso que já faço isto há mais de 10 anos. Temos hora de entrada e não há hora de saída. As horas de pausa para almoço ou para o lanche depende sempre do funcionamento que a casa tem, ou seja, se não for uma casa bem organizada para conseguir satisfazer todas as necessidades dos funcionários, para que eles cumpram a sua função no mínimo possível. Porque às vezes nós não trabalhamos com as condições que deveriam ser, principalmente nesse sentido, no que é a respeito de horas de trabalho (...)” (entrevistado F)

Pode-se constatar que, no que se refere às horas de trabalho, os entrevistados cuja experiência não resultou na efetivação da empregabilidade trabalhavam menos de 20 horas ou mais do que 40 horas.

Ainda se pode referir que um reduzido número de horas de trabalho e, por outro lado, um número de horas excessivas por semana promovem a precarização no trabalho (Lopes, 2006; Sasaki, 2003; Sen, 2001).

3.1.7. Grau de satisfação com o exercício da profissão

Esta subcategoria emerge da necessidade de relacionar o grau de satisfação por parte dos participantes com a integração negativa/positiva vivenciada.

Relativamente a esta subcategoria, 2 pessoas responderam *nada satisfeito*. Seguidamente, 3 entrevistados responderam *pouco satisfeito*, tal como o entrevistado E *“Se fosse a nível de trabalho, o trabalho em si estava bem. Agora, os colegas de trabalho, alguns (...)”*.

No que se refere ao nível *satisfeito* evidenciou-se 2 participantes.

Constata-se que 7 participantes referiram estar bastante satisfeitos com o exercício da sua profissão. Tal como os seguintes testemunhos:

“Atualmente, estou bastante satisfeita com a experiência.” (entrevistado 9)

“Da profissão? 7, de zero a 10.” (entrevistado F)

“Digo que 90%, porque está a ser uma experiência boa. Apesar da parte negativa, que é algo que acontece em todos os setores da área.” (entrevistado J)

Ainda, foi seis o número de pessoas que respondeu com este nível. A título de exemplo:

“Excelente mesmo, eu gosto muito de tudo e as colegas excelentes e a coordenadora e o coordenador. Sim, gosto muito e é isso, nós estamos como sendo uma família. Não é um trabalho que a gente diga assim, que há assim pessoas um bocadinho, não. Nós ali ajudamo-nos uma às outras. Não temos mesmo tido problemas nenhuns.” (entrevistado 7)

“Ah, muito bom.” (entrevistado 4)

“Extremamente satisfeito, uma vez que exerço funções na área na qual me formei e com a população com a qual considero ter mais empatia.” (entrevistado 2)

De facto, a partir das análises das entrevistas pode-se delinear que os participantes cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade demonstraram satisfação pelo exercício da sua profissão devido a diversos fatores. Tais como, o acolhimento positivo dos seus colegas de equipa e o gosto pela sua área. Por outro lado, os participantes em que a experiência profissional não resultou na efetivação da empregabilidade, por vezes, responderam que apesar de gostarem da sua função, a sua insatisfação deveu-se principalmente aos conflitos com outros colaboradores.

Como referido anteriormente, uma grande parte dos entrevistados com experiência profissional que resultou na efetivação da empregabilidade referiram estar satisfeitos com o exercício da sua profissão, o que potencia uma boa qualidade de vida (Swanson, 2012). Por outro lado, é possível constatar que a não efetivação da empregabilidade na empresa está relacionada com o grau reduzido de satisfação com o exercício da profissão, pois os indivíduos sentem-se afetados a nível psicológico e físico, dado estarem a passar por uma situação de insegurança (Blustein et al., 2016; Wrench et al., 1999).

3.2. Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores durante o processo de *Onboarding*

Segue-se a segunda categoria - **Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores durante o processo de *Onboarding***. Surge com o intuito de compreender os processos de *onboarding* no que se refere ao acolhimento dos novos colaboradores por parte dos colegas e da chefia. O acolhimento por parte da empresa é essencial para uma integração bem sucedida do novo colaborador (Maurer, 2022).

Assim, foram definidas quatro subcategorias, sendo elas: existência de conflitos com a chefia; acolhimento por parte dos colaboradores; esclarecimento das informações sobre funções, missão e estrutura da organização; e iniciativa de socialização por parte da chefia ou colaboradores.

3.2.1. Existência de conflitos com a chefia

Esta subcategoria surge no primeiro momento em que se começa a questionar sobre o processo de *onboarding*. Constatou-se que 4 entrevistados confirmaram a existência de conflitos com a chefia, tais como os seguintes testemunhos:

“Tive conflitos com a chefia, mas é normal.” (entrevistado G)

“(...) muito mais pela desconfiança e exclusão das reuniões de equipa.” (entrevistado B)

“Tive só um conflito, porque não me sentia bem com uma colega e pedi para me tentarem resolver o assunto, se me podiam trocar, para não trabalhar mais com ela. (...) Eu ligava, pedia para trocar e assim e eles recusavam-se, ou porque não podiam, ou porque não havia mais barcos para ir, ou não sei o quê, pronto. E tinha que ficar ali a levar com o dia inteiro.” (entrevistado C)

A maioria dos entrevistados (15) respondeu que não tiveram conflitos com a chefia. Seguem alguns exemplos:

“É positiva. A (...) chefe, ela é muito boa gente e é compreensível.” (entrevistado J)

“Era boa. Com os padrões nunca tive problemas.” (entrevistado H)

“A relação entre os técnicos e a direção é uma relação de respeito, de cooperação e sem hierarquias vincadas pelo comportamento.” (entrevistado 9)

Ainda, o entrevistado A referiu não ter sido apresentado à chefia: “*Eu nem cheguei a conhecer a chefia.*”

A segunda fase do processo de *onboarding*, a fase da integração, envolve os momentos na admissão do trabalhador, em que este começa a ter contacto com os superiores e avalia com os mesmos o seu progresso (Feldman, 1976; Wanous, 1992).

Constata-se que a maioria dos entrevistados com efetivação da empregabilidade, assim como entrevistados sem efetivação de empregabilidade responderam não ter tido conflitos com a chefia. No entanto, aqueles que tiveram conflitos com os superiores e que sentiram que o seu progresso na entidade empregadora não foi positivo vivenciaram uma experiência profissional que não resultou na efetivação da empregabilidade.

3.2.2. Acolhimento por parte dos colaboradores

Após analisar o relacionamento dos entrevistados com a chefia emerge a necessidade de compreender também como se procedeu o acolhimento por parte dos colaboradores que já pertenciam à empresa aquando da sua entrada.

Deste modo, segundo quatro entrevistados cuja experiência profissional não resultou na efetivação de empregabilidade, alguns colaboradores acolheram-nos de forma positiva, enquanto que outros de forma negativa, tal como se pode evidenciar nos seguintes testemunhos:

“Duas até ao momento foi super fixe, mas só tem uma que parece, não sei explicar muito bem. Eu acho que não bateu certo até ao momento. Eu não sei bem o que é que falta aqui para ela lidar bem comigo, porque eu vejo ela conversar com as outras colegas no momento e comigo é sempre a mesma coisa.” (entrevistado J).

“Alguns sim, outros não. Meio, meio. Como é que eu hei-de dizer? Inventavam coisas, iam dizer coisas que não tinha cabimento, diziam que fazia aquilo e que não fazia. Era para, como é que eu hei-de dizer? Para engraxar a chefia, porque isso ao fim ao cabo nunca acontecia, por isso. Era competição e para ficarem em consideração com a chefia, para serem assim os favoritos.” (entrevistado C)

“Aquilo há colegas que procuravam integrar na equipa, mas havia outros que era impossível.” (entrevista E)

Por outro lado, um participante mencionou que passou por um acolhimento negativo nos primeiros dias, mas com tendência a melhorar:

“Inicialmente foi um bocadinho complicado. Acho que por eu ser mais nova achavam assim, não sei se, e como não tinha experiência na área, só que depois, ao longo do tempo, nós fomos desenvolvendo uma relação muito boa.” (entrevista I)

Evidenciou-se que 11 entrevistados referiram ter tido um acolhimento muito positivo por parte dos colaboradores, nomeadamente:

“(…) todos demonstraram muito contentamento pelo que também sempre se disponibilizaram para quaisquer dúvidas que podiam existir ao longo do período de adaptação.” (entrevistado 9)

“Sim, eles ajudam e perguntam se eu tenho alguma questão.” (entrevistado 6)

“Sim, através da minha inclusão em rotinas e dinâmicas institucionais e momentos de lazer, iniciativa de comunicação, espírito de entreaajuda.” (entrevistado 2)

É nesta segunda fase do processo de *onboarding* – O Encontro – que o novo colaborador integra a equipa e estabelece relações interpessoais para uma adaptação positiva (Feldman, 1976; Wanous, 1992). A partir da análise desta subcategoria constata-se que, tal como foi referido anteriormente na subcategoria relativa à satisfação com o exercício da profissão, o acolhimento positivo por parte dos colaboradores é um fator que influencia uma experiência profissional que resulte na efetivação da empregabilidade.

Assim, evidencia-se que a relação entre a chefia e colaboradores influencia a experiência profissional e, conseqüentemente, a efetivação ou não da empregabilidade. Deste modo, a teoria demonstra que é importante uma relação de confiança entre a entidade empregadora e os colaboradores (Baptista et al., 2012; Nunes et al., 2017; Rabel & Stefaniak, 2018; Russell & Brannan, 2016; Silva & Reis, 2022; Turmel, 2022; Zhou & Campbell, 2022).

3.2.3. Esclarecimento das informações sobre funções, missão e estrutura da entidade empregadora

Esta subcategoria surge com a necessidade de perceber se, durante o processo de *Onboarding*, os entrevistados foram informados a respeito das suas funções, missão e estrutura da entidade empregadora.

Constata-se que um entrevistado cuja experiência profissional não resultou na efetivação da empregabilidade respondeu que não se sentiu esclarecido.

“Não, porque aquilo é um shopping, num shopping há restaurantes e há casas de banho. A princípio eu estava nos restaurantes e depois permaneci, e depois: “Ah, não a chefe maior gostou do seu trabalho e ela acha que tens que ficar só neste piso”. Ai permaneci. (...) Acho que não. Os organogramas não, a pessoa depois vai descobrindo. Só me apresentaram ao chefe direto.” (entrevistado D)

Ainda, 9 participantes referiram que se sentiram pouco esclarecidos:

“Ora bem, eu na altura na caixa, por exemplo, da formação de caixa que eu nunca cheguei a ter formação foi dizer, olha, é assim que se faz, é assim. Ou seja, nunca tive uma formação chamada formação, isso não. Foi mais de para te explicarem como é que se fazia. (...) Não, nunca me falaram sobre os valores da empresa. Sim, falavam sobre os valores que tinham que ganhar, agora os valores da empresa (...)” (entrevistado E)

“Eu senti-me esclarecido e ao mesmo tempo é como eu disse, nunca (...) como é que como é que eu hei de explicar? A pessoa tem que ser versátil, não é? Tem que ser, eu estou aqui a fazer a minha, o que eu tenho que fazer hoje, mas se me pedirem para fazer outra coisa, tenho que fazer, não é? Não posso dizer que não, posso falar com a entidade e dizer que não está certo e as coisas resolvem-se, não é? Eventualmente, mas a experiência que eu tenho, isso não dá bom resultado. Estás a questionar a ordem da tua entidade (...) Já me estava a sentir explorado antes de começarem sequer (...). porque a pessoa está ali, eu sei que sou funcionário, também tenho que render, certo, claro, mas também não vão abusar (...)” (entrevistado F)

“Eles não me explicaram. Meteram-me só a ver vídeos sobre isso.” (entrevistado I)

Constata-se que a maioria dos participantes cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade (9) afirmaram sentirem-se totalmente esclarecidos, tal como os seguintes testemunhos:

“Sim, porque tive uma formação de 2 dias.” (entrevistado 1)

“Sim, nunca tive qualquer problema.” (entrevistado 3)

“Sim. A comunicação entre mim e as chefias é muito positiva, clara e objetiva. Acima de tudo existe capacidade de escuta ativa e de se colocar no lugar do outro.” (entrevistado 2)

Diversa literatura menciona que, durante a segunda fase do processo de *onboarding*, a entidade empregadora deve dar a conhecer aos recém-contratados a cultura, o clima organizacional, os aspetos organizacionais e treiná-los por uma pessoa especializada (Baptista et al., 2012; Nunes et al., 2017; Rabel & Stefaniak, 2018; Russell & Brannan, 2016; Silva & Reis, 2022; Turmel, 2022; Zhou & Campbell, 2022).

No que se refere ao esclarecimento destas informações, no geral, os entrevistados com experiência profissional que resultou na efetivação da empregabilidade mencionaram que se sentiram informados, tendo ocorrido ações de formação e/ou acompanhamento por parte de uma pessoa ou mais pessoas que detinha experiência na área. De facto, esta adaptação é essencial para os recém-contratados adquirirem as competências necessárias para se tornarem membros efetivos da organização (Dias, 2013; Shufutinsky & Cox, 2019; Silva & Fossá, 2013; Chaves, 2003 cit in Sório, 2018).

3.2.4. Iniciativa de socialização por parte da chefia ou colaboradores

A Iniciativa de Socialização por parte da Chefia ou Colaboradores surgiu como objetivo de compreender de que forma se procedeu o processo de socialização organizacional por parte da entidade empregadora e dos colaboradores, no que se refere a atividades que promovessem o acolhimento.

Pode-se constatar que 12 entrevistados referiram que houve iniciativas por parte da entidade empregadora e/ou dos colegas de equipa. Por exemplo:

“Sim, uma colega que já lá estava (...). Sem dúvida, ela explicou-me logo tudo o que era e o que não era e foi muito bom para mim, sim. E a outra escola, também tinha outra colega que também me explicou tudo, como é que eram as coisas. Nunca tive problemas, foi excelente a maneira como me mostraram as coisas e para mim em termos de coração foi uma pessoa que eu disse assim: “Vale a pena”. Pronto, eu não tive problemas nenhuns em dizer assim: “Vou trabalhar, porque, olha vou para este trabalho.” (...) E isso é muito bom nós sabermos que estamos aqui.” (entrevistado 7)

“Sim, convívios nas horas de almoço, jantares da empresa.” (entrevistado 1)

“Sim, a pessoa que eu estou a substituir apresentou-me à equipa toda logo no primeiro dia, apesar de eu já conhecer grande parte dos colaboradores. A nível do trabalho em si estive 2 meses a ensinar-me todo o processo do meu trabalho.” (entrevistado 10)

Por outro lado, 7 pessoas referiram que as entidades empregadoras e colaboradores não proporcionaram iniciativas de integração, tais como os seguintes testemunhos:

“Não, é assim, eu tinha aquelas funções e pronto. E como era também um contrato a curto prazo, também não tinha grandes expectativas, também em relação a isso.” (entrevistado 3)

“Não. No caso foi a colega que era a cozinheira que me pôs a par do que era suposto fazer uma ajudante de refeitório, e então, a partir da segunda hora de trabalho eu já sabia fazer. Por isso, não houve assim muito mais... A única coisa quando eu cheguei, eu cheguei quase 40 minutos antes do trabalho, para não dizer 1 hora antes do trabalho (...) simplesmente me foi mostrado o que eu haveria de fazer. Não me mostraram onde é que se deita o lixo, onde é que tipo o pátio da escola e tudo mais. Porque eu achei que a chefe talvez achou que isso com o tempo eu haveria de aprender ou de tomar nota das coisas.” (entrevistado J)

“Não, explicam como se faz, dão aquelas luzes: “Olha, faz as camas, aspiras, limpas o pó, depois eles vão te ligando, vão te chamando para pedir os quartos, eu vou te dando avanço, se está pronto ou não.” E mais nada.” (entrevistado H)

Assim, a iniciativa de socialização deu-se tanto em participantes cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade, como em participantes em que não ocorreu efetivação da empregabilidade.

Importa referir que o processo de *onboarding* é um processo de adaptação mútua entre o novo colaborador e a organização (Simosi, 2010). Pensando nas iniciativas desenvolvidas por parte da entidade empregadora constata-se que a maioria dos entrevistados, independentemente da sua experiência profissional, vivenciaram ações por parte da chefia para os integrar, tanto na equipa, como para se adaptar às funções.

No entanto, alguns entrevistados cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade vivenciaram iniciativas relacionadas com o fortalecimento da relação com a equipa. Como é sugerido na literatura, as entidades empregadoras devem, na fase de integração, não só dar a conhecer as tarefas e funcionamento da organização, mas

também dinamizar ações que potenciem o comprometimento, o sentimento de pertença e um ambiente agradável (Shufutinsky & Cox, 2019; Simosi, 2010).

3.3. Influência do processo de acolhimento e integração

A presente categoria surge com o objetivo de compreender de que forma o processo de *onboarding* influenciou no desempenho e motivação dos participantes.

Esta categoria abrange 6 subcategorias, nomeadamente influência no desempenho profissional, estratégias de adaptação por parte dos participantes; dificuldades sentidas no processo de acolhimento e integração; fatores que contribuíram para a adaptação; fazer parte da “família” da organização e pontos de melhoria para o processo de acolhimento e integração.

3.3.1. Influência no desempenho profissional

A primeira subcategoria – influência no desempenho profissional – emerge da necessidade de compreender como é que o acolhimento influenciou o desempenho profissional dos participantes.

Constata-se que 2 participantes mencionaram que o processo de acolhimento não influenciou no seu desempenho profissional, tais como: “*Foi mais a minha vontade de querer trabalhar, do que o acolhimento.*” (entrevistado G)

Dois participantes mencionaram que as condições de trabalho eram de certa forma inadequadas, nomeadamente: “*Eu acho que talvez porque na loiça, às vezes eu tenho lavado um pouquinho devagar, não com tanta pressão, ou tão rápido, porque eu sinto medo disso. Já ao molhar a minha bata, porque eu depois de lavar a louça, eu tenho que sair e ficar no refeitório. Eu às vezes tomo total cuidado, lavo a loiça assim um pouquinho mais devagar para não ter como molhar a bata que eu uso e depois sair novamente para ir para o refeitório. Talvez influenciou um pouquinho no meu desempenho quanto à cozinha.*” (entrevistado J)

Ainda, quatro participantes experienciaram *burnout* e/ou, consequentemente, *turnover*. Seguem alguns testemunhos:

“*Eu ficava lá sozinha com o serviço, com 28 quartos e é muita coisa para se fazer. Eu chegava a sair às 5, 6 da tarde e ele não me pagava horas, nem nada. Eu fiquei com*

stress, fiquei muito estressada. Não tinha qualquer regalia, nem me pagava a mais por isso. Eu fiquei muito estressada e comecei a tremer muito, tomava muitos cafés e o sistema nervoso alterou. (...) Se não tivesse o problema de saúde que eu tive, fui obrigada a sair por motivos de saúde, que me estava a afetar muito.” (entrevistado H)

“Claro, sem dúvida. Os problemas com a colega afetaram-me muito tanto a nível profissional, como a nível emocional e físico e tudo. Sim, sem sombra de dúvida.” (entrevistada C)

“Isto a hotelaria... e há situações que pronto a pessoa é o psicológico que vai ceder um dia, por isso. A pessoa tem capacidade e até gosta do que faz. Aprendi muito com pessoas mais velhas principalmente. Mas é isso e depois até onde consegues ir, sem te, tens que andar sempre a mudar de sítio, que é para poupar esse desgaste.” (entrevistado F)

“Eu tive problemas na caixa, porque não era experiente. Portanto não me sentia acompanhado, não. Tanto é que o meu despedimento foi um bocadinho na base disso. As pessoas não queriam ajudar, explicaram como é que funcionava, não era uma formação. De resto, como é que eu hei-de dizer? Não.” (entrevistado E)

Em seguida, 5 entrevistados mencionaram que o acolhimento teve uma influência positiva a todos os níveis. A título de exemplo:

“(...) sim, mas acho que até foi (...) realmente o apoio das colegas (...).” (entrevistado 4)

“Sim, claro. Quando uma pessoa é bem acolhida num sítio que trabalha, é bom.” (entrevistado 8)

“Claro que sim, com todo o acolhimento e explicação da minha função pude desenvolver o meu trabalho de forma eficaz.” (entrevistado 10)

Foi possível constatar que um entrevistado referiu que o facto de ter sido colocado no acolhimento apenas num local da empresa, no que se refere às folgas e a ter presenciado discriminação quanto à sua etnia, influenciou o seu desempenho:

“Sim, senti. O que me afetou mais foi o de me meterem só a fazer aquele andar. Quando eu comecei a trabalhar era uma equipa. Era aquela rotação. O problema é que uns estavam na rotação e eu na permanência. O que me pesava era que os outros tinham, folgas seguidas, 2 dias. As minhas folgas eram intercaladas e isso cansa, para quem sai à meia noite. Tanto mais (...) passou uma colega que vinha assim a reclamar: “Ela pensa que eu sou preta? Eu não sou preta!”. E ela depois viu-me e disse: “Ah, desculpa Sra.,

não queria dizer isso.” Isso caiu-me muito mal, vou dizer do fundo do coração. Eu não esperava que fosse assim. (...) Ela via-me mesmo com um obstáculo. Comigo parecia um inferno (...).” (entrevistado D)

Um entrevistado referiu que o acolhimento e integração tiveram influência na melhoria da capacidade de comunicação: *“Sim, porque antes sentia que era uma pessoa mais tímida e com a organização comecei a comunicar mais com as pessoas.”* (entrevistado 1).

Constata-se que um entrevistado mencionou que a socialização na empresa teve influência na sua aprendizagem: *“Sim, por exemplo, aprendi. Eu nunca tinha trabalhado assim, pronto, feito visitas guiadas e gostei muito (...).”* (entrevistado 3)

Para além disso, evidenciou-se dois entrevistados cuja acolhimento foi positivo e influenciou na sua motivação, nomeadamente:

“Claro que sim, uma vez que agiu como um fator de motivação e de bom ambiente.” (entrevistado 2)

“Porque é assim, ajudou-me a sentir-me mais motivada. E eles serem assim, darem apoio, terem compreensão e paciência no fundo para explicar, motivam-me a querer ser e fazer sempre melhor.” (entrevistado 6)

Por fim, um entrevistado mencionou que o acolhimento e integração permitiram *“que me sinta mais à vontade para agir e ter um desempenho profissional muito positivo.”* (entrevistado 9)

No que se refere aos entrevistados cuja experiência profissional não resultou na efetivação da empregabilidade, o processo de acolhimento e integração teve como consequência, por exemplo, o *burnout* e *turnover*, ou tentativa de *turnover*. Deste modo, a terceira fase do processo de *onboarding*, a fase da metamorfose, não foi bem sucedida, dado que não foi possível aos participantes resolver os conflitos existentes perante os conflitos com a equipa de trabalho/chefia e com a influência na própria vida pessoal (Van Maanen, 1976).

Por outro lado, os participantes que tiveram uma experiência profissional que resultou na efetivação da empregabilidade referiram que o processo de *onboarding* teve influência positiva a vários níveis, tais como na melhoria da comunicação e na motivação para o exercício da profissão. Estes participantes completaram com sucesso as três fases do processo de *onboarding*, pois integraram os valores, conhecimentos e comportamentos

fundamentais para exercer a sua função e fazer parte da entidade empregadora (Louis, 1980).

Os resultados evidenciaram que um processo de *onboarding* positivo, com um ambiente positivo e ações de socialização por parte dos colegas de equipa, influencia vários fatores de forma eficaz, nomeadamente o sentido de comprometimento e motivação. Por outro lado, os resultados obtidos demonstraram que um acolhimento e integração negativos - nomeadamente as reduzidas condições de trabalho, o excesso de tarefas, os conflitos com os colegas e dificuldade de adaptação à gestão das tarefas - tiveram influência no desempenho dos participantes, nomeadamente a nível do *burnout* e *turnover*.

Estes resultados vão de encontro com Silva & Fossá (2013), dado que estes autores referem que o processo de *onboarding* é um processo que geralmente origina ansiedade e insegurança no novo colaborador. Assim, um processo de *onboarding* negativo reduz a capacidade do recém-contratado integrar na entidade empregadora (Collins, 2019 cit in Walker-Schmidt et al., 2022).

3.3.2. Estratégias de Adaptação por parte dos participantes

A subcategoria Estratégias de Adaptação por parte dos Participantes emerge da necessidade de compreender de que forma os participantes se adaptaram ou não, por iniciativa própria, durante o processo de *Onboarding*.

Deste modo, um dos participantes mencionou que a experiência profissional que teve anteriormente foi a estratégia principal: “São estes anos todos de experiência, de vida. Nós olhamos para aquilo que passamos e o que estamos a passar e, ok, já passei por isso, já passei coisas piores e às vezes a gente nem se lembra, às vezes parece que se tem assim uma amnésia, não é? Depois disso é uma perspetiva de tempo, não é? Por isso, a minha resposta seria essa, é a experiência de vida, a escola da vida.” (entrevistado F)

Para além disso, 8 participantes mencionaram que a estratégia compreendeu darem o seu melhor. A título de exemplo:

“É aquela entrega. A entrada é às 15 horas para sair à meia-noite, tu tens que estar consciencializada de que o teu horário é esse. Entras, pões o uniforme, pegas no teu material, porque já sabes que o teu lugar é fixo e continuas com o teu trabalho. Eles

diziam-me: “Olha, podes vir aqui, vem ajudar aqui.” Eis-me aqui, estou pronta.”
(entrevistado D)

“Pronto, eu tentava sempre melhorar.” (entrevistado 3)

“Procurava fazer o melhor possível e aprender com os mais antigos, não é? Às vezes ouvia e perguntava: olha como é que se faz? é assim que se fecha? Ok, vamos fazê-lo. E eu procurava saber como é havia de fazer melhor ainda.” (entrevistado E)

O entrevistado E e o entrevistado 10 mencionaram ainda que recorreram a questionar as suas dúvidas a colaboradores com maior antiguidade, como se pode constatar com este último testemunho: *“(...) perguntar sempre que tivesse dúvidas, mesmo sobre as outras funções, porque gosto também das outras áreas.”*

O entrevistado 4 mencionou que a sua estratégia passou por procurar saber todas as informações relevantes: *“É assim, primeiro no início tentei logo que me explicassem tudo, ter acesso a saber os e-mails, as passwords, pronto tivesse cuidado de de de tentar logo organizar muito bem, perceber as ferramentas que estavam a ser usadas para eu me adaptar e dar seguimento ao trabalho que já está a ser feito pelas colegas.”*

Por outro lado, o entrevistado C referiu que optou por dialogar com a chefia perante os problemas, afastou-se dos colegas com quem tinha conflitos e procurou satisfazer os clientes: *“Tentei falar com a chefia, mas não obtive resultado e, então, cheguei a um ponto que tentei ignorar. Isso e tentar fazer o meu trabalho e tentar agradar o... dar uma experiência única aos clientes, baseava-me sempre nisso. E deixei de conversar muito com os colegas, afastei-me e fiquei no meu cantinho. Isolei-me, basicamente, tanto que depois acabei por vir embora.”*

Também, o entrevistado 7 cuja integração foi positiva mencionou que procurou desenvolver o seu trabalho orientado para o cliente: *“Ora bem, eu acho que faço diariamente tudo o que é melhor para as crianças. Aquilo que eu faço é mesmo para elas. Se nós estamos ali para trabalhar, as crianças é como sejam os nossos filhos, não é? Da nossa parte, somos as mães que estamos naquelas duas horas. (...) Pronto, nós estamos mesmo a fazer isso para eles. Se ele precisam disso, nós estamos aí a 100%. É isso que eu faço.”*

O entrevistado I mencionou que a estratégia passou por pensar que necessitava do emprego e tentar criar uma boa relação com a equipa: *“Eu acho que foi mesmo tentar pensar que eu precisava daquilo e tentar criar uma boa relação com a equipa, porque para mim é o mais importante para conseguir trabalhar em algum sítio.”*

Neste seguimento, ainda três participantes mencionaram que também tentaram criar uma relação positiva com a sua equipa de trabalho. Segue um testemunho: *“Tentei falar*

mais com os meus colegas de trabalho. Quando estava a trabalhar no meu departamento tentava conhecer os meus colegas.” (entrevistado 1)

O entrevistado H com integração negativa mencionou que tentou gerir as suas emoções: “(...) *Eu tentava manter a calma e fazer tudo com calma, mas aquilo é impossível manter a calma num hotel. (...)*”.

Ainda, 3 entrevistados mencionaram que efetuaram pesquisas e análise da documentação, tais como:

“Constantes pesquisas para prestar uma melhor resposta no âmbito do projeto que estava inserida.” (entrevistada B)

“Tenho analisado toda a documentação, tentar perceber os clientes. Da minha parte também mostrar proatividade.” (entrevistado 6)

Também houve o entrevistado G que referiu que a estratégia passou por mostrar resiliência e proatividade: “*Ser resiliente, tentar ser eximia no trabalho que fazia, respeitar os superiores e as colegas, mas também que me respeitassem.*”

O entrevistado 2 e o entrevistado 10 mencionaram que procuraram participar e promover momentos de convívio e lazer:

“Levar um bolo para o contexto institucional para celebrar esta nova etapa.”

“Procurei promover momentos de lazer, por exemplo, levar bolos para a equipa.”

Para além disso, dois participantes mencionaram que não foi necessário adquirir estratégias de adaptação:

“Acho que não foi preciso fazer nada de especial. Era fazer o meu trabalho.”
(entrevistado 5)

“Não foi necessário adquirir estratégias de adaptação.” (entrevistado 9)

Pode-se constatar através da análise das entrevistas que a maioria dos entrevistados independentemente da efetivação ou não da empregabilidade utilizaram estratégias de adaptação.

3.3.3. Dificuldades sentidas no processo de acolhimento e integração

A presente subcategoria surgiu com a necessidade de compreender de forma mais objetiva quais as dificuldades que os entrevistados sentiram no desempenho do seu cargo e na adaptação à equipa.

Deste modo, 3 entrevistados mencionaram não ter tido qualquer dificuldade:

“Nenhuma, não tive. Gostei mesmo, mesmo.” (entrevistado 7)

“Não tive qualquer dificuldade. Foi necessário um trabalho de hétero conhecimento entre os elementos da Equipa, mas este relacionamento sempre se pautou por honestidade, humildade e entreajuda.” (entrevistado 2)

“Não sei, não estou a sentir dificuldades.” (entrevistado 6)

O entrevistado 1 mencionou que a dificuldade que sentiu deveu-se a conseguir entrar no ritmo de trabalho: *“É bastante complicado iniciar-se um novo emprego, então acho que a minha maior dificuldade foi entrar naquele ritmo de trabalho.”*

Ainda, o entrevistado 5 mencionou que a dificuldade passou pela adaptação ao horário: *“Não senti dificuldades. Às vezes era só no início, não sabia a que horas acabava as aulas e começava a outra. No início, mas foi só por aí. Fui-me depois adaptando.”*

Dois entrevistados mencionaram que a dificuldade emergiu da falta de experiência na área:

“É assim, o trabalho em si (...) como eu nunca fiz ação social foi muita informação nova, pronto e claro, aí percebi que precisava aqui de algum tempo para conseguir assimilar a informação. (...)” (entrevistado 4)

“Isso realmente foi o facto de eu nunca ter trabalhado naquela área e eles eram muito rápidos. E eu como ainda não tinha esse acompanhamento, foi mais complicado para mim. Foi não ser tão rápida a servir os clientes e a fazer tudo o que era preciso.” (entrevistado I)

Dois entrevistados referiram que tiveram dificuldade de adaptação à organização do trabalho:

“É assim, para já a minha dificuldade é fixar nomes porque é muita gente. (...) a minha chefe me diz que ainda é muito cedo, por que está aqui há pouco tempo, mas isso é normal, não se assuste. (...)” (entrevistado 8)

“Foi mesmo a adaptação à organização do trabalho, eram muitos passos específicos que demorei um pouco a aprender tudo.” (entrevistado 10)

O entrevistado 3 referiu que a dificuldade passou pelo facto de a mesma apresentar uma reduzida capacidade de comunicação: *“Ora bom, a dificuldade maior era quando eu fazia as visitas guiadas. Como eu sou assim um bocadinho envergonhada, custava-me um bocadinho. Era um conflito comigo própria fonte, mas houve uma certa altura que eu já conseguia dominar. Mas no inicialmente, tive um bocadinho por dificuldades. Nunca tinha feito visitas guiadas, mas pronto foi giro.”*

Evidencia-se que o entrevistado 9 sentiu dificuldade dado o projeto que integrou ser novo em Portugal: *“As únicas dificuldades foram relativamente ao projeto ao qual fiquei afeta, isto porque o projeto é novo em Portugal e na própria instituição.”*

Por outro lado, 5 entrevistados referiram que as dificuldades se deveram a conflitos no acolhimento por parte de colegas de equipa:

“Alguém que não queira trabalhar em grupo e arranje problemas. Aí torna-se muito difícil porque coloca problemas à equipa.” (entrevistado G)

“Ora, bem, a minha dificuldade era mesmo (...) as pessoas, não era o trabalho em si. (...) Senti que me adaptava bem, mas é mesmo as pessoas. (...) As empresas às vezes têm os valores, mas quando vamos ver ao final do dia é competitividade. (...)” (entrevistado E)

O entrevistado H mencionou ao longo da entrevista que a dificuldade que mais sentiu foi o excesso de trabalho para uma só pessoa. Ainda, um entrevistado (F) mencionou que a dificuldade se deveu a ser uma profissão exaustiva.

Neste seguimento, um entrevistado (B) referiu que sentiu dificuldade na gestão do trabalho em si: *“As principais dificuldades sentidas passaram pela falta de respostas ao nível da população idosa, dificultando a intervenção técnica de forma a melhorar a situação de vulnerabilidade dos seniores.”*

De um modo geral, as dificuldades sentidas por parte dos entrevistados cuja experiência profissional não resultou na efetivação da empregabilidade estão relacionadas com tarefas exaustivas e conflitos com os restantes colaboradores.

Por outro lado, os entrevistados com experiência profissional que resultou na efetivação de empregabilidade ou não sentiram dificuldades, ou sentiram dificuldades no que se refere à adaptação ao ritmo e organização do trabalho.

3.3.4. Fatores que contribuíram para a Adaptação

A subcategoria Fatores que contribuíram para a Adaptação emerge com a necessidade de compreender quais os pontos que os participantes consideraram ter sido positivos do processo de *Onboarding*.

Primeiramente, para o entrevistado F não houve qualquer fator, pois desistiu no terceiro dia de trabalho.

Por outro lado, 12 entrevistados mencionaram que o fator compreendeu o acolhimento por parte de colegas de equipa. Seguem os seguintes testemunhos:

“(...)5 pessoas que me ajudaram a integrar e que me puseram à vontade.” (entrevistado E)

“É assim, não tenho muito a acrescentar, as colegas... O trabalhar com as colegas que foi, foi muito bom e o facto de estar com as crianças foi melhor ainda.” (entrevistado A)

“A ajuda de todos, mesmo o professor e funcionários de receção e tudo, estavam sempre disponíveis para ajudar no que fosse preciso.” (entrevistado 5)

Por outro lado, o entrevistado D referiu que o fator foi a motivação para apoiar os colegas de equipa no trabalho: *“O outro está a precisar, eu estou lá pronta para ajudar.”*

Dois entrevistados referiram que foi o salário que promoveu a que permanecessem na empresa: *“Pois, muito poucos. Um fator positivo, eu estava lá pelo dinheiro, monetariamente, para ver os clientes satisfeitos, basicamente era isso.”* (entrevistado C)

Constata-se que 5 pessoas referiram o gosto pela área como um fator. Tal como os seguintes testemunhos:

“Eu gostava de estar lá, eu gostava, ao primeiro gostava. Se não tivesse o problema de saúde que eu tive, fui obrigada a sair por motivos de saúde, que me estava a afetar muito, mas eu gostava daquela adrenalina toda. Mas olhe, não deu. Por questões de saúde tive que sair.” (entrevistado H)

“Foi interagir com as pessoas, o próprio centro, a comunidade, tudo foi um todo, gostei.” (entrevistado 3)

“Foram as crianças (...).” (entrevistado 7)

O entrevistado B mencionou que os fatores foram a procura de informação e aprendizagem com outras empresas: *“Com a constante procura de informação e articulação com outras instituições.”*

Evidenciou-se que o entrevistado G mencionou que as *soft skills* foram um fator: “Concentração, foco (...).”

O entrevistado 2 referiu que os fatores passaram pelo sentimento de liberdade, o respeito pelo ritmo profissional de cada colaborador, o ambiente de trabalho positivo e as relações/momentos extralaborais: “O sentimento de liberdade, o respeito pelo ritmo profissional de cada colaborador, o bom ambiente e as relações e momentos extralaborais que se foram criando.”

De um modo geral, os entrevistados que vivenciaram uma experiência profissional que não resultou na efetivação da empregabilidade mencionaram fatores intrínsecos, tais como *soft skills* e iniciativa própria para aprendizagem. Enquanto que os restantes mencionaram principalmente como fatores principais o bom ambiente de trabalho, o acolhimento por parte de colegas de equipa, o gosto pela área, a procura de informação e a aprendizagem, pelo que se pode verificar que as três fases do processo de *onboarding* se concretizaram.

3.3.5. Fazer parte da “família” da entidade empregadora

A presente subcategoria surgiu com o objetivo de perceber se os entrevistados, principalmente, aqueles cuja experiência resultou na efetivação de empregabilidade ou não se sentem/sentiam completamente integrados na empresa.

Deste modo, 12 entrevistados mencionaram que sentem que fazem parte da “família” da entidade empregadora. A título de exemplo:

“Sim, porque sentia um grande confronto com os meus colegas.” (entrevistado 1)

“Fazia, sim senhora. Eu dava-me muito bem com o patrão, ele tinha um carinho por mim muito especial, tratava-me bem. Só que era o facto de dizer que íamos assinar contrato e nunca me dava o contrato. Era uma incerteza constante.” (entrevista H)

Constatou-se que dois entrevistados mencionaram que o nível seria razoável:

“Mais ou menos, porque é assim, há colegas que ainda que não conheço. Não posso dizer: Olhe estou bem. Pronto, vou-me adaptando, porque nós nunca estamos com os mesmos colegas e há colegas que ainda não conheço, que fazem outros turnos. Pronto vou conhecendo, mas eu adapto-me nem com as pessoas.” (entrevistado 8)

“Eu sinto que já, agora da parte delas, eu não sei. Mas eu sinto que já. Mas eu também eu não sou muito de conversar e de interagir somente pessoalmente porque eu sei que de todas eu sou a única que tenho 22 anos. Depois a maioria já tinha 35 pra cima, então eu não me socializo muito com elas por causa mesmo da idade.” (entrevistado J)

No que se refere ao não sentimento de pertença à entidade empregadora evidenciou-se 6 entrevistados:

“Não, porque somos vistos como números, só.” (entrevistado G)

“Não, pois a dada altura, quando me foi proposto passar a coordenar a equipa, da qual recusei e posteriormente informei que estava grávida, senti-me colocada de parte e rejeitada no local de trabalho pela direção.” (entrevistado B)

“Não, isso nunca me senti. (...) Havia lá as pessoas que não pertenciam à empresa de trabalho temporário e as que eram da casa e notava-se perfeitamente (...). Havia pessoas que eles gostavam mais e outras que gostavam menos. Não é uma questão de trabalho, é uma questão de afinidade pessoal.” (entrevistado E)

Assim, a maioria dos entrevistados cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade sente que faz parte da “família” da entidade empregadora. Ainda, alguns entrevistados com semelhante experiência referiram que apesar do ambiente e acolhimento positivos ainda não sentem fazer parte da família da empresa. Por outro lado, todos os entrevistados em que não resultou a efetivação da empregabilidade responderam que não tinham sentido de pertença.

Estes resultados reforçam a ideia de Sibisi & Kappers (2022), que mencionaram que se não ocorrer um processo de *onboarding* eficaz, os colaboradores poderão ter pouca confiança a desempenhar a sua função. Por outro lado, um processo de *onboarding* eficaz origina a que os recém-contratados se sintam preparados para assumir a sua função (Sibisi & Kappers, 2022). Deste modo, os colaboradores que referiram que sentiam que faziam parte da “família” da entidade empregadora completaram as três fases do processo de *onboarding* com sucesso (Louis, 1980).

3.3.6. Pontos de Melhoria para o Processo de Acolhimento e Integração

Relativamente a esta categoria pretende-se compreender o ponto de vista dos participantes no que se refere a melhorias que poderiam propor à entidade empregadora.

Constata-se que 6 entrevistados não tiveram pontos a sugerir.

“Não sei, eu sei o que eu poderia ter feito. Eu consigo ver os olhos dos outros, mas não consigo pôr-me na pele deles (...)” (entrevistado F)

“Acho, acho que já são dadas todas as condições, sinceramente.” (entrevistado 4)

“Acho que não valia a pena porque eles estavam sempre por perto, se a gente precisasse de alguma coisa, bastava ligar, falar com eles.” (entrevistado 5)

Evidencia-se que 2 entrevistados mencionaram a necessidade de mais formação:

“Mais formação. Mais formação, não, formação. Que isto não era formação.” (entrevistado E)

Alguns pontos de melhoria são diretamente dirigidos à chefia, nomeadamente o entrevistado D que sugeriu a necessidade de reuniões pontuais com a chefia: *“Às vezes aqueles encontrozinhos com a chefia. A chefia chega encontro de 5 minutos: vamos aonde? Vamos fazer isso, vamos fazer aquilo. É assim que tem de ser, eu pelo menos vejo que é uma boa forma de trabalho. O chefe é que tem que incentivar para haver equipa. Isso é que se chama equipa de trabalho. Porque quando a chefe é amiga desta, está com esta, já está a falar da outra, isso a mim não me cabe. Esse ambiente eu não estou habituada. Se há uma colega que não está a fazer alguma coisa, reúnem, isso é que é equipa.”*

Ainda, 4 entrevistados mencionaram a importância da atuação mais justa por parte da chefia, nomeadamente:

“Não irem pelos mais antigos, pelo que os antigos diziam e tentarem chegar a um consenso e verem o que realmente se passava, se era verdade, se era mentira. (...) Tentarem, por exemplo, terem aquelas situações de processo disciplinar, terem sanções para que não haja muitos atritos e para que haja um bom ambiente de trabalho. Acho que deveriam fazer isso e selecionar melhor os seus trabalhadores. (...)” (entrevistado C)

“Compreender mais os problemas dos funcionários porque os patrões não entendem quando a gente está doente, eles não entendem muito isso. Quando estamos a trabalhar, somos muito bons. Quando estamos doentes, já somos encostados para canto, já não

interessamos para nada. E começamos a faltar e sabe que isso é mau, um patrão não quer isso e não entendem. A empregada está doente, já não interessa. (...)” (entrevistado A)

“Terem aceite a minha decisão de compromisso enquanto técnica e por não ter optado ser coordenadora.” (entrevistado B)

“(...) É que como eu não sou a única que reclama dessa mesma colega, eu acho que tipo alguém tinha de conversar com ela, porque senão assim ela enxota toda e qualquer outra pessoa que entra no mesmo setor de trabalho. Porque eu não sou a única que reclama dela, tem uma outra colega que faz o mesmo.” (entrevistado J)

Neste seguimento o entrevistado G mencionou a necessidade de melhor comunicação por parte da chefia: *“Serem mais humanos, comunicativos, por aí. Até é mais isso, serem mais comunicativos com os funcionários.”*

Um entrevistado mencionou que a entidade empregadora deveria proporcionar contratos a full-time, em vez de part-time: *“Olhe é assim, nem se trata do desempenho, trata-se realmente de ter dado continuidade. Acho que pronto, sendo temporário realmente para algumas pessoas ou famílias não é de todo o mais aconselhável, porque é assim, um part-time ainda assim não é que seja no meio do dia é muito complicado. (...) Era os contratos prolongados ou algo, pronto assim diferente.”* (entrevistado A)

O entrevistado I mencionou que o ponto de melhoria seria os colaboradores com antiguidade demonstrarem confiança com os novos colaboradores: *“Não sei bem, acho que só foi aquilo início, como eles estavam muito reticentes. Se eles ao início forem logo com a confiança com os trabalhadores, corre melhor.”*

Constata-se que o entrevistado 6 mencionou um ponto de melhoria relacionado com as melhores condições de trabalho, nomeadamente no que se refere à ausência de material imprescindível: *“É assim, eu estou na parte o processamento de salários, mas para o meu trabalho, neste momento, o que está mais em falta é o material para fazer o processamento, mas eles estão a tratar disso.”*

O entrevistado 2 sugeriu a redução do número de horas de trabalho por semana e o entrevistado 8 mencionou alterar a organização de trabalho: *“Por acaso já falei isso com a minha chefe e era, portanto, nos quartos (...). Acho que facilitava mais, portanto é o quarto 101 vamos supor, podiam pôr o nome da pessoa ou das pessoas. Facilitava-nos mais a nós. Eu falo por mim, não é? Porque estou lá há pouco tempo, é muito mais fácil para nós do que estar: Olha, e qual é o quarto? (...) É só essa questão, de resto, acho que nem sei mais nada.”*

No que se refere a esta subcategoria os entrevistados cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade mencionaram pontos de melhoria relacionados com as ações da chefia, assim como uma maior oportunidade de os novos colaboradores terem oportunidade de aprendizagem (formação). No que diz respeito aos restantes participantes os pontos de melhoria passaram pelas condições do trabalho, assim como horários laborais, ou não tiveram nenhum ponto a sugerir.

A estratégias referidas anteriormente compreendem exemplos de estratégias que as empresas devem adotar para promover a adaptação do indivíduo à cultura da organização, de acordo com o perfil dos colaboradores (Maanen & Schein, 1979; Maschio, 2018; Shinyashiki, 2002).

Relacionando com as estratégias do processo de *onboarding*, os participantes mencionaram, principalmente, a relevância das estratégias informais, nomeadamente aprender as tarefas e práticas com outros colaboradores (Mosquera, 2002).

Ainda, de acordo com o que os participantes referiram, revela-se a importância das estratégias de socialização em série, dado que, com estas, os novos colaboradores aprendem papéis com os membros antigos (Mosquera, 2002).

Ao analisar os resultados percebe-se que alguns dos entrevistados, cuja experiência profissional resultou na não efetivação da empregabilidade, vivenciaram estratégias isoladas, em que os mesmos necessitaram de ter iniciativa para se conseguirem integrar (Mosquera, 2002). No entanto, em certos casos, estas estratégias podem promover a iniciativa e a criatividade (Mosquera, 2002).

4.1. Principais Conclusões do Estudo

O presente estudo tem como objetivo principal compreender de que forma é que o processo de *onboarding* tem influência no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego. Para tal, nesta investigação de cariz qualitativo, de modo a conhecer as perspetivas das pessoas em situação de desemprego sobre a sua inserção laboral, foi realizada uma análise do conceito de processo de *onboarding* e de desemprego, procurando perceber numa amostra de 20 participantes, como se realizou este processo e como a experiência profissional influenciou na efetivação da empregabilidade,

Constatou-se que a fase antecipatória do processo de *onboarding* é fundamental dado que os recém-contratados adquirem algum conhecimento sobre a empresa e motivação para o exercício da sua função.

Ainda, evidenciou-se que empregos com cariz precário - nomeadamente, contratos a termo incerto, não ter contrato, prestação de serviços, contratos de redução muito reduzida, jornadas de trabalho reduzidas ou muito extensas - levaram a que não se efetivasse a empregabilidade numa grande parte dos entrevistados. Assim, é possível relacionar estes resultados com a teoria Keynsiana, dado que apesar de existir várias ofertas de emprego, as condições de trabalho levam a que as pessoas retornem à situação de desemprego.

Os resultados obtidos permitem concluir que os participantes cuja experiência profissional resultou na efetivação da empregabilidade demonstraram satisfação pelo exercício da sua profissão devido a diversos fatores. A título de exemplo, fatores como a obtenção de informação à priori da integração na empresa, o ambiente positivo, o gosto pela área e o acolhimento positivo por parte dos colaboradores e da chefia (no que se refere à construção de uma relação de confiança, ao treinamento e à transmissão de informações).

Neste seguimento, os dados permitem concluir que, ao ser construída uma relação de confiança entre a chefia e os colaboradores, ocorre uma influência positiva na efetivação da empregabilidade. Por outro lado, se esta relação não for aprimorada influenciará negativamente esta efetivação.

Uma experiência profissional positiva é vivenciada através de um processo de acolhimento que vise a melhor integração possível do colaborador na entidade empregadora, com diversas ações de socialização relacionadas com a transmissão clara de informações (tarefas, funções, valores e missão), através da relação com os colaboradores e com a chefia, com o ambiente profissional que é proporcionado, assim como com a própria motivação e estratégias de adaptação que o colaborador adote para exercer uma determinada função.

Foi possível constatar que o *burnout* resulta no *turnover*, dado que tem um papel significativo na redução da satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores, nomeadamente com o excesso de tarefas, conflitos com os colegas de equipa, bem como devido a ambientes profissionais de elevado stress.

Por outro lado, os participantes neste estudo que experienciaram efetivação da empregabilidade revelaram que o processo de *onboarding* teve influência na melhoria da capacidade de comunicação e na motivação para o exercício da profissão, traduzindo-se num maior sentimento de pertença. Isto porque os colaboradores se sentiram acolhidos, apoiados, valorizados por parte da chefia e dos colaboradores, bem como se sentiram esclarecidos perante dúvidas que poderiam surgir.

Neste seguimento, foi possível constatar que a fase do processo de *onboarding* que teve mais influência para a efetivação da empregabilidade foi a fase do Encontro/Integração (segunda fase), dado que, de acordo com os entrevistados, foi a relação com os superiores e com os colaboradores, assim como o confronto com a realidade da entidade empregadora que mais influenciaram a sua motivação e bem-estar para exercer a sua função. Os participantes que formaram relações interpessoais positivas conseguiram alcançar maiores níveis de socialização e uma melhor integração.

Em apenas alguns casos é que se analisa que a fase antecipatória, assim como a fase de metamorfose se concretizaram. A primeira porque determinados indivíduos não conheciam a entidade empregadora antes de se integrar na mesma. A última fase porque, perante uma fase de integração negativa, evidenciou-se *turnover*, pelo que não se adaptaram à função, nem à entidade empregadora.

Assim, os aspetos facilitadores dos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego passam pela estabilidade do contrato de trabalho, pela obtenção de informações que sejam claras sobre as funções e particularidades da entidade

empregadora, pelo ambiente positivo, pela relação de confiança construída entre a chefia e pelos colaboradores e a sua valorização do exercício da sua profissão.

Por outro lado, os aspetos dificultadores dos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego compreendem os contratos com cariz precário/temporário, o ambiente stressante pautado por conflitos tanto com os superiores, como com os colegas de equipa e, ainda, o excesso de tarefas.

No que concerne ao objetivo específico referente à caracterização do papel do processo de *onboarding* nos processos de inserção profissional de pessoas em situação de desemprego, os dados permitiram concluir que um processo de *onboarding* abrangido por ações que visem integrar o recém-contratado tem um impacto significativo na melhoria das condições de vida das pessoas que se encontram numa situação de desemprego. Esta melhoria passa pelo aumento das fontes de rendimento, pelo aumento do bem-estar emocional e psicológico, pelo sentimento de pertença e pelo desenvolvimento de laços relacionais.

Por fim, o processo de *onboarding* promove o trabalho digno e, conseqüentemente, contribui para o aumento da coesão social e para o combate contra o desemprego.

4.2. Contributos da Investigação

A presente investigação tem como intuito ser um contributo para a comunidade académica, assim como para a prática de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo em consideração o desemprego e o processo de *onboarding*.

De uma forma mais específica contempla-se a atratividade desta investigação não só para os profissionais da área de Recursos Humanos, mas também para as empresas socialmente responsáveis de uma forma geral. Isto porque este estudo sublinha os pontos de vista de pessoas que passaram pelo processo de *onboarding* e que, de forma mais particular se encontram ou se encontravam numa situação de desemprego.

Por último, a presente investigação tenciona apresentar estratégias que promovam uma efetivação da empregabilidade, que representa uma proeminente importância tanto para as entidades empregadoras como para as próprias pessoas.

4.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura

O estudo realizado apresenta algumas limitações, nomeadamente devido ao facto de se ter optado por uma pequena amostra de 20 participantes, cuja residência é na zona do Grande Porto.

Concretamente, sugere-se a realização de estudos que abranjam uma maior dispersão geográfica, de forma a se poder analisar uma realidade mais aprofundada sobre o processo de *onboarding* para com pessoas que se encontravam em situação de desemprego.

Uma outra limitação refere-se à possibilidade de não transparência por parte dos entrevistados durante o momento da entrevista. Isto dado o receio de que poderão vir a ter conflitos com a entidade empregadora em questões mais sensíveis, que poderão ser consideradas evasivas.

Por fim, propõe-se a realização de uma investigação com recurso à Metodologia Quantitativa, de modo a confirmar ou contrariar os resultados de uma forma mais precisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. (2013). Trajetórias de incerteza: A instabilidade laboral como modo de vida. *Cabo dos Trabalhos*, 9. https://cabodostrabalhos.ces.uc.pt/n9/documentos/06-Joana_Almeida.pdf
- Alves, A. (2019). Direito, trabalho e vulnerabilidade. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*, 64(2), 111. <https://doi.org/10.5380/rfdufpr.v64i2.63907>
- Alves, J. (2021). “Não posso ser 100% eu”: A percepção de discriminação de candidatos homossexuais associada à identidade de género, no processo de Recrutamento & Seleção
- Alves, N. (2009). Novos Factos Sobre a Pobreza em Portugal. *Boletim Económico*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab200902_p.pdf
- Alvino-Borba, A., & Mata-Lima, H. (2011). Social Exclusion and Inclusion in Modern Societies: A look into the situation in Portugal and in the European Union. *São Paulo*, 106, 219–240.
- Antunes, M. (2005). *O desemprego na política económica: Uma reflexão sobre Portugal no contexto da EU*. Coimbra Editora.
- Baptista, I., Ramos, P., Souza, & Silva, C. (2012). *A inserção de profissionais portadores de deficiência nas empresas*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Basaglia, R. (2019). *Onboarding: A Percepção de Profissionais Recém-contratados no Primeiro Ano* [Dissertação de Mestrado]. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of

- antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious Employment: Understanding an Emerging Social Determinant of Health. *Annual Review of Public Health*, 35(1), 229–253. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182500>
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743–763. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent Work: A Psychological Perspective. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>
- Borges, L., & Albuquerque, F. j. (2004). Socialização organizacional. Em A. V. Bastos & J. E. Borges-Andrade, *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil* (pp. 351–384). Artmed.
- Bricki, N., & Green, J. (2017). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology. Medecins sans Frontieres – Field Research*. <http://hdl.handle.net/10144/84230>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 a edição). Oxford University Press.
- Business for Social Responsibility. (sem data). <https://www.bsr.org/>.
- Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3).
- Cacope, A. A. (2015). *Processo de Socialização Organizacional: Integração dos Professores Recém-enquadrados numa Escola do Interior de Angola* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Capucha, L. (2005). *Desafios da Pobreza*. Celta Editora.

- Carmo, C. M. do. (2016). Grupos minoritários, grupos vulneráveis e o problema da (in)tolerância: Uma relação linguístico-discursiva e ideológica entre o desrespeito e a manifestação do ódio no contexto brasileiro. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, 64, 201. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i64p201-223>
- Castel, C. (2003). *L'insecurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?* Seuil.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: Une chronique du salariat*. Fayard. 10.3917/sr.005.0412
- Castel, R. (2000). The roads to disaffiliation: Insecure work and vulnerable relationships. *International Journal of Urban and regional Research*, 24(3), 519–535. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00262>
- Cavaco, C. (2013). *Formação de adultos pouco escolarizados: Paradoxos da perspectiva da aprendizagem ao longo da vida*. 31(2). https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/31443/1/PERSPECTIVA_2013_ADULTOS%20POUCO%20ESCOLARIZADOS%20PARADOXOS.pdf
- Centeno, M., & Novo, A. (2006). *Boletim Económico*. Banco de Portugal. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_verao06_p.pdf
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). *Relatório conjunto sobre a inclusão social, que sintetiza os resultados da análise dos planos de acção nacionais para a inclusão social* (p. 773). COM.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª). Almedina.
- Cunha, M. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.ª ed.). Editora RH.

- Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). Let's Talk About Onboarding Metrics. *TD: Talent Development*, 72(12), 44–48.
- DeWall, C. N. (2010). Forming a basis for acceptance: Excluded people form attitudes to agree with potential affiliates. *Social Influence*, 5(4), 245–260. <https://doi.org/10.1080/15534511003783536>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. Em *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*.
- Dias, R. (2013). *Cultura Organizacional. Construção, Consolidação E Mudanças*. Atlas.
- Druck, G. (2011). Trabalho, Precarização e Resistências: *Caderno CRH*, 24. <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJjH4RXLN3r/?format=pdf&lang=pt>
- Estivill, J. (2003). *Conceitos e estratégias: Panorama da luta contra a exclusão social*. OIT.
- Faleiros, V. P. (2006). *Inclusão Social e Cidadania*. 32^a International Conference on Social Welfare, Brasília.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Zhou, Y. (2010). Employee involvement, the quality of training and the learning environment: An individual level analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1667–1688. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500489>
- Fernandes, A. (2008). *O Processo de Recrutamento e Seleção do Profissional Portador de Deficiência nas Organizações: [Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais]*. http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FernandesAL_1.pdf

- Fernandes, A., & Silva, S. (2008). Recrutamento e Seleção do Profissional Portador de Deficiência nas Organizações: Integração ou Inclusão? *FACEF Pesquisa*, 11(2), 186–206.
- Fernandes, A. T. (2000). Desigualdades e representações sociais. *Sociologia – Revista da Faculdade de Letras*, 10, 203–214.
- Fleury, A., & Torres, A. (2010). *Homossexualidade e Preconceito: O que pensam os futuros gestores de pessoas* (Juruá).
- Fretigné, C. (1999). *La sociologie de l' exclusion*. Harmattan.
- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A Percepção dos Servidores Públicos Sobre a Socialização Organizacional: Um Estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Holos*, 5, 313–328. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de pesquisa*. UFRGS.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática (Trad. Portuguesa)* (4ª). Celta Editora.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas SA.
- Godoy, E. G. (2004). *Avaliação na educação infantil: Um encontro com a realidade*. Mediação.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Gontijo, C. L., & de Caldas, P. (2005). *Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: Um estudo de caso*. 1(1), 20.
- Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). A Strategic Approach to Onboarding Design: Surveys, Materials, & Diverse Hires. *ILRHR 6640: Online Research & Reporting for HR*.

- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Editora Principia.
- Guerra, P., & Quintela, P. (2007). *A cultura como alavanca de inclusão e de participação social*. First International Conference of Young Urban Researchers, Lisboa. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/53670/2/75021.pdf>
- Gundert, S., & Hohendanner, C. (2014). Do fixed-term and temporary agency workers feel socially excluded? Labour market integration and social well-being in Germany. *Acta Sociologica*, 57(2), 135–152. <https://doi.org/10.1177/0001699313496588>
- Hall, E. (2005). The entangled geographies of social exclusion/inclusion for people with learning disabilities. *Health & Place*, 11(2), 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2004.10.007>
- INE. (sem data). *Instituto Nacional de Estatística*. Instituto Nacional de Estatística. <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=11104&lang=PT>
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2000). *Empresas e responsabilidade social*. Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*.
- Islam, M. R. (2015). Rights of the People with Disabilities and Social Exclusion in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(2), 171–177. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.447>
- Kalleberg, A. (2008). The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24–40. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.31217510>

- Kendrick, M. J., & Sullivan, L. (2009). Appraising the leadership challenges of social inclusion. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 5, 67–75.
- Kronauer, M. (1998). Empirical Poverty Research in a Comparative Perspective. Em *'Social exclusion' and 'underclass'—New concepts for the analysis of poverty* (pp. 51–75). Ashgate Publishing.
- Kumar, N., & Pandey, D. S. (2017). *New employee onboarding process in an organization*. 5(1), 198–206.
- Lauby, S. (2016). *Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success*.
- Leal, G. (2008). *Exclusão social e ruptura dos laços sociais: Análise crítica do debate contemporâneo* [Doutor em Sociologia, Universidade Estadual de Campinas].
<https://doi.org/10.47749/T/UNICAMP.2008.418548>
- Lenoir, R. (1974). *Les exclus: Un français sur dix*. Seuil.
- Lesbaupin, I. (2000). *Poder local x exclusão social: A experiência das prefeituras democráticas no Brasil* (2ª). Vozes.
- Lopes, J. R. (2006). «Exclusão social» e controle social: Estratégias contemporâneas de redução da sujeitidade. *Psicologia & Sociedade*, 18(2), 13–24.
<https://doi.org/10.1590/S0102-71822006000200003>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Maanen, J. V., & Schein, E. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- MacDonald, F. (2017). Positioning young refugees in Australia: Media discourse and social exclusion. *International Journal of Inclusive Education*, 21(11), 1182–1195. <https://doi.org/10.1080/13603116.2017.1350324>

- Mack, N., & Woodson, C. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. FLI USAID.
<https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>
- Martinho, L., Gomes, M., & Quintão, C. (2017, julho). Secção Temática: Experiências e Perfis Profissionais Inclusão pelo trabalho e modelos de integração laboral. X Congresso Português de Sociologia Na era da “pós-verdade”? *Esfera pública, cidadania e qualidade da democracia no Portugal contemporâneo*, 1–27.
- Maschio, R. (2018). *Proposta de Programa de Socialização Organizacional: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Maurer, R. (2022). The brave new world of ON BOARDING. *HR Magazine*, 67(2).
- McConkey, R., & Collins, S. (2010). The role of support staff in promoting the social inclusion of persons with an intellectual disability: Promoting social inclusion. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54(8), 691–700.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2010.01295.x>
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2014). *4 Keys to Accelerating Collaboration*. 46(1).
https://cdn.ymaws.com/www.odnetwork.org/resource/resmgr/2015_Awards/OD-P-V46,No1-Miller_and_Katz.pdf
- Møller, I. H., & Hespanha, P. (2002). Padrões de exclusão e estratégias pessoais1. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 64, 55–79. <https://doi.org/10.4000/rccs.1232>
- Moretti, F., van Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient*

Education and Counseling, 82(3), 420–428.

<https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>

Morrison, E. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36.

Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. Em A. Caetano & J. V., *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301–324). Editora RH.

Moura, R., & Lopes, P. (2014). *O Preconceito e a Discriminação de Transgêneros no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma Revisão Bibliográfica*.

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/36520376.pdf>

Nelissen, P. T. J. H., Hülsheger, U. R., van Ruitenbeek, G. M. C., & Zijlstra, F. R. H.

(2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14),

1610–1625. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072105>

Nunes, T. A., Alves, T. E. P., & Polidório, G. R. S. (2017). Recrutamento, Seleção e Socialização de Pessoas em uma Empresa do Ramo Alimentício. *ETIC 2017 -*

Encontro de Iniciação Científica, 13(13), 7.

Organização Internacional do Trabalho. (2003). *A luta contra a pobreza e a exclusão*

social em Portugal (Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza Serviço de Políticas e Desenvolvimento da Segurança Social; p. 224).

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_714557.pdf)

[lisbon/documents/publication/wcms_714557.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_714557.pdf)

Organização Internacional do Trabalho. (sem data). [Organização Internacional do

Trabalho]. <https://www.ilo.org/lisbon/lang--pt/index.htm>

Osdchaya, I. (1977). *De Keynes à Síntese Neo-clássica: Uma análise crítica*. Prelo.

- Parkin, M. (2000). The Principles of Macroeconomics at the Millennium. *The American Economic Review*, 90(2).
- Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). Critérios de Qualidade para Artigos de Pesquisa Qualitativa. *Psicologia em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Paugam, S. (1996). *L'exclusion. L'Etat des Savoirs*. La Découvert.
- Paulino, P., & Cianciosa, T. (2009). Sociedade Inclusiva. *Universidade Tecnológica Federal do Paraná*. https://www.researchgate.net/publication/261699931_INCLUSAO_SOCIAL
- Pereira, A. (2004). *O Consentimento Informado na Relação Médico-Paciente—(Estudo de Direito Civil)*. Coimbra Editora.
- Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 14, 30–34. <https://doi.org/10.21011/apn.2017.1406>
- Pochmann, M. (2001). *O trabalho sob fogo cruzado: Exclusão, desemprego e precarização no final do século (2ª)*. Contexto.
- Pohlan, L. (2019). Unemployment and social exclusion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 164, 273–299. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.06.006>
- Polis. (1989). *Polis—Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado*. Verbo.
- Power, A. (2013). Making space for belonging: Critical reflections on the implementation of personalised adult social care under the veil of meaningful inclusion. *Social Science & Medicine*, 88, 68–75. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.04.008>

- Quinlan, M. (2012). The 'Pre-Invention' of Precarious Employment: The Changing World of Work in Context. *The Economic and Labour Relations Review*, 23(4), 3–23. <https://doi.org/10.1177/103530461202300402>
- Quivy, R., & Campenhoutd., L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Editora Gradiva.
- Rabel, K., & Stefaniak, J. (2018). The Onboarding of Instructional Designers in the Workplace. *Performance Improvement*, 57(9), 48–60. <https://doi.org/10.1002/pfi.21824>
- Ramos, M. (2019). Deficiência: Perspetivas e Desafios na Contemporaneidade. Em *Inserção laboral e gestão da deficiência no local de trabalho* (pp. 223–246). Edições Universitárias. <https://hdl.handle.net/10216/126257>
- Reinert, J. N. (2001). Desemprego: Causas, Consequências e Possíveis Soluções. *Universidade de Ciências da Administração*, 45–48.
- Resende, R. (2016). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI*. 2(1), 50–57.
- Ribeiro, P., Correia, J. A., & Caramelo, J. (2017). *Entre emprego, desemprego, não emprego e formação: Vozes de indivíduos envolvidos em medidas de inclusão social*. 3, 24.
- Ribeiro, P., Correia, J., & Caramelo, J. (2014). *Representações sociais de profissionais de intervenção social sobre dispositivos e medidas de inclusão social*. 182–200. http://apsiot.pt/images/publicacoessiot/20_1eisiot.pdf
- Ritchie, J., & Lewis. (2003). Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers. *Choice Reviews Online*, 41(03), 41-1319-41–1319. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.41-1319>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

- Rocha, G. (2021). *Trabalho digno e práticas de recrutamento e seleção: Análise documental dos relatórios da ACNUR (1951 – 2018)* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Evora - Escola de Ciências Sociais]. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/31061/1/Mestrado_Gestao_Recur_sos_Humanos-Gabriel_da_Rocha.pdf
- Rodrigues, F. (1999). *Assistência Social e Políticas Sociais em Portugal*. ISSS - Dep. Editorial.
- Rodrigues, M. (1992). *O Sistema de Emprego em Portugal – Crises e Mutações*. Publicações Dom Quixote.
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Rossi, R. (2012). A cultura popular como aporte problematizador do processo de exclusão social. *Revista entreideias: educação, cultura e sociedade*, 1(1). <https://doi.org/10.9771/2317-1219rf.v1i1.5436>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Salvatino, C. C. J. (2020). *Socialização, acolhimento e integração de novos servidores: Estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17874/1/CI%C3%A1udia_Salvatino_MAA_2020.pdf
- Santos, J. L. dos. (2007). *O que é cultura* (16. ed). Brasiliense. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5767487/mod_resource/content/1/O%2

Oque%20%C3%A9%20Cultura%20%20%20Jose%20Luiz%20dos%20Santos.pdf

Sasaki, R. (2003). *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. WVA.

Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Sheppard, M. (2006). *Social Work and Social Exclusion* (1ª). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315242859>

Shinyashiki, G. T. (2002). O processo da socialização organizacional. *As pessoas na organização*.

Shinyashiki, G. T. (2003). Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humanos. *Socialização Organizacional Implicações na Gestão de Recursos Humano*.

Shufutinsky, A., & Cox, R. (2019). *Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations*. 37(4), 33–51.

Sibisi, S., & Kappers, G. (2022). Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. *Harvard Business Review Digital Articles*.

Silva. (2010). *Inclusão do Portador de Deficiência no Mercado de Trabalho: Uma Análise Sob o Enfoque Adaptativo das Políticas de Recursos Humanos em Quatro Indústrias de Campina Grande – PB*. [Relatório de Pesquisa, Universidade Federal de Campina Grande].

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/5667/ALICE%20GERLANE%20CARDOSO%20DA%20SILVA%20%e2%80%93%20RELAT%c3%93RIO%20DE%20EST%c3%81GIO%20ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20CH%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Silva, A., & Fossá. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração do Indivíduo de Organização. *Revista Reuna*, 18(4).
<https://core.ac.uk/download/pdf/235999348.pdf>
- Silva, V., & Reis, F. (2022). *Capital Humano—Temas para uma boa gestão das organizações* (3ª). Edições Sílabo.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301–327.
<https://doi.org/10.1108/02683941011023758>
- Soares, M. (2009). *E se o presente nos fecha os olhos para o futuro? A inserção profissional face à exclusão sócio-profissional* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade de Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13221/2/tesemesteseopresente000070502.pdf>
- Sório, G. L. (2018). *Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria].
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15902/DIS_PPGGOP_2018_SORIO_GESSICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sousa, M., & Baptista, C. (2012). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Pactor.
- Sousa, J. (2015). *Desemprego: Repercussões na Satisfação Conjugal, na Ideação Suicida e nas Emoções Experienciadas* [ISPA – InstitutoUniversitário].
<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4614/1/22490.pdf>

- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, of context, and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74(2), 119–126.
- Standing, G. (2008). The ILO: An Agency for Globalization? *Development and Change*, 39(3), 355–384. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00484.x>
- Stiker, H.-J. (2019). *A History of Disability* (<https://doi.org/10.3998/mpub>; Ann Arbor, MI: University of Michigan Press). https://www.sas.upenn.edu/~cavitch/pdf-library/Stiker_History_of_Disability.pdf
- Stoiber, C., Ceneda, D., Wagner, M., Schetinger, V., Gschwandtner, T., Streit, M., Miksch, S., & Aigner, W. (2022). Perspectives of visualization onboarding and guidance in VA. *Visual Informatics*, 6(1), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.visinf.2022.02.005>
- Stumbo, D., & Rawlins, T. (2022, abril). Optimize Your OSH STAFFING PROCESS. *Professional Safety*, 67(4), 19–23.
- Swanson, J. L. (2012). Work and psychological health. Em *APA handbook of counseling psychology* (Vol. 1–2, pp. 3–27). American Psychological Association.
- Tavares, I., Cândido, A. F., Caleiras, J., & Carmo, R. M. D. (2022). Mapeamentos das dinâmicas do desemprego: *Finisterra*, Vol. 57 No. 120 (AOP) (2022). <https://doi.org/10.18055/FINIS25185>
- Turmel, W. (2022). Overcome the challenges of onboarding new hires onto a hybrid team. *Association for Talent Development*.
- UNDP (Ed.). (2019). *Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century*. United Nations Development Programme.

- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. Em *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67–130). Rand McNally.
- Wagner III, J., & Hollenbeck. (2006). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva* (3ª). Saraiva.
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L.(2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15.<https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Wanous, J. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers* (2º). Prentice Hall.
- Wrench, J., Rea, A., & Ouali, N. (1999). *Migrants, Ethnic Minorities and the Labour Market Integration and Exclusion in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Yin, R. (2014). *Case study research—Design and methods*. *Applied social research methods series* (3ª). Sage Publications.
- Zhou, L., & Campbell, E. (2022). How Much Should New Hires Focus on Building Peer Relationships? *Harvard Business School Publishing*.
- Zioni, F. (2006). Exclusão social: Noção ou conceito? *Saúde e Sociedade*, 15(3), 15–29. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902006000300003>

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro senhor(a)

No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, encontro-me a realizar um estudo cujo título é “O Papel do Processo de *Onboarding* na Inserção Laboral de Pessoas em Situação de Desemprego”. O objetivo passa por compreender de que forma o processo de *Onboarding* tem influência no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego.

Assegura-se que serão mantidos o anonimato e a confidencialidade dos seus dados.

Deste modo:

Declaro que os procedimentos relacionados com a investigação foram claros e responderam de forma satisfatória às minhas questões.

Sim Não

Compreendo que tenho o direito de colocar qualquer questão sobre o estudo e os métodos a utilizar.

Sim Não

Percebo as condições e procedimentos, vantagens e riscos em participar neste estudo.

Sim Não

Garantiram-me que as informações recolhidas serão guardadas de forma confidencial.

Sim Não

Depois de devidamente informado(a) autorizo a participação neste estudo.

Sim Não

Data: ____/____/2023

Assinatura do Participante

Nome do entrevistador: _____

Assinatura _____

Apêndice II– Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Introdução

O meu nome é Sara Ramos, sou estudante do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A pesquisa que me encontro a realizar é no âmbito da minha dissertação, que tem como objetivo compreender de que forma o processo de *Onboarding* tem influência no sucesso ou no insucesso da inserção laboral de pessoas em situação de desemprego.

Será garantido o anonimato relacionado às informações recolhidas e tratamento de dados. Agradeço a disponibilidade.

Começo por solicitar alguns dados sobre si.

I - Elementos sociodemográficos

1. Qual o seu sexo?

- Feminino

- Masculino

2. Qual a sua idade? _____ anos

3. Em que concelho reside? _____

4. Em que freguesia reside? _____

5. Qual o seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

União de Facto

Divorciado(a) ou Separado(a)

Viúvo(a)

6. Qual a escolaridade?

- Não sabe ler nem escrever
- Sabe ler e escrever sem grau de ensino
- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

II – Informações sobre o papel na organização

7. Quais os motivos que o/a levaram a candidatar-se à organização?

8. Já conhecia a organização antes de começar a trabalhar na mesma?

- Se sim, de que forma conhecia a organização?
- Se não, procurou obter informações sobre a organização?

9. Em que sector de atividade desenvolve/desenvolveu a sua última experiência profissional:

11. Qual o tipo de contrato?

- Contrato de trabalho sem termo (efetivo)
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto

12. Longevidade na Organização: _____

13. Quantas horas trabalha/trabalhava por semana?

- Menos de 20 horas
- De 20 a 30 horas
- De 31 a 40 horas

- Mais de 40 horas

14. Qual o seu grau de satisfação com o exercício da sua profissão?

III) Processo de Socialização Organizacional

15. De que forma se realizou o seu processo de acolhimento e integração na organização?

15.1. Qual é/era a relação existente entre a chefia e os novos funcionários? Se se dão/davam bem, se conseguem/conseguiram relacionar-se; se existe/existia algum conflito.

15.2. Os colaboradores da organização acolheram e facilitaram o seu processo de acolhimento e integração? Se sim, como o fizeram?

15.3. Sentiu-se esclarecido/a relativamente às informações transmitidas sobre as funções e expectativas profissionais.

15.4. Foi esclarecido sobre a missão e estrutura organizacional?

15.5. Ocorreu alguma ação, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente de trabalho? Se sim, qual?

15.7. Sentiu-se bem recebido/a?

16. O processo de acolhimento e integração realizado pela organização teve influência no seu desempenho profissional? De que modo?

17. Durante o período de acolhimento e integração o que fez para se adaptar melhor à organização? Pode dar-me exemplos?

18. De um modo geral, quais foram suas dificuldades para se adaptar às atividades do seu cargo e se integrar à equipa de trabalho?

19. Quais os fatores que considera que mais contribuíram para a sua adaptação?

20. Sente que faz 'parte da família' na sua organização. Porquê?

21. O que você considera que a instituição poderia fazer para auxiliá-lo a atingir um melhor desempenho no trabalho?

22. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere pertinente sobre este tema?

Conclusão - Agradecer pela contribuição

Apêndice III– Análise de Conteúdo

Cat ego ria	Subca tegori a	Entre vistad o	Indicadores de Análise								
			Necessidade de trabalhar	Experiência na área	Gosto pela área	Desafio de novo trabalho	Referências da entidade empregadora	Salário e horário Atrativo	Convite	Realização pessoal e profissional	
Pap el na enti dad e em pre gad ora	Moti vos de candi datur a										
		E1					“Por já conhecer pessoas que tinham trabalhado na organização.”				
		E2	“Procura ativa de emprego.”								“Devido à realização pessoal e profissional.”
		E3	“É assim, eu na altura foi através de um programa CEI +, fui selecionada pelo Centro de Emprego.”								
		E4					“Pronto eu, eu é assim, já tinha feito uma candidatura no ano passado e entretanto, eles tinham possibilidade para uma substituição. Só que é assim, mas como eu já tinha feito uma substituição fui muito honesta e disse que já tinha passado por essa situação (...) O que é que depois no início do ano, eu atualizei o meu currículo e fiz uma candidatura espontânea. Voltei a fazer				

					para a entidade onde estou a trabalhar agora.”			
E5					“Foi através de uma pessoa conhecida.”			
E6		“Pronto, porque eles estavam a pedir alguém com a experiência na área em que também tenho habilitações e experiência profissional.”						
E7					“Estava desempregada e uma colega já conhecia, e então fui a entrevista.”			
E8	“É assim, por precisar de emprego (...)”		“(…) daquilo que gosto, trabalhar com idosos.”					
E9							“Não me candidatei à empresa. Fui convidada.”	
E10			“Por ser a minha área perguntei aos responsáveis se me		“Já estagiava na mesma.”			

				poderia ser dada a oportunidade de continuar e fiquei.”					
E A	“Olhe foi porque estava desempregada.”								
E B				“Os motivos que me levaram à minha candidatura na organização prenderam-se pelo desafio de ser um novo projeto no âmbito da violência doméstica na população idosa.”					
E C					“Eu fiz lá o estágio do 12º e tinha ficado lá a fazer uns meses num cruzeiro e eles propuseram-me se eu queria subir, se eu queria ir até à Régua e por aí fora.”	“Ganhava mais, o horário era mais atrativo e eu aceitei claro.”			
E D	“Nós esperamos sempre uma oportunidade que nos apareça, porque temos despesas a cumprir.”								

E E					“Foi através de uma colega minha e eu fui para lá, só para fazer os embrulhos e depois fiquei lá mais uns tempos.”			
E F	“Precisava de trabalhar e estava desempregado e estava em casa sem fazer nada e precisava de trabalhar pronto.”							
E G	“Desemprego, querer ganhar a vida e querer trabalhar.”		“E já tinha tido a perceção do lar anterior e gostei.”					
E H	“Eu estava desempregada, precisava de trabalhar.”							
E I	“Primeiro foi porque eu precisava mesmo de um trabalho (...)”				“(...) como eles estavam a precisar e como fazem parte do Continente, e eu sei que é um grupo, o grupo Sonae é um grupo bastante bom no que toca a trabalhadores, então decidi inscrever-me.”			
E J	“Um dos motivos era porque eu não podia ficar parada (...)”	“(...) o outro porque como eu já tenho experiência						

				trabalhar num refeitório, na área da restauração, por isso é que eu abracei essa oferta.”						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Indicadores de Análise	
Papel na entidade e empregadora	Conhecimento à prioridade da organização	Sim	Não
		E1; E2; E4; E6; E9; E10; E B; E C; E I; E J.	E3; E5; E7 (obteve informações); E8; E A (obteve informações; ED; EE; EF; EG; EH.

Categoria	Subcategoria	Indicadores de Análise								
Papel na entidade	Áreas de Atividade	Trabalhadores das Ciências Sociais e Humanas	Limpeza	Comércio	Atividades de Apoio Social a crianças	Atividades de Apoio Social a pessoas idosas	Turismo	Contabilidade	Restauração	

empregadora		E2; E4; E9; E10; EB	E5; EH	ED;	E1; EE	E7		E8; EG	E3; EC	E6	EF; EA; EI; EJ
-------------	--	---------------------	--------	-----	--------	----	--	--------	--------	----	----------------

Categoria	Subcategoria	Entre vista do	Indicadores de Análise									
Papel na entidade empregadora	Tipo de contrato	E1	Contrato de trabalho a termo	de sem	Contrato de trabalho a termo certo	Contrato de trabalho a termo incerto	Sem contrato	Trabalhador independente				
			EG; E2	EJ; EI; EA; EF; E3; E4; E5; E6; E9.	EC; ED; EE; E8	EH	EB					

Categoria	Subcategoria	Indicadores de Análise		
Papel na entidade empregadora	Longevidade na organização	Curto Prazo (1 dia a 6 meses)	Médio Prazo (7 meses a 1 ano)	Longo Prazo (+ de 1 ano)
		E4; E6; E8; EA; EF EI; EJ	E3; E7; E9; E10; EC; ED; EE	E1; E2; E5; EB; EG; EH

Categoría	Subcategoría	Indicadores de Análise			
		Menos de 20h	De 20 a 30h	De 31 a 40h	Mais de 40 h
Papel na entidade e empregadora	Horas de trabalho por semana				
		EA; EJ	E1; E3; E7; EB; EE; EI	E2; E4; E5; E6; E8; E9; E10; EC; ED; EG; EH	EF

Categoría	Subcategoría	Entre vista do	Indicadores de Análise				
			Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito satisfeito
Papel na entidade e empregadora	Grau de satisfação com o exercício da profissão						
		E1			“Satisfatório”		
		E2					“Extremamente satisfeito, uma vez que exerço funções na área na qual me formei e com a população com a qual considero ter mais empatia.”
		E3	“É assim, eu na altura foi através de um programa CEI +, fui selecionada pelo Centro de Emprego.”				
		E4					“Ah, muito bom.”
		E5				“Eu gostava.”	
		E6					“Neste momento estou a gostar muito. Estou muito satisfeita.”
		E7					“Excelente mesmo, eu gosto muito de tudo e as colegas excelentes e a coordenadora e o

						coordenador. Sim, gosto muito e é isso, nós estamos como sendo uma família. Não é um trabalho que a gente diga assim, que há assim pessoas um bocadinho, não. Nós ali ajudamo-nos uma às outras. Não temos mesmo tido problemas nenhuns. (...)Portanto, quem gosta de crianças e quem tem essa capacidade de estar com crianças, é muito bom estar a trabalhar aqui.”
E8				“É assim, eu acho que é bom.”		
E9					“Atualmente, estou bastante satisfeita com a experiência.”	
E10				“Por ser a minha área perguntei aos responsáveis se me poderia ser dada a oportunidade de continuar e fiquei.”		“Já estagiava na mesma.”
E A				“Eu gostava muito das pessoas, mas, entretanto, a logística não era nada boa.”		
E B	“Insatisfeita”					
E C						“8,9 por aí, sim, que eu gostava muito do que fazia.”
E D	“O ambiente muito negativo.”					
E E		“Se fosse a nível de trabalho, o trabalho em si estava bem. Agora, os colegas de trabalho, alguns, o grau de satisfação seria entre uma escala de 0 a 5, seria 3.”				
E F	“Precisava de trabalhar e estava desempregado e estava em casa sem fazer nada e precisava de trabalhar pronto.”				“Da profissão? 7, de zero a 10. O meu objetivo é ok, no final do mês para ter um ordenado, para ter um nível de vida pelo menos, não passar necessidade, pronto, é isso.”	

	E G		“É bom menos.”			
	E H			“Ganhava pouco, era o ordenado mínimo. Ao primeiro estava bem, mas depois ficou a ser muito stressante. Muitas colegas começaram a sair, foram-se embora e ele não metia pessoal e foi muito stressante. Que eu fiquei com stress e tive que me vir embora, porque eu não aguentei aquele serviço, deu comigo em doida.”		
	E I				“Acho que era um 7.”	
	E J				“Digo que 90%, porque está a ser uma experiência boa. Apesar da parte negativa, que é algo que normalmente acontece em todos os setores da área.”	

Categoria	Subcategoria	Entrevista	Indicadores de Análise	
Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores no processo de Onboarding	Existência de conflitos com a chefia		Sim	Não
		E1		“Entre chefia de departamentos não existia qualquer tipo de conflito.”
		E2		“A hierarquia institucional, apesar de existir, funciona de forma muito natural e muito próxima, sem quaisquer pressões, mau ambiente, etc.”
		E3		“Era boa, nunca tive conflitos. E até tinha um bom relacionamento a comunidade. As pessoas às vezes até passavam lá, cumprimentavam, estavam ali um bocadinho a falar.”
		E4		“Nada, nada, nada. Portanto, fui bem recebida, tanto por parte do Departamento Financeiro, da Direção, das colegas. Sim, sim.”
		E5		“Era boa. Não existia nenhum conflito (...)”
		E6		“É muito boa.”
		E7		“Quem eu conheci foi a minha coordenadora, explicou-me tudo, conheci as colegas, umas já la estavam e outras entraram como eu. E para mim foi sem problemas nenhuns. Nós gostamos umas das outras. Eu se precisar, ou não conseguir isto, outra vai e ajuda.”

E8		“É bom. Damo-nos bem, não há qualquer conflito.”
E9		“A relação entre os técnicos e a direção, é uma relação de respeito, de cooperação e sem hierarquias vincadas pelo comportamento.”
E10		“Nunca tive conflitos nem com a chefia, nem com colegas.”
E A	“Eu nem cheguei a conhecer a chefia.”	
E B	“Aquando da integração na organização os relacionamentos profissionais entre ambas as partes eram aceitáveis de ambas as partes, com o passar do tempo, passaram a ser muito mais pela desconfiança e exclusão das reuniões de equipa.”	
E C	“Com a chefia era boa, sim. Isso não tenho razões de queixa. Tive só um conflito, porque não me sentia bem com uma colega e pedi para me tentarem resolver o assunto, se me podiam trocar, para não trabalhar mais com ela. Porque aquilo não era... nós tínhamos um barco a cada dia diferente, por exemplo. Como era assistente de bordo saltava de barco em barco e então, às vezes calhava de estar com aquela colega. Eu ligava, pedia para trocar e assim e eles recusavam-se, ou porque não podiam, ou porque não havia mais barcos para ir, ou não sei o quê, pronto. E tinha que ficar ali a levar com o dia inteiro.”	

E D	“(...) eles disseram mesmo desde a primeira hora que eu entrei ninguém gostava de mim.”	
E E		“Conseguia conversar com eles, isso conseguia.”
E F	“Apanhei uma nova formulação dos funcionários, não é dos funcionários. Portanto, era uma casa que estava querer, a nível de clientes e de trabalho, até era demais. Não havia controlo.”	
E G	“Respeito e distância, porque é assim ninguém me conhecia e eu não conhecia as pessoas. Tive conflitos com a chefia, mas é normal.”	
E H		“Era boa. Com os patrões nunca tive problemas.”
E I	“Inicialmente foi um bocadinho complicado. Acho que por eu ser mais nova achavam assim, não sei se, e como não tinha experiência na área.”	
E J		“É positiva. A Senhora ou a chefe, ela é muito boa gente e é compreensível.”

Categoría	Subcategoría	Entrevistado	Indicadores de Análise		
			Não se sentiu esclarecido/a	Sentiu-se pouco esclarecido/a	Sentiu-se totalmente esclarecido/a
Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores no processo de Onboarding	Esclarecimento das informações sobre funções, missão e estrutura da entidade empregadora	E1			“Sim, porque tive uma formação de 2 dias.”
		E2			“Sim. A comunicação entre mim e as chefias é muito positiva, clara e objetiva. Acima de tudo existe capacidade de escuta ativa e de se colocar no lugar do outro.”
		E3			“Sim, nunca tive qualquer problema.”
		E4			“Sim, Sim.”
		E5		“Sim exato, mas não fui esclarecida sobre a missão e estrutura.”	
		E6			“Sim, claro que, é assim eu estou lá há pouco tempo, não é? Há coisas que eu ainda me estou a inteirar. Eles conseguem tirar às vezes uma hora por dia para tirar as dúvidas daquilo que eu não consigo tratar sozinha, mas dão um bom acompanhamento.”
		E7			“Foi tudo muito esclarecido.”
		E8			“Sim. Qualquer dúvida também pergunto, não é?”
		E9			“Sim.”
		E10			“Sim, claro.”

E A		1. “Sim. (...) A missão, não.”	
E B		“Apenas fui informada sobre o que era pretendido/expectável do meu posto de trabalho. Cabendo-me a tarefa de perceber todo o funcionamento e logística do local de trabalho.”	
E C			Sim.
E D	“Não, não senti. Os organogramas não, a pessoa depois vai descobrindo. Só me apresentaram ao chefe direto.”		
E E		“Ora bem, eu na altura na caixa, por exemplo, da formação de caixa que eu nunca cheguei a ter formação foi dizer, olha, é assim que se faz, é assim. Ou seja, nunca tive uma formação chamada formação em, isso não. Foi mais de para te explicarem como é que se fazia? E procuravam, dentro do meu conhecimento, procurava fazer o melhor possível.”	
E F		“Eu senti-me esclarecido e ao mesmo tempo (...) Não posso dizer que não, posso falar com a entidade e dizer que não está certo e as coisas resolvem-se, não é? Eventualmente, mas a experiência que eu tenho, isso não dá bom resultado. Estás a questionar a ordem da tua entidade, do teu superior, ou vamos supor de alguém da família do teu superior, seja o que for não é? Pronto, temos que nos proteger um bocado (...)”	
E G		“Mais ou menos, a cada dia que passava explicavam e eu ia aprendendo. Fui-me integrando.”	

	E H		“Era boa. Com os patrões nunca tive problemas.”	
	E I		“Fiquei sim, quer dizer eles, logo ao início, não ensinam tudo, tudo. Nós depois, com o andamento, é que vamos vendo como é que se faz e como não se faz e aprendendo, porque logo ao início não, não aprendemos tudo. (...)” “Ah não, isso não, só me ensinaram o que era para fazer e de resto mais nada. O patrão não falava sobre nada do hotel, nem nada disso.”	
	E J		“(…) Quando a chefe explicou tudo o que havia de fazer, a princípio eu não havia entendido tudo, mas eu fui perguntando com tempo (...). Mas para não para não aborrecer, eu colhia apenas o que era necessário. Mas desde o princípio que conversou comigo, é tudo o que faço até agora, não se acresceu nada e não diminuiu nada.”	

Categoria	Subcategoria	Entrevista	Indicadores de Análise					
Relação dos entrevistados com a chefiatura e colaboradores no processo de Onboarding	Acolhimento por parte dos colaboradores		Alguns colaboradores acolheram de forma positiva	Acolhimento negativo nos primeiros dias, mas com tendência a melhorar	Acolhimento positivo nos primeiros dias, mas com tendência a piorar	Acolhimento muito positivo	Acolhimento totalmente negativo	
		E1						“Por já conhecer pessoas que tinham trabalhado na organização.”
		E2	“Procura ativa de emprego.”					
		E3	“É assim, eu na altura foi através de um programa CEI +, fui selecionada pelo Centro de Emprego.”					
		E4						“Pronto eu, eu é assim, já tinha feito uma candidatura no ano passado e entretanto, eles tinham possibilidade para uma substituição. Só que é assim, mas como eu já tinha feito uma substituição fui muito honesta e disse que já tinha passado por essa situação (...) O que é que depois no início do ano, eu atualizei o meu currículo e fiz uma candidatura espontânea. Voltei a fazer para a entidade onde estou a trabalhar agora.”
		E5						“Foi através de uma pessoa conhecida.”
		E6		“Pronto, porque eles estavam a pedir alguém com a experiência na área em que também tenho habilitações e experiência profissional.”				
		E7						“Estava desempregada e uma colega já conhecia, e então fui a entrevista.”
		E8	“É assim, por precisar de emprego (...)”			“(...) daquilo que gosto, trabalhar com idosos.”		
E9								

E10			“Por ser a minha área perguntei aos responsáveis se me poderia ser dada a oportunidade de continuar e fiquei.”		“Já estagiava na mesma.”
E A	“Olhe foi porque estava desempregada.”				
E B				“Os motivos que me levaram à minha candidatura na organização prenderam-se pelo desafio de ser um novo projeto no âmbito da violência doméstica na população idosa.”	
E C					“Eu fiz lá o estágio do 12º e tinha ficado lá a fazer uns meses num cruzeiro e eles propuseram-me se eu queria subir, se eu queria ir até à Régua e por aí fora.”
E D	“Nós esperamos sempre uma oportunidade que nos apareça, porque temos despesas a cumprir.”				
E E					“Foi através de uma colega minha e eu fui para lá, só para fazer os embrulhos e depois fiquei lá mais uns tempos.”
E F	“Precisava de trabalhar e estava desempregado e estava em casa sem fazer nada e precisava de trabalhar pronto.”				
E G	“Desemprego, querer ganhar a vida e querer trabalhar.”		“E já tinha tido a perceção do lar anterior e gostei.”		
E H	“Eu estava desempregada, precisava de trabalhar.”				
E I	“Primeiro foi porque eu precisava mesmo de um trabalho (...)”				“(…) como eles estavam a precisar e como fazem parte do Continente, e eu sei que é um grupo, o grupo Sonae é um grupo bastante bom

							no que toca a trabalhadores, então decidi inscrever-me.”
E J	<p>Duas até ao momento foi super fixe, mas só tem uma que parece, não sei explicar muito bem. Eu acho que não bateu certo até ao momento. Eu não sei bem o que é que falta aqui para ela lidar bem comigo (...) se eu colocar um copo, vou dizer: com a boca para cima, uma das colegas se vier e notar isso, ela vai me chamar, vai me dizer: olha, desculpa tens que colocar para baixo. Mas ela não, ela se vir aquilo, ela vai pegar para chamar a chefe, vai chegar até mim e vai mostrar que eu fiz aquilo. Todo o mínimo erro que eu fizer, ela chama a chefe (...) Faz isso todos os dias até eu já tinha esgotado a minha paciência, até queria explicar e dizer que já não queria continuar (...).</p>						

C a t e g o r i a	Subc atego ria	Entre vistad o	Indicadores de Análise	
R e l a ç ã o d o s e n t r e v i s t a d o s c o m a c h e f	Inicia tiva de social izaçã o por parte da chefi as ou colab orado res		Sim	Não
		E1	“Sim facilitaram, começaram a envolver-me em convívios na hora de almoço e jantares da empresa.”	
		E2		“Não.”
		E3		“Não, é assim, eu tinha aquelas funções e pronto. E como era também um contrato a curto prazo, também não tinha grandes expectativas, também em relação a isso.”
		E4	“Sim pronto, houve uma das colegas da equipa que até nos fez, que mostrou-nos a Instituição, apresentou-nos as pessoas. Sim, sim.”	
		E5		“Não, nada.”
		E6	“Sim, houve.”	
		E7	“Sim, as colegas integraram-me logo.”	
		E8	“Como é que eu devo fazer a melhor maneira. Isso ajudou-me bastante, não é?”	
		E9		“Não”
		E10	“Sim, socializamos durante o almoço e nas festas de aniversário.”	
		E A	“No caso foi a colega que era a cozinheira que me pôs a par do que era suposto fazer uma ajudante de refeitório, e então, a partir da segunda hora de trabalho eu já sabia fazer. Por isso, não houve assim muito mais...”	
		E B	“Sim, por parte da coordenadora da equipa que tentou colocar-me a par do novo projeto.”	
	E C	“Sim, fui apresentada a toda a gente, disseram-me quem eram os postos de quem, se aquele era cozinheiro, se não era, se era marinheiro, ou: esta vai ser a tua colega e tal. Isso sim, fui apresentada a toda a gente para ser integrada no ambiente em que ia trabalhar.		

i a e c o l a b o r a d o s n o p r o c e s s o d e O n b o a r d i n g		Sempre que chegava ao barco era sempre apresentada a toda a gente. Ou toda a gente de lá dizia-me: “Olha, eu sou não sei quem. Aquele é não sei quem...”. Sempre.”	
	E D	“Atividades são aquelas que normalmente quando alguém faz anos. As pessoas contribuem e vamos, aproveitámos uma hora e ficamos ali.”	
	E E		“Não, não.”
	E F	“Sim, sim eles faziam, por exemplo, à sexta-feira depois, também são coisas que estão certas, mas não estão, não é? Depois é o meu próprio julgamento já, mas por exemplo, faziam questão de reunir à sexta-feira a equipa toda e fazer um jantar com toda a gente.”	
	E G	“Sim, puseram uma pessoa para andar comigo, para me explicar as coisas.”	
	E H		“Não, explicam como se faz, dão aquelas luzes: “Olha, faz as camas, aspiras, limpas o pó, depois eles vão te ligando, vão te chamando para pedir os quartos, eu vou te dando avanço, se está pronto ou não.” E mais nada.”
	E I		“Não, eles só a única coisa que eles fizeram foi mesmo o trabalho deles, que é ter de explicar como é que aquilo funcionava.”
	E J		Não. No caso foi a colega que era a cozinheira que me pôs a par do que era suposto fazer uma ajudante de refeitório, e então, a partir da segunda hora de trabalho eu já sabia fazer. Por isso, não houve assim muito mais... A única coisa quando eu cheguei, eu cheguei quase 40 minutos antes do trabalho, para não dizer 1 hora antes do trabalho começar e simplesmente me foi mostrado o que eu haveria de fazer. Não me mostraram onde é que se deita o lixo, onde é que tipo o pátio da escola e tudo mais porque eu achei que a chefe talvez achou que isso com o tempo eu haveria de aprender ou de tomar nota das coisas.”

C a t e g o r i a	Subcat egoria	Entr evist ado	Indicadores de Análise										
			Condiçõ es de trabalho inadequ adas	Não teve qualquer influência	<i>Burnout</i>	Turnover	Influência positiva a todos os níveis	Estar sempre no mesmo setor (piso)	Não apoio para aprendizagem	Melhoria na comunicação	Aprendizagem	Motivação	Vontade para agir
R e l a ç ã o s e n t r e v i s t	Acolhi mento por parte dos colabo radores												
	E1								“Sim, porque antes sentia que era uma pessoa mais tímida e com a organização comecei a comunicar mais com as pessoas. ”				
	E2										“Claro que sim, uma vez que agiu como um fator de motivação e de bom ambiente.”		

a d o s c o m a c h e f i a e c o l a b o r a d o s n o p r o c e s s o d e O	E3									“Sim, por exemplo, aprendi. Eu nunca tinha trabalhado assim, pronto, feito visitas guiadas (...)”		
	E4					É” assim, sim, mas acho que até foi mais depois, realmente o apoio das colegas, não é? Porque eu nunca tinha trabalhado em ação social. Pronto, foi mais depois mesmo a equipa em si.”						
	E5					“Se calhar, também, não é? Dávamos todos bem, havia um bom ambiente						

			sem sombra de dúvida.”								
ED							“Sim, senti. O que me afetou mais foi o de me meterem só a fazer aquele andar. Quando eu comecei a trabalhar era uma equipa. Era aquela rotação. O problema é que uns estavam na rotação e eu na permanência.”				
EE								“Eu tive problemas na caixa, porque não era experiente. Portanto não me sentia acompanhado, não. Tanto é que o meu despedimento foi um bocadinho na base disso. As pessoas não queriam ajudar, explicaram como é que funcionava, não era uma formação. De resto, como é que eu hei-de dizer? Não.”			
EF					“Sem dúvida, como já disse, eu saí logo.”						
EG		“Foi mais a minha vontade de querer trabalhar, do que o									

			acolhimento .”								
	E H			<p>“Eu fiquei muito estressada e comecei a tremer muito, a tremer muito tomava, muitos cafés e o sistema nervoso alterou, fui ao médico e o médico disse que eu estava com muito stress, para parar um pouco podia-me dar um ataque. E olhe comecei a tomar comprimidos para as tensões, pois.”</p>							
	E I				<p>“Sim, senti muito. Tanto que eu no</p>						

					<p>início, como nós ainda não tínhamos uma relação tão boa, eu lembro-me que estava a ser muito complicado para mim e eu até pensei em desistir. Só que depois como comecei a criar uma relação com os colegas, foi o que me motivou a ficar lá.”</p>						
E J	<p>“Talvez influenciou um pouquinho no meu desempenho quanto à cozinha.”</p>										

Categoría	Subcategoría	Entrevista	Indicadores de Análise											Participação e promoção de momentos de lazer	Trabalho orientado para o cliente			
			Anos anteriores de experiência	Tentar dar o seu melhor	Aprender com colaboradores com mais antiguidade	Perguntar quando tem dúvidas e procurar saber todas as informações relevantes	Dialogar com a chefia	Afastar-se dos colegas com quem tinha conflitos	Pensar que necessita do emprego	Tentar criar boa relação com a equipa e chefia	Tentativa de Gestão das Emoções	Pesquisas e Análise da documentação	Não foi necessário adquirir estratégias de adaptação			Resiliência e Proatividade	Adaptar-se à distância casa-trabalho	
Relação dos entrevistados com a chefia e colaboradores no processo de Onboarding	Estratégias de Adaptação por parte dos participantes	E1																
		E2																

					ser feito pelas colegas.”												
E5												“Acho que não foi preciso fazer nada de especial. Era fazer o meu trabalho.”					
E6										“Tenho analisado toda a documentação (...)”		“Da minha parte também mostrar proatividade.”					“(...) tentar perceber os clientes.”
E7																	“Ora bem, eu acho que faço diariamente tudo o que é melhor para as crianças. Aquilo que eu faço é mesmo para elas. Se nós estamos ali para trabalhar, as crianças é como sejam os nossos filhos, não é?”

					outras funções, porque é a minha área de interesse.”												
E A														“Tinha que apanhar um autocarro todos os dias que demorava 45 minutos a lá chegar e 45 minutos a chegar a casa. Portanto, acho que só por isso já era uma adaptação.”			
E B											“Constantes pesquisas para prestar uma melhor resposta						

												no âmbito do projeto que estava inserida.						
EC		(...) tentar fazer o meu trabalho e tentar agradar o... dar uma experiência única aos clientes, baseava-me sempre nisso.”			“Tentei falar com a chefia (...)”	“E deixei de conversar muito com os colegas, afastei-me e fiquei no meu cantinho . Isolei-me, basicamente, tanto que depois acabei por vir embora.”												
ED		“É aquela entrega. A entrada é às 15 horas para sair à meia-																

			melhor possível (...)	mais antigos (...)	pergunta va: olha como é que se faz? é assim que se fecha? Ok, vamos fazê-lo. E eu procura va saber como é havia de fazer melhor ainda.”													
E F		“São estes anos todos de experiência, de vida.”																
E G			“(…) tentar ser eximia no trabalho que fazia (...)”						“(…) respeitar os superiores e as colegas (...)”					“Ser resilient e (...)”				
E H										“Olhe na altura o que é que eu								

										tentei fazer? Eu tentava manter a calma e fazer tudo com calma, mas aquilo é impossível manter a calma num hotel.”							
E I								“Eu acho que foi mesmo tentar pensar que eu precisav a daquilo (...)”	“(…) tentar criar uma boa relação com a equipa, porque para mim é o mais importante para conseguir trabalhar em algum sítio.”								
E J			O que eu tenho feito é:														

				eu tenho me dedicado mais. Faço de tudo para não errar, para não cometer muitas falhas e não aborrecer as que já estão há mais tempo. É isso que eu tento mudar cada dia para melhorar.”															
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cat ego ria	Subc atego ria	Entre vista do	Indicadores de Análise													
			Sem dificuld ades	Conseguir entrar no ritmo de trabalho	Dificuldade de adaptação ao horário	Não ter experiência na área	Dificuldade de adaptação à organização do trabalho	Reduzida capacidade de comunicação por parte do entrevistado	Projeto ser novo em Portugal	Conflitos no acolhimento por parte de colegas de equipa	Excesso de trabalho para uma só pessoa	Dificuldade na gestão do trabalho em si	Distância Casa-trabalho	Profissão exaustiva		
Infl uên cia do pro cess o de acol him ent o e inte gra ção	Dific uldad es sentid as no proce sso de acolh iment o e inte gra ção	E1		“É bastante complicado iniciar-se um novo emprego, então acho que a minha maior dificuldade foi entrar naquele ritmo de trabalho.”												
		E2	“Não tive qualquer dificuldade.”													
		E3						“Ora bom, a dificuldade maior era quando eu fazia as visitas guiadas. Como eu sou assim um bocadinho envergonha								

								da, custava-me um bocadinho.”							
E4					<p>“É assim, primeiro no início tentei logo que me explicasse m tudo, ter acesso a saber os e-mails, as passwords, pronto tivesse cuidado de tentar logo organizar muito bem, perceber as ferramentas que estavam a ser usadas para eu me adaptar e dar seguimento ao trabalho que já está a ser feito pelas colegas.”</p>										
E5				<p>“Às vezes era só no início, não sabia a que horas acabava as</p>											

			adaptação à organização do trabalho, eram muitos passos específicos que demorei um pouco a aprender tudo.”											
E A		“Não senti, não, não senti nenhum as dificuldades.”												
E B											“As principais dificuldades sentidas passaram pela falta de respostas ao nível da população idosa, dificultando a intervenção técnica de forma a melhorar a situação de vulnerabilid			

						fazer tudo o que era preciso.”								
		E J												“Foi aquela colega que estava sempre a entrar em conflito comigo.”

Categoría	Subcategoría	Entre vista do	Indicadores de Análise											
			Não houve qualquer fator para a adaptação	Acolhimento por parte de colegas de equipa	Motivação para ajudar os colegas	Salário atrativo	Primeira boa impressão	Gosto pela área	Procura de informação e aprendizagem com outras empresas	Soft Skills (Concentração, proatividade)	Sentimento de Liberdade	Respeito pelo ritmo profissional de cada colaborador	Ambiente de trabalho positivo	Relações/momentos extralaborais
Influência do processo de acolhimento e integração	Fatores que contribuíram para a adaptação	E1		“Simpatia das pessoas, a disponibilidade das pessoas para me ensinar a fazer as minhas tarefas.”										
		E2								“O sentimento	“(…) o respeito pelo ritmo	“(…) o bom ambiente (…)”	“(…) as relações/momentos extralaborais	

											de liberdade (...)”	profissional de cada colaborador (...)”		que se foram criando.”
E3													“Foi interagir com as pessoas, o próprio centro, a comunidade (...)”	
E4			“É o apoio das colegas.”											
E5			“A ajuda de todos, mesmo o professor e funcionários de recepção e tudo, estavam sempre disponíveis para ajudar no que fosse preciso.”											
E6			“Eu acho que para a minha adaptação foi a cooperação da chefia, dos colegas,											

			que contribuiu para a minha capacidade de adaptação.”											
E7			“ (...) as colegas porque quando eu cheguei ali, vi logo a maneira das pessoas falarem comigo, atenciosas, com: “Tem algum problema? Precisa de alguma coisa?” Tiveram sempre cuidado. Estavam sempre cuidadosas comigo.”											
E8							“É o facto de trabalhar com os idosos, não é? Sempre gostei de idosos (...)”							

E9		“O conhecimento de toda a equipa da instituição.”											
E10		“O acolhimento positivo por parte dos colegas.”											
E A		“(…) as colegas...O trabalhar com as colegas que foi, foi muito bom (…)”				“(…) o facto de estar com as crianças foi melhor ainda.”							
E B		“Um bom relacionamento com as colegas de trabalho (…)”					“(…) com a constante procura de informação e articulação com outras instituições.”						
E C								“Foi a minha relação com os colegas de equipa.”					
E D			“O outro está a precisar, eu estou lá pronta para										

			ajudar (...)"										
EE			"Os fatores mais positivos foram 2 ou 3 colegas no 2, não, mais seria mais, 5 pessoas que me ajudaram a integrar e que me puseram à vontade."										
EF	"Nenhu ns, não me adaptei."												
EG				"(...) dinheiro (...)"					"Concentraç ão, foco, (...) rapidez."				
EH							"(...) mas eu gostava daquela adrenalina toda."						
EI		"Foi o acolhiment o entre os colegas e a boa relação com a equipa."											
EJ		"O que algumas											

colegas
diziam para
mim do
tipo: “Isso é
que se
adapta.”;
“Você
consegue se
adaptar
rápido
porque nós
quando
chegamos
aqui
também
tínhamos
algumas
debilidades
, mas
conseguim
os superar”.
Resumindo
, eu vou
dizer que
algumas
coisinhas
que as
colegas
falam é o
que tem
influenciad
o mais para
eu pensar
em
melhorar
todos os
dias.”

Categoria	Subcategoria	Entrevistado	Indicadores de Análise		
Influência do processo de acolhimento e integração	Iniciativa de socialização por parte das chefias ou colaboradores		Sim	Razoável	Não
		E1	“Sim, porque sentia um grande confronto com os meus colegas.”		
		E2	“Sem dúvida, porque os restantes colaboradores sabem que podem recorrer a mim nas melhores e nas piores situações, assim como eu a eles.”		
		E3	Sim, senti. Inicialmente não, mas depois senti. Puseram-me à vontade. Além disso, é sempre bom no período de adaptação, conhecermos as pessoas, também. Mas foi bom.		
		E4	“Sim, sim, integrada (...)”		
		E5	“Sentia, porque ajudavam-nos em tudo que a gente precisasse, estavam sempre disponíveis, sim.”		
		E6	“Sim, é pouco tempo, mas posso dizer que sim.”		
		E7	“Sim. Foi mesmo excelente, foi sim senhora e continua.”		
		E8		“Mais ou menos, porque é assim, há colegas que ainda não conheço. Não posso dizer: “Olhe, estou bem. Pronto, vou-me adaptando, porque nós nunca estamos com os mesmos colegas e há colegas que ainda não conheço, que fazem outros turnos. Pronto vou conhecendo, mas eu adapto-me bem com as pessoas.”	
		E9	“Sim, pelo tipo de direção que esta organização tem e também pelo comportamento dos profissionais envolvidos.”		
		E10	“Sim, como disse o ambiente é positivo o que me faz sentir integrado.”		
		E A	“Ah sim, inclusive no fim, no último dia até fizemos assim uma festinha despedida.”		
E B			“Não, pois a dada altura, quando me foi proposto passar a coordenar a equipa, da qual recusei e		

			posteriormente informei que estava grávida senti-me colocada de parte e rejeitada no local de trabalho pela direção.”
E C			“Não.”
E D			“Não sentia.”
E E			“Não, isso nunca me senti. Porque não. Havia lá as pessoas que não pertenciam à empresa de trabalho temporário e as que eram da casa e notava-se perfeitamente, claramente. Era notória a diferença. Algumas pessoas, aquelas que eles reclamaram mais, não é? Isso aí foi a experiência mais... Foi o que eu reparei. Havia pessoas que eles gostavam mais e outras que gostavam menos. Não é uma questão de trabalho, é uma questão de afinidade pessoal.”
E F			“Não, estive mesmo muito pouco tempo.”
E G			“Não, porque somos vistos como números, só.”
E H	“Fazia, sim senhora. Eu dava-me muito bem com o patrão, ele tinha um carinho por mim muito especial, tratava-me bem.”		
E I	“Sim sentia, porque eles tratavam-me muito bem, até quando souberam que eu tinha que ir embora, todos tentaram arranjar-me um trabalho e quando havia almoços fora do trabalho eu também era convidada. Então acho que eu sentia parte.”		
E J		“Eu sinto que já, agora da parte delas, eu não sei. Mas eu sinto que já. Mas eu também eu não sou muito de conversar e de interagir somente pessoalmente porque eu sei que de todas eu sou a única que tenho 22 anos. Depois a maioria já tinha 35 pra cima, então eu não me socializo muito com elas por causa mesmo da idade.”	

Categorias	Subcategorias	Entre vista do	Indicadores de Análise											
			Não tem pontos a sugerir	Formação	Reuniões pontuais com a chefia	Ouvir e compreender todos os colaboradores	Ter tido a oportunidade de full-time, em vez de part-time	Demonstrar confiança com os novos colaboradores	Não forçar os colaboradores a exercer funções que não são definidas no contrato	A chefia conversar com os colaboradores que estão a causar conflito	Melhores condições de trabalho (ausência de material imprescindível)	Redução do número de horas de trabalho por semana	Alterar organização de trabalho	A chefia ser mais comunicativa e humana
Influência do processo de acolhimento e integração	Pontos de melhoria para o processo de acolhimento e integração	E1		“Mais formações.”										
		E2									“A redução do número de horas de trabalho por semana, ou seja, 4 dias de trabalho.”			
		E3	“Tentei dar o meu melhor, agora não sei se correspondeu aquilo que eles pretendiam, mas tentei dar sempre o meu											

		melhor.”											
E4		“Acho, acho que já são dadas todas as condições, sinceramente.”											
E5		“Acho que não valia a pena porque eles estavam sempre por perto, se a gente precisas se de alguma coisa, bastava ligar, falar com eles.”											
E6										o que está mais em falta é o material para fazer o processamento, mas eles estão a tratar disso.”			

E7	“Nada, foi mesmo tudo. Não preciso mesmo de dizer nada. “												
E8												“Acho que facilitava mais, portanto é o quarto 101 vamos supor, podiam pôr o nome da pessoa ou das pessoas.”	
E9	“Nada, foi mesmo tudo. Não preciso mesmo de dizer nada. “												
E10	“Nada, são excelentes.”												
E A						“(…) trata-se realmente de ter dado continuidade. Acho							

					antigos diziam e tentarem chegar a um consenso e verem o que realmente se passava, se era verdade, se era mentira.”													
E D					“Às vezes aqueles encontrozinhos com a chefia. A chefia chega encontro de 5 minutos: vamos aonde? Vamos fazer isso, vamos fazer aquilo.”													
E E				“Mais formação.”														
E F	“Não sei, eu sei o que eu poderia ter feito. Eu consigo ver os																	

		olhos dos outros, mas não consigo pôr-me na pele deles (...)"												
E G													"Serem mais humanos, comunicativos, por aí. Até é mais isso, serem mais comunicativos com os funcionários."	
E H					"Compreender mais os problemas dos funcionários porque os patrões não entendem quando a gente está doente, ele não entende muito isso."									
E I							"Não sei bem, acho que só foi aquilo início, como eles estavam muito reticentes. Se eles ao início							

								forem logo com a confiança com os trabalhadores, corre melhor.”						
	E J									“É que como eu não sou a única que reclama dessa mesma colega, eu acho que tipo alguém tinha de conversar com ela.”				