

RESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE ACOLHIMENTO
E INTEGRAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR
ENERGÉTICO

Patrícia Lapa Garcez

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Alzira Duarte, Assistente, ISCTE-IUL Business School, Departamento
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2019

RESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE UMA
EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO

Patrícia Lapa Garcez

Rest. Do Prog. De A&I de uma emp. do setor energético.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Com o objetivo de garantir a melhoria das práticas de Acolhimento e Integração (*Onboarding*) dos novos colaboradores, foi realizada a proposta de um novo programa. O processo de Acolhimento e Integração é fundamental uma vez que garante a clarificação dos papéis organizacionais e a gestão das expectativas dos novos colaboradores, tornando-os membros organizacionais efetivos. Após a análise e recolha de dados, foi possível concluir que esta necessidade adveio de uma reestruturação interna e de algumas falhas existentes no programa atual. Algumas iniciativas desenvolvidas não são implementadas e a sua maioria necessita de um ajustamento, uma vez que não estão de acordo com a realidade organizacional atual. No sentido de aumentar o acompanhamento dos novos elementos, o novo programa assenta em 3 etapas. Uma primeira, que diz respeito aos dias anteriores ao dia de entrada do novo elemento na empresa; a segunda etapa relaciona-se com o primeiro dia de trabalho do novo colaborador e o que deve ser feito para o receber da melhor maneira; e a terceira etapa abrange os meses seguintes á sua entrada na organização e visa garantir a sua integração, capacitando-o para exercer eficazmente a sua função. A recolha dos dados de diagnóstico foi realizada através de uma entrevista ao responsável pela implementação do programa e no sentido de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, foram realizados dois questionários: um desenvolvido na fase de diagnóstico para recolher o seu feedback sobre o programa atual. E um segundo para ser aplicado após a implementação do novo programa.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Acolhimento, Integração, Socialização.

ABSTRACT

To ensure the improvement of the *Onboarding* practices of new employees, a new program was proposed. The Reception and Integration process is crucial, as it ensures the clarification of the organizational roles and the management of new employees' expectations, making them effective organizational members. After analyzing and collecting data, it was concluded that this need arose from internal restructuring and some flaws in the current program. Many of the defined steps are not in use because they do not fit the new structure and the majority of them need adjustments since they do not meet the current reality. To increase the guidance of new elements, the new program is based on 3 steps. The first step concerns the days before the entry day of the new element in the company; the second is related to the new employee's first day of work and what must be done to welcome the employee in the best way. And the third step covers the months following the employee entering the organization and aims to ensure the employees' integration, making the employee an effective member of the organization. The acquiring of all necessary diagnostic data was achieved via an interview with the person responsible for implementing the program. And to assess the degree of employee satisfaction, two questionnaires were conducted: one developed in the diagnostic stage to collect their feedback on the current program. And a second to be applied after the implementation of the new program.

Key words: Human Resources Management, Reception, Integration, Socialization.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
ABSTRACT	4
1- INTRODUÇÃO.....	vii
1.1- Tema, Problema de investigação e objetivos	vii
1.2- Estrutura do Trabalho.....	ix
2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	10
2.1- Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.2- Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração	11
2.3- Processo de Socialização organizacional	14
2.3.1- Fases do processo de socialização.....	15
2.3.2- Estratégias de socialização	16
2.3.3- Avaliação do processo de socialização.....	16
2.4. Gestão das Expectativas	17
3. CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	19
3.1- Análise da Empresa.....	19
3.2- Práticas de Recursos Humanos	22
4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E RESULTADOS OBTIDOS	27
4.1- Programa de Acolhimento atual.....	27
4.2- Metodologia de diagnóstico	29
4.3- Resultados	30
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	36
5.1- Proposta.....	36
5.2- Implementação	47
5.2.1- Avaliação da implementação da proposta	48
6. CONCLUSÃO.....	50
6.1- Conclusões	50
6.2- Limitações	53
6.3- Sugestões.....	53
Referências Bibliográficas.....	56
Anexos.....	60
Anexo A - Entrevista DRH	60
Anexo B - Transcrição da Entrevista	61

Anexo C - Questionário de Satisfação do Programa de Acolhimento e Integração atual	65
Anexo D – Respostas ao questionário de Satisfação do Programa de Acolhimento e Integração atual	67
Anexo E – Benchmarking Realizado	83
Anexo F – Template de E-mail de convocatória do colaborador	85
Anexo G – Template de E-mail para a chefia direta	86
Anexo H – Template de E-mail para o Buddy	88
Anexo I – Template de E-mail de pedido de acessos ao edifício.....	89
Anexo J - Quick Guide Manager.....	90
Anexo K - Quick Guide Buddy.....	91
Anexo L - Questionário de recolha de informação dos novos colaboradores.....	92
Anexo M - Template novos colaboradores	93
Anexo N - Apresentação sessão de Boas Vindas – Admissão Quadro Permanente	94
Anexo O - Apresentação sessão de Boas Vindas – Mobilidades internas	99
Anexo P - Apresentação sessão de Boas Vindas – Estágios Profissionais e Contratos a Termo	102
Anexo Q – Template de E-mail de Boas Vindas novos colaboradores	106
Anexo R - 1º Questionário de Satisfação sobre o Programa de <i>Onboarding</i> Atual	107
Anexo S - 2º Questionário de Satisfação sobre o Programa de <i>Onboarding</i> Atual	108

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Pontos fortes e pontos fracos programa atual.....	35
Tabela 2 - Fase 1: Check In	39
Tabela 3 fase 2: Let’s Get Started	42
Tabela 4 - fase 3: Feel Our Energy.....	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Nº de colaboradores participantes.....	32
Figura 2 - Género dos participantes.....	33
Figura 3 – Geração dos participantes	33
Figura 4 - Top 8 das sugestões de melhoria dos colaboradores	34
Figura 5 - Novo programa	36

1- INTRODUÇÃO

1.1- Tema, Problema de investigação e objetivos

A gestão de recursos humanos diz respeito a um conjunto de práticas que visam garantir a eficiência e eficácia das organizações através das suas várias componentes. É um elemento cada vez mais valorizado pelas empresas nos dias de hoje, uma vez que conseguem deste modo aumentar a sua capacidade de aprendizagem, influenciando as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores no sentido de garantir uma boa performance.

Após a fase de recrutamento e de seleção de candidatos, as organizações têm de investir num acompanhamento contínuo dos novos colaboradores, no sentido de garantir a ausência de sentimentos de exclusão e não identificação com a cultura e com o ambiente organizacional.

Atualmente, cada vez mais a forma como os novos elementos são acolhidos e integrados nas organizações impactam diretamente na sua satisfação no trabalho, o que por sua vez influencia diretamente a sua intenção de permanecer ou não na organização. A satisfação é um dos elementos preditores da taxa de rotatividade nas organizações (Cunha *et al.*, 2016) uma vez que os colaboradores quando não se encontram satisfeitos tendem a procurar uma nova empresa, onde se sintam mais felizes.

O processo de Acolhimento e Integração (*Onboarding*) é fundamental na clarificação dos papéis organizacionais e na gestão das expectativas, na compreensão dos processos existentes e na integração efetiva do novo membro na organização. É um processo que procura garantir altos níveis de satisfação e motivação do colaborador, influenciando positivamente a sua vontade de permanecer na empresa e reduzindo deste modo as taxas de *turnover* existentes.

No sentido de assegurar uma rápida adaptação, é necessário que o acompanhamento dos novos colaboradores seja feito desde início, desde que se comunica ao novo elemento que foi o candidato selecionado. O processo de socialização organizacional deve ser desenvolvido por todas as pessoas que terão contacto direto com o novo membro, ou seja, os elementos do departamento de recursos humanos que trataram da sua contratação, a sua chefia e os seus colegas de equipa. Paralelamente é fundamental que todos os colaboradores da organização tomem conhecimento da entrada dos novos elementos, para que deste modo possam participar neste processo.

O presente projeto será realizado na área comercial de um grupo que opera há cerca de 43 anos no setor energético (denominado por XPTO). Integrado verticalmente, o grupo XPTO garante de forma consolidada a produção, distribuição e comercialização de eletricidade bem como a comercialização de gás. A proposta de intervenção será realizada na XPTO Comercial, a área responsável pela prestação e venda dos serviços do grupo ao cliente.

Da alteração da estrutura da área comercial surgiu a necessidade de se reformular o programa de Acolhimento e Integração (*Onboarding*) dos novos colaboradores. Com esta mudança o departamento de recursos humanos passou a ser constituído por duas unidades de negócio, (A XPTO Comercial e a XPTO Serviços Partilhados), pelo que a uniformização dos seus processos, tendo em conta as duas realidades distintas é essencial.

O principal objetivo deste projeto empresa é tendo em conta as práticas desenvolvidas, apresentar uma proposta de um novo programa de *Onboarding*, que se compadeça com o atual contexto e necessidades da organização.

Primeiramente, é necessário identificar as causas que justificam a implementação de um novo programa e as necessidades que levaram a empresa a tomar essa decisão. Importa ainda avaliar o alinhamento entre as políticas de recursos humanos da empresa e o seu programa de acolhimento e integração, analisando, de acordo com a sua estrutura e cultura, o impacto efetivo que este programa tem na organização e nos colaboradores recém-admitidos.

Em seguida, de forma a garantir a concretização da proposta do novo programa é necessário analisar o contexto organizacional e o modo como a empresa organiza os seus processos de recursos humanos. Adicionalmente, para além da recolha de dados junto dos responsáveis pela implementação do programa é fundamental também recolher o feedback dos próprios colaboradores.

As práticas de Acolhimento e Integração (*Onboarding*), dos novos elementos organizacionais são fundamentais para o seu desempenho enquanto trabalhadores efetivos. Através da implementação do programa, o novo colaborador terá conhecimento da dinâmica e da cultura da empresa, saberá quais os comportamentos que deverá adotar e sobretudo sentir-se-á parte integrante da organização, aumentando o nível de satisfação e motivação na empresa. Deste modo, o seu desempenho será influenciado positivamente, o que terá também um impacto positivo no desempenho da sua equipa, levando á

concretização dos objetivos organizacionais e permitindo desta forma manter uma cultura organizacional estável e competitiva.

1.2- Estrutura do Trabalho

O presente documento é composto por seis capítulos. O primeiro diz respeito á introdução e tem como finalidade especificar o tema, abordar o problema apresentado e o processo metodológico seguido.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico, baseado em alguns autores de referência da temática abordada. Este capítulo fornece uma explicação sucinta dos conceitos associados ao problema e a importância do tema abordado para as organizações nos dias de hoje.

É a partir do terceiro capítulo que se inicia a componente prática da proposta. Este capítulo descreve o contexto organizacional e as práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa analisada.

O quarto capítulo refere-se ao diagnóstico situacional e aos resultados obtidos do mesmo, é onde consta a análise ao programa de Acolhimento e Integração atual e o diagnóstico aos pontos fortes e às necessidades de melhoria.

Em seguida, no quinto capítulo é apresentada uma proposta de intervenção, resultante da análise efetuada anteriormente. Neste capítulo é descrito o novo programa de *Onboarding* com as várias iniciativas bem como os custos e os recursos associados ao seu desenvolvimento. Numa fase final é detalhada a implementação do novo programa e posterior avaliação, no sentido de verificar a eficácia das medidas desenvolvidas.

Finalmente, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões obtidas, as limitações existentes no desenvolvimento do projeto e algumas sugestões futuras, relacionadas com a proposta realizada.

2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Recorrendo a alguns autores de referência, será realizado um enquadramento teórico sobre os principais conceitos referidos ao longo da proposta. O principal objetivo deste capítulo consiste na revisão da literatura dos principais aspetos relacionados com o problema analisado.

2.1- Importância da Gestão de Recursos Humanos

“A gestão de recursos humanos (GRH) inclui um rol de atividades que, em primeiro lugar, possibilitam que as organizações e os seus colaboradores acordem entre si os objetivos e a natureza da relação de trabalho e, em segundo lugar, garantam o cumprimento desse acordo.” (Torrington *et al.*, 2011, p.25, citado por Ferreira, 2015, p.143).

A GRH é um conceito complexo e cada vez mais presente nas organizações, uma vez que as suas práticas constituem um dos vários componentes organizacionais que contribuem para tornar a empresa mais eficaz e eficiente (Becker e Huselid, 1997). Através das suas práticas e dos sistemas inerentes, as organizações conseguem aumentar a sua capacidade de aprendizagem, influenciando os comportamentos, atitudes e o desempenho dos seus colaboradores (Rego *et al.*, 2015). Os colaboradores das organizações são considerados um fator chave, o seu ativo mais importante, pelo que para orientar o desempenho dos colaboradores no sentido de satisfazer os interesses organizacionais, grupais e individuais é necessário saber gerir os vários comportamentos, motivações, aptidões e preferências das várias pessoas da organização (Martinez, 2015).

As estruturas fixas e estáveis foram substituídas por estruturas dinâmicas e em constante mudança, obrigando as organizações a serem rapidamente adaptáveis aos novos contextos de mercado. Esta necessidade de rápida adaptação às mudanças de um meio envolvente turbulento e instável contribuiu para redobrar a atenção com as pessoas da organização (Rego *et al.*, 2015). Os colaboradores são vistos como um fator chave para o sucesso organizacional (Caetano e Vala 2007; Rego *et al.*, 2015), constituem o capital humano da empresa, um ativo intangível que se relaciona diretamente com o sucesso organizacional (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001). Uma vez que são considerados, segundo a Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991), um recurso valioso e inimitável, quando agregam valor positivo á organização, constituindo uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Wright e McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994; Rego *et al.*,

2015). Esta vantagem competitiva deriva das capacidades únicas da empresa, em termos de *know-how* e habilidades de gestão dos seus recursos humanos, heterogêneos e inimitáveis (Mahoney e Pandian, 1992).

No sentido de atrair, reter e desenvolver o capital humano necessário à concretização dos objetivos da organização, as práticas de recursos humanos devem ser organizadas e implementadas de forma congruente e combinada com a política de pessoas desenvolvida (Rego *et al.*, 2015). O valor do capital humano tem cada vez mais impacto no desempenho das empresas uma vez que, as que possuem os melhores colaboradores são as que mais facilmente conseguem atingir o sucesso e obter os melhores resultados.

O sistema de Recursos Humanos é composto por diversas práticas, as principais são o Recrutamento e Seleção; Formação e Desenvolvimento de Novas Competências; Avaliação de Desempenho; Sistemas Salariais ou Remuneração e Recompensas e Gestão e Desenvolvimento de Carreiras (Caetano e Vala, 2007; Ferreira *et al.*, 2015). Adicionalmente, podem ser destacadas também as Relações Sociais; Higiene e Segurança; Análise e Descrição de Funções; Comunicação e Integração; Planeamento de Efetivos e Gestão Administrativa e Jurídica (Ferreira *et al.*, 2015). Este sistema é fundamental para a concretização eficaz da atividade organizacional, uma vez que os gestores nesta área, procuram implementar estratégias que otimizem a relação da satisfação dos colaboradores com o seu rendimento profissional (Caetano e Vala, 2007).

2.2- Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração

No âmbito deste projeto empresa destacam-se as temáticas de Recrutamento, Seleção e Acolhimento e Integração, uma vez que dizem respeito às principais fases responsáveis pela entrada de um novo colaborador na organização. O programa desenvolvido insere-se na fase de acolhimento e inicia-se logo após o processo de seleção dos novos colaboradores.

As práticas de Recrutamento e Seleção permitem às organizações restabelecerem os meios humanos necessários, que garantem a concretização das suas metas e objetivos, através de uma adaptação rápida do colaborador ao seu novo local de trabalho, (Caetano e Vala, 2007). A qualidade desta prática impacta diretamente no valor do capital humano da empresa (Rego *et al.*, 2015), uma vez que se não forem selecionados e recrutados os candidatos certos para exercer determinada função, o valor acrescentado que trarão à organização é nulo, significando mais custos que benefícios.

O Recrutamento de pessoas é um processo distinto inserido na Seleção e diz respeito à atração de potenciais candidatos com as competências e conhecimentos necessários à realização das funções da organização. (Caetano e Vala, 2007; Ferreira *et al.*, 2015).

O processo de Seleção constitui uma das funções da gestão de recursos humanos, que reflete a política de pessoas seguida e os objetivos e a estratégia da organização. Abrange as várias fases da escolha de um novo colaborador desde a análise de funções; a decisão e aplicação sobre os métodos de atração e seleção utilizados, até à escolha e admissão dos candidatos (Caetano e Vala, 2007). A política de seleção é percebida como um processo através do qual a organização escolhe as pessoas que irão empregar (Rego *et al.*, 2015) e implica uma série de procedimentos relativos à seleção e escolha dos indivíduos que melhor irão desempenhar as vagas existentes (Atkinson *et al.*, 2011).

Após as fases de recrutamento e de seleção dos novos colaboradores, é importante alinhar e “integrar as novas competências e modelos de ação que lhes garantem a sustentabilidade futura sem que com isso ameacem a sua estabilidade ou a identidade organizacional” (Duarte, p.179, 2015). É nesta fase, denominada de *Onboarding*, que os colaboradores são recebidos e conhecem os aspetos cruciais da organização (Silva e Reis, 2015). Trata-se de um momento de adaptação mútua, em que ambas as partes se conhecem e cuja principal finalidade é o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais (Duarte, 2015).

O conceito de *Onboarding* contempla as fases de Acolhimento e Integração organizacional e refere-se ao “processo de ajudar os novos contratados relativamente aos aspetos sociais e de desempenho dos seus novos empregos” (Bauer, 2010, p.1;). Este conceito relaciona-se com o conjunto de esforços da empresa para conseguir integrar o novo membro e ocorre quando o indivíduo entra na organização (Klein e Polin, 2012). Inicia-se com as práticas de acolhimento dos novos elementos e vai-se concretizando durante a permanência do colaborador na organização (Duarte, 2015).

Atualmente as empresas investem bastante nesta fase inicial do colaborador na organização, de modo a tornar mais rápido o seu processo de socialização, ajudando e facilitando o seu ajustamento através da redução dos níveis de ansiedade e incerteza agregados à nova função (Klein e Polin, 2012).

As práticas de *Onboarding* permitem construir e manter uma cultura organizacional forte e única, o que constitui um fator chave na aquisição de vantagem competitiva através

dos recursos humanos da organização (Klein e Polin, 2012). Atualmente as organizações dedicam bastante tempo e recursos nos processos de recrutamento e retenção de talentos, pelo que um correto acolhimento e uma completa integração dos colaboradores é uma peça crucial na sua preparação e retenção (Graybill *et al.*, 2013).

O Acolhimento dos novos colaboradores segue o processo de seleção e a sua entrada na organização. É através deste processo que o novo elemento é recebido na organização, sendo que é fundamental nesta fase que os membros organizacionais o acompanhem e o informem sobre os aspetos principais da empresa.

Através do processo de integração, os colaboradores começam a compreender quais as suas responsabilidades e as implicações legais da função que irão desempenhar, e sobretudo, qual o seu papel na organização e a relação com os restantes elementos. Com o objetivo de tornar os novos colaboradores, membros organizacionais funcionais e efetivos, eficazes na concretização da sua função são transmitidos conhecimentos tangíveis, como o comportamento que devem adotar e comportamentos intangíveis, como o modo de relacionamento com os restantes elementos organizacionais, (Klein e Weaver, 2000; Cooper-Thomas e Anderson, 2005; Fang *et al.*, 2011).

A integração contribui também para a redução dos níveis de ansiedade e incerteza do colaborador, gera uma atitude positiva face á empresa potenciando o sentimento de pertença organizacional e a vontade de permanecer na organização tornando os recém-admitidos membros efetivos na empresa (Duarte, 2015).

Quanto maior for o nível de integração dos colaboradores, melhor será a sua atitude face ao trabalho, uma vez que existe uma relação positiva entre a integração efetiva e a demonstração de alguns comportamentos como a satisfação no trabalho; compromisso e envolvimento organizacional e altos níveis de desempenho. Por outro lado, se o nível de integração for reduzido, a vontade de permanência na organização será menor e como consequência verifica-se o aumento do *turnover* dos colaboradores (Klein e Weaver, 2000; Lavigna, 2009; Cable, Gino, e Staats, 2013).

Esta prática é de grande importância para as organizações atuais, uma vez que uma integração efetiva têm influência na vontade do indivíduo permanecer ou não na organização (Taylor, 2002). Quando os indivíduos se conseguem adaptar ao ambiente e se identificam com o seu papel, existe uma menor probabilidade de abandonarem a organização (Wanous,1980).

A integração efetiva dos colaboradores nos primeiros meses facilita o processo de socialização dos mesmos na organização influenciando positivamente a orientação para o trabalho e a participação voluntária no processo de socialização (Gundry e Rousseau, 1994; Saks, 1996; Klein e Weaver, 2000; Singh, 2003; Bielski, 2007; Lavigna, 2009).

2.3- Processo de Socialização organizacional

O processo de Socialização Organizacional diz respeito à forma como a organização recebe os novos colaboradores, integrando-os na sua cultura, no seu contexto e no seu sistema, de modo a que se comportem e ajam de acordo com as expectativas organizacionais (Chiavenato, 2004). É o momento em que os novos colaboradores aprendem e se começam a adaptar às funções, aos papéis e à cultura do seu novo local de trabalho (Feldman, 1976; Fisher, 1986), assumindo um papel que atende tanto às necessidades do indivíduo como às necessidades da organização (Van Maanen e Schein, 1979; Chao, 2012). Trata-se de um processo de aculturação (Holton, 1996), em que a organização tenta moldar os comportamentos dos novos membros de acordo com os seus valores, visão, missão e de acordo com os objetivos organizacionais definidos (Caetano e Vala, 2007).

Este processo é considerado um fator facilitador da integração dos novos colaboradores, uma vez que em contexto organizacional, as interações sociais estabelecidas por cada colaborador no início da sua admissão condicionarão o seu êxito ou fracasso na empresa (Caetano e Vala, 2007). Deste modo, o processo de socialização contribui para que os novos membros consigam assumir o seu papel social e participem de forma plena nas atividades organizacionais (Rego *et al.*, 2015).

Adicionalmente, uma vez que os novos elementos trazem consigo as suas próprias experiências, conhecimentos motivações e valores, diferentes dos restantes colaboradores, é necessário garantir a manutenção do equilíbrio social (Caetano e Vala, 2007) existente. Neste sentido, através dos vários processos formais e informais de socialização, o indivíduo tornar-se-á capacitado e um membro funcional na organização (Anderson Gough, Grey e Robson, 2000, citado por Duarte, 2015).

Pode considerar-se então que a socialização compreende três fatores chave (Cunha *et al.*, 2016). A aquisição de determinados comportamentos pelo indivíduo para que deste modo consiga desempenhar corretamente o seu papel; o desenvolvimento de

capacidades e competências associadas ao seu trabalho; o ajustamento às normas e aos valores da empresa.

2.3.1- Fases do processo de socialização

O processo de socialização passa por diversas etapas (Porter, Lawler e Hackman, 1987; Moreland e Levine, 2001; Caetano e Vala, 2007; Duarte, 2015):

- Fase Antecipatória: Fase prévia à admissão na organização, em que os indivíduos constroem uma imagem sobre o que é aquela organização, através da sua reputação, popularidade ou de qualquer tipo de contato direto ou indireto com a mesma.
- Fase de Encontro: denominada por “ingresso, receção ou acolhimento” (Duarte, 2015). Inicia-se com a entrada do novo colaborador, no momento da admissão e assinatura do contrato e ocorre durante alguns dias, durante o período de conhecimento da organização e dos restantes elementos. É nesta fase que a gestão das expectativas é essencial, de modo a evitar o choque de socialização (Young e Lundberg, 1997) resultante dos contrastes com que o novo elemento é confrontado e do seu nível de *stress* elevado. Este fenómeno pode dar origem à “crise de integração” (Duarte, 2015), quando os recém-chegados optam por abandonar a organização após uma quebra total das suas expectativas (quebra do contrato psicológico). É uma fase com grande impacto no sucesso ou falha da integração do indivíduo na organização.
- Fase de Ajustamento: em que a organização e o indivíduo se irão ajustar mutuamente, tentando integrar o colaborador na organização através do processo de socialização organizacional.
- Fase de Estabilização: nesta fase os indivíduos por norma já têm interiorizados os valores, comportamentos, metodologias de trabalho e uma nova imagem da organização, através do que experienciaram, desde o seu primeiro dia na empresa. Estão aptos neste momento, para concretizar as suas novas funções de forma eficaz.

É importante que as organizações e sobretudo os responsáveis pelos recursos humanos tenham em consideração que tal como a integração, o processo de socialização não é temporalmente definido. (Caplow, 1964,). Trata-se de um conjunto de fenómenos que ocorrem continuamente ao longo do percurso profissional dos indivíduos na empresa

uma vez que o ambiente é instável, em constante mudança e a necessidade de aprendizagem é elevada.

2.3.2- Estratégias de socialização

As estratégias de socialização facilitam a total integração dos indivíduos na organização, pelo que podem e devem ser combinadas de modo a que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma mais rápida (Van Maanen e Schein, 1979). As principais estratégias a seguir são (Duarte, 2015; Rego *et al.*, 2015):

- Individuais ou Coletivas, quando o processo se centraliza no colaborador ou no grupo;
- Formais ou Informais, quando o processo de socialização se centra em procedimentos formais ou informais;
- Sequenciais ou Não Sequenciais, quando existe ou não uma sequência de etapas predefinidas de aprendizagem;
- Em série ou isoladas, que ocorre quando o processo de socialização segue ou não modelos anteriores;
- De investidura ou despojamento. A primeira relaciona-se com a incorporação das competências do novo membro, uma vez que são consideradas suficientes para o sucesso. Por outro lado, a segunda, parte do pressuposto que é necessário moldar o indivíduo, uma vez que não possui o necessário.
- Fixas ou Variáveis, quando a informação inerente a cada estado de socialização é ou não partilhada.
- Por competição ou concurso, o processo de socialização centra-se nas expectativas e aptidões dos novos colaboradores ou no desempenho real.

2.3.3- Avaliação do processo de socialização

Existem algumas dificuldades em encontrar métricas específicas e diretas que consigam medir o grau de eficácia do processo de socialização (Caetano e Vala 2007), no entanto há indicadores indiretos que permitem efetuar essa medição.

A fase de socialização associa-se a sentimentos de instabilidade, ansiedade e insegurança por parte dos recém-admitidos (Cooper e Anderson, 2005), uma vez que o ambiente é desconhecido e não existe uma rotina de interação com os restantes membros organizacionais, não sendo possível prever os seus comportamentos (Van Maanen e

Schein, 1979). Quando os níveis de *stress* são altos e o novo membro não consegue lidar com o ocorrido, conclui-se que algo correu mal no seu processo de integração. Se no decorrer dos seus primeiros meses na organização os colaboradores apresentarem sentimentos de alienação e desconforto, impedindo a concretização do seu trabalho corretamente e até podendo levar á sua desvinculação da organização, significa que o processo de socialização não foi bem-sucedido (Scroggins, 2008). Nesta situação o colaborador apresenta um desempenho organizacional reduzido, traduzido em atrasos recorrentes, absentismo no trabalho e sentimentos de apatia (Cooper e Anderson, 2005).

Deste modo, o desempenho dos colaboradores poderá também ser um indicador de eficácia do processo, uma vez que o *stress* leva a baixos níveis de motivação e satisfação no trabalho, originando baixos níveis de produtividade e levando o colaborador a revelar um mau desempenho das suas funções.

Por outro lado, a eficácia do processo de socialização poderá ser também avaliada, através da recolha direta de *feedback* junto dos colaboradores. Recorrendo á realização de questionários de opinião no sentido de medir o grau de satisfação dos colaboradores relativamente à organização e ao trabalho que se encontram a realizar.

2.4. Gestão das Expectativas

A integração efetiva e o processo de socialização são fundamentais nesta fase inicial do colaborador, uma vez que terá impacto direto na forma como o individuo vê a organização e cria as suas primeiras impressões (Rousseau, 1989). O conceito de Contrato Psicológico relaciona-se com a crença individual da organização e dos novos colaboradores, tendo em conta os termos e condições de uma troca recíproca acordada entre a pessoa e a organização.

O contrato psicológico emerge quando uma parte acredita que uma promessa futura será realizada, “onde é dada uma contribuição, e é criada uma obrigação que vai prestar benefícios futuros” (Rousseau, 1989, p.123). Esta troca é constituída por um conjunto de expectativas baseadas em contributos do individuo (ex: esforço; capacidades; competências; lealdade e tempo) e contributos da organização (ex: remuneração; estabilidade; benefícios e oportunidades de desenvolvimento) (Schein, 1990). Este conjunto de expectativas de carácter informal (Duarte, 2015) são maioritariamente implícitas e envolvem valores muito pessoais (Caetano e Vala, 2007). Esta relação bidirecional impacta diretamente na satisfação, no comprometimento e na confiança dos

colaboradores para com a organização (Duarte, 2015). Trata-se de um processo de ajustamento entre as duas partes, composta por compromissos e cedências mútuas (Caetano e Vala, 2007) e é visto como um “casamento”, uma vez que a união do colaborador e da organização permite que ambas as partes se sintam satisfeitas, através da sucessiva concretização das expectativas criadas (Porter et al., 1987).

Contrariamente, quando uma das partes percebe o não cumprimento dos compromissos estabelecidos pela outra parte ocorre a quebra do contrato psicológico, provocando emoções negativas como a diminuição do bem-estar dos colaboradores e a redução do seu comprometimento organizacional (Conway e Briner, 2005); a diminuição da confiança na organização (Robinson, 1996) e da satisfação no trabalho (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994). Consequentemente começam a surgir comportamentos contra produtivos por parte dos colaboradores e normalmente, o abandono voluntário da organização (Robinson, 1996), ao que Porter denomina de “divórcio”, na analogia que faz entre o casamento e a relação indivíduo versus organização.

Assim sendo, as organizações atuais têm de apostar no desenvolvimento de estratégias de acolhimento e integração que promovam o cumprimento das expectativas dos novos elementos, evitando a quebra no contrato psicológico. Por outro lado, as mesmas práticas contribuirão ainda para tornarem os colaboradores membros organizacionais efetivos de forma mais rápida e eficaz, contribuindo para o sucesso da empresa (Duarte, 2015).

3. CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O capítulo três subdivide-se em dois pontos essenciais. Primeiramente será realizada uma análise á organização em estudo, mais especificamente ao seu negócio, aos processos e á sua estrutura interna. E em seguida serão descritas as práticas de recursos humanos desenvolvidas e as iniciativas correspondentes. Só após recolher e analisar todas as informações referentes ao contexto atual da organização, será possível realizar um diagnóstico e posteriormente apresentar uma proposta de melhoria.

3.1- Análise da Empresa

O presente projeto empresa será desenvolvido na área comercial de uma empresa multinacional do setor energético (o Grupo XPTO).

O Grupo XPTO está presente em 15 países de 4 continentes, concretiza todas as fases da sua cadeia de valor e é constituído por mais de 11.000 colaboradores. Desenvolve a atividade de produção de eletricidade a partir de recursos energéticos originários de fontes renováveis e não renováveis; assegura a atividade de transporte de energia sob linhas de alta tensão, garantindo também a sua distribuição para os postos de abastecimento. E numa última fase, comercializa a energia produzida e distribuída. Esta última fase é considerada uma fase muito importante uma vez que está diretamente ligada ao cliente, condicionando a entrega da proposta de valor e a qualidade do serviço oferecido.

As atividades das diversas unidades de negócio do grupo encontram-se alinhadas através das políticas definidas pela *Holding*, a empresa “mãe”. É sobre as suas diretrizes que todas as unidades desenvolvem a sua atividade, de modo a garantir a uniformidade de todos os processos e procedimentos em toda a cadeia de valor.

O seu modelo de *Governance* é composto por três níveis de atuação. Em primeiro lugar, encontra-se o Conselho de Administração Executiva (CAE), incumbido de definir as políticas e estratégias a seguir. Seguidamente, as Direções Corporativas responsáveis por garantir a orientação e implementação do que foi definido pelo CAE. E em terceiro lugar estão posicionadas as unidades de negócio e de serviços partilhados, que garantem o desenvolvimento do negócio e a implementação das políticas e estratégias delineadas pelo CAE. As estratégias de negócio que permitem o desenvolvimento e execução da atividade do grupo são: Distribuição, Produção, Inovação, Gás, Comercial, Serviço Universal, e a Renováveis. Paralelamente existem ainda duas unidades de negócio, que

prestam serviços partilhados a todo o grupo, a XPTO Serviços Partilhados e a XPTO Outros serviços.

A área comercial é composta por duas unidades de negócio. A XPTO Comercial e a XPTO Serviços Partilhados (SP). A primeira, assegura a gestão de todo o ciclo comercial e centra a sua atividade na oferta de produtos e serviços através de canais *business to business* (venda direta a empresas) e *business to consumer* (venda direta a clientes). A interação com os clientes é feita através de: *contact centres*; *telemarketing*; das lojas; dos agentes; *Dor To Dor* e através do *site* oficial de apoio ao cliente (Fonte: dados internos).

Inicialmente, a XPTO SP, funcionava como uma prestadora de serviços interna, apoiando as restantes empresas do grupo em determinados processos e atividades específicas. Atualmente e após uma reestruturação com início em março de 2018, algumas das direções da SP que apoiavam as restantes unidades de negócio de todo o grupo integraram efetivamente as áreas em que prestavam apoio. Foram criadas novas direções, muitas das existentes sofreram alterações (na sua organização; no nome e na troca de diretores) e procedeu-se ainda à junção das direções que se complementavam.

No mesmo sentido, de modo a reduzir a complexidade e morosidade dos processos, a Direção de Recursos Humanos da XPTO Comercial e da XPTO Serviços Partilhados foram unidas com esta reestruturação. Uma vez que dizem respeito a duas unidades de negócio com o mesmo propósito de vender o produto ao cliente, surgiu desta forma a área comercial composta por estas duas unidades de negócio.

A missão da área analisada é ser uma referência na prestação de serviços comerciais partilhados para os seus clientes, garantindo a eficiência e eficácia dos seus processos através de um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e definido de acordo com os objetivos estratégicos do grupo. Orienta a sua linha de ação no sentido de oferecer aos seus clientes um atendimento diferenciado e adequado a cada um, disponibilizando um serviço de excelência (Fonte: entrevista).

A sua política de qualidade é constituída por 4 princípios que procuram garantir o desenvolvimento e execução dos processos da melhor forma possível:

One Experience: “Garantir uma excelente Experiência ao Cliente”

One Heart: “Fazer o melhor com base no conhecimento”

One way: “Promoção Contínua de Qualidade”

One Code: “Atuar sempre de forma Ética”.

No mesmo sentido e uma vez que a área Comercial é a responsável pelo contacto com o cliente e pela venda dos seus serviços, desenvolve a sua atividade assente em cinco princípios base:

- Iniciativa, demonstrada nos comportamentos e atitudes de todos os seus colaboradores;
- Confiança, de todos os *stakeholders*, acionistas e fornecedores;
- Excelência na forma como o negócio é desenvolvido e como é entregue a proposta de valor ao cliente;
- Sustentabilidade, assegurando a qualidade de vida das gerações atuais e futuras;
- Inovação, no sentido de criar valor nas diversas áreas de atuação.

O Grupo XPTO posiciona-se no mercado como uma empresa de alto desempenho no âmbito da responsabilidade social e corporativa, demonstrando uma crescente preocupação com a manutenção da relação com todos os seus *stakeholders* e potenciando com grande ênfase a promoção da ética, integridade e transparência nas comunidades onde atua. A este nível, apresenta como princípios de atuação a responsabilidade; conformidade; integridade; respeito e transparência. Garante que, tanto os colaboradores do grupo como os fornecedores e prestadores de serviço cumprem os mesmos deveres no que diz respeito ao combate á corrupção e promoção dos princípios éticos. Os principais instrumentos utilizados neste âmbito são o código de conduta para a alta direção; formações consideradas obrigatórias para os colaboradores, chefias e prestadores de serviços externos e uma pormenorizada análise e posterior tratamento das reclamações éticas existentes.

O respeito pelos Direitos Humanos é também um dever altamente valorizado e difundido em toda a organização, contribuindo para a geração de valor na sociedade e valorização dos seus colaboradores. Neste âmbito a XPTO possui um Programa de Monitorização do respeito pelos Direitos Humanos (PMDH), que permite medir o impacto das operações e decisões organizacionais garantindo a conformidade dos procedimentos e práticas com os princípios da empresa e os seus objetivos relativos ao respeito pelos Direitos Humanos. Finalmente, orienta a sua linha de ação de acordo com os princípios orientadores para Empresas do Conselho dos Direitos Humanos da ONU.

No sentido de concretizar os principais objetivos definidos pelo grupo relativamente à sustentabilidade e responsabilidade social, a área comercial adota de forma contínua medidas que visam uma crescente proteção ambiental, através das suas atividades internas e presente nos serviços disponibilizados aos seus clientes. Os clientes mais vulneráveis têm especial atenção no pagamento das faturas, devido às suas dificuldades financeiras. Este apoio social permite um desconto superior a 30% na fatura de energia, suportado pela empresa, através da alteração dos hábitos de consumo e da implementação de medidas de eficiência energética, nas habitações destes clientes.

Adicionalmente, apoia iniciativas que promovam o desenvolvimento ambiental, económico e cultural/social, considerando os possíveis impactos negativos que a sua atividade possa significar para as comunidades onde está inserida. Na prática, contribui para o desenvolvimento das diversas comunidades através da realização de parcerias e projetos que promovem a inclusão social e sobretudo que permitem estabelecer uma relação de confiança e transparência, onde os indivíduos sabem ao certo que projetos a XPTO irá desenvolver e o seu impacto em determinada comunidade.

Relativamente aos *stakeholders* internos, a estratégia de Recursos Humanos da área comercial, pretende promover o desenvolvimento e o reconhecimento dos colaboradores alinhando-os aos valores corporativos e à criação de valor sustentado para o negócio. Esta estratégia é implementada de acordo com o Plano de Negócios do grupo e é concretizada no *Corporate People Plan* (no departamento de recursos humanos da *holding*) de modo a garantir a transversalidade das políticas e dos processos a todas as empresas. Desta forma é possível garantir que todas as unidades de negócio promovem desde início o alinhamento entre os colaboradores, a cultura e os valores organizacionais.

3.2- Práticas de Recursos Humanos

As práticas de Recursos Humanos (Fonte: Relatório de Responsabilidade Social) são desenvolvidas de acordo com as linhas estratégicas do grupo XPTO e visam garantir a satisfação das necessidades dos colaboradores, assegurando um adequado acompanhamento ao longo de todo o seu percurso na organização. As práticas desenvolvidas no âmbito da gestão dos colaboradores abrange as pessoas das duas unidades de negócio, pelo que o programa de acolhimento e integração incidirá também sobre todos os colaboradores de ambas, 371 da XPTO Comercial e 121 da XPTO Serviços Partilhados.

A área comercial XPTO promove uma cultura baseada na liderança das pessoas, em que procura atrair e potencializar talento, apostando no contínuo desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Reconhece e recompensa os elementos que se destacam pela sua excelência e mérito no sentido de criar um ambiente positivo de alta produtividade, aumentando os níveis de satisfação e motivação profissional.

Existe um forte alinhamento entre as políticas de recursos humanos, no sentido de satisfazer as necessidades dos colaboradores e garantir o seu bem-estar. Este acompanhamento é feito desde a fase inicial, (com o programa de *Onboarding*), em que o novo membro integra a empresa, até à sua saída, seja ela voluntária ou por situação de reforma. Numa fase inicial, os colaboradores são acolhidos e iniciam o seu processo de integração com o apoio da DRH e dos seus colegas de área/departamento. Ao longo do seu percurso, a área comercial garante a satisfação das suas necessidades de acordo com a fase de vida em que se encontrem. Entre as práticas desenvolvidas, destacam-se:

- 1- Atrair e Recrutar Talento: O principal objetivo da empresa é contribuir para a criação de uma ponte entre o mundo do trabalho e a comunidade académica, dando oportunidade de desenvolvimentos aos jovens sem experiência e possibilitando a sua inserção no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo garante a diversidade e o rejuvenescimento das unidades de negócio. Atrai e recruta elementos com perfis diferenciados e com potencial de desenvolvimento, através da participação em feiras de emprego; realização de *assessments* e *open days*; programas de *trainees*; estágios e parcerias com instituições de ensino e outras identidades.
- 2- Desenvolvimento do Capital Humano: A promoção e o desenvolvimento dos colaboradores são entendidos como um ciclo integrado, que se inicia no primeiro dia de trabalho e se promove continuamente. Consiste no desenvolvimento das competências dos colaboradores e a sua concretização é assegurada através de:
 - Programa de acolhimento desenvolvido – A área comercial aposta fortemente no processo de acolhimento e integração dos seus novos elementos, desenvolvendo atividades que promovam o *networking* e o sentimento de pertença organizacional. Numa fase inicial a principal preocupação é transmitir a informação necessária aos colaboradores sobre toda a estrutura, processos e práticas, tornando-os aptos para desenvolverem a sua função. As práticas desenvolvidas a este nível procuram garantir a criação de *networking* e promover a incorporação da cultura e dos valores

organizacionais, para que deste modo os novos elementos se sintam parte integrante na organização, aumentando os níveis de satisfação.

- Modelo de avaliação de competências – Visa garantir que os colaboradores possuem as competências consideradas chave para a organização. Existem 3 níveis com diferentes competências associadas, de acordo com o grau de responsabilidade da função desempenhada. O colaborador tem de reunir um determinado conjunto de competências, diferente do Gestor ou do Gestor de topo. Este modelo é implementado através de um processo contínuo e periódico ao longo de dois anos, composto por uma análise das competências do colaborador, identificando as necessidades de desenvolvimento através de sessões de *feedback* onde é elaborado o plano individual de desenvolvimento e posteriormente validado e revisto.
- Iniciativas de formação e capacitação – A criação da Universidade corporativa, permite a transmissão de conhecimento e consolidação da cultura empresarial em todas as unidades de negócio através das formações realizadas nas suas escolas. Os cursos disponibilizados fazem parte do plano de desenvolvimento individual dos colaboradores e para além de considerar o seu ciclo de vida na empresa, têm em conta as especificidades de cada uma das unidades de negócio. De modo a facilitar a concretização destas formações, de acordo com o ritmo e disponibilidade de cada colaborador, a empresa disponibiliza o acesso livre a conteúdos em *E-learning* através da sua plataforma. Relativamente à XPTO Comercial, o seu programa de formação (escola comercial) encontra-se inteiramente relacionado com a estratégia do negócio comercial e com as competências chave para esta unidade de negócio.
- Uma gestão do conhecimento eficaz – Foi definido um modelo de gestão do conhecimento transversal a todas as empresas do grupo de modo a reter e transmitir o conhecimento considerado crítico na empresa.
- Projeto de mobilidades internas – No sentido de proporcionar novas oportunidades de desenvolvimento, os colaboradores têm a oportunidade de realizar mobilidades de curta duração (cerca de 3 meses), de longa duração (mais de 3 meses), ou definitivas. Quando surgem necessidades de recrutamento nas áreas das diversas unidades de negócio do grupo, os colaboradores são a primeira opção para satisfazer essas necessidades. Só em casos muito específicos, em que a função necessita de cargos superiores ou com competências específicas, o recrutamento externo é a primeira opção.

- 3- Gerir o desempenho e Compensar os Colaboradores: No âmbito das políticas de reconhecimento e recompensa, a XPTO Comercial afirma que estas exercem um papel fundamental, no processo de atração de novos candidatos e na retenção dos talentos. Contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho motivador, a política retributiva desenvolvida é constituída por três componentes:
- Remuneração Fixa Permanente – Remuneração regular, paga como contrapartida do trabalho dos colaboradores, de acordo com a posição de cada colaborador na tabela salarial existente.
 - Remuneração Variável – Onde está incluída a distribuição de resultados e os prémios associados a desempenhos de excelência individuais e de grupo. A remuneração variável é vista como uma forma de valorizar o mérito e o empenho dos colaboradores, recompensando-os pela superação de objetivos individuais e/ou de equipa.
 - Benefícios – A saúde e bem-estar é fundamental no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, o que constitui um fator determinante num desempenho de sucesso, pelo que a organização procura promover uma cultura de harmonia entre saúde, trabalho, família e lazer. E neste campo atribui a todos os colaboradores, um conjunto de benefícios comuns a todas as fases do seu ciclo de vida na empresa (planos de saúde, rastreios, etc...) e benefícios específicos a fases diferentes do ciclo de vida e do seu agregado familiar (kit novos pais; flexibilidade de horário, etc...).
- 4- Assegurar padrões de segurança, saúde e bem-estar: a área comercial estabelece elevados padrões de segurança no trabalho, sendo uma das prioridades que se encontra expressa no Código de Ética. A este nível, todos os fatores de risco associados ao desenvolvimento das atividades requerem especial atenção, de forma a eliminar ou minimizar quaisquer riscos existentes para trabalhadores, parceiros e clientes. De modo a assegurar a proteção e segurança dos seus colaboradores, a empresa desenvolveu o programa “0 Acidentes”, que tem como objetivo reduzir e prevenir os possíveis riscos associados a cada posto de trabalho.

Por outro lado, é também uma preocupação constante a promoção da diversidade e igualdade de oportunidades para os colaboradores. A organização procura equilibrar a sua estrutura de recursos humanos através das quatro dimensões base que sustentam esta estratégia: Género; Deficiência; Gerações e Nacionalidade.

Face às práticas de recursos humanos desenvolvidas, a empresa concluiu que o seu processo de acolhimento e integração deveria ser revisto, no sentido de aumentar a satisfação e motivação dos novos colaboradores, reduzindo deste modo a taxa de *turnover* existente nos primeiros meses.

Para além das mudanças estruturais ocorridas, a reestruturação deste programa visa colmatar o reduzido envolvimento dos colegas e das chefias dos novos colaboradores. Atualmente verifica-se que o processo de acolhimento e integração é concretizado essencialmente pela direção de recursos humanos, quando na realidade é fundamental o envolvimento de todos os elementos que irão trabalhar diretamente com o novo colaborador. O que poderá implicar a implementação de um programa de *Onboarding* incompleto uma vez que para garantir um processo acolhimento e integração eficaz as chefias deverão desenvolver programas motivadores e desafiantes aos novos colaboradores.

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E RESULTADOS OBTIDOS

Com base na análise efetuada á XPTO Comercial e ao programa desenvolvido atualmente, será realizado um diagnóstico situacional, onde serão indicados os pontos fortes e os pontos fracos de todo o programa. Através dos dados obtidos será possível identificar os *Gaps* existentes e propor um novo programa ajustado á realidade atual da empresa, eliminando as iniciativas ineficazes, criando novas iniciativas e reajustando as iniciativas atualmente desenvolvidas e consideradas importantes.

4.1- Programa de Acolhimento atual

O Programa de Acolhimento e Integração (*Onboarding*) da XPTO Comercial é efetuado de duas formas complementares e distintas. Por um lado, existe um programa global desenvolvido pela *Holding* do grupo, a empresa “mãe”, que é implementado por todas as unidades de negócio. Por outro lado, uma vez que a área comercial apresenta as suas próprias características e especificidades, de acordo com o propósito do seu negócio, cabe ao departamento de recursos humanos desenvolver as iniciativas que melhor se adequam à sua atividade. As práticas desenvolvidas pela *Holding*, permitem ao colaborador conhecer todo o grupo e ter uma visão macro do que é realmente a empresa no que diz respeito a normas, procedimentos e ao seu papel no mercado. Por outro lado, as iniciativas desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos da área comercial enquadram os novos elementos sobre o papel das diversas áreas existentes e de quais são os processos e procedimentos específicos desta área.

Este programa apresenta algumas diferenças de acordo com o papel que o novo membro irá desempenhar na organização. Tratando-se de uma contratação para o quadro permanente, é necessária uma abordagem mais pormenorizada do que se for para um elemento que irá desempenhar um contrato a termo, um estágio profissional ou curricular, (com duração contratual pré-estabelecida). Por outro lado, caso se trate de uma mobilidade interna, o/a colaborador/a já realizou determinadas atividades quando iniciou funções noutra empresa do grupo, pelo que evitando redundâncias têm também um conjunto de etapas diferentes das admissões e dos estágios.

Atualmente, o programa de *Onboarding* é composto pelas seguintes iniciativas:

- 1- Sessão de Boas Vindas do Departamento de Recursos Humanos

No sentido de enquadrar o novo membro relativamente ao Grupo XPTO e á empresa que o irá acolher (XPTO Comercial), é realizada uma sessão de boas vindas por alguns membros da Direção de Recursos Humanos (por norma um elemento efetivo e um estagiário que acompanha essa função). Nesta sessão, é realizada uma breve explicação sobre a empresa no geral e é feito um enquadramento específico da área comercial e de todas as suas direções. São dadas informações sobre as políticas e os processos relacionados com o vínculo contratual, com o posto de trabalho e com a equipa do novo colaborador. Finalmente, são dadas indicações sobre o modo de funcionamento das plataformas disponíveis e alguns contactos úteis, com quem o colaborador poderá contactar para esclarecer as suas dúvidas.

Aplicável a: Contratações; Mobilidades e Estágios.

2- Escola comercial - Realização de cursos específicos da Área Comercial.

De acordo com a tipologia de contrato estabelecido, os novos membros têm de realizar um conjunto de cursos específicos em *e-learning*. Após a conclusão dos cursos será entregue um plano de integração, no caso das admissões ao quadro permanente, um plano de acolhimento aos colaboradores com um vínculo contratual a termo e um plano de estágio aos elementos com contrato de estágio.

Aplicável a: Contratações, Mobilidades, Estágios (apenas os cursos iniciais sobre todo o grupo e a área comercial em específico).

3- Programa *Belong* – Área Comercial

3.1- Plataforma - Nesta plataforma os colaboradores realizam desafios; quebra-cabeças e palavras cruzadas relacionadas com informações da empresa. O *Belong* tem como intuito, transmitir de forma dinâmica e simples, como funciona toda a área comercial, as suas políticas e os seus procedimentos. Este elemento do programa de *Onboarding* decorre durante o primeiro mês. Ao concretizarem os diversos desafios propostos na plataforma, os colaboradores irão acumular pontos e a partir daí será criado um *rankig* que destacará os que mais pontos tiverem.

3.2 – Visitas - Realizadas a algumas das instalações, trimestralmente após o período de admissão. Os locais a visitar são escolhidos por cada colaborador, sendo que terá de escolher no mínimo dois locais para realizar a sua visita. O principal objetivo desta

iniciativa é dar a conhecer aos indivíduos a atividade da empresa e como é entregue a proposta de valor aos clientes.

Aplicável a: Contratações e Mobilidades.

4- Pequeno-almoço com o Conselho de Administração

É uma iniciativa de *networking* que procura potenciar o contacto dos elementos do conselho de administração com os novos colaboradores, transmitindo segurança e uma cultura unida. Durante esta sessão os novos colaboradores poderão expor as suas dúvidas e conversar informalmente com os elementos do conselho de administração. Atualmente esta iniciativa foi abandonada, devido a alterações na estrutura dos colaboradores. O objetivo é retomar esta atividade num formato mais “próximo” e não tão formal.

Aplicável a: Contratações e Mobilidades.

5- Acompanhamento durante o período experimental/ Avaliação dos estágios profissionais

Antes de se proceder á admissão definitiva de um novo colaborador, é necessária a existência de um período experimental, normalmente com a duração de 6 meses, em que o desempenho do individuo é avaliado e de acordo com essa avaliação a organização poderá passar para a admissão definitiva do mesmo ou optar por cessar o vínculo. Neste sentido, a chefia direta do colaborador terá de preencher a ficha de avaliação do período experimental do mesmo e enviar o resultado para a direção de recursos humanos.

Paralelamente, no fim dos 9 meses de estágio, os elementos com um vínculo contratual de estágio profissional terão de entregar ao seu orientador um relatório de estágio, que irá ser analisado e terá uma nota final. A sua estrutura deverá ser acordada com o seu orientador e o conteúdo exposto será relacionado com as atividades desempenhadas.

Aplicável a: Contratações e Mobilidades e Estágios profissionais.

4.2- Metodologia de diagnóstico

No sentido de efetuar um diagnóstico completo, foram implementados dois instrumentos de recolha de *feedback*. Um dirigido ao membro responsável pela execução do programa em análise e outro aos colaboradores que experienciaram o programa de acolhimento e integração recentemente.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista à colaboradora do departamento de recursos humanos responsável pelo desenvolvimento e implementação do novo programa (Anexo A). A entrevista realizada teve como principal objetivo recolher informação sobre a necessidade de reestruturar o programa e o impacto que este tem na taxa de retenção dos colaboradores, influenciando a sua satisfação no local de trabalho.

Adicionalmente, foi desenvolvido e implementado um questionário aos 119 colaboradores que entraram na organização entre janeiro de 2016 e janeiro de 2018 (Anexo C). O principal objetivo foi recolher a opinião dos mesmos relativamente às iniciativas desenvolvidas e em que medida esse fator influencia a sua satisfação na organização. Questionou-se ainda sobre a ligação entre o programa de acolhimento e integração e a retenção dos colaboradores na empresa, no sentido de perceber se a sua vontade de permanecer na organização poderá ou não ser influenciada pelo programa desenvolvido.

Paralelamente, foi realizado um *Benchmarking*, aos programas de Acolhimento e Integração de várias empresas, no sentido de alinhar o novo programa também com o contexto externo, uma vez que para garantir um programa competitivo relativamente ao mercado em que a organização está inserida é fundamental considerar os dois contextos que a influenciam (Anexo E).

4.3- Resultados

Através da recolha e análise dos dados é possível concluir que devido às alterações na estrutura organizacional, surgiram novas necessidades em diversos âmbitos na área comercial. Um dos aspetos que a direção de recursos humanos reconheceu como necessidade de melhoria foi precisamente o seu programa de acolhimento e integração. Este programa, tal como todos os programas desenvolvidos encontra-se alinhado com as normativas definidas pela *Holdings* (“empresa mãe”). E neste sentido, todas as atividades a ele agregadas, são discutidas e validadas pela mesma, uma vez que funcionam de forma complementar ao programa de acolhimento e integração de todo o grupo, como referido anteriormente.

Esta necessidade de melhoria surgiu em primeira instância, devido à unificação das políticas e processos das duas unidades de negócio, responsáveis pela venda do serviço aos clientes. Com este processo de mudança, o departamento de Recursos Humanos (RH) da XPTO Comercial, começou também a apoiar e gerir os colaboradores

do departamento de RH da XPTO Serviços Partilhados. Uma vez que se tratam de duas unidades de negócio distintas em termos de processos e características, a uniformização de todas as políticas e processos, tendo em conta as especificidades de cada unidade tornou-se obrigatória.

Face a esta reestruturação e passando por um período de estabilização, a Área Comercial necessita de desenvolver um programa de *Onboarding*, que seja compatível com as duas unidades de negócio. É essencial prosseguir com a sua reformulação, mantendo o que é importante, retirando o que não acrescenta valor e adicionando o necessário. Muitas das atividades, estão presentes no programa atual, mas não são colocadas em prática, uma vez que necessitam de ser ajustadas e reformuladas de acordo com a nova estrutura organizacional e de reporte. Por outro lado, existem iniciativas que são ainda desenvolvidas, no entanto é necessária a sua reformulação no sentido de melhorar todo o programa. Reforçando esta necessidade de melhoria, verifica-se um baixo nível de participação por parte de algumas chefias, não por descuido, mas porque no planeamento das suas prioridades não consideram o programa tão importante como é na realidade.

A principal ferramenta utilizada, devido à sua ineficácia constitui também uma necessidade de mudança. Trata-se de uma plataforma, na ótica de *gamifications*, em que os colaboradores, durante o seu primeiro mês, vão realizando desafios e alguns jogos de conhecimento sobre informações da área comercial. O principal objetivo é transmitir aos novos elementos as políticas e os processos executados, bem como todas as fases do ciclo comercial e o enquadramento das diversas áreas no mesmo.

Após concluírem os desafios, os colaboradores têm na própria plataforma um questionário de satisfação, que procura avaliar o seu funcionamento e a forma como os conteúdos são expostos. Ao recolher esse *feedback*, foi possível concluir que a plataforma em muitas situações é lenta e possui muitos erros técnicos, levando a resultados de avaliação negativos. Existem jogos que não são muito intuitivos na forma como se jogam e outros em que existe alguma dificuldade em selecionar a opção escolhida. Para além disso, a plataforma ao longo dos desafios, vai encravando o que obriga os colaboradores a reiniciarem os jogos e fazerem tudo desde o início.

A resolução destes problemas, para além de influenciar negativamente o processo de integração dos colaboradores, significa ainda uma perda de tempo bastante grande para

os elementos do departamento de recursos humanos, tornando-se uma situação incompatível com as funções e tarefas que têm de concretizar. Com esta situação, os colaboradores perdem tempo a realizar algo que inicialmente foi desenhado e concebido para acelerar o processo de aculturação e socialização organizacional, acabando por se evidenciar como um processo ineficaz e pouco relevante.

Para além dos problemas técnicos existentes, os novos colaboradores, quando entram têm de realizar os cursos iniciais corporativos e os cursos iniciais relativos especificamente á área comercial. E uma vez que é um processo que tem de ser realizado nos primeiros 3 meses, para garantir uma integração efetiva, as duas tipologias de formação deveriam constar num só módulo, o que não acontece. Inicialmente os novos elementos apenas conseguem aceder às formações corporativas, uma vez que só é possível acederem às restantes formações após a sua inscrição nas mesmas. A listagem com os colaboradores a inscrever nos módulos só é enviada trimestralmente, pelo que existem colaboradores que só fazem os cursos três meses após a sua integração na empresa.

Complementando a informação interna recolhida, o questionário de satisfação realizado (Anexo C) foi bastante útil no processo de diagnóstico uma vez que ninguém melhor do que os próprios colaboradores para darem feedback sobre a sua experiência (Anexo D). Dos 119 colaboradores seleccionados responderam apenas 54 (Fig.1)

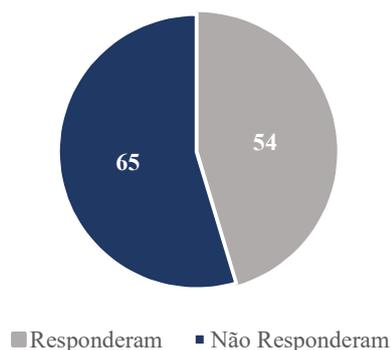


FIGURA 1 - N° DE COLABORADORES PARTICIPANTES

Caracterizando a amostra, tal como se verifica na figura 2, 33 dos participantes são do sexo masculino e 21 são do sexo feminino. Relativamente á geração (Fig.3), 6 dos participantes correspondem á Geração x (considerada a geração nascida após o "*Baby boom*") e 48 correspondem à geração y (*millennials*).

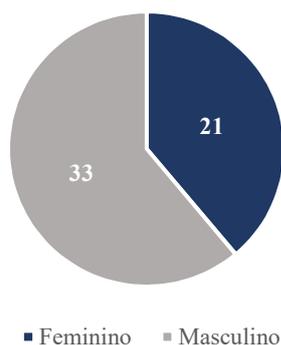


FIGURA 2 - GÊNERO DOS PARTICIPANTES

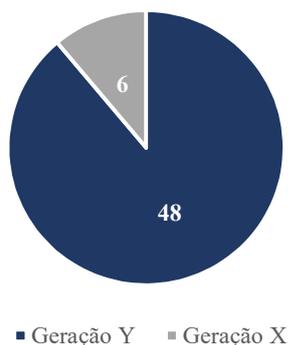


FIGURA 3 – GERAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Quando solicitada a descrição dos primeiros dias na empresa, a maioria dos colaboradores mostra satisfação com a sua experiência inicial, referindo que os primeiros dias são de grande assimilação de informação e aprendizagem. Os novos elementos são imediatamente integrados na sua equipa, pelas suas chefias e pelos seus colegas. Após a sessão com a drh, a chefia e os colegas realizam um enquadramento sobre a empresa, a direção e as várias áreas, sendo que alguns dos participantes referiram que após este enquadramento inicial, seguiu-se um almoço de equipa. Contrariamente, identificam-se situações em que a experiência nos primeiros dias não é muito positiva, uma vez que alguns colaboradores referiram que no seu primeiro dia o posto de trabalho não estava preparado e tiveram de aguardar cerca de 3/4 dias para que tudo estivesse organizado.

A experiência de *Onboarding* foi avaliada pelos 54 colaboradores, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a nada satisfeito e 5 corresponde a muito satisfeito. A partir do cálculo de uma avaliação média de todas as respostas, obteve-se uma avaliação de 4,3 na experiência de *Onboarding* dos colaboradores.

As iniciativas mais valorizadas do programa atual são o pequeno-almoço com o conselho de administração; a sessão de boas vindas realizada pela DRH e as visitas aos

canais de atendimento, pelo que estas medidas deverão agora ser ajustadas e melhoradas constando também na proposta apresentada.

Por outro lado, as duas iniciativas sugeridas pela maioria dos colaboradores que não são desenvolvidas no programa atual são a existência de um *Buddy* que acompanhe os novos elementos desde o início e atividades que promovam o *Networking*.

Quando questionados sobre a relação entre a experiência de acolhimento e integração e a taxa de retenção, 94% dos colaboradores afirmam que quando a experiência é positiva a taxa de retenção é maior. Paralelamente, 4% dos colaboradores referiram que apesar de existir esta relação de influência, a experiência de acolhimento e integração é apenas um dos fatores que influenciam a intenção de permanecer na organização dos colaboradores. Contrariamente, o colaborador que acredita não existir nenhuma relação entre estas duas variáveis afirmam que “*É do total interesse da organização acolher e integrar o novo recurso para retirar o melhor dele o mais rapidamente possível. Contribui para a satisfação do colaborador a curto prazo, mas não a longo prazo.*”

Relativamente à penúltima pergunta do questionário, relativo às empresas “*best in class*” no processo de *Onboarding*, criando um top três, as mais referidas pelos colaboradores foram a Deloitte; a Farfetch e a Google.

Finalmente e no sentido de recolher sugestões de melhoria e novas ideias para o novo programa, de acordo com as sugestões dos participantes, é possível destacar 8 principais ações de melhoria (Fig.4).

- 1 - Passagem por outras áreas/direções
- 2 - Local onde os colaboradores possam ver o seu estado de integração
- 3 – Manual com a explicação das várias plataformas utilizadas
- 4 – Um *Buddy* com disponibilidade e tempo para acompanhar o novo colega
- 5- Entrevistas de acompanhamento, uma vez por ano de modo a que os colaboradores tenham um acompanhamento relativamente às suas preocupações, dúvidas e motivações
- 6- Sessões de *Mentoring*
- 7 - Mobilidade de Curto prazo
- 8 - Disponibilização atempada das ferramentas de trabalho

FIGURA 4 - TOP 8 DAS SUGESTÕES DE MELHORIA DOS COLABORADORES

Considerando os resultados acima obtidos, é necessário proceder à reestruturação do programa de *onboarding*, garantindo uma melhor experiência do colaborador e evitando processos complexos e morosos, que numa fase inicial impacta bastante a motivação dos novos elementos. É necessária a conceção de um programa que permita uma rápida integração das novas pessoas na organização e lhes transmita confiança e suporte nesta nova etapa da sua vida. Após a análise realizada, ao programa de Acolhimento e Integração é possível destacar como pontos fortes e como pontos fracos o seguinte:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Permite a integração efetiva dos novos colaboradores; - Transmite a informação organizacional de forma simples e rápida; - Promove o contacto com os elementos de alta direção; - Garante o conhecimento do ciclo comercial e o papel das diversas áreas envolvidas, permitindo uma visão mais ampla do negócio; - Possibilita a participação em sessões de formação dinâmicas (presenciais ou <i>e-learning</i>), tendo em vista um conhecimento mais detalhado sobre o negócio; - Garante a satisfação dos colaboradores com a empresa, traduzindo-se na sua vontade em permanecer na organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação reduzida de algumas áreas no acolhimento dos seus novos elementos; - Não garante o desenvolvimento de todas as iniciativas planeadas; - Existem poucas iniciativas que promovem o <i>Networking</i> com os colegas e com as principais áreas de contacto; - Preparação tardia do posto de trabalho; - Ausência de acompanhamento contínuo no processo de integração dos novos membros; - Utilização de uma plataforma obsoleta em todo o processo; - Disponibilização com atraso dos conteúdos formativos destinados á integração dos colaboradores; - Ausência de um <i>Buddy</i> que acompanhe os novos elementos, nos seus primeiros dias.

TABELA 1 - PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS PROGRAMA ATUAL

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Decorrente da análise realizada anteriormente, ao contexto organizacional, aos pontos fortes e aos pontos fracos do programa de acolhimento em vigor, foi elaborada uma proposta de um novo programa de acolhimento. A proposta visa essencialmente colmatar os pontos fracos acima descritos e reforçar as medidas que garantam um processo de *Onboarding* eficaz.

5.1- Proposta

O modo como o processo de acolhimento se encontra delineado, pretende além de tudo ajudar o colaborador a adaptar-se rapidamente, pelo que toda esta fase inicial deverá decorrer de forma gradual. A fase de acolhimento e integração dos novos elementos numa organização inicia-se desde que o candidato é selecionado e transita para colaborador efetivo da organização. Deste modo, a proposta do novo programa de acolhimento e integração da área comercial do Grupo XPTO divide-se em três momentos/fases e pressupõe uma fase de avaliação:

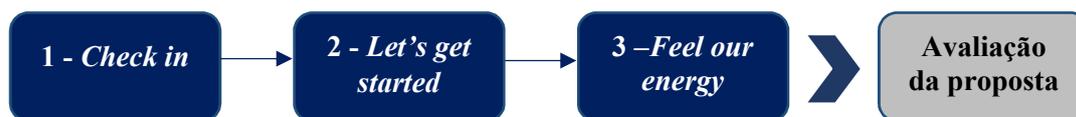


FIGURA 5 - NOVO PROGRAMA

O primeiro momento, o *Check in*, diz respeito ao primeiro contacto com o novo elemento, ocorre antes do primeiro dia de trabalho, é quando se obtêm as informações e se organiza a entrada do mesmo (Tabela 2); *2- Let's Get started* engloba todas as iniciativas desenvolvidas durante o primeiro dia do novo colaborador na organização (Tabela 3); *3- Feel Our Energy* relaciona-se com a integração do colaborador na organização, durante os seus primeiros 6 meses (Tabela 4).

A primeira fase do programa, "*Check in*", é composta por oito iniciativas e decorre nas duas semanas antes do primeiro dia de trabalho do colaborador. Em primeiro lugar, e porque o processo de acolhimento se inicia desde que o novo elemento é selecionado, salienta-se o primeiro contacto, quando se informa que a pessoa foi selecionada para a posição em questão. Nesta primeira fase, serão explicados os próximos passos ao colaborador e uma vez que se trata do primeiro contacto é fundamental que a empresa se coloque à disposição para o esclarecimento de quaisquer dúvidas ou questões adicionais.

Em seguida proceder-se-á à alocação de um elemento da Direção de Recursos Humanos para acompanhar de forma contínua o novo colaborado. No sentido de garantir coerência em todo o processo, a pessoa escolhida por norma será o elemento responsável pelo processo de recrutamento.

Num momento seguinte e realizado essencialmente pela área de cada colaborador segue-se a organização do posto de trabalho e a requisição das ferramentas necessárias (computador; ecrã; material de escritório; telemóvel, etc...). A iniciativa seguinte, a alocação de um *Buddy* da área ao novo colaborador, depende também da área onde irá trabalhar o novo elemento, uma vez que a chefia direta será a pessoa mais indicada para selecionar um colega que consiga assumir esse papel. A iniciativa do *Buddy* visa facilitar o processo de integração dos novos colaboradores, uma vez que se trata de uma pessoa que está na empresa há algum tempo, que conhece bem os processos e procedimentos organizacionais e que os consiga transmitir corretamente ao novo elemento. Adicionalmente, deverá ainda prestar apoio, na criação de redes de *networking* com os restantes colegas.

Quando a data de entrada do novo colaborador estiver definida e as devidas autorizações concretizadas, será enviado um *e-mail* ao novo elemento (Anexo F), por norma uma semana antes da sua entrada com enfoque em três principais aspetos: 1- realização da convocatória para a sessão de acolhimento dada pela Direção de Recursos Humanos (DRH), onde consta o local, o dia e a hora; 2- algumas informações úteis sobre a própria empresa (o que faz, qual o seu papel no setor energético, etc..) e 3- Solicitação do preenchimento de um questionário *online* sobre algumas informações pessoais e o envio de uma fotografia que mostre a “energia do colaborador”. Esta informação é fundamental para que seja divulgada na equipa e mais à frente na organização, dando a conhecer a todos os colaboradores os seus novos colegas (Anexo L).

Em seguida será enviado um *e-mail* (Anexo G) à chefia direta do novo elemento no sentido de comunicar o dia de acolhimento do mesmo, será partilhado o *template* com as suas informações pessoais e um Guia em formato *PowerPoint*, com os passos gerais que deverão ser seguidos para acolher o novo colaborador da melhor forma (Anexo J). Neste *e-mail* são ainda solicitadas as coordenadas do posto de trabalho para que possam ser pedidos os acessos ao edifício. No mesmo dia, será enviado um *e-mail* diferente para o *Buddy* do colaborador onde é salientado o que se espera do seu papel enquanto *Buddy* e qual será a duração deste tipo de acompanhamento. Para que possa conhecer um pouco

melhor o novo colega será também disponibilizado o *template* de informações pessoais realizado (Anexo M).

A última iniciativa da primeira fase do programa proposto será o pedido de acessos ao edifício, normalmente realizado dois dias antes da entrada do novo colaborador, através de um *e-mail* enviado ao responsável. No caso dos estágios profissionais é importante indicar também a data de término do contrato (Anexo I).

<i>1- Check in</i>					
Iniciativa	Nº de pessoas envolvidas	Espaços Especiais	Tempo Despendido	Custo	Aplicável a:
Primeiro contacto com o novo colaborador	1	N/a	15 Min	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Alocação de um elemento da DRH ao novo colaborador	2	N/a	É um processo Automático. Será o responsável pelo processo de recrutamento.	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna
Organização do posto de trabalho	2	N/a	N/a (realizado pela área)	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Alocação de um <i>Buddy</i> da área ao novo colaborador	2	N/a	N/a (decidido pela área)	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Envio de <i>e-mail</i> ao colaborador (convocatória para a sessão de acolhimento)	1	N/a	0h07 min. Aproximadamente por cada <i>e-mail</i>	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Envio de <i>e-mail</i> à chefia do novo colaborador	1	N/a	0h07 min. Por cada <i>e-mail</i>	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e

					incerto) - Estágios
Envio de <i>e-mail</i> ao <i>Buddy</i> do novo colaborador	1	N/a	0h07 min. Por cada <i>e-mail</i>	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Pedido de acessos ao edifício	1	N/a	00h05 por cada <i>e-mail</i>	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios

TABELA 2 - FASE 1: CHECK IN

De forma assegurar a concretização das atividades descritas na tabela, foram realizadas algumas iniciativas auxiliares.

Primeiramente procedeu-se à reformulação de todos os *e-mails* enviados. Foi criado um *lay out* mais apelativo, uma vez que os *e-mails* continham muita informação e a disposição do texto era confusa. No sentido de melhorar a experiência do colaborador e disponibilizar as informações básicas acerca da empresa, este novo *e-mail* contém links diretos sobre a atividade da empresa e sobre o seu histórico (Anexo F). Relativamente ao *e-mail* enviado à chefia, alterou-se também a informação a comunicar e foi adicionada uma *checklist* com o que as chefias necessitam de ter em consideração para acolher o novo elemento da melhor forma (Anexo G). Adicionalmente foi criado o *e-mail* para o *Buddy*, no sentido de lhe transmitir informações sobre o seu novo colega (Anexo H).

Paralelamente, foi criado um “*Quicke Guide*” (uma pequena apresentação em *PowerPoint* com algumas sugestões importantes a seguir) para a chefia direta e outra para o *Buddy*, no sentido de orientar o seu comportamento face ao novo colaborador. O principal objetivo do Guia para as chefias é uniformizar o comportamento das chefias de todas as áreas relativamente ao processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores e sobretudo garantir que estes se sentem acompanhados e integrados nas respetivas equipas e posteriormente em toda a organização (Anexo J). Paralelamente, uma vez que o *Buddy* será a pessoa mais próxima do colaborador numa fase inicial, é fundamental que o acompanhe da melhor forma (Anexo K).

Outra das iniciativas auxiliares realizada foi a criação de um pequeno questionário em *typeform* (plataforma online de questionários) com algumas perguntas sobre o

percurso profissional e alguns aspetos mais pessoais sobre o novo colaborador (Anexo L). Este formulário tem como principal objetivo recolher informações pessoais sobre o novo colaborador antes da sua entrada na organização. É enviado um *link* no *e-mail* de convocatória ao colaborador, onde este apenas tem de aceder, responder às questões e submeter o formulário *online*.

De forma complementar, no sentido de apresentar o novo colaborador à chefia e aos colegas (incluindo o *Buddy*), foi realizado um *template* em formato *PowerPoint* com as questões realizadas, as respetivas respostas e a fotografia do colaborador, para que posteriormente possa também ser enviado à equipa de comunicação e divulgado nas redes sociais internas (Anexo M).

A segunda fase do programa, “*Let’s get started*”, diz respeito a todas as iniciativas desenvolvidas no primeiro dia de trabalho do novo colaborador. Primeiramente, logo que chega à organização o novo elemento terá uma sessão de boas vindas com a Direção de Recursos Humanos (DRH), cujo principal objetivo é dar a conhecer a organização ao novo colaborador. Uma vez que se trata de uma grande empresa é importante contextualizar as novas pessoas sobre a sua missão, cultura e valores; o papel que assume no setor em que está inserida e como é desenvolvida a sua atividade. É também fundamental transmitir qual é o papel da área comercial em específico e como se interrelacionam as suas várias direções. Para além disso, nesta sessão serão abordados os principais temas relacionados com o exercício da função (horário, picagens de ponto, pedido de cartão refeição, etc..), será assinado o contrato de trabalho e os restantes documentos necessários, como ainda será entregue um manual com uma breve explicação sobre as plataformas eletrónicas a utilizar.

Após ter um enquadramento geral sobre toda a estrutura, o colaborador será encaminhado para a sua direção para ser recebido pela sua equipa. A receção de equipa varia de direção para direção, de acordo com a sua dinâmica. Para sinalizar o posto de trabalho do novo elemento, normalmente irá ser colocado um balão, para que os restantes colaboradores tomem a iniciativa de interagirem com o novo colega e o ajudem neste processo.

A terceira iniciativa a desenvolver será uma Sessão de Boas Vindas realizada pela chefia direta. Esta sessão visa enquadrar o novo colaborador sobre a Direção em que está inserido e a finalidade de cada uma das áreas existentes. A sessão com a chefia serve

ainda para dar a conhecer ao novo elemento os procedimentos existentes, clarificar bem o seu papel na função que irá desempenhar e que ligação terá com as restantes áreas. É importante clarificar desde o início o que é esperado da sua parte e como poderá contribuir para os objetivos da área, da direção e da organização, garantindo deste modo a gestão das suas expectativas.

Após as primeiras horas na organização, quando o colaborador já sabe com quem irá trabalhar e onde é o seu posto de trabalho, será organizado um almoço de equipa no sentido de quebrar o gelo e proporcionar um momento mais descontraído, para que o novo elemento conheça os seus colegas e estabeleça relações de *networking*.

Após a hora de almoço, será enviado um *e-mail* de Boas Vindas pela DRH ao novo colaborador (Anexo N), com os conteúdos expostos na sessão de Acolhimento. Deste modo os colaboradores têm acesso às apresentações expostas e a todos os contactos úteis para que possam esclarecer as suas dúvidas iniciais. Basta que acedam a um *link*, que os encaminhará diretamente para uma *cloud online*, onde estão disponíveis esses documentos. Neste *e-mail* é também anexado o *link* com acesso direto às redes sociais da organização, a *intranet* e o *workplace*, para que se possam ir familiarizando com as suas funcionalidades, com os temas que são abordados e com os grupos existentes. A *intranet* é um local *online* onde são divulgadas as principais notícias relacionadas com a área Comercial e com o Grupo XPTO e onde se encontram todas as ferramentas para que os colaboradores possam tratar dos assuntos laborais. Por outro lado o *workplace*, também conhecido como o “*Facebook* da XPTO”, funciona como uma rede social interna, onde são publicados os acontecimentos mais importantes e onde são criados grupos de acordo com a sua temática (ex. voluntariado XPTO; novos produtos e serviços, etc...)

<i>2- Let's get started</i>					
Iniciativa	Nº de pessoas envolvidas	Espaços Especiais	Tempo Despendido	Custo	Aplicável a:
Sessão de Boas vindas da DRH	2	Sala de Reunião	1h30	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
<i>Kit</i> de Boas Vindas	1	-	0h05	50€	- Admissão QP - Contratos a Termo (certo

					e incerto) - Estágios
Receção da Equipa	Toda a Equipa	N/a	A definir por cada equipa	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Sessão de Boas vindas da Chefia	1	Sala de Reunião	A definir por cada chefia	N/a	-Admissão QP -Mobilidade Interna
Almoço de equipa	Toda a Equipa	N/a	A definir por cada equipa	Suporta do por cada elemento	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Envio de <i>e-mail</i> de Boas Vindas	1	N/a	15 Min	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios

TABELA 3 FASE 2: LET'S GET STARTED

Tal como para a primeira fase do programa, para ser possível concretizar estas atividades foram realizadas algumas iniciativas auxiliares. No sentido de garantir a coerência das informações divulgadas, procedeu-se à reformulação das apresentações em *PowerPoint* expostas na sessão de boas vindas dos novos colaboradores. Esta necessidade surgiu devido à reorganização estrutural da área analisada, uma vez que as informações e os dados existentes correspondiam à antiga estrutura. Foram criadas três versões distintas de acordo com o vínculo contratual existente, uma vez que as informações a transmitir aos novos colaboradores, aos colaboradores provenientes de mobilidade, aos elementos com um vínculo contratual a termo certo ou incerto e aos estágios profissionais é diferente (Anexos O; P e Q).

Por outro lado, esta modificação permitiu sintetizar e tornar a informação mais perceptível, através da conceção de *slides* simples e baseados em esquemas, com pouco texto. O que contribuiu para tornar a sessão de acolhimento mais dinâmica e apelativa, não apenas baseada na apresentação exposta mas também no diálogo e participação de todos os intervenientes.

Em seguida, de modo a clarificar o *e-mail* de boas vindas enviado aos colaboradores, tornando-o mais apelativo e organizado, foi criada a *cloud* online para disponibilizar os conteúdos expostos na sessão realizada pela DRH. O principal objetivo com a criação desta metodologia de envio de dados foi evitar que num *e-mail* se enviassem as três apresentações expostas e as restantes informações, o que tornava o e-mail confuso. Por outro lado, também o corpo de texto do *e-mail* acima referido foi alterado, no sentido de garantir uma comunicação mais fluída e dinâmica (Anexo O). Foram inseridos os *link's* e a própria forma de escrita é mais direta e próxima do colaborador.

A fase “*Feel our energy*”, a última fase do programa de *Onboarding*, decorrerá nos primeiros seis meses de trabalho do colaborador na organização e é composta por sete iniciativas. Primeiramente, no dia seguinte à entrada do novo elemento, será divulgado na intranet e no *workplace* o *template* anteriormente preenchido com as informações do colaborador. Esta iniciativa, visa por um lado dar a conhecer as novas entradas a todos os colaboradores, incluindo-os no processo de integração dos novos membros e por outro potenciar o sentimento de pertença organizacional dos recém-admitidos.

A iniciativa seguinte corresponde á utilização da aplicação *Random Coffees*. Após terem conhecimento da entrada do novo elemento na equipa, os restantes membros, sob a orientação da chefia poderão inscrever-se na aplicação, juntamente com o novo colaborador para que após uma escolha aleatória ocorrida na aplicação, surja um par para tomar um café, almoçar ou lanchar com o novo colaborador.

Num momento seguinte, o novo elemento terá de realizar alguns cursos iniciais em *e-learning*, com as principais informações sobre o grupo e a unidade de negócio em que está inserido. Em primeiro lugar terá de concretizar o currículo de boas vindas, em que recebe uma mensagem inicial e é realizado um breve enquadramento geral do grupo e da sua atividade. Em seguida e numa ótica centrada apenas na área Comercial, os colaboradores têm de concretizar dois currículos específicos: 1- Introdução ao Negócio; 2- Regulação e *Compliance* da Atividade Comercial, que visam essencialmente transmitir conhecimentos sobre a atividade da área comercial, desde a produção até à distribuição de eletricidade e distribuição de gás, de acordo com todas as normas legais e limitações que a XPTO tem de respeitar, incluindo todas as entidades reguladoras do setor. Estes dois currículos são constituídos por vários módulos e serão realizados através de áudio e leitura, pelo que no final de cada módulo o colaborador terá de responder a diversas

questões de avaliação sobre as temáticas. No futuro, serão disponibilizados currículos de acordo com a função e a área em que o colaborador se insere.

Atualmente o recém-admitido vai tendo acesso aos currículos à medida em que é inscrito nos cursos e uma vez que a sua inscrição depende do procedimento definido (por norma para se proceder à inscrição dos colaboradores nos cursos é enviada trimestralmente uma lista para a entidade responsável proceder à sua inscrição), podendo significar que o individuo só possa concretizar determinado curso três meses após a sua entrada na organização. No sentido de disponibilizar de forma imediata todos os cursos que os novos colaboradores têm de fazer, será criado um módulo de *e-learning* único denominado “Á descoberta da área Comercial”. O principal objetivo é que cada colaborador tenha disponível e consiga ver todos os currículos que tem de realizar, pelo que a concretização de um curso desbloqueará automaticamente o curso seguinte. Esta medida irá garantir que os novos elementos possam fazer os cursos todos seguidos e nos *timings* corretos, dependendo apenas do seu ritmo de realização.

A quarta iniciativa delineada será a realização de um pequeno-almoço com os membros do conselho de administração, incluindo a Presidente. Esta iniciativa procura promover o contacto com os elementos de topo, de modo a que os colaboradores sintam que o facto de serem membros da administração não impede o contacto com os mesmos. Neste pequeno-almoço, os colaboradores têm a oportunidade de colocar as suas questões relativas ao negócio ou a outros temas organizacionais. Procura-se criar um ambiente mais descontraído e informal, em que os diferentes papéis desempenhados na organização não são uma barreira à comunicação e partilha de ideias entre os diversos cargos organizacionais.

Após dois meses de permanência na organização, os novos colaboradores terão uma primeira sessão de *follow up* com a sua chefia direta e com o elemento da DRH responsável pelo seu processo de recrutamento. É esperado desta sessão de acompanhamento que os novos elementos transmitam o seu feedback sobre o processo de integração e o trabalho que estão a desenvolver, salientado o que deve ser alterado no sentido de melhorar continuamente a entrada dos futuros novos elementos. Relativamente aos estágios profissionais, a sessão de esclarecimento será feita pelo seu orientador de estágio, de modo a perceber quais as suas principais dificuldades e sobre que temas possa ter dúvidas.

Em seguida, no sentido de envolver os novos colaboradores no que é realmente o negócio da empresa, serão proporcionadas visitas aos principais canais de atendimento e pontos de venda, essencialmente às lojas e aos *contact centers*. Nestes locais, os novos elementos ficam a par de como se processam as vendas e como é feito o contacto com o cliente.

Passados três meses desde a sua entrada na organização, os colaboradores terão de avaliar o programa de *Onboarding*, considerando as atividades desenvolvidas (Anexo R). A recolha de *feedback* será efetuada através do envio de um *e-mail*, solicitando o preenchimento de um questionário na plataforma online *Typeform*, onde cada colaborador deverá fazer a sua apreciação global sobre o programa e sobre o seu estado de integração atual, tendo a possibilidade de dar sugestões de melhoria. Optou-se por realizar esta avaliação em dois momentos, uma vez que numa fase inicial os colaboradores estão entusiasmados por entrar numa nova empresa e por realizar novas funções, o que poderá influenciar a sua opinião relativamente ao contexto. Por outro lado, a recolha de *feedback* contínuo permite à direção de recursos humanos, ir melhorando o programa, de acordo com as críticas e sugestões de melhoria propostas pelos colaboradores.

A iniciativa seguinte diz respeito á segunda sessão de *Follow up* dos colaboradores, após 6 meses de permanência na organização. Os aspetos a avaliar são os mesmos avaliados na primeira sessão, no entanto serão mais centrados nas diversas atividades que o colaborador se encontra a desenvolver e nas suas principais dificuldades. Pretende-se perceber se está motivado e satisfeito com o trabalho que se encontra a realizar e sobretudo se o seu papel enquanto membro organizacional está bem definido. Esta sessão é fundamental uma vez que, o novo elemento se encontra no final do seu período experimental e irá passar a ser um colaborador efetivo na organização, pelo que se ocorrer uma situação em que se encontra desenquadrado ou desmotivado tanto a sua chefia como os recursos humanos terão de estar a par. Relativamente aos estágios o procedimento é o mesmo, realizado anteriormente.

Na fase final desta etapa, tanto os colaboradores do quadro permanente, em regime de contrato a termo certo ou incerto como os contratos de estágio profissional são avaliados durante um período específico. Ao nível dos colaboradores, durante os primeiros seis meses na organização, o seu trabalho é avaliado no sentido de perceber se realmente se enquadram no contexto organizacional e se faz sentido a sua permanência na organização. Após este período, a chefia direta terá de preencher um formulário de

avaliação e entregar à DRH. Ao nível dos estágios profissionais, os estagiários são também acompanhados e avaliados durante os seus nove meses de estágio. Se a avaliação for positiva terão a oportunidade de participar num processo de recrutamento generalista em que, se passarem nas diversas etapas são inseridos numa lista de potenciais candidatos. Quando a organização apresentar necessidades de recrutamento, consulta essa lista e seleciona os candidatos de acordo com o seu perfil.

Finalmente, o programa de *Onboarding* é novamente avaliado pelos colaboradores, após seis meses de permanência na organização, recorrendo à implementação de questionários de satisfação (Anexo S). Uma vez que o colaborador se encontra minimamente integrado terá uma opinião bem definida da realidade onde está inserido e o seu feedback é fundamental para a melhoria dos processos.

3- <i>Feel our energy</i>					
Iniciativa	Nº de pessoas envolvidas	Espaços Especiais	Tempo Despendido	Custo	Aplicável a:
Divulgação dos novos colaboradores na intranet e no <i>workplace</i>	2	N/a	15 Min.	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna
“Á Descoberta da área Comercial” Cursos de <i>e-learning</i>	2	N/a	10 min.	276,47€ / pessoa	- Admissão QP - Mobilidade Interna
<i>Random Coffees</i>	2 da RH +3 da área	Cafetaria	1h00	Suportado por cada pessoa	- Admissão QP - Mobilidade Interna
Pequeno-Almoço com o Conselho de Administração	12 (10 elementos do conselho de administração + 2 da DRH)	Espaço das Comunicações	2h00	200€	- Admissão QP - Mobilidade Interna
1ª Sessão de <i>Follow up</i>	2	N/a	1h30	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Visita aos canais de atendimento (lojas; <i>contact center</i>)	2	Canais de atendimento	3h00	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna

Avaliação do programa de <i>onboarding</i> (questionário de satisfação nº1)	2	N/a	15 min.	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto)
2ª Sessão de <i>Follow up</i>	2	N/a	1h30	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto) - Estágios
Acompanhamento do Período Experimental	2	N/a	6 Meses	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna
Acompanhamento do Período de Estágio	1	N/a	9 Meses	N/a	- Estágios
Avaliação do programa de <i>onboarding</i> (questionário de satisfação nº2)	2	N/a	15 min.	N/a	- Admissão QP - Mobilidade Interna - Contratos a Termo (certo e incerto)

TABELA 4 - FASE 3: FEEL OUR ENERGY

Relativamente a iniciativas complementares necessárias para a concretização da terceira etapa do programa, foram criados os dois questionários de recolha de feedback (Anexo R e S).

5.2- Implementação

Para iniciar a implementação da proposta de melhoria do programa de *Onboarding*, foi realizada uma reunião com o diretor de recursos humanos, onde foram expostas as várias iniciativas e o seu principal objetivo, no sentido de serem validadas e melhoradas se necessário. Uma vez que algumas das iniciativas, cujo processo de aprovação requer mais tempo, não foi possível proceder á sua implementação imediata, permanecendo a proposta.

Para desenvolver algumas das iniciativas propostas foram utilizados meios sobretudo internos, recorrendo aos vários elementos do departamento de Recursos Humanos e aos elementos de cada área que irá receber o seu novo elemento.

No sentido de garantir o alinhamento do programa de Acolhimento e Integração com a nova estrutura e com os objetivos da área Comercial, a implementação da proposta

realizou-se em duas etapas distintas, uma vez que nem todas as iniciativas apresentadas tiveram validação imediata. Primeiramente (entre Janeiro e Fevereiro de 2019), foram aprovadas e desenvolvidas as iniciativas validadas pelo diretor de recursos humanos. Estas iniciativas, denominadas “*Quick Wins*”, não dependem da aprovação do Conselho de Administração, pelo que se pode proceder à sua implementação a qualquer momento. Mais especificamente, as iniciativas que podem ser imediatamente implementadas são: os *e-mails* enviados aos novos colaboradores e a todos os intervenientes no processo; a atribuição de um *Buddy* a cada novo colaborador; o envio de um *quickguide* de boas práticas ao *Buddy* e outro à chefia direta; a divulgação dos novos colaboradores na *intranet* da empresa; a organização do pequeno-almoço com o Conselho de Administração com o novo formato; a realização sessões de *follow up* durante o período experimental e implementação dos questionários de satisfação referentes ao programa de *Onboarding*.

Numa segunda etapa, as iniciativas que precisam de mais tempo e pressupõem um desenvolvimento mais detalhado, serão implementadas após a aprovação do Conselho de Administração e após terem sido concluídos todos os procedimentos necessários para proceder à sua implementação. As atividades que apresentam um processo mais complexo e precisam de mais tempo são a criação do *E-learning* – A descoberta da área Comercial que inclui os cursos iniciais determinados pela *Holding* e os cursos que os colaboradores terão de fazer sobre a área comercial em particular. E por outro lado também, os *Random Coffees* terão de ser devidamente testados e aprovados, uma vez que se trata de uma aplicação nunca antes utilizada pela área comercial.

5.2.1- Avaliação da implementação da proposta

A implementação do novo programa de Acolhimento e Integração da área Comercial XPTO será avaliada através da aplicação de um questionário de satisfação em dois momentos distintos. Após três meses de permanência na organização, o colaborador já tem uma ideia do contexto, dos processos e da estrutura organizacional, pelo que lhe é possível transmitir um feedback válido sobre o programa, através do preenchimento do questionário. Num segundo momento, após seis meses de permanência na empresa, será novamente solicitado aos colaboradores que preencham um outro questionário, evitando a influência do entusiasmo inicial que os novos elementos sentem com a sua entrada numa nova organização (Anexos P e Q).

No questionário de satisfação serão avaliados parâmetros como: a satisfação do colaborador relativamente às iniciativas desenvolvidas no programa de acolhimento; o nível de integração do colaborador no novo contexto e a satisfação global com o seu trabalho e vontade de permanecer na organização.

Paralelamente, será possível a partir dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores aferir sobre a eficácia do novo programa. Se os novos colaboradores se mostrarem motivados e satisfeitos podemos concluir que se sentem bem e felizes no seu local de trabalho, uma vez que se integraram e se identificam com a realidade organizacional. O que consequentemente terá impacto na taxa de *turnover* dos colaboradores, que será reduzida se as novas atividades desenvolvidas no âmbito do acolhimento e da integração de novos elementos forem realmente eficazes.

6. CONCLUSÃO

6.1- Conclusões

Atualmente, as organizações têm de assegurar cada vez mais um posicionamento diferenciador no mercado. Os recursos existentes numa empresa são fundamentais para a aquisição de uma vantagem competitiva sustentável, pelo que os recursos humanos assumem um papel fundamental a este nível.

É essencial que as empresas consigam utilizar da melhor forma as competências dos seus colaboradores, uma vez que a performance organizacional depende dos desempenhos de equipa e os desempenhos de equipa dependem dos desempenhos individuais. Para que um individuo consiga desempenhar a sua função corretamente, tem de conhecer a organização, sentir-se parte integrante da mesma e saber claramente qual o seu papel no cumprimento dos objetivos existentes.

As práticas de recursos humanos permitem colmatar as necessidades das empresas ao nível dos seus colaboradores, através de processos eficazes de recrutamento, seleção, acompanhamento e gestão das suas pessoas. Para que uma empresa consiga garantir um alinhamento entre os seus recursos humanos e os seus objetivos é essencial que sejam recrutadas as pessoas certas, com as competências necessárias e sobretudo que se encontram ajustadas à organização e motivadas para realizar as suas funções.

Após a fase de recrutamento e seleção de um novo colaborador, um correto acolhimento e uma completa integração na organização são fundamentais para que os novos elementos consigam reunir todas as condições necessárias ao desempenho da sua função. Só corretamente inseridos no contexto organizacional, alinhados com as normas e procedimentos, formas de funcionamento da empresa e familiarizados com os seus colegas e com o seu posto de trabalho, os novos colaboradores conseguirão desempenhar o seu trabalho de forma eficaz.

A falta de acompanhamento ou um acompanhamento incorreto nos primeiros meses de um colaborador na organização poderá contribuir para a sua saída voluntária. Tal acontece porque o colaborador, tem uma determinada expectativa da organização e de como irá ser recebido e tratado, que quando quebrada leva a sentimentos de alienação e desconforto. Atualmente, as taxas de rotatividade nas empresas são elevadas, uma vez que o mercado de trabalho está bastante competitivo e as condições monetárias e não

monetárias oferecidas pelas empresas facilita a tomada de decisão dos colaboradores em abandonar uma organização e procurar outra que lhes proporcione uma maior satisfação.

O alinhamento entre o programa de acolhimento e integração (*Onboarding*) e a cultura organizacional é fundamental para a manutenção de uma cultura coesa e competitiva, uma vez que para além de garantir o bem-estar dos novos elementos, permite também alinhar os novos colaboradores à organização. Todas as pessoas têm as suas próprias experiências, expectativas e conhecimentos, pelo que é necessário fazer uma gestão do que é a organização e de tudo o que a pessoa trás consigo.

Neste sentido, os novos colaboradores deverão ser corretamente acolhidos e integrados na organização, com o apoio da sua chefia, dos seus colegas diretos e da equipa de recursos humanos responsável pelo seu processo de recrutamento. A fase de acolhimento ocorre normalmente na primeira semana, em que o novo colaborador conhece a sua equipa de trabalho, a organização e a função que irá realizar. A fase de integração é contínua, uma vez que o ambiente organizacional é instável e se encontra em constante mudança, no entanto quando entra uma nova pessoa para a empresa e se depara com uma nova realidade é ainda mais importante garantir o seu acompanhamento.

O novo programa de *Onboarding* foi realizado com base no contexto atual da organização, considerando o feedback dos colaboradores e as necessidades de melhoria existentes. Procura alinhar as práticas entre as duas unidades de negócio que se uniram e sobretudo colmatar as falhas existentes no programa anteriormente desenvolvido. Focase bastante em aumentar o envolvimento de toda a organização no processo de acolhimento e integração dos novos elementos, sobretudo a colaboração das chefias diretas e dos colegas de equipa.

A proposta apresentada é composta por três etapas definidas de acordo com as fases do processo de socialização organizacional. O *Check in* que ocorre na fase antecipatória, antes do novo elemento entrar na organização é composta por um conjunto de iniciativas que visam preparar a entrada do novo colaborador. Relativamente aos pontos fracos identificados anteriormente, esta fase permite aumentar o envolvimento das chefias e dos colegas de equipa, através da comunicação atempada da entrada do novo indivíduo e do envio das informações pessoais do mesmo, como ainda garante uma constante comunicação com o colaborador desde que é selecionado. Por outro lado, é também nesta fase que o *Buddy* é selecionado e orientado para acompanhar da melhora

forma o novo colega e o posto de trabalho é antecipadamente organizado, garantindo assim que no seu primeiro dia o colaborador tem as ferramentas necessárias para iniciar as suas funções.

Em seguida, o *Let's get started* ocorre na fase denominada de encontro e as iniciativas propostas relacionam-se com a gestão das expectativas do novo colaborador; a clarificação do seu papel na organização; com a transmissão de todas as informações necessárias ao desenvolvimento da sua função e sobretudo com a sua integração na equipa. Através das iniciativas desenvolvidas nesta segunda fase é possível aumentar as redes de *Networking* com os colegas e com as principais áreas de contacto, com o apoio do *Buddy* e através da aplicação *Random Coffees*

Finalmente, a etapa *Feel our energy*, ocorre nas fases de Ajustamento e Estabilização, contemplando iniciativas que garantem a contínua integração dos indivíduos e um acompanhamento constante. Relativamente às falhas anteriormente detetadas, através da criação do módulo de *e-learning* “Á descoberta da Área Comercial”, é possível garantir a disponibilização atempada dos cursos de integração que os novos colaboradores têm de realizar. Adicionalmente no sentido de garantir o acompanhamento necessário, foram planeadas sessões de *follow-up* onde os colaboradores dão o seu *feedback* relativamente às suas dúvidas e necessidades.

A plataforma de *gamification* foi totalmente eliminada do programa, uma vez que não tinha qualquer utilidade no mesmo. Relativamente às iniciativas que se mantiveram e foram melhoradas, a comunicação via *e-mail* realizada com os colaboradores sofreu algumas alterações, no sentido de torna-la mais próxima e constante. Também o pequeno-almoço com o conselho de administração, que é algo bastante valorizado pelos colaboradores, sofreu algumas mudanças, uma vez que o seu formato era muito formal o que não ia de encontro ao contexto organizacional atual. Por outro lado, as visitas aos canais de atendimento e o acompanhamento do período experimental também se mantiveram não sofrendo quaisquer alterações.

É possível concluir que tanto os novos colaboradores como a organização beneficiaram efetivamente com a implementação do novo Programa de *Onboarding*. Através do acompanhamento efetuado, existe uma redução dos sentimentos de ambiguidade e incerteza dos novos elementos, uma vez que os seus colegas e a sua chefia participam no seu processo de integração, garantindo o seu bem-estar. Por outro lado, as

iniciativas desenvolvidas garantem a clarificação do contrato psicológico dos novos elementos, através de um correto enquadramento do novo colaborador na organização, permitindo também assim reforçar a sua identidade enquanto membro organizacional. Neste sentido, os novos colaboradores têm de forma presente e clara como se encaixam na organização e o que deles é esperado.

A organização, ganha um novo colaborador efetivo, que se encontra integrado, motivado e dedicado ao seu trabalho. A integração e motivação dos colaboradores constitui um fator fundamental na melhoria da *performance* individual e na vontade de permanência na organização, resultando deste modo na redução das taxas de turnover nos primeiros meses de trabalho e na obtenção de bons resultados organizacionais.

6.2- Limitações

Após a análise dos dados recolhidos, é possível verificar que apesar da proposta contemplar a resolução dos pontos negativos apontados, existem alguns fatores que não dependem inteiramente da Direção de Recursos Humanos (DRH). Tal poderá condicionar e limitar a eficácia da implementação do programa. Por outro lado, não foi possível ter em consideração algumas das sugestões dos colaboradores devido ao seu processo de aprovação e implementação mais complexo.

A principal limitação existente é o tempo que as chefias e os colegas do novo elemento dedicam a este processo. Só é possível á DRH garantir a transmissão de informação sobre o novo elemento e aconselhar os intervenientes sobre a melhor forma de o receber e integrar. Não é possível impor a participação no processo de *Onboarding* às chefias e aos colegas, só é possível transmitir o quão importante é esta prática para que o novo elemento consiga desempenhar as suas funções de forma eficaz.

Por outro lado, a motivação e satisfação no local de trabalho dos novos colaboradores poderá ser influenciada por fatores externos á organização. O novo membro poderá estar totalmente enquadrado, mas sentir-se infeliz por motivos pessoais por exemplo. Pelo que estes dois indicadores poderão ser influenciados por diversos aspetos não apenas pelo desenvolvimento de um programa de *Onboarding* ineficaz.

6.3- Sugestões

O contexto organizacional encontra-se em constante mudança, tanto por fatores internos como por fatores externos que o condicionam. É fundamental que as iniciativas

relacionadas com a gestão dos colaboradores acompanhem essas mudanças, pelo que todas as práticas de recursos humanos deverão ser revistas e melhoradas sempre que necessário, de acordo com a realidade de cada organização.

O programa de Acolhimento e Integração da XPTO Comercial deverá ser ajustado à realidade dos colaboradores e na sua elaboração deverão ser considerados os vários fatores que o condicionam. A proposta atual foi realizada tendo em conta o contexto e as necessidades atuais da organização, sendo que deverá ser realizado um processo de avaliação contínuo ao longo da sua implementação no sentido de ir ajustando o programa sempre que necessário.

Tendo em conta a dimensão do grupo em que a empresa se insere e a exigência do alinhamento das práticas entre si, é importante garantir uma constante ligação entre os departamentos de recursos humanos das várias empresas, criando assim um programa coerente, que permita integrar o novo colaborador de forma efetiva, enquadrando-o corretamente na organização.

Paralelamente, é essencial garantir o acompanhamento das chefias diretas dos novos elementos, envolvendo-os em todo o processo de acolhimento. Mais do que garantir o acompanhamento das chefias aos novos membros nos seus primeiros dias, é fundamental que as mesmas reconheçam realmente a importância desta prática.

Após a implementação do programa, um tópico a investigar seria qual o tipo de iniciativas que mais motivam os colaboradores e que permitem garantir uma forte identificação organizacional inicial, garantindo a intenção de permanência a longo prazo dos colaboradores na organização e reduzindo assim as taxas de turnover. No mesmo sentido, numa fase futura poderia ser desenvolvida uma quarta fase do programa, correspondente aos anos posteriores à entrada dos novos colaboradores na organização, no sentido de garantir o acompanhamento necessário, auxiliando-o durante o seu percurso.

Por outro lado, seria interessante explorar algumas medidas indicadas pelos colaboradores no questionário de satisfação realizado, cujo seu desenvolvimento implica outro tipo de procedimentos. É o caso do desenvolvimento de sessões de *Mentoring* no sentido de garantir um acompanhamento mais específico e próximo dos colaboradores que assim o desejarem; proporcionar um conhecimento mais profundo de outras áreas/direções relacionadas com a área de trabalho do novo elemento e verificar com a

área responsável a possibilidade de incorporar na conta pessoal de cada colaborador as várias etapas do processo de integração e o seu estado atual, disponibilizando também uma opção para que o mesmo possa deixar notas e avaliar cada fase.

“Os comportamentos adequados para um cargo não se adquirem de uma vez para sempre, quando assumem esse cargo, mas são aprendidos e reaprendidos ao longo de uma carreira.” (Caplow, 1964).

Referências Bibliográficas

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17: 99-120.
- Bauer, T. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective. Practice Guidelines Series.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. 1994. Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 (2): 211-223.
- Becker, B. E., Huselid, MA., Pickus. PS., & Sprats, M. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, vol. 36 (1), 39- 47.
- Bielski, L. 2007. Getting to yes with the right candidates: Best practice tips on recruiting and onboarding look at process and technology in balance. *American Bankers Association Banking Journal*, vol. 99 (3): 30-34.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. 2013. Reinventing employee onboarding. *MIT Management Review*, vol. 54 (3): 23-28.
- Caetano, A., Vala, J. 2007. *Gestão de recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas* (3rd ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. 2001. *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (7th ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caplow, T. 1964. *Principles of Organization*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Chao, G. T. 2012. Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Eds.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, 579 – 614. New York: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. 2004. *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (8th ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Conway, N., Briner, R. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. 2005. Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13 (2): 116 – 128.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Neves, Pedro. 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Duarte, A. 2015. A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.). **GRH Para Gestores**: 177 – 193. Lisboa: RH Editora.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2011. The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. **Journal of Management**, vol. 37 (1), 127 – 152.
- Feldman, D. C. 1976. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, vol. 21 (3): 433 – 452.
- Ferreira, A. 2015. Recrutamento e seleção. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.), **GRH Para Gestores**: 141 – 172. Lisboa: RH Editora.
- Fisher, C. D. 1986. **Organizational Socialisation: An Integrative Review**. **Research in Personnel and Human Resources Management**, vol. 4: 101-145
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorum, M., & Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. **Library Management**, vol. 34 (3): 200-218.
- Gundry, L. K. & Rousseau, D. N. 1994. Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message. **Human Relations**, vol. 47 (9): 1063-1088.
- Holton, E. F. 1996. **New employee development: A review and reconceptualization**. **Human Resource Development Quarterly** vol. 7 (3): 233-252.
- Joseph T. Mahoney & J. Rajendran Pandian. 1992. The resoucer-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 13 (5): 363-380.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. 2013. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. **Academy of Management Journal**, vol. 56 (4):1104-1124.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. **Personnel Psychology**, vol. 53 (1): 47 – 66.
- Klein, H. J., & Polin, B. 2012. Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), **The Oxford handbook of socialization**. New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employee. **International Journal of Selection and Assessment**, vol. 23 (3): 263 – 283.
- Lavigna, B. 2009. Getting onboard: Integrating and engaging new employees. **Government Finance Review**, vol. 25 (3): 65-70.

- Madlock, P. E. & Chory, R. M. 2004. Socialization as a Predictor of Employee Outcomes. *Journal of Communication Studies*, vol. 65 (1): 56-71.
- Martinez, L. 2015. Breve introdução à gestão de recursos humanos. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.). *GRH Para Gestores*: 29 – 36. Lisboa: RH Editora.
- Moreland, R., Levine, J. 2001. *Socialization in organizations and work groups, in Turner, M. E* (ed.), *Groups at work: Theory and Research*, pp. 69-112. Erlbaum, Mahwav.
- Porter, L., Lawler, E., Hackman, J. 1987. *Behaviour in organizations*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Rego, A., et., al. 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., M., Cunha, Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. 2015, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (Eds.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Robinson, S., Kraatz, M. and Rousseau, D. 1994. Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 37: pp. 137-152.
- Robinson, S. 1996. Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41 (4): 574-599.
- Rousseau, D. 1989, Psychological and implied contracts in organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saks, A.M. 1996. The relationship between the amount helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, vol. 49 (4): 429-451.
- Santos, M. J. N., Silva, J. L. A, Sampaio, J. J., Henriques, P. L. & Eusébio, C. 2005. *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Oeiras: Celta Editora.
- Schein, E. H. 1990. *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. (3rd). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scroggins, W. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *Journal of Business Inquiry*, 68-78.

- Singh, H. 2003. Building effective blended learning programs. *Educational Technology*, vol. 43 (6): 51-54.
- Snell, A. 2006. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, vol. 5 (6): 32-35.
- Taylor, S. 2002. *People Resourcing* (2nd Ed.). London: CIPD
- Torrington, D., Hall, L., Taylor S., Atkinson C. 2011. *Human Resource Management*. 8th Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* 1: 209–264. Greenwich, CT: JAI Press.
- Silva, V. P., & Reis, F. L. 2018. *Capital Humano Temas para uma boa gestão das organizações*. (2nd ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Young, C., Lundberg, C. 1997. Newcomer Socialization: Critical Incidents in Hospitality Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 21 (2): 58-74.
- Wanous, J. P. 1980. *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Wanous, J. P. 1992. *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18 (2): 295.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (2): 301-326.

Anexos

Anexo A - Entrevista DRH

1. Em que consiste o programa de Acolhimento e Integração desenvolvido atualmente na empresa?
2. De acordo com o analisado achas que os novos colaboradores se encontram satisfeitos com o programa atual?
3. As chefias potenciam e facilitam a integração dos novos colaboradores quando os mesmos precisam de apoio?
4. Na tua opinião o que deve ser alterado e melhorado no programa atual?
5. Achas que o processo de integração deve ter um período específico? Por exemplo, um dia, uma semana, um mês.
6. Que fatores consideras fundamentais para a integração efetiva dos novos elementos?
7. Quais as maiores adversidades no desenvolvimento do programa de integração?
8. A teu ver, achas que o programa de acolhimento e o modo como os novos colaboradores são recebidos na organização afeta a taxa de turnover nos primeiros meses?
9. Que mudanças esperas ver após a reestruturação do programa de *Onboarding*?

Anexo B - Transcrição da Entrevista

Eu: Em que consiste o programa de Acolhimento e Integração desenvolvido atualmente na empresa?

Elemento Drh: O programa de acolhimento é dividido em duas partes. Existe uma parte que é global para todas as unidades de negócio do grupo, desenvolvida pela holding, em que os novos elementos conhecem o grupo no seu geral, a sua atividade, a posição no mercado etc.. Depois existem atividades de cada unidade de negócio em particular. Estas iniciativas que precisamos desenvolver encaixam-se nas medidas que somos nós próprios a desenvolver. Então o que fazemos é, quando selecionamos a pessoa ligamos diretamente a dizer que foi a pessoa selecionada. Depois começamos a tratar de todos os procedimentos internos. tipo a criação do contrato, o envio dos documentos pessoais para a unidade de negócio responsável, tratar da documentação do colaborador e marcar a medicina do trabalho, por norma esta fase demora cerca de 3 semanas. Mais ou menos uma semana antes da entrada da pessoa enviamos um *e-mail* a comunicar a data, a hora e o local da sessão de boas vindas preparada por nós aqui na Sede. O passo seguinte é começar a preparar o posto de trabalho, pedir os acessos ao edifício, e informar a chefia da data certa de entrada do colaborador. No primeiro dia o novo colaborador faz a sessão connosco, onde abordamos temas do grupo em geral, temas específicos da nossa atividade e temas laborais. Depois da sessão é encaminhado para o seu posto de trabalho onde irá ser recebido pela chefia e pelos colegas. Nos primeiros meses tem de realizar as formações iniciais sobre a cultura, missão, valores da empresa e sobre a nossa unidade de negócio em específico. Relativamente ao pequeno-almoço com o conselho de administração procuramos preparar 2 meses após a sua entrada, de modo a garantir que não passa muito tempo e ao mesmo tempo que ele já conhece a empresa. Em paralelo temos uma plataforma, o *Belong* na ótica do *gamification* baseadas em sopas de letras, palavras cruzadas e esquemas em que o colaborador têm de realizar os desafios e superar os níveis de modo a realizar os módulos. O principal objetivo é que as pessoas tenham formação de forma mais rápida e interativa sobre o grupo e sobre a atividade da área comercial. Neste momento deixámos de inscrever as pessoas porque a plataforma começou a dar muitos erros técnicos.

Eu: De acordo com o analisado achas que os novos colaboradores se encontram satisfeitos com o programa atual?

Elemento Drh: Sim, o principal motivo que levou a esta remodelação do programa, digamos assim, foi o facto do nosso departamento de rh, começar a gerir um outro conjunto de pessoas com políticas e processos que não eram os nossos. Ou seja, apesar de todos os departamentos de RH se regerem pelas normas da holding, as formas de chegar até a um determinado resultado é claro que são diferentes, porque estamos a falar de duas unidades de negócio também diferentes. Por outro lado queremos também aumentar a participação de toda a gente neste processo. É importante para que a pessoa se sinta bem e rapidamente consiga fazer bem a sua função. A insatisfação dos não foi de todo o motivo que nos levou a reestruturar o programa. É claro que podemos sempre melhorar e é esse o nosso objetivo, não podemos estagnar e manter sempre as mesmas práticas.

Eu: As chefias potenciam e facilitam a integração dos novos colaboradores quando os mesmos precisam de apoio?

Não muito. As hierarquias deviam estar mais envolvidas nos processos de acolhimento e integração dos seus novos colaboradores. Dedicam bastante tempo aos processos de recrutamento e agora têm de começar a apostar mais na receção das pessoas. Era mesmo importante que as chefias reservassem mais espaço nas suas agendas para receberem o novo colaborador no seu 1º dia.

Eu: Qual é que achas que é o principal motivo? Será o facto de não saberem como agir?

Elemento Drh: Eu penso que o motivo não é esse. Acho que não dão muita importância ao processo de acolhimento. Como têm as agendas sempre cheias nem sempre dão prioridade a isso. Não se apercebem que dar uma boa experiência á pessoa no seu primeiro dia é fundamental.

Eu: Na tua opinião o que deve ser alterado e melhorado no programa atual?

Primeiro temos de conseguir conciliar as práticas realizadas na comercial e na serviços partilhados, conseguindo agregar um pouco das duas. Depois temos também como te disse de aumentar a participação das chefias neste processo. E ainda é extremamente importante adaptarmos e melhorarmos a nossa comunicação com o novo colaborador. Criar um tipo de comunicação mais próximo e personalizado. Estruturar melhor a informação e acabar com os *Gap's* que existem entre o momento em que comunicamos

que é a pessoa selecionada e o seu primeiro dia na empresa. Temos de melhorar algumas iniciativas que temos e que até são importantes, no entanto ou não as implementamos ou deveriam ser implementadas de outra forma. Mas de um a forma geral o que pretendemos é aumentar a nossa aproximação com a pessoa e personalizar toda a comunicação que fazemos. E claro fundamental é o objetivo que temos de aumentar a participação, das chefias, dos colegas de equipa e de toda a organização no processo de integração da pessoa.

Eu: Achas que o processo de integração deve ter um período específico? Por exemplo, um dia, uma semana, um mês..

Elemento Drh: Eu penso que o primeiro ano é decisivo para que a pessoa decida ficar connosco ou opte por sair na empresa. No entanto existem momentos críticos, tipo no primeiro mês e no final dos três meses connosco.

Eu: Que fatores consideras fundamentais para a integração efetiva dos novos elementos?

Elemento Drh: Acho que a pessoa tem de ter uma boa experiência no primeiro dia. A primeira impressão é muito importante. Depois é fundamental também que os novos colaboradores tenham acompanhamento nos primeiros tempos. E saber claramente qual vai ser o seu papel na equipa. Que projetos e desafios vai ter para começar a colocar as mãos na obra.

Eu: Quais as maiores adversidades no desenvolvimento do programa de integração?

Elemento Drh: Hm.. olha acho que é difícil ter o envolvimento das pessoas para acompanharem e darem a importância devida a este processo que é tão importante como qualquer outro processo de RH. Por outro lado, existe também em alguns casos quando a pessoa vem, não tem o seu posto de trabalho pronto. Ou porque falta o computador, ou porque falta o ecrã.. e nesta reestruturação queremos também melhorar este aspeto. Assim a pessoa chega e está pronta para começar a analisar as informações sobre a empresa.

Eu: A teu ver, achas que o programa de acolhimento e o modo como os novos colaboradores são recebidos na organização afeta a taxa de turnover nos primeiros meses?

Elemento Drh: Penso que tem alguma importância mas não é fator exclusivo, ou seja, acho que há fatores mais graves que levam as pessoas a ponderarem sair.

Eu: Que mudanças esperas ver após a reestruturação do programa de *Onboarding*?

Elemento Drh: O ideal seria proporcionar uma boa experiência no primeiro dia das pessoas. Que passassem a mensagem lá para fora, que é bom trabalhar na área comercial e realmente sentissem que é um bom sitio para trabalhar. E sobretudo que se sintam acompanhados e que não achem que caíram aqui de para-quedas. Mais do que passarem um conjunto de etapas de um processo de rh, queremos que os novos colaboradores contem uma história. A sua história na empresa XPTO.

Anexo C - Questionário de Satisfação do Programa de Acolhimento e Integração atual

Questionário de Satisfação Programa de *Onboarding*



O teu *feedback* é importante para nós, por isso pedimos que respondas a este breve questionário até dia 07 de dezembro.

Queremos melhorar a experiência de *Onboarding*!

1. Nome
2. N XPTO
3. A que direção pertences?
4. Descreve como foram os teus primeiros dias na área comercial.
5. De uma forma global, como avalias a tua experiência de *Onboarding*?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada Satisfeito

Muito Satisfeito

6. Selecciona as etapas de *Onboarding* em que participaste:

<input type="checkbox"/>	A	Sessão de Boas Vindas (DRH)
<input type="checkbox"/>	B	Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>)
<input type="checkbox"/>	C	Visitas aos canais de atendimento
<input type="checkbox"/>	D	Pequeno Almoço com CA área comercial

7. Das etapas seleccionadas anteriormente qual a que mais valorizaste e porquê?

8. Que outra iniciativa não referida acima, gostarias de ter tido durante o teu processo de *Onboarding*?
9. “Uma boa experiência de acolhimento e integração promove a retenção dos colaboradores.” Concordas com esta afirmação?

S Sim

N Não

10. Justifica a tua resposta.
11. Na tua opinião, qual a empresa que consideras *Best in class* no processo de *Onboarding*?
12. Justifica a tua resposta.
13. Tens outros comentários e sugestões que nos ajudem a melhorar este Programa?
Escreve-os aqui:

Obrigada pela tua colaboração!

Anexo D – Respostas ao questionário de Satisfação do Programa de Acolhimento e Integração atual

Nota: Uma vez que as questões 1, 2 e 3 são relativas a dados confidenciais, neste anexo são apenas incluídas as respostas da questão 4 à questão 13.

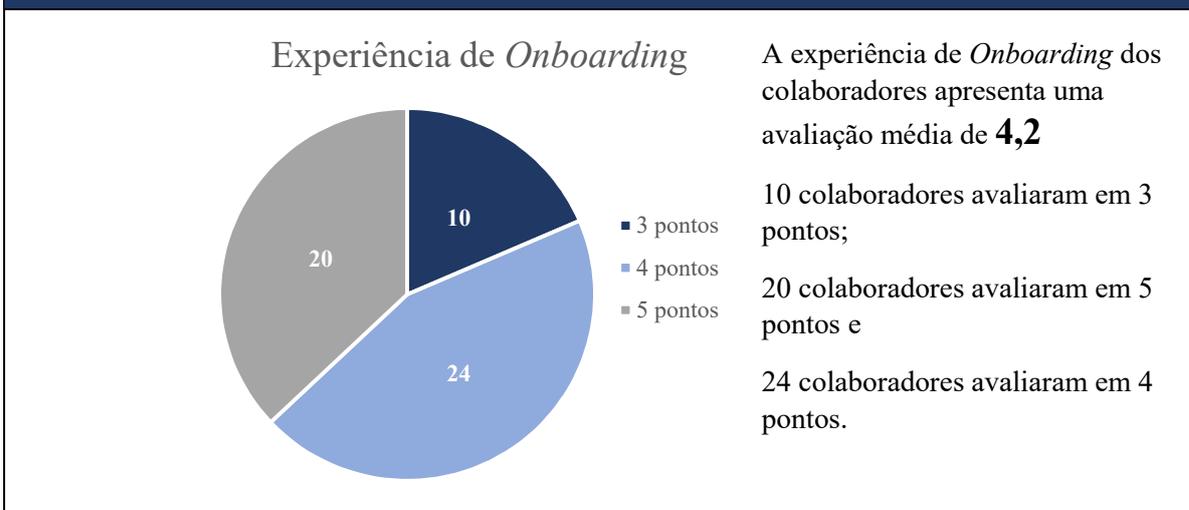
Questão 4. Descreve como foram os teus primeiros dias na área comercial
O meu percurso de <i>onboarding</i> começou com estágio profissional e os primeiros dias consistiram numa apresentação das atividades da Direção (de todas as áreas existentes) para além da sessão de boas vindas feitas por 2 elementos da DRH. A equipa foi almoçar comigo no primeiro dia e desde esse momento que me senti logo "parte" da direção.
Os meus primeiros dias foram de aprendizagem e passagem de conhecimento por parte dos meus colegas.
Contexto e metas estratégicas apresentadas pela chefia direta e por chefia de departamentos internos; Formação <i>on job</i> com um par.
Foram desafiantes pois há muita informação nova.
Muito positivos. Fiquei a conhecer o <i>Contact Center</i> na íntegra e fui apresentada a toda a equipa. Recebi material específico de leitura e fui incluída logo em temas da área.
N/A
Tive um bom acolhimento pelos meus colegas da minha equipa, fizeram-me um bom enquadramento da área e levaram-me ao terreno para conhecer as atividades operacionais que realizamos.
Senti-me acolhida deste o primeiro momento.
Foram de grande aprendizagem do ponto de vista organizacional, da forma como a empresa está constituída, as diferentes vertentes do negócio e as pessoas.
Foram bons, fui muito bem recebida na equipa. Apenas quando fui às visitas externas achei que alguém da universidade deveria acompanhar porque quando as coisas não correm como previsto precisamos de ter o apoio. Na minha visita à central do Ribatejo o autocarro falhou a hora e chegou 1h30 depois. Não tínhamos qualquer forma de ligar ao motorista nem apoio da universidade.
Tive um <i>onboarding</i> a contextualizar-me a minha empresa, direção e equipa. E na tarde fui integrado na equipa. Depois disso, fui recebendo briefings sobre a função e o que era perspetivado para mim (já pela minha chefia direta)
Recebi várias informações para conhecer melhor a área e a metodologia que íamos implementar ao longo do trabalho
O meu primeiro dia já foi há mais de 3 anos. Quando foi o meu primeiro dia como colaborador dos quadros da XPTO Comercial, já exercia as minhas funções à quase ano e meio. Os meus primeiros dias na área foram um pouco desorientados, pois foi na altura do verão (agosto). Não tive computador durante os primeiros 4 dias, pelo que não podia exercer qualquer tipo de atividades a não ser ler informações sobre os serviços e verificar os meus colegas a exercer algumas atividades que iria ser eu a realizar. No meu caso em específico, não foi muito positivo, pois eu aprendo muito mais fazer do que a ler.
Foi essencialmente administrativo e de "absorção" inicial: apresentação à equipa, aos <i>stakeholders</i> principais e ler documentos relevantes. Reunir de materiais para trabalhar - ainda levou 3 dia a ter um computador.
Intensos, mas muito divertidos

Conhecer a equipa, as plataformas, o trabalho e apresentação do que viria a ser o projeto a desenvolver. Fui extremamente bem acolhida pela minha equipa e direção.
Tive um dia onde me foram explicados temas relativos à empresa, e dei início à minha experiência dentro da área, tendo-me sido explicado pelos meus colegas de trabalho em que consistia a minha posição entre outros.
Já pertencia à comercial pois era estagiário.
Como já tinha feito estágio na equipa que integrei, senti-me já num ambiente muito familiar e acolhedor. Tive reuniões de apresentação das minhas novas funções e quais as tarefas que teria que desempenhar.
Maravilhoso mundo novo.
Conhecer as diferentes áreas dentro da direção; Conhecer em específico as atividades que iria executar; Conhecer a cadeia de valor do negócio.
Estive com os meus colegas durante uma semana a acompanhá-los nas atividades diárias.
Foram normais, a tentar perceber como tudo funciona, a conhecer as pessoas,...
Boa introdução e acompanhamento.
Desafiantes.
Trabalho,
Intensos com novos conceitos a assimilar, mas também integradores no ADN da direção.
Intensos de adaptação à nova área. Fui bem recebido e acolhido. Senti-me e sinto-me completamente integrado
Bom acolhimento no geral dos colegas de equipa.
Excitantes e desafiadores.
Dias de aprendizagem
Tomar conhecimentos dos processos, pessoas, esperar pelos acessos e aprender com outras pessoas as várias funções.
Os primeiros dias foram de muita interação com os novos colegas, aprendizagem e integração na área que me acolheu.
Estive a conhecer as várias áreas de trabalho da faturação e a conhecer os interlocutores das mesmas.
Foram normalíssimos, já cá estava antes como externa.
Fui bem acolhida, e rapidamente me integrei
Interessantes e desafiantes.
Basicamente, foram uma descoberta: das pessoas, do negócio, dos processos e métodos de trabalhar. Mas também da cultura da empresa.
Boa receção por parte dos colegas de trabalho e boas formações <i>online</i> de integração no grupo XPT. Fraco acompanhamento inicial do trabalho = sensação de abandono
Inclusivos
Foram algo difíceis, pois tentei descobrir mais sobre a área, sobre a empresa e sobre os colegas e com isso por ex muita informação e nomes para assimilar.
Fui muito bem recebido. A equipa trabalha em sintonia. Tive tempo para aprender e gradualmente ganhei responsabilidades.
De aprendizagem constante e interação com os colegas e restantes <i>stakeholders</i> associados à função.
Foram dias com muita informação.
Fui gentilmente integrada e acolhida pelos meus colegas de direção. Houve um almoço de boas vindas e até uma <i>tour</i> as instalações. Encontrei um clima caloroso entre os colegas. Relativamente ao trabalho, e fruto de um trabalho de equipa excepcional, sinto que existe uma troca de experiências que me têm motivado neste início para os novos desafios.
Faltou algum acompanhamento por parte da área onde fui integrado

Visto que transitei de um estágio vou referir os meus primeiros dias como estagiário. Reunião com chefia, equipa e RH que desde logo me ambientaram e puseram a par do que se passava e da organização.
Deparei-me com uma realidade totalmente diferente da que tinha apanhado na minha primeira experiência profissional. Encontrei colegas fantásticos que trataram de me entrosar muito rapidamente.
Nos primeiros dias fui acolhida pela equipa e iniciei uma formação sobre a ferramenta que utilizo no meu dia-a-dia.
Positivos.
Foram dias bons, a conhecer novos colegas, novo local e ferramentas de trabalho. Dias a absorver os métodos, as formas de trabalho e os novos processos, para produzir com mais eficiência, mais rapidamente.
Foi uma experiência muito positiva. Senti-me muito acompanhada, seja pelos RH (que fizeram logo no primeiro dia uma sessão de acolhimento e <i>onboarding</i>), como pela minha chefia (fizemos várias sessões de <i>Onboarding</i> para me familiarizar com o <i>workload</i> e conceitos técnicos).
Foram muito positivos e uma constante aprendizagem.
Conhecendo os colegas, investigando os sistemas e documentação.

Questão 5. De uma forma global, como avalias a tua experiência de *Onboarding*?

Nada Satisfeito (1) - Muito Satisfeito (5)



Questão 6. Selecciona as etapas de *Onboarding* em que participaste:

Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH).

Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento, Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> .
Sessão de Boas Vindas (DRH), Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> , Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Sessão de Boas Vindas (DRH).
Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Pequeno Almoço com CA área comercial.
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> , Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento.
Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> , Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Pequeno Almoço com CA área comercial.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial.
Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento, Pequeno Almoço com CA área comercial.
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Visitas aos canais de atendimento, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>).
Sessão de Boas Vindas (DRH).
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento.

Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento, Sessão de Boas Vindas (DRH).
Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Pequeno Almoço com CA área comercial.
Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>)
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH)
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH), Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>)
Sessão de Boas Vindas (DRH), Visitas aos canais de atendimento, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Pequeno Almoço com CA área comercial
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial
Sessão de Boas Vindas (DRH)
Sessão de Boas Vindas (DRH), Pequeno Almoço com CA área comercial, Percurso <i>Belong</i> (plataforma <i>gamification</i>), Visitas aos canais de atendimento
Pequeno Almoço com CA área comercial, Sessão de Boas Vindas (DRH)

Questão 7. Das etapas selecionadas anteriormente qual a que mais valorizaste e porquê?

A sessão de boas vindas, sem dúvida. Esta etapa foi uma experiência marcante na chegada à XPTO, com muita informação mas muito relevante para os primeiros tempos.
Qualquer uma das etapas tiveram fatores bastante positivos na minha integração. A sessão de boas-vindas no museu da eletricidade ajudou a ter uma primeira ideia do que é o grupo XPTO e a conhecer alguns colegas, de todas as empresas do grupo. O pequeno almoço com o CA ajudou a criar uma relação de mais proximidade com o CA e perceber quais são os objetivos do grupo, e em que medida conseguimos ajudar para os atingirmos. A visita que fiz não foi a um canal de atendimento mas sim a uma Barragem. Foi importante para perceber uma parte do negócio que não conhecia.
Pequeno-almoço com CA área comercial: permitiu identificar visão de negócio da organização e recolher a estratégia através de perguntas colocadas num ambiente informal.
Sessão de boas vindas pois dá um enquadramento importante no primeiro dia e esclarece algumas questões práticas.
Visita aos Canais de Atendimento - para perceber o que e onde ia trabalhar.
C - porque permitiu conhecer melhor outras áreas do grupo e compreender melhor o negócio.
A sessão de boas vindas foi bastante produtiva, embora Percurso <i>Belonging</i> estive envolvido nos testes da plataforma não tendo a experiência de integração.
Pequeno almoço com o CA. Porque temos oportunidade de fazer questões e obter respostas diretas e concretas.
As visitas a outras áreas da XPTOC que permite ter uma visão mais geral do negócio como um todo.
Gostei muito de todas porque nos integram no espírito da empresa.
Sessão de Boas vindas foi ótima para conhecer a realidade XPTO.
Sessão de boas vindas.

Visitas aos canais de atendimento, porque nos permite ter uma muito melhor noção das várias atividades da empresa.
Só tive uma ;)
Visitas aos Canais - importante para o meu dia-a-dia e <i>know how</i> de negócio comercial.
O pequeno almoço, por ter a oportunidade de conhecer e perceber aqueles que determinam a visão da empresa
Pequeno Almoço com CA. Dá um corpo a quem nos lidera, uma vez o CA não tem muita interação com os colaboradores numa base regular.
Apenas fui a uma
Valorizo ambas as etapas que participei. A sessão de Boas Vindas (DRH) de apresentação dos temas de RH, como benefícios, presenças, avaliação, entre outras. O Pequeno Almoço com o CA permitiu conhecer alguns Administradores, ouvindo as suas opiniões relativamente a diversos assuntos. Para além desta proximidade aos membros do CA, permitiu conhecer novos colegas e fazer <i>networking</i> , que já me foi útil em alguns momentos de trabalho.
Visita aos canais. É onde tudo começa e acaba com os nossos clientes. É a sua porta de entrada.
Sessão de Boas Vindas, uma vez que consegui perceber melhor a parte de RH que desconhecia por ser o meu primeiro emprego.
Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> uma vez que me ajudou nas questões diárias, sendo por isso muito útil.
Sessão de boas vindas DRH e pequeno almoço
Visitas canais de atendimento. Perceção da realidade do negócio.
Valorizei todas as experiências em que participei. A sessão de boas-vindas deu-me um <i>overview</i> da empresa e do grupo. O pequeno-almoço fez-me sentir que a minha presença tem impacto na empresa.
Pequeno Almoço com CA. Proximidade com administração
Pequeno almoço com o CA. Perceber a linha orientadora da empresa e o necessário alinhamento estratégico entre colaboradores. Facilidade e clareza de comunicação.
Pequeno Almoço com CA O ambiente pouco formal com que decorreu, permitiu colocar questões e partilhar ideias que de outra forma não seria possível.
Visita aos canais de atendimento. Estando o Cliente no centro de tudo o que fazemos foi importante conhecer a equipa e o método de atendimento dos clientes pelos canais.
Pequeno almoço com o CA, pela partilha de conhecimento entre colegas e o CA
N/A
Sessão boas vindas
N/A
Visitas aos canais de atendimento. Para ter visibilidade sobre outra área de negócio.
Visitas aos canais de atendimento
Pequeno almoço com CA pois é uma oportunidade única de conhecer o CA e poder trocar experiências
Sessão de Boas Vindas
Pequeno Almoço com CA área comercial - porque me pareceu a mais disruptiva e a que deu insights mais concretos sobre os desafios da área comercial
Percurso <i>belong</i> , porque nos permite conhecer toda a organização de uma forma intuitiva
Pequeno almoço com CA
Como foi a primeira, a sessão de boas vindas, pois considero que foi essencial para me enquadrar melhor na área e empresa onde estava a iniciar este meu percurso. No entanto, considero que a <i>Belong</i> foi muito útil para complementar a aprendizagem e o próprio pequeno almoço com o CA que permitiu-me colocar algumas questões diretamente e sentir que somos parte integrante do projeto e que estamos de facto numa empresa de referência.
O pequeno almoço com o CA foi bastante interessante e deu hipótese de conhecer "as pessoas que tomam decisões
Pequeno-Almoço com o CA pois permitiu encurtar a distância entre um recém-admitido e a gestão de topo num ambiente descontraído e de partilha de experiências.

A sessão de boas vindas foi a que mais valorizei porque foi onde realmente senti que fazia parte da empresa.
Pequeno Almoço com CA da área comercial, porque permite conhecermo-nos como pessoas e partilhar ideias num ambiente informal.
Sessão de boas vindas DRH - explicaram alguns temas básicos que deveria ter em atenção no dia-a-dia.
Pequeno Almoço, porque conseguimos estar num espaço mais informal com gestão de topo a fazer perguntas num ambiente mais relaxado.
O pequeno almoço foi uma surpresa para mim, gostei da forma como os membros do CAE se apresentaram.
Só participei na primeira atividade.
Sessão de acolhimento, até porque foi a única.
Da sessão de boas vindas valorizei toda a explicação da estrutura corporativa e apresentação dos canais de interação entre mim e a empresa.
N.A
Talvez as visitas aos canais de atendimento porque tomei contacto com situações reais de interação com o cliente e das dificuldades que existem muitas vezes nestas interações.
Cada fase tem o seu impacto e valor na integração. A sessão de boas vindas é essencial porque dá o conhecimento básico da empresa e do seu funcionamento orgânico. Por outro lado o <i>breakfast</i> com o CA promove proximidade e dá oportunidade de trocas algumas ideias diretamente com a gestão de topo.

Questão 8. Que outra iniciativa não referida acima, gostarias de ter tido durante o teu processo de *Onboarding*?

Maior interação com elementos de outras direções (que não estivessem associados necessariamente ao meu trabalho/dia-a-dia). Isso acabou por acontecer naturalmente mas poderia ter facilitado os primeiros tempos.
N/A
Sessões próximas com a administração ou chefias que partilhem o propósito e missão da organização.
Visita a várias áreas com as quais há maior interação e apresentação de pessoas chave de cada área.
Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> - não tenho <i>Buddy</i>
N/A
Visita a canais de atendimento
N/A
N/A
Gostava de perceber o que é a iniciativa E (do <i>buddy</i>) o <i>Buddy</i>
Acompanhamento e feedback sobre a estrutura da organização
N/A
Seria simpático ter o " <i>welcome pack</i> " preparado no primeiro dia: PC, móvel, etc
N/A
conhecer outras áreas do negócio, para além dos canais e daquilo estritamente ligado ao meu trabalho diário
Nenhuma
N/A
As iniciativas não referidas, tais como visitas aos canais, penso que ainda terei a oportunidade de realizar.
N/A
N/A

N/A	
Melhor conhecimento da área que vou integrar: pessoas, procedimentos, processos,...	
Sem comentários	
As visitas a outras empresas do grupo fizeram-me compreender a importância de todas as empresas e colaboradores, como funcionamos em sintonia e como funciona o nosso negócio.	
Experiência de outras áreas	
Um dia numa outra direção.	
N/A	
Existir um acompanhamento de um colega específico, com disponibilidade para tal, para facilitar o conhecimento prático das várias áreas que interagem direta ou indiretamente com a atividade que exerço.	
Visita a uma área da XPTO que tivesse curiosidade, como XPTO Espanha/Renováveis.	
N/A	
N/A	
N/A	
Mais formação e explicação sobre os sistemas da minha área. Seria interessante ter logo uma abordagem geral.	
N/A	
N/A	
Percurso <i>Belong</i>	
Acompanhamento pelo <i>Buddy</i> - é sempre importante ter um mentor.	
Visita a uma barragem	
Visita a instalações da XPTO	
Ter experiência <i>on job</i> por exemplo de 4/5 dias em áreas da XPTOC com as quais lidamos e que ajudaria a entender melhor e mais rápido o complemento destas.	
N/A	
Acompanhamento de uma equipa comercial durante uma manhã ou tarde na abordagem presencial a clientes finais.	
N/A	
Uma visita a uma barragem.	
Acompanhamento do tipo <i>shadowing</i> de um colega da área durante os primeiros tempos	
Penso que além de um <i>buddy</i> , poderia haver um mentor (alguém em posição de gestão), que não fosse da própria direção para nos aconselhar quando tivéssemos alguns problemas	
Não sei.	
N/A	
Visita ao despacho ou a uma subestação da XPTOD.	
N/A	
Visita a uma central de produção ou rede distribuição	
Gostaria de ter feito visita a uma área de despacho.	
Maior esclarecimento (prático das funções e temas) da estrutura da empresa.	
Questões 9 e 10. “Uma boa experiência de acolhimento e integração promove a retenção dos colaboradores.” Concordas com esta afirmação?	
Justifica a tua resposta	
Sim	A experiência de acolhimento é o primeiro contacto do colaborador na nova organização (excetuando o recrutamento que envolve muitos interlocutores e cujo impacto se vai dissipando), com os seus primeiros interlocutores e que estabelece uma ligação inicial à empresa, pelo que é muito importante que seja uma boa experiência.

Yes	Por todos os pontos que referi na resposta à pergunta 7, considero que um bom entendimento do grupo onde trabalhamos e dos objetivos do mesmo faz com que tenhamos uma ideia global do impacto do nosso trabalho. Por isso, considero que uma boa experiência de acolhimento, que tenha estes pontos como objetivo, faz com que o colaborador se sinta mais motivado a contribuir e, assim, promova a sua retenção.
Yes	N/A
Yes	Pode ajudar na medida em que torna o processo de entrada mais simples o que contribui para que as pessoas fiquem mais felizes no seu trabalho.
Yes	Ajuda os colaboradores a sentirem-se parte da equipa/da casa e a verem as suas dúvidas esclarecidas.
Yes	Uma boa integração permite o novo colaborador sentir-se bem no novo meio de trabalho o que é sempre uma mais-valia para a retenção do mesmo.
Yes	Em qualquer empresa, quando começamos um novo desafio é relevante uma boa integração e acolhimento para a nossa motivação e empenho.
Yes	Mostra preocupação pelos colaboradores e por isso aumenta a motivação e vontade de pertencer ao grupo XPTO.
Yes	A minha resposta seria um concordo parcialmente. Não concordo que promova só por si a retenção dos colaboradores sem que todo o mundo envolvente também o faça (em termos de trabalho, equipa/pessoas, responsabilidade, avaliação, oportunidades de progressão de carreira, entre outros).
Yes	Promove a que os colaboradores comecem a vestir a camisola da XPTO desde o primeiro dia.
Yes	Com o devido acompanhamento e direção, a motivação para a tarefa acompanha a competência adquirida e em conjunto diminuem a probabilidade de vontade de sair.
Yes	Sim pois facilita a que se sintam acompanhados e a identificar pessoas chave a quem podem comunicar.
Yes	Ajuda-nos a conhecer os nossos colegas e a melhorar a relação com os mesmos.
Yes	As primeiras impressões também contam.
Yes	É dos primeiros impactos numa empresa e, como tal, influencia o <i>mindset</i> inicial.
Yes	Primeiras impressões são sempre as mais marcantes, uma má experiência de acolhimento pode influenciar a performance e disposição do trabalhador em colaborar mais e melhor com a empresa.
Yes	Para mim, o mais importante no meu trabalho é a par de uma chefia exemplar, o ambiente em que estou inserido.
Yes	Acho que os colaboradores têm de ser motivados e esta integração faz com que sintam que fazem realmente parte desta empresa.
Yes	Mostra aos colaboradores que são bem-vindos à empresa e que se podem "sentir à vontade" para ser criativos, expor as suas opiniões e ter impacto na organização.
Yes	Tudo impecável.

Sim	Só cativando e deixando boas memórias é que "agarra" bons colaboradores nos dias de hoje. O sentir-se bem no seu local de trabalho e não nos sentirmos desamparados.
Sim	Ajuda a desmistificar os problemas que podem surgir.
Sim	É a primeira impressão.
Sim	Ajuda ao nosso enquadramento na empresa e respetiva satisfação.
Não	Concordo com a afirmação em parte. Creio que um bom acolhimento e integração promove a satisfação e motivação dos colaboradores e consequentemente a sua produtividade nos primeiros anos. Mas não necessariamente a sua retenção ao longo do tempo.
Sim	Sentindo-se integrados na Companhia sentem-se motivados para o bem comum da mesma.
Sim	Sentimento de pertença é um fator motivacional de quem procura crescer a diversos níveis.
Sim	Se não houver desenvolvimento de pertença, não há nada que impeça um colaborador de procurar alternativas no mercado.
Sim	Entrar com o "pé direito" é fundamental para uma integração plena no Grupo XPTO. É importante a empresa fomentar uma ligação "emocional" dos colaboradores com o Grupo XPTO.
Sim	Promove a retenção dos colaboradores pois ganhamos uma visão de quanto grande e interessante é a XPTO.
Sim	Boa forma de aproximar as pessoas.
Não	Acredito que a retenção dos colaboradores está mais ligada a reconhecimento da qualidade do novo colaborador, abertura da nova equipa em acolher novo colaborador, criar motivação no colaborador em pertencer ao grupo, encontrar colegas motivados.
Sim	Um trabalhador novo não sabe o que esperar do seu acolhimento. Não estive envolvido na maioria das atividades de <i>onboarding</i> referidas mas a forma como fui recebido pelos colegas e chefia da minha área foram cativantes e, acima de tudo, muito motivadoras.
Sim	Permite Gestão de expectativas e <i>overview</i> das áreas.
Sim	Quanto mais integrados e esclarecidos estivermos, mais vontade teremos de ficar.
Sim	Ajuda a acelerar o processo de integração.
Sim	Julgo que uma boa integração é causa para um bom primeiro impacto que promove a retenção dos colaboradores.
Sim	Porque acelera a aculturação e apreensão de conceitos e processos.
Não	É do total interesse da organização acolher e integrar o novo recurso para retirar o melhor dele o mais rapidamente possível. Contribui para a satisfação do colaborador a curto prazo, mas não a longo prazo.
Sim	N/A

Sim	Sim promove, mas não garante. Considero muito importante valorizar os colaboradores que trazem bons resultados à empresa após o acolhimento.
Sim	Se o colaborador se sentir bem acolhido, será um colaborador feliz e isso notar-se-á no seu trabalho e dedicação ao longo do tempo.
Sim	Aumenta o orgulho e satisfação por fazer parte de uma grande equipa, com valores alinhados com os nossos, tendo por isso um valor não material relevante no momento de decidir uma mudança de emprego.
Sim	Sim, dado que é muito importante como a pessoa é recebida tendo em conta os valores e missão da empresa.
Sim	A integração é um processo de envolvimento com as pessoas, com a empresa e com o negócio. Os primeiros contactos são chaves para alargar a nossa rede de conhecimento, nos dá os primeiros insights sobre o negócio e sobre a empresa. Termos um apoio de quem cá está é muito importante dado que, a partir daqui, temos uma orientação para o nosso autodesenvolvimento.
Sim	Sim, porque uma boa integração tem consequências na motivação do colaborador.
Sim	Mais do que o trabalho que fazemos, é bastante importante que nos sentamos incluídos e bem no nosso local de trabalho. Caso contrário a retenção poderá ser bastante complicada.
Sim	Permite-nos conhecer novas pessoas, a visão da empresa e o que as outras áreas fazem.
Sim	É desde o primeiro dia que se pode ganhar o espírito de "vestir a camisola" e quanto melhor for o processo de acolhimento mais facilmente uma pessoa se identifica com a empresa.
Sim	É um dos parâmetros que tem impacto na retenção dos colaboradores, especialmente a curto prazo. Naturalmente, depois há outros fatores com maior relevância.
Sim	A um indivíduo bem integrado e satisfeito, vai ser mais difícil de convencer a abordar outras alternativas.
Sim	Penso que claramente é um fator importante para a retenção dos colaboradores mas não é o mais importante. O acompanhamento ao longo do percurso na empresa é ainda mais importante (pois muitas vezes as pessoas sentem-se "esquecidas" nestas empresas de grande dimensão e é relevante promover a continuação de programas de retenção dos colaboradores - como eventos com <i>CA/teambuildings/etc</i>).
Sim	Porque se gostarmos do que conhecemos da empresa no acolhimento e integração, vamos estar mais motivados para nos mantermos na empresa.
Sim	Quem se sente "da casa" tem maior tendência a querer ultrapassar desafios, tem um compromisso maior com a empresa e os seus objetivos e certamente maior solidariedade com os seus colegas.

<p>Questões 11 e 12. Na tua opinião, qual a empresa que consideras <i>Best in class</i> no processo de <i>Onboarding</i>?</p> <p>Justifica a tua resposta</p>	
N/A	N/A
N/A	N/A
LIDL. Jerónimo Martins. PMI.	N/A
N/A	N/A
Não tenho conhecimento sobre este tema	N/A
Deloitte	Apenas tenho experiência na XPTO e na Deloitte pelo que apenas posso comparar ambas e analisando creio que <i>onboarding</i> da minha empresa anterior permitiu-me uma maior abertura dentro da empresa conhecendo toda a gente e permitiu criar um espírito de equipa/grupo bom.
Do que conheço do mercado, existem empresas com atividades de <i>team building</i> para ajudar na integração. Um caso exemplar de processo <i>Onboarding</i> é a FARFETCH	Na Farfetch, existe um acompanhamento especial num novo colaborador, onde tem um <i>buddy</i> RH para lhe ajudar com as dúvidas iniciais do 1º mês, assim como é colocado um balão de hélio na mesa do novo colaborador para que incentive os outros colaboradores a dialogarem com ele, levando a ajudar-lhe nesse 1º mês
N/A	N/A
Não tenho conhecimento sobre outras empresas	Mas o da XPTOC foi bastante completo
XPTOC	Correu muito bem
não sei	N/A
Delloite	Em geral as consultoras focam-se bastante nos acolhimentos dos colaboradores para que estes se sintam parte integrante da empresa
Não sei	Não sei
Não tenho sensibilidade	Não tenho sensibilidade
N/A	N/A
N/A	N/A
Crown	Fazem sessões de visitas a fábricas com todos os colaboradores, promovem o <i>team building</i> e <i>networking</i> entre colaboradores que entraram

	dentro de um espaço temporal e têm um acompanhamento próximo de cada colaborador durante as primeiras semanas.
N/A	N/A
Não tenho conhecimento	Não aplicável
Fui trainee na Portugal Telecom, o programa de acolhimento foi muito bom.	N/A
N/A	N/A
N/A	N/A
N/A	N/A
Desconheço	. N/A
BCG e Farfetch	De acordo com o feedback que recebi de colaboradores, têm vários eventos ao longo do ano.
Google	Possibilidade de conhecer várias áreas da empresa antes de começar a trabalhar
Só tenho como referência empresas do Grupo XPTO. Sendo a XPTO Comercial aquela sobre a qual tenho a única referência de processo de acolhimento e integração.	Sem nada de novo a assinalar.
N/A	Não tenho conhecimento de outras realidades
Apenas por testemunho tenho boas referências sobre a Accenture	Testemunho
N/A	N/A
XPTOC	N/A
Engie	https://www.engieinsight.com/blog/2018/05/four-strategies-to-strengthen-employee-engagement/
N/A	N/A
XPTO	Foi a única empresa em que tive <i>Onboarding</i> .
N/A	N/A
XPTO C	tem um programa estruturado
Não tenho conhecimento dos processos <i>Onboarding</i> das empresas :) talvez a Google?	Pelas suas ideias inovadoras
Das poucas que conheço, talvez a Farfetch	Porque me pareceu bastante próximo e completo - desde o balão de boas vindas até à visita diária das várias áreas e departamentos da empresa.

N/A	N/A
Não conheço detalhadamente o processo de <i>onboarding</i> das outras empresas para poder ter uma opinião formada sobre isto.	N/A
Sem conhecimento preciso para poder fundamentar opinião.	N/A
N/A	N/A
NOS	Tem previsto conhecimento de diversas áreas de negócio, com experiência prática durante algumas semanas nessas áreas para identificação do melhor <i>fit</i> entre função e competências.
N/A	N/A
Não tenho conhecimento.	N/A
N/A	Sem conhecimento do processo de <i>onboarding</i> de outras empresas
Facebook, Google, Microsoft	Fazem eventos, por vezes até multi-geografias, onde integram todos os elementos que entram nesse mesmo ano - à semelhança do que se faz na XPTO como um todo.
XPTO Inovação	Da forma como as pessoas que conheci se mostraram entusiasmadas.
N/A	N/A
N/A	N/A
N/A	N/A
XPTO Comercial dentro da XPTO e Deloitte fora da XPTO.	Só tive a experiência da XPTO Comercial dentro da XPTO. Fora da XPTO penso que consultoras como a Deloitte são das melhores.
N/A	N/A
A sessão de acolhimento com as formações de negócio e dinâmicas de grupo.	Promove aquisição de conhecimento do negócio e funcionamento da empresa e ao mesmo tempo a interação e <i>networking</i> com colegas e gestores.

Questão 13. Tens outros comentários e sugestões que nos ajudem a melhorar este Programa? Escreve-os aqui:

N/A

N/A

N/A

N/A

Era interessante passar pelas diferentes áreas durante os primeiros meses de forma a ter uma visão global da companhia. Apresentação e almoços com <i>Buddies</i> também seria muito interessante assim como a entrega de alguns produtos de <i>merchadising</i> da marca XPTO (<i>pen drive</i> , fita para cartão, etc.)
N/A
Como colaborador, sinto que não conheço as outras áreas de negócio nem direções, onde tenho uma ideia muito vaga sobre a missão de várias direções da Área Comercial
N/A
Eu penso que as visitas a áreas da XPTOC, os encontros de integração e o pequeno almoço com os CAs são os pontos fortes do programa e que se devem manter. O programa de <i>buddies</i> foi pouco relevante.
Acompanhamento das visitas externas.
N/A
N/A
Nada a acrescentar
N/A
N/A
N/A
Não
N/A
Nada a sugerir. Penso que o programa é bastante completo.
N/A
N/A
N/A
N/A
"mini-experiências" em departamentos que são nossos fornecedores e também nos clientes internos do dia-a-dia (não substituindo as mobilidades de curto prazo)
O programa <i>OnBoarding</i> poderia ter mais momentos informais entre colegas e outro tipo de visitas, por exemplo: 1 semana noutra direção. Sugeriria também que apostássemos mais no programa <i>Conciliar</i> e <i>Flex</i> e na procura de ofertas mais ajustadas ao público jovem.
Fazer novo encontro com os colegas que estiveram no acolhimento passado 1 ano
Ter um local que nos mostre o progresso do processo <i>Onboarding</i> (algo parecido com <i>milestones</i> , havendo um reconhecimento)
Deveria ser realizado um pequeno manual sobre como trabalhar com as diversas plataformas de RH. Não encontrei (não sei se há) plataformas formas que me ajudem a trabalhar com o Quiosque RH (p.e.)
Entrar num Grupo como a XPTO pode não ser fácil, dada as diversas realidades de trabalho existentes. Contudo considero que deveria ser designado um colega que acompanhe a entrada dos novos colaboradores e que tenha tempo e disponibilidade para tal.
N/A
N/A
N/A
N/A
Acabar com o pequeno almoço com o CA. É aborrecido, muito formal e antiquado.
N/A
Sugeriria efetuarem entrevistas de acompanhamento aos colaboradores por exemplo 1 vez por ano, para perceberem como está a ser a evolução e acompanharem mais de perto as atuais preocupações dos mesmos e se estão motivados e comprometidos com o projeto da empresa.

N/A
Não.
N/A
N/A
Já referido acima (<i>shadowing</i>)
Penso que a sugestão do mentor poderá ser uma mais valia e destacar o trabalho da empresa para com os novos colaboradores. Mais focado nos colaboradores mais jovens, uma conversa após os dois anos a dar a conhecer as restantes áreas da XPTO comercial e os seus desafios também seria útil para os incentivar a abraçar novos projetos.
Não recebi convite para participar em todos os eventos que mencionaram em cima, porquê?
Acho que seria interessante poder trabalhar um(s) dia(s) numa outra empresa do grupo ou área dentro da mesma empresa para melhor compreendermos o negócio e dificuldades das várias áreas. Alguns benefícios (e.g. telemóvel) poderiam ter sido disponibilizados mais cedo no processo de acolhimento.
N/A

Anexo E – Benchmarking Realizado

Empresa	Práticas
	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com as diversas áreas relacionadas com a área do novo colaborador - Visitas às diversas áreas de negócio - Formação inicial sobre os programas informáticos utilizados pela empresa
	<ul style="list-style-type: none"> - Sessão de Boas Vindas pelos DRH - Entrega do Kit de Acolhimento - Reuniões com as diversas áreas relacionadas com a área do novo colaborador - Apresentação á equipa pelo Diretor - Almoço de Boas Vindas - Formação Inicial
	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Diretor da Área - Apresentação aos restantes elementos da equipa - Visita às instalações
	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da empresa através de palestras - Almoço de boas vindas - Apresentação dos elementos da equipa e respetivas funções - Visita às instalações - Formação <i>E-learning</i> sobre a Empresa
	<ul style="list-style-type: none"> - Sessão de boas vindas com a DRH - Atividades de <i>Teambuilding</i> - Sessões com os diretores de todas as áreas - Sessão de boas vindas com o CEO - Reuniões Semanais de acompanhamento ao novo colaborador (levantamento das principais dificuldades e possíveis sugestões)
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Induction Plan</i> durante 2 dias, onde é apresentado o Banco e as funções das diversas áreas. - <i>Lisbon Academy</i> – - Formações Técnicas Nacionais e Internacionais (depende de departamento) - Formação <i>E-learning</i> sobre a Empresa (normas, procedimentos, áreas, estratégia de negócio, etc..)
	<ul style="list-style-type: none"> - Formação presencial (cerca de 1 semana) sobre a atividade do Banco - Exercícios de <i>Team Building</i> - Sessões com representantes de diversas áreas, com o principal objetivo de conhecer as principais funções desempenhadas - Apresentação dos elementos da equipa e respetivas funções
	<ul style="list-style-type: none"> - Acolhimento Inicial geral: Visita às instalações; Sessões sobre a atividade organizacional e sobre as áreas e respetivas funções - Entrega do Kit de Acolhimento - Acolhimento específico: Apresentação do departamento e dos vários elementos; Apresentação á equipa com um lanche de boas vindas

	<ul style="list-style-type: none">- Formação inicial intensiva em ambiente não laborar (ex: golf mar no vimeiro)
	<ul style="list-style-type: none">- E-mail de boas vindas com o acesso ao e-mail e às plataformas utilizadas; <p>Primeiro dia</p> <ul style="list-style-type: none">- 1ª sessão com o responsável, onde é realizado um breve enquadramento sobre a empresa e a sua atividade;- 2ª sessão com o membro dos recursos humanos, onde são esclarecidas todas as duvidas relativas ao contrato realizado e procede-se à sua assinatura. São também explicadas as normas e procedimentos internos, bem como as plataformas eletrónicas existentes e a sua finalidade.- Entrega do kit de boas vidas e das ferramentas de trabalho- Almoço de equipa, após se mostrar as infraestruturas- Preenchimento de documentos necessários ao exercício da função <p>1 mês após o dia de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none">- 1ª sessão de <i>follow up</i>

Anexo F – Template de E-mail de convocatória do colaborador

Belong - Let's get Started

Olá (nome do colaborador)

Mais uma vez parabéns! Temos a sorte de te vires juntar à XPTO Comercial.

No âmbito do teu acolhimento, gostávamos de te convidar para uma sessão de boas-vindas com a DRH no dia **(dia) às (horas)** nas instalações da XPTO na **Avenida São Tomé n°20 em Lisboa**. Nesta sessão irás ficar a saber mais sobre a nossa empresa, a nossa cultura e a energia das nossas pessoas.

Assim, quando chegares à receção e fizeres o teu *check-in* pede para ligarem para a X1 e para a X2.

Informação útil para saberes mais sobre nós:

[O que fazemos](#)

[A nova geração que chega à XPTO](#)

[A XPTO na cadeia de valor de energia](#)

O que trazer para o dia de Acolhimento:

- Documentação necessária para validação dos dados do contrato
- Energia
- Um grande Sorriso

Queremos saber mais sobre ti:

Para que possamos divulgar a tua entrada na área comercial, pedimos que preenchas este formulário com algumas informações sobre ti e nos envies uma foto tua, informal, que mostre a tua energia para **(e-mail drh área comercial)** até ao dia da sessão.

Agradecemos a confirmação da receção da *email* e da tua presença.

Qualquer dúvida estamos sempre disponíveis.

Até breve,
A equipa DRH

Anexo G – Template de E-mail para a chefia direta

Olá (**nome da chefia**),

Relembramos que o/a (**nome novo elemento**) está quase a juntar-se à tua equipa.

A experiência do colaborador à entrada tem sido alvo de especial atenção, pelo impacto no sentimento de pertença, satisfação e “aculturação” na organização.

Quem entra na XPTO pode contar com um programa de acolhimento e integração que contempla um conjunto de atividades e iniciativas de formação, informação e *networking* que têm em vista a incorporação dos valores e cultura da empresa, bem como a transmissão de conhecimento sobre o nosso negócio (componente on-line e presencial).

Assim, para apoio enquanto Manager durante este processo, seguem algumas informações importantes:

- **NXPTO: (numero de colaborador)**
- **Data da Sessão de Acolhimento DRH: (data), (hora).**
- [Quick Guide | Manager](#) (incluí plano de integração e planta do edifício).
- *Check list* com os principais *To Do's*.

Check List - Onboarding Área Comercial 2019		belong
Must have		
Set up do Posto de Trabalho		<input type="checkbox"/>
Indicar a coordenada do posto de trabalho para pedido de acessos às instalações (quando aplicável)		<input type="checkbox"/>
Solicitar Comunicações fixas / móveis através da Plataforma Easy4You		<input type="checkbox"/>
Solicitar PC via Service Now (o colega Carlos Rodrigues poderá ajudar em caso de dúvida)		<input type="checkbox"/>
Pedir acessos (shares de rede, Kwiki,etc) através do Responsável de Acessos (RPA) da direção via IAM <small>Nota: os acessos só podem ser pedidos na data de entrada do novo colaborador</small>		<input type="checkbox"/>
Nice to have		
Agendar um almoço de boas-vindas com toda a equipa		<input type="checkbox"/>
Decorar o espaço de trabalho (ex: sinalizar com um balão de boas-vindas, post its com mensagens dos colegas...)		<input type="checkbox"/>
Agendar reuniões com os principais stakeholders com quem irá trabalhar (1º mês)		<input type="checkbox"/>
Other Tasks		Notes
Elaborar com o novo colaborador o Plano de Integração (1ºmês)	<input type="checkbox"/>	Sessão de boas-vindas, entrega do Kit de Acolhimento e assinatura contrato realizada pela DRH

O Programa de acolhimento conta ainda com uma figura muito importante, o *Buddy*. O *Buddy* deve ser um facilitador do novo elemento da equipa. É alguém com um perfil relacional, um bom comunicador que está *engaged* com a Organização, tem um *networking* transversal a vários departamentos e conhece bem a atividade.

Neste sentido, **quem é que propões para ser *Buddy***? A pessoa que for indicada será contactada pela DRH e terá mais informação sobre o seu papel de *Buddy* e o que é esperado.

Em breve, partilhamos mais alguma informação sobre o/a (nome do novo elemento).

Caso tenhas alguma dúvida, estamos disponíveis.

Contamos com a sua colaboração!

A equipa DRH

Anexo H – Template de E-mail para o Buddy



Olá (nome do Buddy),

No sentido de promover uma melhor experiência de *onboarding*, contamos com uma figura muito importante para a integração dos novos colaboradores – o **Buddy**.

É com enorme prazer que te comunicamos que foste a pessoa indicada pela tua direção para ser **Buddy do/da (nome do novo elemento)**

O que se espera do teu papel enquanto *Buddy*?

- Que sejas o elo de ligação entre a organização e o/a (novo elemento), facilitando a criação de redes de contacto com os restantes colaboradores e lhe mostres as nossas instalações, (cafetaria, refeitório, espaços de lazer, etc...).
- Que atues como facilitador no processo de integração e adaptação organizacional, enquadrando o/a (novo elemento) no seu novo contexto de trabalho.
- Que ajudes na resolução de problemas do seu dia-a-dia e no esclarecimento das suas dúvidas.

Qual a duração deste acompanhamento?

- Este acompanhamento terá início no dia (**data de início**).
- Não existe limite máximo de duração uma vez que o pretendido é que se construa uma relação saudável e duradoura, ultrapassando o período de integração.
- Por outro lado, uma vez que se trata de um processo complexo, deverás fazer este acompanhamento com especial atenção nos seus primeiros 90 dias.

Para este efeito criámos um [teams](#) de forma a fomentar a partilha de boas práticas sobre o papel de *Buddy*. Na área Ficheiros, podes encontrar um *Quick Guide* que te aconselhamos a ler.

Em breve, partilhamos alguma informação sobre o/a (novo elemento) para ficares a conhecê-lo/a melhor.

Caso tenhas alguma dúvida, por favor, fala com a (elemento da Drh).

Contamos com o a tua colaboração!

A equipa DRH,

Anexo I – Template de E-mail de pedido de acessos ao edifício

Olá,

Solicitamos atribuição de acesso ao edifício para os colaboradores identificados abaixo. Caso os colaboradores ainda não tenham recebido o seu cartão XPTO, solicitamos atribuição de cartão provisório.

Nome novo colaborador (**número**): Admissão QP início (**data de início**).

Obrigada,

Anexo J - Quick Guide Manager



QUAL O MEU PAPEL NO ACOLHIMENTO DE UM NOVO COLABORADOR?

O papel do manager é muito importante no acolhimento de um novo colaborador.

O manager tem o papel de gestor do novo espaço de trabalho do colaborador, durante as primeiras semanas, dando a conhecer o espaço e alinhando os passos para o sucesso.

Deve também surpreender o novo colaborador, criando um acolhimento colorido (marcando um almoço, por exemplo) e mostrar interesse e investimento no acolhimento.

Além disso deve atuar como um facilitador de networking.

O QUE DEVO SABER SOBRE O PROGRAMA DE ACOLHIMENTO (BELONG)?

PROGRAMA CORPORATIVO
É um programa corporativo de acolhimento e integração para novos colaboradores, com a duração de aproximadamente 1 ano, com início no momento em que o colaborador entra na empresa.
Tem uma componente online e uma componente presencial.
A componente **online** inclui temas como: enquadramento e políticas do Grupo, conceitos do negócio EDP e temas de recursos humanos.
A componente **presencial** inclui a Sessão de Acolhimento e Integração (com várias atividades, dinâmicas e enquadramento com a organização), rotas de Acolhimento (visitas às algumas infra-estruturas do Grupo) e Encontro de Integração (encontro com todos os colaboradores admitidos no ano civil anterior).

PROGRAMA DA ÁREA COMERCIAL
Paralelo ao programa corporativo e de forma complementar, de acordo com as especificidades do nosso negócio, foi desenvolvido um programa de acolhimento específico da Área Comercial (XptoComercial) e Xpto Serviços Partilhados, constituído por 3 momentos (Check In; Let's Get Started e Feel our Energy).
Difere de acordo a população alvo: Admissão QP; Mobilidades Internas; Contratos a Termo e Estágios.

RECOMENDAÇÕES PRIMEIRO DIA DE UM NOVO COLABORADOR

- ✓ Criar uma recepção "Calorosa"
- ✓ Set up do Posto de Trabalho (garantir que PC, acessos informáticos e comunicações estão garantidos...)
- ✓ Apresentar a Direção (estrutura, missão, principais responsabilidades, projetos) e assegurar que o colaborador é apresentado aos vários elementos da equipa e diferentes stakeholders
- ✓ Clarificar Responsabilidades e Objetivos da função / gestão de expectativas
- ✓ Enviar um email de apresentação à restante equipa com o apoio do buddy
- ✓ Organizar um almoço com a equipa com o apoio do buddy.



AS FASES DO PROGRAMA DE ACOLHIMENTO DA ÁREA COMERCIAL

1. Check In	2. Let's Get Started
<p>Objetivo: o Acolhimento começa antes da sessão de acolhimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preenchimento dos dados pessoais pelo colaborador; ✓ Criação do número de colaborador e envio para o Manager; ✓ Pedido dos acessos ao edifício; ✓ Set up do posto de trabalho; ✓ Envio de email com uma mensagem para Sessão de Boas Vindas com o D&H. Também enviar um template para os novos colaboradores responderem com alguma informação pessoal; ✓ Distribuição de buddy e envio de um "ajudante de boas vindas" ao Buddy e ao Manager. 	<p>Duração: 2 1/2 dias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sessão de boas vindas pelo D&H • Breve Apresentação do Grupo, da Área Comercial e dos seus processos específicos e processos de I&D • Assinatura dos documentos necessários e entrega do kit de boas vindas • Integração na Equipa • Envio de um e-mail de Boas Vindas pelo D&H, que contém os conteúdos apresentados na sessão de boas vindas.
<p>Intemas e Materiais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da agenda do novo colaborador através de um template com integrado e algumas informações pessoais disponibilizadas pelo colaborador, de modo a que os restantes elementos da organização tenham conhecimento do seu chegada. <p>UX/UI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Campus Online (e-learning) e cursos presenciais Corporativos; Preenchimento do plano de integração/acolhimento • Realização de um conjunto de cursos e-learning e presenciais da Equipa Comercial <p>Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breakfast with you - Pequeno Almoço com o CA 13 meses após entrada • Visitas ao registo S&D, Argénia e C&C • Acompanhamento da Jornada Experimental • Reunião de Follow-up com o D&H e avaliação do desempenho do colaborador através da ficha de avaliação do período experimental. Aplicável aos colaboradores admitidos para o quadro permanente. 	

Anexo K - Quick Guide Buddy



Papel do Buddy

- Ser o elo de ligação entre a organização e o novo colaborador, familiarizando-o com a cultura organizacional e com as práticas do seu departamento.
- Proporcionar a criação de networking com os restantes colaboradores, dando a conhecer cada elemento e o seu papel na equipa
- Atuar como agente facilitador na resolução de problemas do dia-a-dia. Ser a pessoa a quem o novo elemento se poderá dirigir para esclarecer as suas dúvidas.
- Contribuir para o aumento da confiança na organização ajudando o novo colaborador a reduzir o sentimento de incerteza associado ao novo contexto.
- Ter a capacidade para dar feedback e fazer perguntas desafiantes



Buddy – DO'S (o que deves fazer)

DO'S

1. **ANTES DA CHEGADA**
Apresentar-te como o buddy
Enviar informação útil sobre as redondezas, como chegar até à EDP, ginésios, parques de estacionamento, restaurantes, dress code, etc.
Enviar foto a apresentar a nova equipa
2. **APRESENTAÇÃO À EQUIPA**
Apresentar os elementos da equipa e de outros colegas que são importantes conhecer no âmbito da função que irá desempenhar
3. **ROLE MODEL**
Ser um modelo de comportamento para o novo colaborador
Ajudá-lo a compreender a cultura e as estruturas formais e informais
4. **RELAÇÃO/ ATITUDE**
Ajudar e orientar na esclarecimento de dúvidas do dia-a-dia: Quizzes, Intranet, Campus Online, Workplace, Formas de trabalhar (ex Planner, Teams...)
Criar à vontade para o novo colaborador colocar questões
Partilhar de contactos úteis
Garantir que está incluído em grupos de contacto (ex. whatsapp da direção, grupos do Workplace)
5. **MOMENTOS INFORMAIS**
Dinamizar o clima de equipa
Incluir o novo colega nos programas informais da Direção

Buddy – DON'TS (o não que deves fazer)

DON'TS

1. **CRENÇAS E PRECONCEITOS**
Evitar fazer juízos de valor
Influenciar com opiniões próprias
2. **ATITUDE FACE À ORGANIZAÇÃO**
Não enfatizar os pontos negativos que identificam na organização
3. **RELAÇÃO COM A EQUIPA/SKATEHOLDERS**
Assegurar que o colaborador é apresentado aos vários elementos da equipa e diferentes skateholders
4. **PRESENÇA/ RELAÇÃO**
Estar ausente no primeiro dia do novo colaborador
"Abandonar" o novo colaborador
Ignorar qualquer sinal que indique que o novo elemento precisa de ajuda

O perfil do BUDDY

- | | |
|-------------------|--------------|
| Relacional | Comunicativa |
| Engaged com a EDP | Motivada |
| Reconhecida | Networker |



Anexo L - Questionário de recolha de informação dos novos colaboradores



Para que possamos divulgar a tua entrada, pedimos que respondas a este breve questionário.

1. Primeiro e último nome
2. Qual a tua formação académica?
3. Deixa-nos um breve resumo do teu histórico profissional.
4. O que esperas desta nova experiência na XPTO?
5. Em que medida poderia ser uma mais-valia para a área comercial?
6. Como gostas de passar o teu tempo livre?
7. O que te faz rir?
8. Qual o teu prato preferido?
9. E o teu restaurante preferido?
10. Maior *guilty pleasure*?
11. Palavra que melhor te define?
12. A APP que não pode faltar no teu dia-a-dia?

Agora que já terminaste de preencher o questionário, envia-nos uma foto tua, informal, que mostre a tua energia para **(e-mail drh área comercial)**.

Obrigada pela colaboração!

Nota: No âmbito da divulgação dos novos colaboradores da área Comercial, ao enviar este formulário, autorizas a publicação desta informação na intranet e no *workplace* do Grupo XPTO.

Anexo M - Template novos colaboradores



A ENERGIA DAS NOSSAS PESSOAS

Olá, sou o Carlos Santiago!

Integrei a equipa de Experiência de Cliente e Engagement da Direção Gestão do Segmento. Comecei por tirar uma licenciatura em Gestão de Marketing, tendo feito posteriormente o mestrado em Marketing, ambos no ISCTE Business School. A minha primeira experiência de trabalho foi na Worten, onde era Gestor de Comunidades. Exerci essa profissão durante 1 ano, até ingressar atualmente, na [Xpto](#).

O QUE ESPERAS DESTA NOVA EXPERIÊNCIA NA Xpto?
Continuar o meu percurso profissional no Mundo digital. Procurando sempre novos desafios para que possa evoluir cada vez mais como pessoa e como profissional.

EM QUE MEDIDA PODERÁS SER UMA MAIS VALIA PARA A ÁREA COMERCIAL?
Acredito que possa ser uma mais valia devido ao grande foco de desafio que coloco em todas as etapas da minha vida. Nada me motiva mais do que um bom desafio e com a necessidade de o ter que superar. Podem contar com a minha energia e força de vontade para continuar a ultrapassar todos os desafios que foram surgindo.

COMO GOSTAS DE PASSAR O TEU TEMPO LIVRE?
O meu hobby favorito é sem dúvida jogar futebol. Pratico futebol federado há 18 anos, e é algo que não consigo abdicar da minha vida. Para além disto, gosto muito de videojogos e de viajar.

O QUE TE FAZ RIR?
Felizmente quase tudo me faz rir. Consigo rir com as situações mais engraçadas, como também me consigo rir das coisas mais móbidas. Já dizia Vasco Santana, na frase final do filme Canção de Lisboa "(...)Então morrer por morrer, que seja a rir." :)

PRATO PREFERIDO
Pizza ou Hambúrguer.

RESTAURANTE PREFERIDO
A queda de água

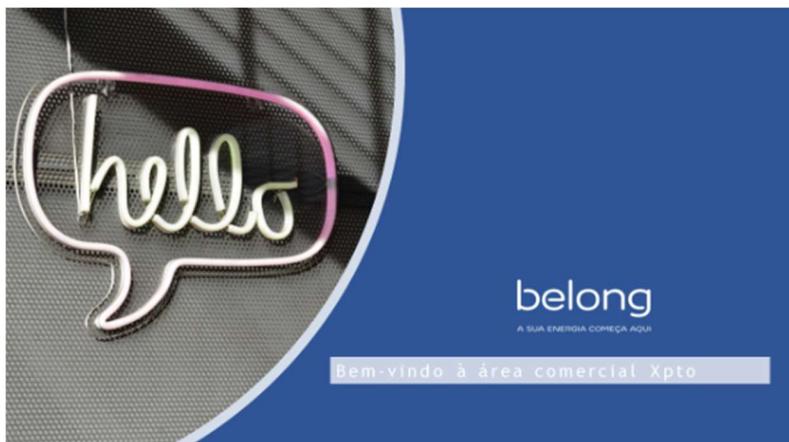
MAIOR GUILTY PLEASURE?
Comer um bom gelado, num daqueles dias de verão bem quentes.

PALAVRA QUE MELHOR TE DEFINE?
Bem disposto.

A APP QUE NÃO PODE FALTAR NO TEU DIA A DIA?



Anexo N - Apresentação sessão de Boas Vindas – Admissão Quadro Permanente



Agenda

- Grupo Xpto
- ÁREA COMERCIAL
- Experiência do Colaborador
- CONTACTOS
E
LINKS ÚTEIS



O que fazemos no Grupo Xpto...

...produzimos, distribuímos e comercializamos energia. Juntamos da força da natureza a nossa energia e entregamos aos nossos clientes um bem essencial para as suas vidas.

...trabalhamos para levar até aos nossos clientes uma energia cada vez mais limpa, sustentável e global.



Integrados em um dos maiores grupos mundiais que distingue-se por assegurar o melhor desempenho nos domínios social, ambiental e económico.



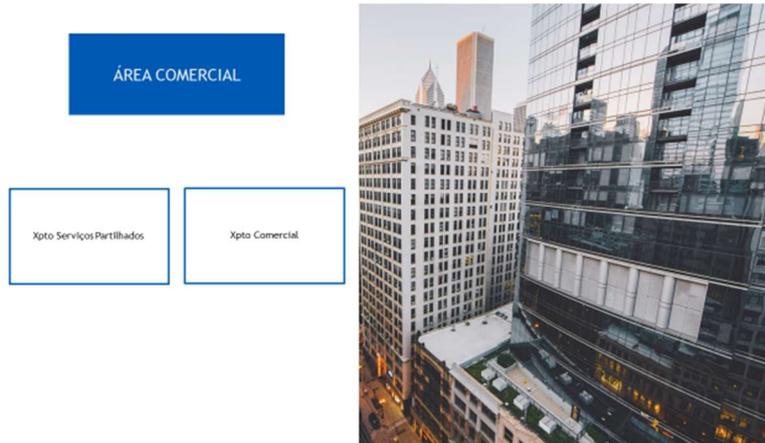
Grupo Xpto

- 4 continentes
15 países
Portugal, Espanha, Brasil, Estados Unidos, Canadá, China, França, Bélgica, Itália, Polónia, Alemanha, Reino Unido, Angola, Marrocos, Grécia
- 11 milhões de clientes
8,2 milhões de clientes eletrificadas
2,8 milhões de clientes gás
- +11.000 colaboradores
+40 nacionalidades

O nosso modelo de governance...



- Unidades de Negócio que desenvolvem a sua atividade no setor energético, atuando em várias geografias e segmentos da cadeia de valor:
 - Xpto Distribuição
 - Xpto Produção
 - Xpto Inovação
 - Xpto Gás
 - Xpto Comercial
 - Xpto Serviço Universal
 - Xpto Serviços Renováveis
- Unidades de Negócio que prestam serviços partilhados:
 - EDP Valor
 - Xpto Serviços Partilhados



Somos +490 colaboradores... estamos presentes de norte a sul do país em todos os edifícios Xpto.

Xpto Comercial			
HeadCount	Antigidade Média	Formação (por ano)	Índice Médio
371 colaboradores	8,4 anos	38,3 horas	37,4 anos

Xpto Serviços Partilhados			
HeadCount	Antigidade Média	Formação (por ano)	Índice Médio
121 colaboradores	19,2 anos	36,0 horas	45,4 anos

* Dados a Dezembro 2018



O que fazemos na Xpto Serviços Partilhados

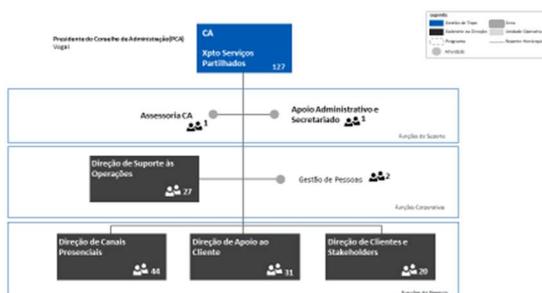
Prestação de serviços de atendimento comercial, assegurando a maximização de sinergias de forma a potenciar o crescimento do negócio das suas empresas-clientes, enquanto unidade de serviços partilhados de apoio ao cliente, gerindo o Contact Center, os canais presenciais e as reclamações.



trabalhamos para diferentes empresas:



Para isto, estamos organizados da seguinte forma:

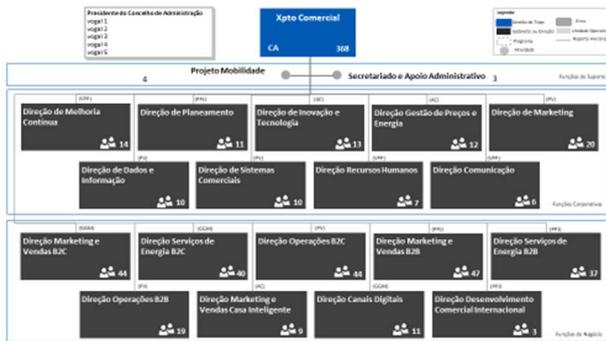


O que fazemos na Xpto Comercial...

Comercialização de energia (eletricidade e gás), em mercado livre, e de serviços de energia associados, com o objetivo último de ser a empresa comercializadora de energia de eleição nos mercados em que opera, pela qualidade e excelência das soluções e dos serviços que presta, sempre com um posicionamento de serviço ao cliente como principal eixo cultural da empresa.



Na Xpto Comercial, por sua vez estamos organizados deste modo...

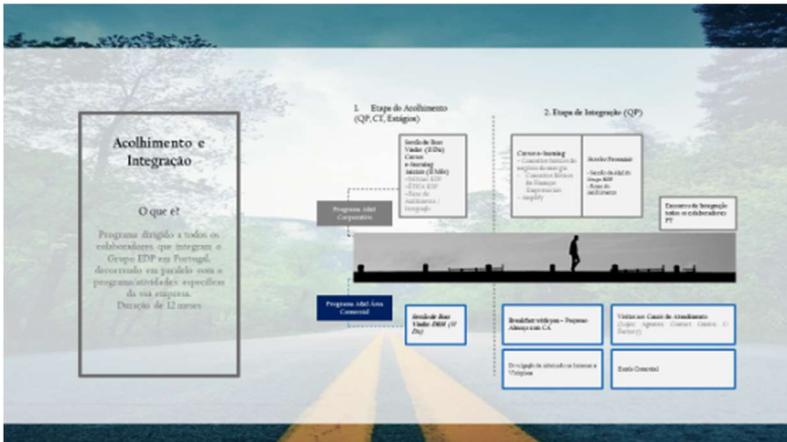


Interagimos com os clientes através de:



Experiência do Colaborador





Anexo O - Apresentação sessão de Boas Vindas – Mobilidades internas



Mobilidade
Crescemos com a diversidade de experiências. Esta é uma das principais ferramentas de desenvolvimento on the job.

Mobilidade significa ampliar e diversificar competências e enfrentar novos

Agenda

- Grupo Xpto
- ÁREA COMERCIAL
- CONTACTOS E LINKS ÚTEIS

ÁREA COMERCIAL

- Xpto Serviços Partilhados
- Xpto Comercial

An aerial photograph of a modern city building complex with glass facades and a central courtyard.

Somos 492 colaboradores... estamos presentes de norte a sul do país em todos os edifícios Xpto.

Xpto Comercial

HeadCount	Antiguidade Média	Formação (por ano)	Índice Médio
371 colaboradores	8,4 anos	38,3 horas	37,4 anos

Xpto Serviços Partilhados

HeadCount	Antiguidade Média	Formação (por ano)	Índice Médio
121 colaboradores	19,2 anos	36,0 horas	45,4 anos

* Dados a Fevereiro de 2019



O que fazemos na Xpto Serviços Partilhados

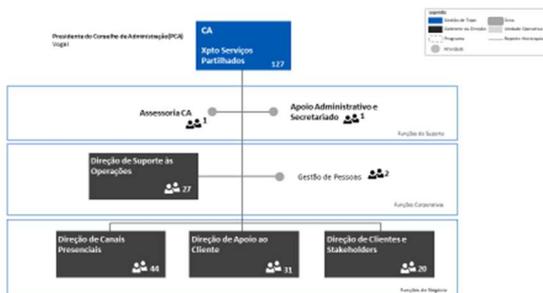
Prestação de serviços de atendimento comercial, assegurando a maximização de sinergias de forma a potenciar o crescimento do negócio das suas empresas-clientes, enquanto unidade de serviços partilhados de apoio ao cliente, gerindo o Contact Center, os canais presenciais e as reclamações.



trabalhamos para diferentes empresas:



Para isto, estamos organizados da seguinte forma:



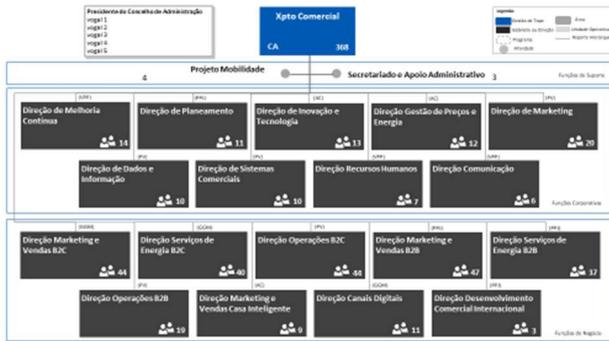
O que fazemos na Xpto Comercial...

Comercialização de energia (eletricidade e gás), em mercado livre, e de serviços de energia associados, com o objetivo último de ser a empresa comercializadora de energia de eleição nos mercados em que opera, pela qualidade e excelência das soluções e dos serviços que presta, sempre com um posicionamento de serviço ao cliente como principal eixo cultural da empresa.



Rest. Do Prog. De A&I de uma emp. do setor energético.

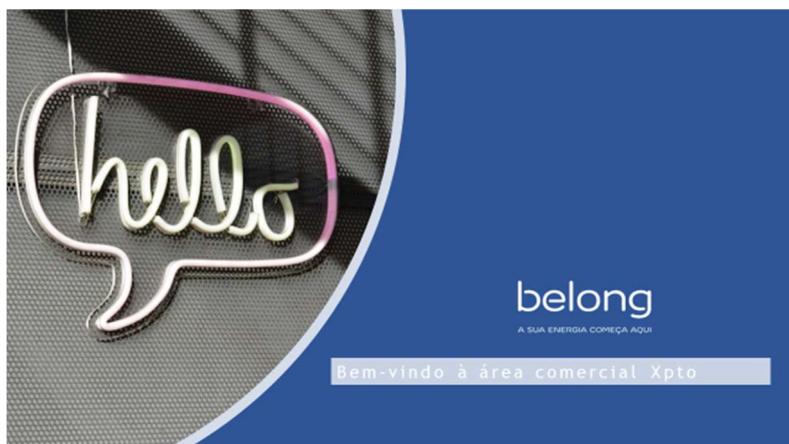
Na Xpto Comercial, por sua vez estamos organizados deste modo...



Interagimos com os clientes através de:



Anexo P - Apresentação sessão de Boas Vindas – Estágios Profissionais e Contratos a Termo



Agenda

- Grupo Xpto
- ÁREA COMERCIAL
- EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR
- CONTACTOS E LINKS ÚTEIS



O que fazemos no Grupo Xpto...

...produzimos, distribuímos e comercializamos energia...somos da força da natureza e nossa energia é entregue aos nossos clientes um bem essencial para as suas vidas.
...trabalhamos para levar até aos nossos clientes uma energia cada vez mais limpa, sustentável e global.



Integramos o ranking mais exigente do mundo que distingue as empresas em função performance nos 3 domínios social, ambiental e económico.



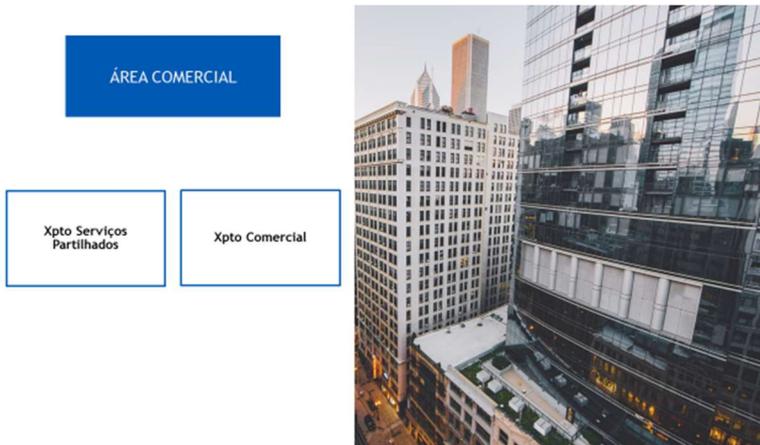
Grupo Xpto

- 4 continentes
15 países
Portugal, Espanha, Brasil, Estados Unidos, Canadá, China, França, Bélgica, Itália, Polónia, Roménia, Reino Unido, Angola, México, Grécia
- 11 milhões de clientes
9,5 milhões de clientes eletricidade
1,5 milhões de clientes gás
- +11.000 colaboradores
+40 nacionalidades

O nosso modelo de governança...



- Unidades de Negócio que desenvolvem a sua atividade no setor energético, atuando em várias geografias e segmentos da cadeia de valor:
 - Xpto Distribuição
 - Xpto Produção
 - Xpto Inovação
 - Xpto Gás
 - Xpto Comercial
 - Xpto Serviço Universal
 - Xpto Serviços Renováveis
- Unidades de Negócio que prestam serviços partilhados:
 - EDP Valor
 - Xpto Serviços Partilhados



Somos 492 colaboradores... estamos presentes de norte a sul do país em todos os edifícios Xpto.

Xpto Comercial			
HeadCount	Antiguidade Média	Formação (por ano)	Idade Média
371 colaboradores	8,4 anos	38,3 horas	37,4 anos

Xpto Serviços Partilhados			
HeadCount	Antiguidade Média	Formação (por ano)	Idade Média
121 colaboradores	19,2 anos	36,0 horas	45,4 anos



* Dados a Fevereiro de 2019

O que fazemos na Xpto Serviços Partilhados

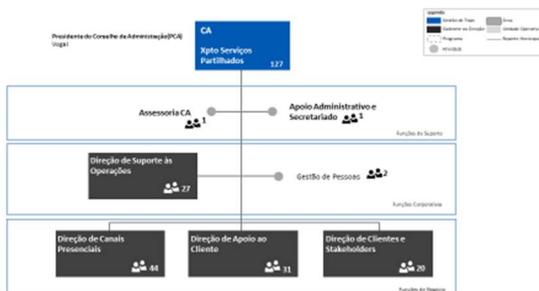
Prestação de serviços de atendimento comercial, assegurando a maximização de sinergias de forma a potenciar o crescimento do negócio das suas empresas-clientes, enquanto unidade de serviços partilhados de apoio ao cliente, gerindo o Contact Center, os canais presenciais e as reclamações.



trabalhamos para diferentes empresas:



Para isto, estamos organizados da seguinte forma:

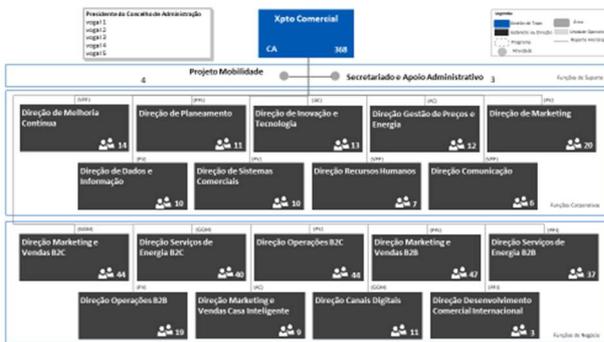


O que fazemos na Xpto Comercial...

Comercialização de energia (eletricidade e gás), em mercado livre, e de serviços de energia associados, com o objetivo último de ser a empresa comercializadora de energia de eleição nos mercados em que opera, pela qualidade e excelência das soluções e dos serviços que presta, sempre com um posicionamento de serviço ao cliente como principal eixo cultural da empresa.

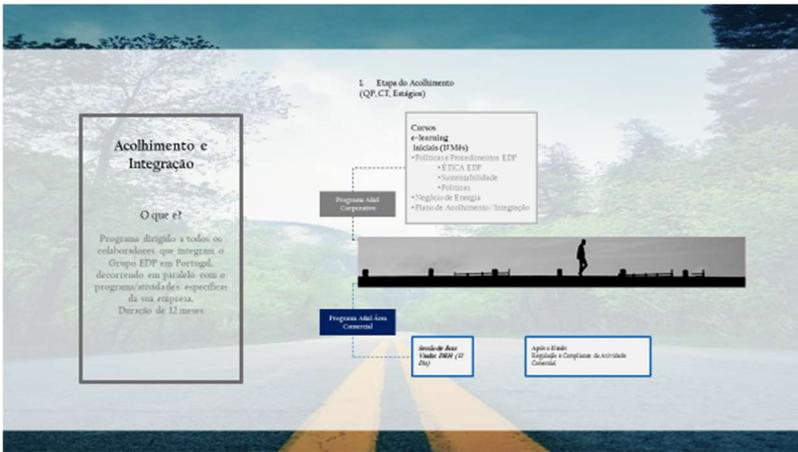


Na Xpto Comercial, por sua vez estamos organizados deste modo...



Interagimos com os clientes através de:





Conecta-te
Ferramentas Colaborativas
Canais de comunicação interna do Grupo Xpfo, que permite consultar informação e aceder às diferentes plataformas do Grupo.

Como aceder?
intranet.xpfo.office.pt

Office 365

About me
Grupos de Trabalho/Comunidade RH
MarkPhoto
New Office 365 e ferramentas de produtividade
IAM
Comunidade Colaborativa
Manual de Organização
Service Now
Espaço para apoiar os seus projetos de mudança de mentalidade de trabalho.

quiosque_RH

Quiosque RH
O que é?
Plataforma que visa flexibilizar e facilitar os processos de gestão de serviços de recursos humanos. Permite consultar, registar e atualizar... Dados pessoais, Horário de Trabalho, Viagem, Gestão de Viagens, Declarações, Segurança no Trabalho.

Como aceder?
Intranet
RH e Serviços/Quiosque RH

Horário de trabalho
Estágio - Preenchimento diário da folha de horas
CTC e CTI - 4 picagens diárias

	ESTÁGIO	PROCEJA - OPERATORIA	PROCEJA - OPERATORIA	LABOR	Sede - Plano	
SEGUNDA	07:00	13:00	12:00	14:00	17:00	7:00
TERÇA	07:00	13:00	12:00	14:00	17:00	8:00
QUARTA	07:00	13:00	12:00	14:00	16:00	7:00
QUINTA	07:00	13:00	12:00	14:00	16:00	7:00
SEXTA	07:00	13:00	12:00	14:00	16:00	7:00



Anexo Q – Template de E-mail de Boas Vindas novos colaboradores

Belong - Let's get Started

Olá (**nome do novo elemento**),

Renovamos as boas-vindas à Área Comercial XPTO!

Esperamos que os primeiros dias nesta nova fase da tua carreira estejam a corresponder às tuas expectativas.

Começa a conectar-te.

- Explora [@Intranet da XPTO](#) e fica a saber mais sobre a tua nova casa!
- Junta-te ao teu novo grupo do [@Workplace](#), e fica a par de todas as novidades que vão acontecendo e aproveita também para partilhar a tua energia!

Conforme combinamos partilhamos contigo [aqui](#) diversas informações e *links* que te podem ser úteis para o teu dia-a-dia na XPTO.

Mas para qualquer dúvida que tenhas podes contar sempre connosco!

A equipa DRH,

Anexo R - 1º Questionário de Satisfação sobre o Programa de *Onboarding* Atual



O teu *feedback* é importante para nós, por isso pedimos que respondas a este breve questionário até dia X.

Queremos melhorar a experiência de *Onboarding*!

1. Relativamente ao teu primeiro dia na XPTO:
 - Como o descreves?
 - O que sentiste face á atitude da tua chefia e dos teus colegas?
 - Sentes que o teu papel na organização foi claramente explicado?
 - Quais as principais dificuldades que sentiste?
 - Se fosses o responsável pela implementação do programa de *Onboarding*, o que mudarias no primeiro dia dos novos colaboradores?
2. Achas que a presença do *Buddy* é importante na adaptação dos novos colaboradores?
3. Na tua opinião, as atividades desenvolvidas neste programa facilitaram a tua integração na equipa e na organização?
4. Sentes que o teu trabalho faz sentido?
5. Numa escala de 0 a 10 qual o teu nível de integração?
6. Que fatores consideras determinantes para a integração efetiva dos novos colaboradores?
7. Que medidas poderíamos implementar para melhorar o processo de *Onboarding* desenvolvido?

Anexo S - 2º Questionário de Satisfação sobre o Programa de Onboarding Atual



O teu *feedback* é importante para nós, por isso pedimos que respondas a este breve questionário até dia X.

Queremos melhorar a experiência de *Onboarding*!

1. Relativamente aos primeiros meses de trabalho na XPTO:
 - Numa escala de 0 a 10 como os classificas?
 - Quais foram as tuas principais dificuldades no teu processo de integração?
 - De que forma contribuiu a tua equipa para facilitar este processo?
2. A tua chefia apoiou-te na criação do teu plano de desenvolvimento individual?
3. A tua chefia clarificou-te quanto ao sistema de avaliação de desempenho e à sua recompensa?
4. Olhando para o futuro, daqui a dois anos, por exemplo, imaginas-te a trabalhar na XPTO?
5. Quais são as principais vantagens de trabalhar aqui?
6. Numa escala de 0 a 10 como avalias o programa de *onboarding* desenvolvido?
7. Relativamente a todas as atividades desenvolvidas o que deveria ser mudado?