



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH

2025



PROJETO DE

— **ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUIR EQUIPAS DE SUCESSO: O IMPACTO DO ONBOARDING** —

REDIGIDO POR:
BRUNA SILVA

Em parceria com:



**Universidade
Europeia**

Com o apoio:



cezanneTM

Talentia
FINANCE & HR SOLUTIONS

O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia.



Caro leitor,
A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Autora



Bruna Silva

Doutora em Políticas de
Desenvolvimento de Recursos
Humanos

Coordenadoras



Armanda Antunes

Docente da Universidade
Europeia



Isabel Moço

Teaching Assistant
Universidade Europeia



**Universidade
Europeia**



fórumRH



RHestudos

FornecedoresRH



RHtalks
webinar

Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, nesta altura tão complicada para os estudantes, decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Assim avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos à Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim, juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



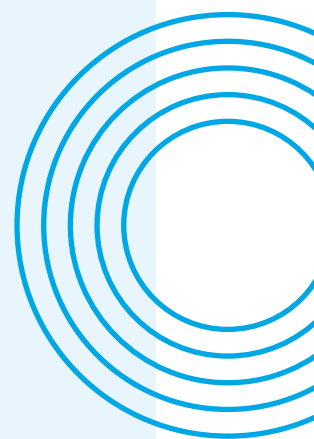
Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



ÍNDICE

I. Enquadramento	5
II. O que é o Onboarding?	7
2.1. Uma leitura concetual	7
2.2. Será o Onboarding assim tão importante?	8
III. Criar a Experiência de Onboarding	11
3.1. Fases da Experiência de Onboarding	11
3.2. O Papel das Chefias no Processo de Onboarding	16
IV. Customizar o Onboarding	17
4.1. Diferentes Departamentos e Equipas	18
4.2. Diferentes Regimes de Vinculação à Organização	18
4.3. Diferentes Níveis Hierárquicos ou Senioridade	18
4.4. Diferentes Geografias e Localizações	19
V. É possível escalar a Experiência de Onboarding?	20
VI. Desafios do Onboarding em Trabalho Remoto	21
VII. Onboarding e Tecnologia – Uma combinação de Sucesso?	22
VIII. Onboarding Inclusivo: O que é?	24
IX. Medir o impacto do Onboarding	25
X. Conclusões	27
XI. Entrevistas	30
XII. Apoios	39



ENQUADRAMENTO

Conduzir processos céleres e eficazes de recrutamento e seleção é apenas uma das etapas para construir equipas robustas e organizações sustentáveis.



Com efeito, o processo de *onboarding* é uma etapa fundamental no ciclo de vida de um colaborador, desempenhando um papel vital na sua integração, socialização e progressivo sucesso dentro de uma Organização.

Mas em inúmeras organizações, este processo crítico é confundido com um custo (e, logo, bastante abreviado ou eliminado) ou como mera orientação ou procedimento administrativo – aliás, muitos se devem lembrar das múltiplas

assinaturas nos primeiros dias e das inúmeras leituras que tiveram de fazer!

Um olhar mais atento para algumas estatísticas iniciais é revelador da importância desta prática e dos desafios que lhes estão associados. Por exemplo, um processo de *onboarding* bem estruturado pode melhorar a retenção de colaboradores em 82% (Brandon Hall Group, 2015) e resultar em trabalhadores 18 vezes mais comprometidos com a sua entidade empregadora (BambooHR, s/d).

Investigações científicas apontam em sentido idêntico, ao revelar uma maior satisfação no trabalho e menor rotatividade (Kammeyer-Mueller et al., 2013) ou ainda um melhor desempenho e integração cultural na organização (Bauer & Erdogan, 2011). Estudos da Gallup (2020) reforçam também que aqueles que passam por experiências de *onboarding* bem conseguidas demonstram 2,6 vezes mais satisfação no trabalho.

Contudo, e apesar do reconhecimento da sua importância, cerca de 34% dos colaboradores não tiveram qualquer experiência de *onboarding* e apenas 29% dos que a têm se sentem totalmente preparados para o seu novo papel (Gallup, 2020).

Tratando-se de um processo com um impacto significativo na permanência dos novos colaboradores, muitos deles deparam-se com inúmeros desafios, nomeadamente pela dificuldade em gerir uma quantidade (demasiado) grande de informação durante o seu *onboarding*, seja por não saberem ao certo onde ou a quem recorrer na procura de respostas ou apoio.

Investir num processo de *onboarding* eficaz não é apenas um "*nice-to-have*", mas uma

vantagem para qualquer organização que queira atrair e reter talentos. A qualidade desta etapa pode fazer a diferença entre um colaborador comprometido, motivado e produtivo e alguém que rapidamente se desilude, deixa a organização e até mesmo desfavorece a reputação daquela.

A quantidade de questões e ações que lhe estão subjacentes exigirão que se trabalhe no seu planeamento de forma estruturada e consistente. Questões como o seu formato, informação a partilhar, duração, *stakeholders* envolvidos, objetivos a atingir, métricas de avaliação, serão essenciais. Todavia, uma das perguntas mais importantes a dar resposta será:

O que pretendemos que os novos colaboradores saibam, sintam e façam nesta fase inicial de integração?

Este guia destina-se a gestores de recursos humanos e a todos aqueles que desejam otimizar a experiência de *onboarding*, fornecendo ferramentas e estratégias necessárias para criar uma experiência positiva e impactante para os colaboradores e a organização – e para as suas equipas de sucesso!

II. O QUE É O ONBOARDING?

2.1. Uma leitura concetual

A maioria das pessoas considera a entrada num novo emprego como uma das situações mais stressantes da vida, pelo que cabe à organização facilitar a socialização organizacional dos seus novos elementos.

Neste âmbito, o *onboarding* é definido como o processo de acolhimento e integração de um novo colaborador na organização. Ao longo de um conjunto de etapas, este aprende valores, competências, comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização.

Kumar & Pandey (2017) definem o *Onboarding* como o processo em que os novos colaboradores se adaptam de forma simples e rápida ao seu novo local de trabalho, através da aquisição de novo conhecimento, *skills* e comportamentos necessários para atuar de forma eficaz na organização.

De acordo com Frear (2007), o *onboarding* corresponde a uma abordagem integral que abrange as pessoas, o próprio processo e a tecnologia, visando maximizar o primeiro impacto do novo colaborador quando entra numa organização.

Segundo este autor, os principais objetivos deste processo são promover a eficácia e eficiência dos novos colaboradores, permitindo à organização a maximização do potencial dos novos membros.

De acordo com Cardoso (2016), existem 4C's

essenciais neste processo de acolhimento e integração, que os gestores devem ter em consideração no desenho do Plano de *Onboarding*:

Conformidade (conhecer as regras e políticas da organização);

Clarificação (conhecer a função e saber o que irá desempenhar);

Cultura (conhecer e explorar a cultura da empresa);

Conexão (conhecer os colaboradores com maior relevância dentro da organização).

Um processo de *onboarding* eficaz possibilita que os novos colaboradores disponham de total acesso a informação e material necessários para a sua integração e para o desempenho da sua função (Snell, 2006).

Assim, a organização deve proporcionar ao colaborador programas que o ajudem a integrar-se, conhecendo a sua missão, visão valores e objetivos, áreas de atuação e estratégia, entre outros (Machado et al., 2014). Para esse efeito, pode ainda ser entregue ao colaborador um manual de acolhimento, em que é contemplada toda a informação necessária para a sua integração, nomeadamente: introdução, evolução da organização, estrutura organizativa, objetivos, normas e procedimentos internos, ética e conduta, direitos e deveres dos colaboradores, localização e contactos, sistema de recompensas extrínsecas e intrínsecas e planos de formação (Sousa et al., 2006).

De acordo com Boog e Boog (2006) existem dois modelos de acolhimento e integração: o Programa da Integração Geral, que é implementado pela área dos Recursos Humanos e é um processo igual para todos os colaboradores, e o Programa de Integração para Gestores, que é destinado aos colaboradores consoante a sua função.

Independentemente do seu formato, esta fase de integração é um período crítico na vida das organizações e dos recém-admitidos! Porquê?

Confronto entre as Expetativas da organização acerca do novo colaborador e as Expetativas deste acerca da organização

Confronto Percepção vs. Realidade

Quando os colaboradores vêm essas expetativas defraudadas, o risco de saída prematura é elevado: 4% dos novos trabalhadores abandonam o trabalho no final do primeiro dia, e uma percentagem significativa sai nos primeiros 6 meses.

Nesse sentido, os primeiros 30 dias são determinantes para a definição da futura relação com a organização e para a retenção dos novos colaboradores.

2.2. Será o *Onboarding* assim tão importante?

A resposta é clara: sem dúvida!

Através de um processo bem desenhado e implementado, as organizações:

- estimulam o desenvolvimento do contrato psicológico;
- consolidam a experiência de socialização organizacional;
- reduzem a ansiedade e incerteza do recém-admitido;
- potenciam a criação de uma atitude favorável à organização – o que se traduz no desenvolvimento do sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização;
- criam condições para que o recém-admitido se torne um membro efetivo da organização – contribuindo em termos de compromisso e resultados (Armstrong & Taylor, 2023).

Apesar do reconhecimento destas vantagens, ainda subsistem inúmeros **Mitos associados ao *Onboarding***:



Mito 1: O *onboarding* é apenas uma questão de preencher documentos

Muitos acreditam que esta etapa se resume a preencher “papelada” e a completar formalidades burocráticas e legislativas. Ainda que esses procedimentos sejam necessários, um processo de *onboarding* eficaz vai muito além disso. Segundo Klein e colegas (2021), um acolhimento que se foca apenas na burocracia ignora aspetos críticos que impactam na motivação e retenção dos novos colaboradores.



Mito 2: O *onboarding* deve ser curto

Outro mito é que o *onboarding* deve ser rápido e intenso, durando apenas alguns dias ou semanas – aliás, há organizações que levam este mito como regra e o seu *onboarding* dura um dia!

No entanto, a investigação de Bauer e Erdogan (2011) mostra que um processo de *onboarding* contínuo, que pode durar até um ano, resulta numa melhor integração, maior retenção e produtividade destes novos colaboradores, devido à sua adaptação mais gradual e completa às novas funções e à cultura da organização.



Mito 3: O *onboarding* é da exclusiva responsabilidade da área de RH

Há uma crença comum de que o departamento de recursos humanos deve ser o único responsável pelo *onboarding*. Todavia, estudos indicam que a participação ativa de chefias e colegas proporciona um suporte e *feedback* contínuos, o que é fundamental para a adaptação e integração do novo colaborador (Ellis et al., 2014).



Mito 4: Todos os Colaboradores precisam do mesmo tipo de *onboarding*

Presume-se frequentemente que “*one size fits all*” em contexto de *onboarding* é o suficiente para todos os recém-admitidos. No entanto, personalizar o *onboarding* com base nas necessidades e características individuais, bem como nas funções específicas dos novos colaboradores, pode melhorar a integração e a satisfação no trabalho (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

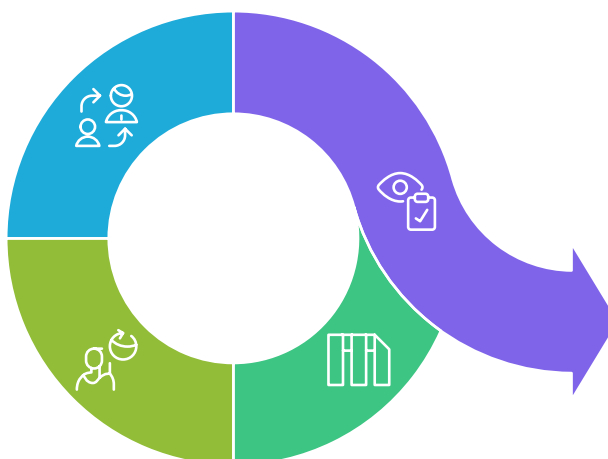


Mito 5: O onboarding digital e remoto é menos eficaz que o presencial

Com o aumento do trabalho remoto e híbrido, existe uma ideia preconcebida de que a experiência de acolhimento presencial é bem mais eficaz do que a virtual. Investigações recentes, como a de Saks e Gruman (2010, 2011, 2012), demonstram que, com as ferramentas e estratégias adequadas, o *onboarding* digital pode ser igualmente eficaz e replicar os benefícios da modalidade presencial.

De modo a desmistificar estas crenças comuns, os gestores devem ter em mente um conjunto de **elementos essenciais** na elaboração de um Programa de *Onboarding* (Krasman, 2015):

- a) a **abordagem estratégica**, ou seja, o *onboarding* necessita de recursos e de suporte estratégicos e não apenas ser mais uma tarefa ou um “*nice-to-have*”;
- b) a **persistência**, ou seja, este é um processo cujo retorno persiste durante toda a jornada do colaborador na organização;
- c) a **consistência**, ou seja, a integração precisa de ser aplicada de forma consistente a cada nova contratação e ser mantida ao longo de todo o processo, não se limitando apenas ao primeiro dia;
- d) a **avaliação constante** deste processo, que deve ser assegurada regularmente para permitir a melhoria do mesmo.



III. CRIAR A EXPERIÊNCIA DE *ONBOARDING*

O objetivo do mapeamento da Jornada de *Onboarding* (*“Onboarding Journey Mapping”*) é ajudar a organização a compreender a experiência dos seus novos colaboradores, identificar aspetos problemáticos e oportunidades de melhoria, e, como resultado, criar uma experiência de *onboarding* mais eficiente e eficaz.

O mapeamento da Jornada de *Onboarding*, enquanto recurso facilitador desta experiência de integração, deve ter em consideração os seguintes elementos:

- a. a identificação de pontos de contato que um novo colaborador terá no seio da empresa durante o processo, desde o *website* da empresa à correspondência eletrónica, às aplicações internas ou às modalidades de reuniões;
- b. o cronograma da jornada, incluindo as boas-vindas, o preenchimento de documentação, a formação ou a avaliação (ver *“Fases da Experiência de Onboarding”*);
- c. o registo de experiências, sentimentos e perceções do novo colaborador, através de entrevistas, questionários ou observação direta;
- d. a identificação de oportunidades de melhoria no processo de *onboarding* com base no feedback do novo colaborador, podendo incluir temas como a simplificação de processos, a melhoria da comunicação, a disponibilização de recursos formativos, ou outros;
- e. o mapa visual representativo da jornada de *onboarding*.

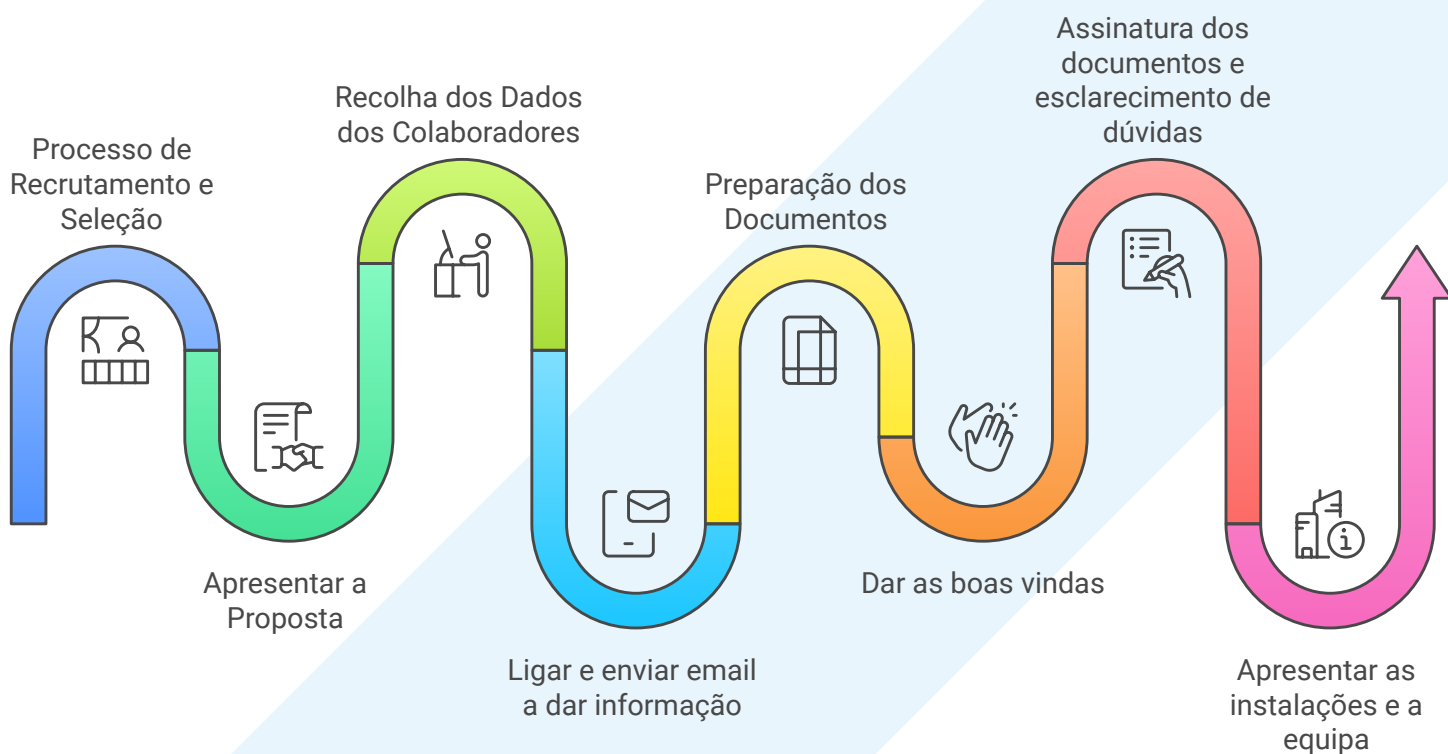
3.1. Fases da Experiência de Onboarding

A Gallup (2020) reforça que o *onboarding* é a fase crítica que liga o processo de recrutamento e seleção com os processos seguintes orientados para o desempenho e desenvolvimento.

Importa salientar a pertinência de a organização atualizar periodicamente o processo, para garantir que este se mantém eficaz e relevante, especialmente à medida que esta cresce e evolui.

Fases da Experiência de Onboarding

Fonte: Elaboração própria



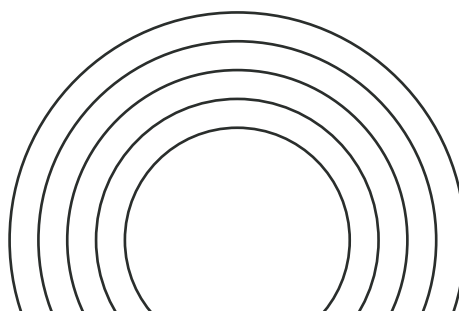
De seguida, apresenta-se cada uma das etapas da jornada, realçando alguns cuidados a ter para que esta se transforme numa experiência positiva para os recém-chegados.

Fases da Experiência de Onboarding

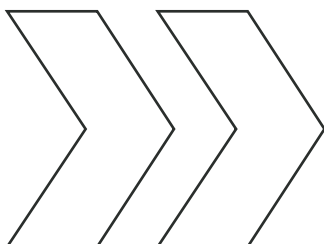
Fase	Ações a realizar	Cuidados adicionais
Fase de Pré-Ingresso	Inclui as etapas de conhecimento da organização e o processo de recrutamento e seleção. Numa fase inicial, o indivíduo cria imagens e expetativas (realistas ou irrealistas) sobre a organização, com base em notícias divulgadas sobre esta, informação do website e informação dada na fase de recrutamento e seleção (ex. condições oferecidas e oportunidades de desenvolvimento).	- Garantir a transparência da informação disponibilizada durante o processo de recrutamento para evitar expetativas irrealistas - Manter uma comunicação clara e constante com os candidatos sobre a evolução do processo - Oferecer oportunidades de esclarecer dúvidas e obter mais informações

Nos dias anteriores à entrada do novo colaborador		
Fase	Ações a realizar	Cuidados adicionais
Planeamento	Sugere-se a criação de uma <i>check-list</i> detalhada com todas as etapas do <i>onboarding</i> .	● Atualizar regularmente essa <i>check-list</i> e fazer os ajustes necessários (ex. consoante a função) ● Garantir que a experiência de <i>onboarding</i> está alinhada com a <i>Employee Value Proposition</i>
Apresentação da proposta	A proposta deve ser apresentada de forma clara e detalhada, com foco nas funções, compensações e benefícios, condições de trabalho, tipo de contrato e data de início, para que não surjam dúvidas. Deve ser apresentada por via telefónica e também enviada por email. Nesta fase, é ainda relevante falar sobre a apresentação pessoal do novo colaborador, de acordo com a organização (se mais formal ou informal).	● Verificar se todos os detalhes da proposta estão corretos e completos ● Confirmar a receção da proposta por parte do candidato ● Estar disponível para responder a quaisquer perguntas ou preocupações que o candidato possa ter ● Explicar as expetativas em relação à apresentação pessoal
Recolha de dados dos colaboradores	É feita após a aceitação da proposta por parte do novo colaborador e deve incluir o seu nome completo, informações sobre Cartão do Cidadão, NIF, Número da Segurança Social, morada, número de telemóvel, habilitações literárias, agregado familiar, estado civil, entre outras.	● Assegurar a confidencialidade e segurança dos dados recolhidos ● Confirmar que todas as informações necessárias foram recebidas e estão corretas ● Facilitar a entrega de documentos adicionais, se necessário
Ligar e enviar email	Informar sobre a data, horas e o local onde se deve apresentar, informar sobre transportes e estacionamento e questionar ainda se tem alguma dúvida.	● Verificar se o novo colaborador recebeu todas as informações e se compreendeu os detalhes ● Confirmar se há alguma necessidade especial ou acomodação que o colaborador possa requerer
Preparação dos documentos	No dia anterior, imprimir os documentos necessários, como o contrato de trabalho e alguma informação adicional que seja necessária e o plano de formação do colaborador (deve incluir uma introdução à organização, políticas e procedimentos, formação específica da função, cultura e valores da mesma).	● Garantir que todos os documentos estão atualizados e corretos ● Organizar os documentos de forma lógica e acessível para facilitar a revisão e assinatura ● Ter cópias extra de documentos importantes, como o contrato de trabalho

No próprio dia		
Fase	Ações a realizar	Cuidados adicionais
Dar as boas-vindas	Acompanhar o novo colaborador desde a sua chegada e dar-lhe as boas-vindas à Organização (por exemplo, através de um pequeno-almoço). Disponibilizar um kit de integração (por exemplo, com mochila, caderno, garrafa de água e caneta). Elaborar uma apresentação sobre a organização com informações úteis (como utilizar a intranet, como consultar os recibos de vencimento, explicar as plataformas essenciais da organização, sistema de registo de entradas, programas desenvolvidos pela empresa, etc.) ao colaborador durante o seu percurso.	● Criar um ambiente acolhedor e amigável desde o primeiro momento ● Assegurar que o colaborador recebe todas as informações e recursos necessários para começar a trabalhar ● Verificar se o novo colaborador está confortável e tem todas as suas dúvidas respondidas ● Organizar uma sessão de boas-vindas que seja interativa, envolvente e memorável
Assinatura dos documentos e esclarecimento de dúvidas	Por exemplo, por vezes existem dúvidas relativamente às recompensas variáveis, pois este ponto pode não ser mencionado nos contratos e pode gerar algumas dúvidas no novo colaborador. Nesta fase, é importante indicar questões como quando será a consulta de medicina no trabalho, a que horas e em que local.	● Explicar detalhadamente os termos do contrato e os benefícios oferecidos ● Estar disponível para responder a quaisquer dúvidas sobre o contrato e as políticas da empresa ● Informar claramente sobre os próximos passos, como a consulta de medicina no trabalho
Apresentar as instalações e a equipa	Fazer uma visita às instalações, principalmente aos pontos principais (estas podem ser visitas virtuais, se for trabalho remoto). Apresentar o novo colaborador à equipa e fornecer uma visão geral da estrutura organizacional.	● Planear a visita com antecedência para garantir que todos os locais importantes estão disponíveis ● Organizar a apresentação da equipa de maneira a incluir todos os elementos-chave ● Assegurar que o novo colaborador conhece as políticas de segurança e saúde no trabalho



No próprio dia		
Fase	Ações a realizar	Cuidados adicionais
Email de boas-vindas com Manual de Onboarding	Enviar um email de boas-vindas ao colaborador, onde este pode encontrar um manual do colaborador, com informações úteis para a sua integração. ● O que deve constar nesse Manual? ● Nota de boas-vindas (do responsável máximo da organização); ● Organograma da organização; ● Produtos e serviços da organização; ● Mapa dos espaços; ● Expressões-chave da indústria / organização / função a desempenhar; ● Código de Ética; ● Exemplar do manual de políticas organizacionais; ● Descrição do cargo e objetivos da função; ● Plano de remuneração e outros benefícios (seguros, assistência médica, bônus, etc.); ● Exemplares dos documentos de avaliação de desempenho, incluindo datas de avaliação; ● Exemplares de outros documentos relevantes (ex. requisição de material; reembolso de despesas); ● Programa de formação; ● Informações sobre o plano de carreira; ● Procedimentos de segurança e emergência; ● Eventuais exemplares das principais publicações da organização (ex. newsletters); ● Principais contatos. (Adapt. Rego et al., 2020)	● Garantir que o email é enviado logo após a chegada do colaborador ● Incluir todas as informações relevantes e links úteis no email e no manual ● Oferecer detalhes de contato para suporte adicional



30, 60, 90 dias e 6 meses		
Fase	Ações a realizar	Cuidados adicionais
30, 60, 90 dias (até 6 meses)	Reunir regularmente com o colaborador e dar-lhe <i>feedback</i> efetivo, pois estes são momentos da jornada em que a intenção de permanência pode ser desafiada. Oferecer formação adequada e oportunidades de desenvolvimento, para consolidar conhecimentos e competências essenciais para o desempenho da função. Incluir experiências que façam o novo colaborador conhecer e valorizar a cultura distintiva da organização. Integrar o novo colaborador num programa de mentoria e/ou atribuir-lhe um <i>buddy</i>, para facilitar um apoio mais contínuo. Explicar-lhe o seu processo de avaliação (como são avaliadas as competências), apresentar o seu plano de desenvolvimento (que deve incluir os seus objetivos) e como será o processo de <i>feedback</i> contínuo daqui em diante.	● Preparar um plano de desenvolvimento personalizado (PDP) para o colaborador ● Estabelecer metas claras e um cronograma de <i>feedback</i> contínuo ● Reavaliar regularmente a integração do colaborador e ajustar o suporte sempre que necessário
Entre 6 meses e 1 ano	Reunir novamente com o colaborador no final destes momentos-chave – é previsível que a sua fase de integração esteja praticamente concluída.	

O desenvolvimento destas e de outras iniciativas ao longo da jornada de *onboarding* trará mais facilmente *feedbacks* dos novos colaboradores, como:

Espero ter feito a escolha certa! >>> Sinto que gostam de mim na equipa.
 >>> A minha chefia e colegas são muito acessíveis e valorizam os meus contributos.
 >>> Já passou 1 mês e sinto que “já estou a apanhar o jeito!”
 >>> Acho que vai correr bem, vejo-me a trabalhar aqui no futuro!

3.2. O Papel das Chefias no Processo de Onboarding

Apesar de algumas das atividades enumeradas na tabela anterior estarem geralmente a cargo da equipa de Recursos Humanos, as chefias diretas devem assumir a responsabilidade pelo sucesso das novas contratações. Em última análise, é da sua responsabilidade garantir que os recém-chegados estão devidamente informados, apoiados e em constante atualização.

Para isso, é importante estarem disponíveis para os novos colaboradores e comprometidos com o próprio plano de *onboarding*. Por vezes, nos primeiros dias, o percurso até decorre da forma prevista, mas rapidamente se revela mais desorganizado, seja por falta de alinhamento e de objetivos claros, pouco envolvimento da chefia, ou a reorientação dos recém-chegados para outros temas, desviando-os do seu processo de aprendizagem e integração.

Os *managers* devem também promover a ligação entre os novos colaboradores e os seus colegas, mostrando-lhes inclusive como é que o seu trabalho impacta nos resultados dos colegas, equipa e organização.

Ao longo de todo o percurso, é também a estes que cabe garantir que os novos elementos dispõem de recursos, apoio, oportunidades de *coaching* e *mentoring*, etc.. Por isso, também pode ser importante dar formação a estas chefias, para que estejam mais bem preparadas para este papel de acolhimento e apoio.

IV. CUSTOMIZAR O ONBOARDING

**“Todos os onboardings são iguais?” ou
“Devemos replicar exatamente o mesmo
plano para todos os recém-chegados?”**

são questões que podem surgir quando se aproxima a chegada de novos colaboradores. E a resposta é simples: *Há que acautelar uma parte comum, mas a personalização é essencial!*

A personalização de um programa de *onboarding* é a “palavra-chave” para assegurar que todos os colaboradores, independentemente das suas diferenças, sejam integrados de forma eficaz na organização.

Estudos recentes têm evidenciado a importância dessas diferenças e de que modo podem influenciar significativamente a eficácia do processo de *onboarding*. Por exemplo, no estudo de Klein e colegas (2021), as características individuais, como a personalidade, experiências anteriores e competências, podem afetar como um colaborador absorve novas informações e se adapta ao novo ambiente de trabalho. Assim, quando as organizações reconhecem e se adaptam a estas diferenças, estarão a favorecer a retenção e a satisfação dos seus colaboradores.

Diferenças em variáveis como idade, género, antecedentes culturais e experiência profissional também podem condicionar as necessidades e expectativas de *onboarding*. Por exemplo, colaboradores mais jovens podem estar mais familiarizados com tecnologias digitais e preferir modalidades de formação interativas e baseadas em tecnologia, enquanto colaboradores mais experientes podem valorizar metodologias de formação mais tradicionais e presenciais.

Quanto melhor a organização conhecer os seus colaboradores, mais facilmente consegue construir e manter processos de *onboarding* altamente personalizados.

A Google é um exemplo desse investimento na personalização, ao utilizar um algoritmo para identificar competências e experiências prévias dos recém-colaboradores e, assim, ajustar o *onboarding* às suas necessidades individuais (Google Annual Report, 2021). Esta medida traduziu-se em menos 25% de tempo de adaptação.

Independentemente desse ajuste à diversidade de trabalhadores, há um ponto em que se deve garantir alinhamento desde o início: **a partilha de informação sobre a Organização e a sua Cultura**. Aspectos como a sua história, cultura, visão, missão e valores fundamentais devem ser partilhados com todos os recém-chegados, para que conheçam a identidade da organização em que estão a começar a trabalhar.

De seguida, apresentam-se também alguns contextos e dimensões em que esta personalização se pode revelar mais benéfica.

4.1 Diferentes Departamentos e Equipes

Cada departamento ou equipa dentro de uma organização pode ter necessidades e expectativas distintas, ao nível da integração de novos colaboradores. Com efeito, o *onboarding* de um colaborador para a equipa de Tecnologias de Informação (TI) será diferente do *onboarding* para uma equipa de Vendas ou de Suporte ao Cliente. A equipa de TI pode precisar de formação detalhada sobre sistemas e *softwares* específicos, enquanto a equipa de Vendas pode precisar de formação em técnicas de vendas, conhecimento de produtos, do mercado e da concorrência.

Nesse sentido, caso estejamos a recrutar diferentes posições para departamentos distintos, é oportuno começar já a considerar:

Desenvolver iniciativas de integração e módulos de formação específicos para cada departamento;

Identificar e preparar mentores ou *buddies* em cada departamento para apoiarem os novos colegas no seu período de adaptação;

Organizar sessões de integração cruzada, bem como apresentações sobre cada área da organização, para que os novos

colaboradores entendam o que cada departamento faz e como interage com os restantes.

4.2 Diferentes regimes de vinculação à organização

Podem existir diferentes necessidades e modalidades de *onboarding* quando se trata de trabalhadores a tempo inteiro ou parcial, estagiários e *freelancers*. Por exemplo, um colaborador a tempo inteiro precisará de um *onboarding* mais detalhado e abrangente, cobrindo todos os aspetos da organização, inclusive ao nível da cultura organizacional, além do que diz respeito à sua função propriamente dita. Em contrapartida, *freelancers* e estagiários podem precisar de apenas uma visão geral dos elementos mais importantes para os seus projetos específicos.

Nestes casos, a personalização pode passar por desenvolver programas de acolhimento ajustados ao tipo de contrato do colaborador, fornecer a cada um deles orientações e recursos específicos, e implementar um acompanhamento contínuo também para *freelancers* e estagiários para garantir que estão alinhados com as expectativas da organização. Aliás, o programa personalizado para estagiários, promovido pela Microsoft, resultou na passagem de 60% desses elementos para posições a tempo inteiro (Microsoft Annual Report, 2022).

4.3 Diferentes níveis hierárquicos ou senioridade

Uma maior senioridade ou nível hierárquico de um novo colaborador, como é o caso de executivos ou gestores, implica um tipo de acolhimento distinto. Estes não apenas precisam de compreender os processos operacionais, mas também devem estar alinhados com a visão estratégica, os valores

e os objetivos a longo prazo da organização.

Algumas das estratégias mais bem-sucedidas para integrar estes colaboradores (aplicáveis em empresas como a Amazon ou a General Electric) passam por:

Oferecer sessões de *coaching* individuais e personalizadas;

Organizar reuniões estratégicas com a gestão de topo para discutir a visão e os objetivos da empresa;

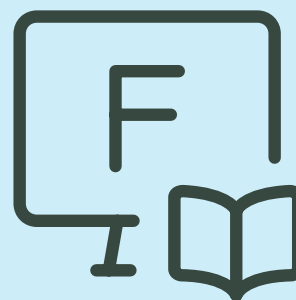
Implementar workshops de liderança para consolidar nos recém-chegados competências de gestão e tomada de decisão.

Assim, sugere-se um conjunto de estratégias a incluir nestes formatos de *onboarding* em particular:

- Implementar formação em sensibilidade intercultural para todos os novos colaboradores, favorecendo o conhecimento das diferentes dimensões culturais das equipas multiculturais;
- Oferecer recursos e suporte em diferentes idiomas;
- Adaptar o *onboarding* às necessidades de diferentes fusos horários, feriados e práticas locais.

4.4 Diferentes geografias e localizações

As diferenças geográficas e culturais podem influenciar significativamente o processo de *onboarding*. Questões tão práticas como trabalharem em diferentes fusos horários pode implicar a necessidade de suporte adicional para que se possam coordenar eficazmente com equipas globais.



V. É POSSÍVEL ESCALAR A EXPERIÊNCIA DE ONBOARDING?

Este é um desafio que muitas organizações enfrentam, especialmente à medida que crescem e contratam mais colaboradores. A escalabilidade do *onboarding* garante que todos os novos colaboradores recebam uma integração de alta qualidade, independentemente do número de contratações.

E respondendo à questão: *Sim, é possível!*

Sugerem-se algumas estratégias que as organizações podem implementar, para alcançar esse objetivo:

Estratégias para escalar a experiência de onboarding

1

Automatização de Processos:

Utilizar plataformas de *onboarding* para automatizar tarefas administrativas, como emissão de contratos, recolha de documentos e criação de *check-lists* personalizadas.

2

Padronização do Conteúdo:

Criar manuais e guias de *onboarding* que cubram todas as áreas essenciais, como políticas da empresa, cultura organizacional e procedimentos operacionais.

Utilizar vídeos de formação e plataformas de e-learning para fornecer formação online acessível em qualquer momento.

3

Personalização em Escala:

Utilizar perfis de *onboarding* personalizados e designar mentores com base em interesses e necessidades específicas.

4

Uso de Tecnologia e Ferramentas Digitais:

Implementar plataformas de gestão de *onboarding* que centralizem todas as atividades e informações.

Utilizar ferramentas de comunicação como *Slack*, *Teams* e *Zoom* para promover a interação e a colaboração.

Aplicar elementos de gamificação para tornar o *onboarding* mais envolvente e motivador.

VI. DESAFIOS DO *ONBOARDING* EM TRABALHO REMOTO

Com a crescente adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido, impulsionada em parte pela pandemia de COVID-19, o processo de *onboarding* tem evoluído para atender às necessidades específicas de colaboradores que não estão fisicamente presentes no escritório. O *onboarding* em trabalho remoto apresenta desafios únicos, mas também oferece oportunidades significativas para as organizações que desejam atrair e reter talentos de todo o mundo (Petrilli et al., 2022; Sani et al., 2023).

Do lado dos desafios, a falta de interação presencial está associada à dificuldade de construir relações com os outros e se integrar culturalmente, que pode ser acentuada por questões comunicacionais (ex. distintas formas e sentidos associados à comunicação verbal e não verbal podem levar a mal-entendidos e até conflitos).

Se a organização tiver equipes a atuar em diferentes fusos horários, estas diferenças podem complicar a coordenação de sessões de formação, reuniões individuais e de equipe.

Contudo, várias organizações continuam a privilegiar o *onboarding* remoto, pois este oferece maior flexibilidade para os novos colaboradores, permitindo que completem a formação e se integrem no seu próprio ritmo.

Permite ainda acesso a talentos globais, permitindo que as organizações escolham os melhores profissionais, independentemente da sua localização física. Esta opção também se traduz em menores custos, ao eliminar despesas associadas a viagens, alojamento e infraestruturas físicas necessárias para a integração de novos colaboradores no presencial.

Esses benefícios não apenas melhoram a experiência de integração dos novos colaboradores, mas também podem contribuir para a eficiência operacional e a competitividade da organização no mercado global.



VII. ONBOARDING E TECNOLOGIA – UMA COMBINAÇÃO DE SUCESSO?

A combinação de *onboarding* e tecnologia tem-se mostrado uma estratégia eficaz para melhorar a experiência dos novos colaboradores, acelerar a sua integração e aumentar a retenção. A utilização de tecnologias modernas permite uma personalização maior do processo de *onboarding*, garantindo que ele seja mais envolvente e eficiente.

Esta combinação favorece aspetos como a automatização de tarefas, a interatividade dos processos formativos, a qualidade da comunicação, o acompanhamento do progresso, e a socialização dos novos colaboradores.

A automação do processo de *onboarding* passa pela utilização de plataformas para gerir as várias fases deste processo de integração, o que permite automatizar tarefas mais administrativas, como preenchimento de formulários, verificação de documentos, criação de tarefas personalizadas para cada colaborador, criação e maximização de modelos pré-definidos de documentos, assinaturas eletrónicas, etc.. Algumas dessas plataformas já integram todo o processo de *onboarding*, e não apenas fases específicas.

Neste contexto, inúmeras organizações também recorrem à tecnologia na forma de gamificação, criando experiências de jogo e momentos de aprendizagem ativa, para tornar o *onboarding* mais envolvente e experiencial.

Esta escolha mais tecnológica não se estende a todas as organizações, seja por questões de prioridade ou orçamento, seja por terem dificuldade em identificar critérios essenciais para a tomada de decisão da plataforma que melhor se adequa às suas necessidades. Para facilitar essa análise, partilha-se, de seguida, uma *check-list* com as principais funcionalidades a procurar, caso a organização decida fazer esse investimento:

Funcionalidades Gerais



- Portais de boas-vindas personalizados
- Automação de tarefas administrativas
- Assinaturas eletrônicas para documentos

Formação e Aprendizagem



- Criação de cursos de formação personalizados
- Módulos interativos e multimídia
- Ferramentas de e-learning integradas
- Feedback imediato e contínuo

Gamificação



- Elementos de gamificação (pontos, badges, leaderboards)
- Simulações e jogos de role-playing
- Atividades de integração social online

Comunicação e Colaboração



- Integração com ferramentas de comunicação (Slack, Teams, Zoom)
- Check-ins regulares por videochamada

Gestão de Documentos e Dados



- Gestão centralizada de documentos
- Integração com sistemas de RH
- Relatórios detalhados e análises

Suporte e Integração



- Suporte técnico contínuo
- Integração com outras ferramentas de produtividade
- Escalabilidade da plataforma

Ao garantir que a plataforma escolhida atende a esses critérios, as organizações podem assegurar um processo de integração mais eficiente, personalizado e envolvente para os novos colaboradores.

VIII. ONBOARDING INCLUSIVO: O QUE É?

Este é um processo abrangente de integração de novos trabalhadores, que procura criar um ambiente de trabalho onde todas as diferenças individuais são valorizadas e respeitadas. Isto inclui a promoção ativa de um ambiente de trabalho diverso desde o primeiro dia (Shore et al., 2018), mediante a implementação de estratégias específicas para promover a inclusão.

Isto pode passar por programas de mentoria orientados nesse sentido, formação em diversidade e inclusão, e ainda a adaptação das políticas organizacionais existentes, para garantir que todos os novos colaboradores têm as mesmas oportunidades de se desenvolver e ser bem-sucedidos (Dobbin & Kalev, 2022; Klein & Heuser, 2008).

Para implementar um *onboarding* inclusivo, sugerimos um conjunto de etapas e o que fazer em cada uma delas:

Tabela 3.

Fases de um Onboarding Inclusivo

Etapa:	O que fazer:
Planeamento e Preparação	● Definir objetivos de inclusão (ex. aumentar o índice de retenção de trabalhadores diversos, aumentar a satisfação no trabalho) ● Construir uma "Check-list de Onboarding Inclusivo" que oriente os gestores em cada fase ● Elaborar materiais inclusivos, acessíveis e com linguagem inclusiva (ex. manuais, políticas, suportes de comunicação interna)
Formação em DEI*	● Criar programas de formação com temas como <i>Unconscious Bias</i>, comunicação inclusiva e a importância da DEI ● Dotar as chefias de estratégias de gestão de equipas diversas
Comunicação Interna Inclusiva	● Garantir que todas as comunicações usam linguagem inclusiva e não discriminatória ● Utilizar múltiplos canais de comunicação para chegar a todos os trabalhadores (ex. e-mail, reuniões presenciais e virtuais, intranet) ● Definir canais de feedback anónimos, onde os novos colaboradores podem expressar as suas opiniões e preocupações

Onboarding Personalizado	● Mapear as necessidades específicas de cada novo colaborador ● Desenvolver planos de <i>onboarding</i> personalizados, fazendo ajustes para acomodar necessidades especiais (ex. equipamentos adaptados, horários flexíveis, procedimentos específicos)
Medidas de Suporte Contínuo	● Designar mentores ou colegas experientes para apoiar os novos colaboradores durante o seu processo de integração ● Fazer sessões de acompanhamento regulares para discutir o progresso e resolver eventuais problemas ● Incentivar a participação em grupos de afinidade que ofereçam suporte adicional e promovam a inclusão ● Garantir que todas as ferramentas e plataformas são acessíveis aos novos colaboradores, independentemente das suas características individuais
Avaliação e Melhoria Contínua do Onboarding	● Recolher feedback dos novos colaboradores sobre a sua experiência de <i>onboarding</i> ● Avaliar as métricas estabelecidas inicialmente, identificar potenciais áreas de melhoria e melhorar continuamente o processo de <i>onboarding</i>

Fonte: Elaboração própria

* DEI: Diversidade, Equidade e Inclusão

IX. MEDIR O IMPACTO DO ONBOARDING

À semelhança de outras práticas de GRH, também é importante medir o impacto do *onboarding*, para que possam ser introduzidas melhorias ao longo do mesmo, e, em última análise, para garantir a retenção dos recém-admitidos.

Relativamente a estes novos colaboradores, existem algumas métricas a que se deve estar atento, nomeadamente:

Taxa de Retenção	Nível de Satisfação	Time to Full Productivity	Índice de Conformidade	Nível de Engagement
(novos colaboradores vs. nº total de colaboradores)		(tempo até serem totalmente produtivos)	(nível de cumprimento de requisitos e políticas)	(novos colaboradores vs. nº total de colaboradores)
Sugere-se a sua medição após 30, 60, 90 dias e 1 ano	Sugere-se a realização de entrevistas individuais e aplicação de questionários de satisfação, durante e após o <i>onboarding</i>	Implica a avaliação regular do seu desempenho e evolução, bem como a recolha de <i>feedback</i> junto de chefias	Implica a verificação de casos de não conformidade e a identificação das respetivas causas	Sugere-se a análise regular deste indicador, bem como de métricas como a participação em formações, a qualidade das interações, etc.

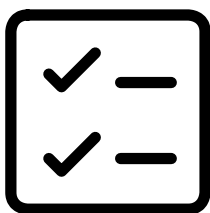
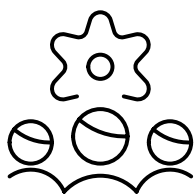
Tendo por base alguns destes indicadores, como podem as organizações realizar este tipo de análise?

Em geral, as organizações podem usar uma combinação de ferramentas tecnológicas e métodos analíticos, de onde se destacam:

- Os **Sistemas de Gestão de RH** que facilitam a recolha de dados dos *onboardings*, a geração de relatórios e a análise de métricas de desempenho nesta fase;
- A aplicação de **questionários online** que permite facilmente recolher dados sobre satisfação no trabalho, *engagement* e outras métricas consideradas importantes nesta fase;
- A utilização de plataformas de *feedback* contínuo que ajudam a identificar problemas de forma proativa e até em tempo real;
- O recurso a **ferramentas de Business Intelligence** (BI) para identificar tendências e padrões.

A aprendizagem com processos de *onboarding* bem-sucedidos pode revelar-se muito importante também para o *Reboarding*. Este corresponde ao processo de integração de colaboradores que já estão na organização, mas que estão em fase de transição para uma outra função.

Apesar dos departamentos e equipas terem dinâmicas diferentes, será importante adaptar o plano de *reboarding*, para que se possa ajudar a que estes colaboradores não se sintam “recém-chegados”.



X. CONCLUSÃO

O processo de *onboarding* é uma fase muito importante no ciclo de vida de um colaborador, desempenhando um papel essencial na sua integração e sucesso dentro da organização. Como vimos, um *onboarding* bem estruturado pode aumentar significativamente a retenção e o compromisso dos colaboradores, enquanto um processo deficiente pode levar a altas taxas de rotatividade e desmotivação (quer dos novos elementos, quer mesmo dos que já trabalham na organização).

Ao longo deste guia, explorámos várias dimensões do *onboarding*, desde a sua definição e importância até às estratégias específicas para criar e personalizar a experiência de integração. É essencial que as organizações vejam o *onboarding* não como um custo ou uma simples formalidade administrativa, mas como um investimento estratégico na construção de equipas robustas e de uma cultura organizacional forte.

Mas este resultado só é possível com o envolvimento ativo de todos os *stakeholders*, incluindo recursos humanos, chefias diretas, e os próprios colaboradores. As chefias, em particular, desempenham um papel fundamental na integração dos novos colaboradores, assegurando que se sintam bem-vindos, apoiados e conectados com a equipa e a cultura organizacional.

Adotar práticas de *onboarding* inclusivas e utilizar a tecnologia para escalar e personalizar o processo são algumas das estratégias que permitirão transformar o *onboarding* numa experiência enriquecedora, que beneficia tanto os colaboradores, como a organização como um todo. E assim (também) se constroem equipas de sucesso!



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 51-64). American Psychological Association.
- Boog, G. G., & Boog, M. T. (2006). Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. In *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações* (pp. 421-421).
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel, Lda.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). New employee organizational socialization. *Handbook of socialization: Theory and research*, 301.
- Frear, S. (2007). *Comprehensive onboarding, traction to engagement in 90 days*. Human Capital Institute.
- 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*, 56(4), 1104-1124.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 279-336). Emerald Group Publishing Limited.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2021). The onboarding experience: Integrating new employees into organizations. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100815.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2021). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2020). The inclusive onboarding experience: Integrating diversity and inclusion into the new hire process. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 82-97.
- Krasman, M. (2015). Three must have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Laurano, M. (2015). *The true cost of a bad hire*. Brandon Hall Group, 8.
- Machado, A. D. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e recrutamento de pessoas: A regeneração das organizações*. Escolar Editora.
- Machado, A. D. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações—introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Escolar Editora.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

- Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. (2022). Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 14(9), 5684.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). The Employee Engagement and Performance: Research and Practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 71-89.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2010). Organizational socialization and newcomer engagement. In *Handbook of Employee Engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of managerial psychology*, 26(5), 383-402.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 27-55.
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management decision*, 61(3), 637-654.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Sibisi, S., & Kappers, G. (2022). Onboarding can make or break a new hire's experience. *Harvard Business Review*, 2022(4), 1-7.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*. Lidel.

WEBGRAFIA

- BambooHR. (n.d.). How long does onboarding take? 10 ways to improve employee experience. Retrieved May 20, 2024, from <https://www.bamboohr.com/blog/how-long-should-onboarding-take>
- Gallup. (2020). Gallup perspective: Creating an exceptional onboarding journey for new employees. Retrieved May 20, 2024, from <https://acrip.co/contenidos-acrip/gallup/2020/octubre/gallup-perspective-creating-an-exceptional-onboarding-journey-for-new-employees.pdf>
- Google. (2023). 2023 diversity annual report. Retrieved June 12, 2024, from <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2023/>
- Microsoft. (2022). Microsoft annual report 2022. Retrieved May 20, 2024, from <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar22/index.html>

ENTREVISTA



Rui Mendes da Costa

Diretor Corporativo de Recursos Humanos
HumanosTalentos



Qual é a vossa abordagem estratégica para o *onboarding*? Que princípios orientam as vossas práticas e de que forma o *onboarding* se alinha com a cultura organizacional?

O Grupo AdP – Águas de Portugal tem por missão a gestão do bem mais precioso – a água – que é essencial à vida e fundamental para a saúde pública, o bem-estar social, o desenvolvimento económico e a preservação do ambiente.

Esta é uma missão nobre e desafiante, cujo sucesso depende do compromisso e envolvimento das nossas pessoas, pelo que as colocamos em primeiro lugar através de uma abordagem centrada na promoção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e inovador, que promova a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional das nossas pessoas,

Acreditamos que equipas felizes são mais produtivas, eficazes e motivadas em torno do nosso propósito, que é fazer a diferença na vida das pessoas, pelo que trabalhamos, dia após dia, no sentido de humanizarmos a gestão de pessoas.

A nossa ambição passa por construir uma cultura organizacional sólida e positiva, que traduza de forma genuína os valores e os comportamentos que nos definem, assegurando que as nossas pessoas a compreendem, respeitam e que se comprometem com a forma de fazer e de estar no Grupo AdP, contribuindo para um ambiente de trabalho assente na colaboração, na inovação, no bem-estar e na produtividade, no qual os princípios da diversidade e da sustentabilidade se estabeleçam como pilares fundamentais do nosso sucesso coletivo.

Neste sentido, promovemos a adaptação e integração eficaz de todas as pessoas no Grupo AdP, por meio de um processo estruturado e abrangente, atraindo e recrutando pessoas diversificadas e qualificadas que se alinhem com a cultura, com os valores e com os objetivos do Grupo e das suas empresas, desenvolvendo uma marca empregadora estável e de confiança, destacando o compromisso de sustentabilidade que nos caracteriza, bem como disponibilizando uma proposta de valor que seja robusta e competitiva.

Como garantem que o processo de *onboarding* é adaptado às necessidades individuais de cada novo colaborador, promovendo uma integração eficaz e geradora de satisfação para ambos os lados?

Promovemos a adaptação e integração por meio de um processo estruturado e abrangente, que inclui planos de tutoria e acompanhamento personalizado, com vista à compreensão da cultura, valores e objetivos globais do Grupo AdP, num processo que tem em consideração o alinhamento com os objetivos específicos de cada empresa e com o propósito da função, nunca descuidando a necessária capacitação das lideranças com as ferramentas e com os recursos necessários.

Garantimos que o nosso processo de *onboarding* é adequado às necessidades individuais através de:

- planos individualizados: dependendo da função e experiência, o percurso é ajustado para atender às especificidades de cada pessoa;
- tutoria e acompanhamento: todas as pessoas que entram no Grupo AdP têm ao dispor um/a tutor/a que acompanha os primeiros meses de integração;
- feedback contínuo: questionários de acompanhamento permitem ajustes, conforme necessário.

Quais são as etapas-chave do vosso programa de *onboarding* nos primeiros três meses, e que impacto têm na satisfação e produtividade dos novos colaboradores?

O nosso programa de *onboarding* segue as seguintes fases:

1. pré-onboarding (antes do primeiro dia):

- validação do cronograma de *onboarding* com as lideranças;
- envolvimento de todas as áreas intervenientes no processo de *onboarding*;
- solicitação de dados para divulgação de entrada e boas-vindas – como parte do processo de integração, é enviada uma mensagem interna que apresenta as novas pessoas, com algumas curiosidades pessoais que tornam a informação mais afável e personalizada;
- partilha de informação sobre a missão, cultura e valores, acesso ao manual de acolhimento e a documentação relevante;
- no dia anterior à entrada, é enviado ao/a novo/a colaborador/a um e-mail de boas-vindas, com o cronograma detalhado do primeiro dia, incluindo as atividades planeadas, horários locais, assim como os nomes das pessoas com quem existirá interação.

2. primeiro dia:

- as pessoas são recebidas pela equipa de Recursos Humanos, sendo fornecidas todas as informações relevantes – aquilo que designamos como manual de sobrevivência para os primeiros dias;
- é entregue um *kit* de boas-vindas com diversos materiais do Grupo AdP e com material de escritório básico;
- é realizada uma formação sobre temas relevantes de gestão de pessoas e sobre segurança e bem-estar.

O primeiro dia é repleto de momentos importantes para a integração na nossa cultura e na equipa. Inicia-se com as

boas-vindas da chefia, que apresentará a equipa e a dinâmica do departamento. De seguida, a equipa de Recursos Humanos conduz o *onboarding*, com uma apresentação detalhada da história, negócio e valores da empresa e do Grupo AdP.

3. primeira semana:

- realiza-se uma sessão de acolhimento institucional (apresentação da empresa, cultura e objetivos) e de acolhimento na função;
- despoletam-se reuniões com áreas estratégicas de forma que exista o cabal conhecimento dos processos internos relevantes;
- definem-se objetivos iniciais.

4. primeiros três meses:

concretiza-se um plano inicial de formação contínua *on-the-job*, sendo o mesmo definido pelas respetivas lideranças;

- agilizam-se momentos de verificação de *feedback* com o/a tutor/a.
- O impacto destas etapas traduz-se num maior envolvimento, esclarece o papel das pessoas na empresa e garante um período de integração mais eficaz.

Utilizam ferramentas digitais para otimizar o processo de onboarding? Pode descrever essa experiência, o que resulta e o que preferem não seguir com esses recursos?

Estamos neste momento a implementar o módulo de recrutamento e onboarding da plataforma SAP Success Factors de forma a otimizar a entrada das pessoas na nossa organização.

Recorremos, igualmente, a plataformas de gestão da aprendizagem para garantir a realização de formação inicial por parte de todas as pessoas que entram na organização, formação essa que integra temas como a ética, a integridade, a prevenção da corrupção, a proteção de dados e da informação, a cibersegurança, a conciliação, entre outros.

Que indicadores utilizam para avaliar o sucesso do vosso *onboarding* e como ajustam as práticas com base no *feedback* dos novos colaboradores?

De forma geral e recorrente avaliamos:

- o nível satisfação das pessoas que entram na organização, através de questionários *pós-onboarding*;
- o *feedback* das lideranças sobre o desempenho inicial;
- a taxa de retenção das pessoas que entram na empresa;
- a evolução das pessoas ao longo do tempo.

Com base nos resultados, ajustamos continuamente o programa, reforçando práticas que possam otimizar o processo e eliminando barreiras que dificultem a adaptação.

ENTREVISTA



Andreia Pereira

Gestora de Talento e Formação

Littler[®]

Qual é a vossa abordagem estratégica para o *onboarding*? Que princípios orientam as vossas práticas e de que forma o *onboarding* se alinha com a cultura organizacional?

“A primeira impressão é a que fica”, é uma expressão muito utilizada por todos nós, havendo vários estudos que indicam que levamos apenas alguns segundos para formar uma opinião sobre algo ou alguém e, no *onboarding* não é exceção.

O primeiro dia no novo emprego é sempre marcante. Para o colaborador representa um misto de entusiasmo e nervosismo, uma vontade de causar boa impressão e, ao mesmo tempo, a incerteza sobre o que esperar. Para a empresa, é a oportunidade de confirmar que fez a escolha certa e de demonstrar, desde o primeiro momento, que valoriza e apoia os seus profissionais. Assim, a primeira impressão conta – e muito, esperando-se que vá muito para além da apresentação da empresa e dos colegas, bem como da entrega do manual de boas-vindas. O *onboarding* deve ser encarado como uma estratégia essencial para acelerar a adaptação de quem chega, fortalecer a cultura organizacional e garantir que existe um sentimento de inclusão desde o início. Para

que tal aconteça, deve ser bem estruturado e perspectivado a longo prazo, alinhando-se com os objetivos da empresa e não sendo entendido como um mero processo administrativo.

Na **Littler** procuramos que o novo colaborador se sinta especial. A nossa estratégia passa por garantirmos um planeamento antecipado, uma imersão na cultura Littler e o sentimento de conexão e proximidade. Sabemos que a advocacia é exigente e, por isso, criamos um sistema de mentor e reuniões estratégicas com líderes, garantindo que ninguém se sente perdido nos primeiros tempos. O nosso processo de *onboarding* começa muito antes do primeiro dia de trabalho e envolve um esforço coletivo de várias equipas, que vai desde a preparação de todos os instrumentos e posto de trabalho até à comunicação interna sobre a chegada do novo colega. Cada detalhe planeado nesta fase de preparação não só define a experiência de quem chega, como também reforça os valores da empresa – Integridade, Proximidade e Excelência, demonstrando, desde o início, a importância da colaboração e do cuidado com as pessoas. Nas primeiras semanas, damos especial atenção à criação de laços, promovendo momentos de interação autênticos e naturais. Para

além das reuniões formais de integração e da formação inicial, incentivamos almoços com diferentes membros da equipa, sessões de partilha de experiências e a participação em projetos colaborativos. Acreditamos que a melhor forma de acelerar a adaptação é através da convivência e do envolvimento ativo na dinâmica do escritório, garantindo que o recém-chegado se sente integrado na equipa desde o primeiro momento. Considerando que, a nossa atuação internacional é um dos fatores que mais atrai quem nos procura, é essencial que, desde logo, os colegas tenham a oportunidade de experienciar esta realidade e por isso são também convidados a participar numa “welcome meeting”, tendo a oportunidade de conhecer o projeto, a dimensão global da sociedade e o acesso às boas práticas desde o início da sua jornada conosco. Mais do que transmitir informação, queremos criar ligação e propósito desde o primeiro dia.

Para que seja um processo bem-sucedido acreditamos que, o *onboarding* deve assentar em alguns princípios-chave: a **clareza**, para definir expectativas, responsabilidades e objetivos desde o início, evitando ambiguidades e permitindo uma integração mais eficaz; a **conexão**, promovendo um ambiente de pertença, onde as relações interpessoais são incentivadas e a cultura de inclusão é vivida no dia-a-dia; o **desenvolvimento contínuo**, assegurando que a aprendizagem não termina na primeira semana, mas sim evolui de forma progressiva, com formações regulares; e por fim, o **alinhamento com a cultura organizacional**, permitindo que os nossos valores e práticas sejam vivenciados desde o primeiro dia.

Quando falamos em cultura organizacional, é crucial que o *onboarding* transmita os nossos valores, missão e propósito de forma natural e impactante. Este alinhamento é conseguido através de uma **narrativa institucional**, onde se conta história da firma; das **práticas no**

dia-a-dia, onde valorizamos a colaboração e a inovação; e de **programas de mentoria**, que ajudam o recém-chegado a compreender e vivenciar a cultura organizacional e os procedimentos internos de forma mais rápida.

Como garantem que o processo de *onboarding* é adaptado às necessidades individuais de cada novo colaborador, promovendo uma integração eficaz e geradora de satisfação para ambos os lados?

O nosso processo de *onboarding*, embora seja estruturado e também flexível, permitindo adaptações conforme o perfil, experiência e necessidades de cada um. Num ambiente exigente como o de uma sociedade de advogados, o *onboarding* deve ir além da apresentação institucional e ser ajustado às especificidades da profissão e ao nível de experiência. Para advogados juniores, por exemplo, o processo pode incluir um programa de *mentoring* com profissionais mais experientes, sessões de formação sobre a cultura da sociedade, ética profissional e principais áreas de atuação. Já para advogados seniores, pode ser mais relevante uma integração focada no alinhamento estratégico e na apresentação de clientes. Além disso, o *onboarding* pode ser personalizado para diferentes funções dentro da firma. Para os profissionais das áreas de suporte, como recursos humanos, financeira, marketing e outros, a imersão pode incluir *workshops* sobre o funcionamento do escritório e a dinâmica entre advogados e clientes. Para todos os que chegam, sem exceção e independentemente do perfil e experiência profissional, a adaptação às ferramentas tecnológicas, instrumentos de trabalho e processos internos é uma prioridade. Para além de uma experiência imersiva que vá além do ambiente do escritório, para os mais novos organizamos idas aos tribunais com as equipas mais seniores, permitindo-lhes

conhecer de perto a dinâmica processual e o funcionamento prático do sistema judicial, o que é essencial para a sua adaptação à realidade da advocacia. Mais uma vez, sem distinção entre perfis ou categorias, incentivamos a visita aos outros escritórios que temos em Portugal, reforçando a ligação entre equipas e proporcionando uma visão mais abrangente da nossa estrutura e cultura organizacional a nível nacional.

Quais são as etapas-chave do vosso programa de *onboarding* nos primeiros três meses, e que impacto têm na satisfação e produtividade dos novos colaboradores?

Consideramos que o nosso programa de *onboarding* é estruturado em três fases fundamentais: *pré-onboarding*, integração inicial e acompanhamento contínuo, garantindo ao novo colega uma experiência fluida, personalizada e impactante. *Pré-onboarding* começa muito antes do primeiro dia de trabalho. A integração do novo colega não é apenas uma responsabilidade individual, mas um processo coletivo que impacta toda a equipa. Acreditamos que este momento é tão importante para quem chega como para aqueles que já fazem parte da equipa. Uma receção e integração bem sucedida não só reduz a ansiedade e os receios do recém-chegado, como fortalece a cultura organizacional e reforça o sentimento de pertença e colaboração desde o primeiro momento. Por isso, cuidamos de todos os detalhes, desde a preparação do espaço e dos equipamentos de trabalho necessários até à criação de um plano de integração personalizado, com reuniões estratégicas, apresentações institucionais e momentos de socialização. Na Littler, queremos quem chega sinta que é bem-vindo e especial. Nesta fase, depois de assegurada toda a logística, a nossa preocupação prende-se com a

comunicação à equipa sobre a chegada de um novo colega.

Integração Inicial: Nos primeiros tempos, privilegiamos a construção de relações autênticas, criando oportunidades para que o novo colega se sinta verdadeiramente integrado. No primeiro dia procuramos garantir que grande parte da equipa esteja presente no escritório, criando um ambiente acolhedor e estimulante. A apresentação das instalações e o esclarecimento sobre o funcionamento do escritório são feitos de forma cuidadosa, garantindo uma integração tranquila. A formação inicial é um pilar fundamental do nosso processo de *onboarding*, onde abordamos temas essenciais como os procedimentos internos, a utilização dos sistemas de gestão documental e de arquivo, bem como as regras e boas práticas associadas ao exercício da advocacia, incluindo ética profissional, sigilo e *compliance*. Além de facilitar a adaptação às dinâmicas do escritório, esta formação inicial assegura que cada profissional dispõe das ferramentas e do conhecimento necessários para desempenhar as suas funções com excelência, promovendo a eficiência e a qualidade no serviço prestado. Durante a primeira semana promovemos ainda momentos de convívio informais, como almoços, lanches e partilhas de experiências, pois acreditamos que a adaptação é mais rápida e natural quando existe maior proximidade entre todos.

Acompanhamento Contínuo: O

acompanhamento contínuo é essencial para reforçar o alinhamento com os objetivos da equipa, promover o desenvolvimento contínuo e garantir que o novo colega se sente parte integrante da sociedade, fortalecendo a confiança e o crescimento profissional. Na Littler valorizamos o diálogo aberto, oferecendo um suporte constante que vai além das primeiras semanas.



Sara Alberto

Diretora de Pessoas



Qual é a vossa abordagem estratégica para o *onboarding*? Que princípios orientam as vossas práticas e de que forma o *onboarding* se alinha com a cultura organizacional?

Consideramos o processo de *onboarding* um elemento-chave na gestão de Pessoas na Casa Mendes Gonçalves, pois sabemos que influencia diretamente a integração, vinculação e retenção de novos colaboradores.

Somos acima de tudo uma Casa de Pessoas, e gostamos de receber bem e por isso todo o nosso processo de *onboarding* tem o propósito de assegurar que quem se junta a nós se sente confortável e bem recebido por todos os que já fazem parte da Casa. Recebemos com Humildade, promovemos a Inquietude e recebemos de braços abertos os novos colegas na nossa Família.

Como garantem que o processo de *onboarding* é adaptado às necessidades individuais de cada novo colaborador, promovendo uma integração eficaz e geradora de satisfação para ambos os lados?

O nosso processo de *onboarding* é estruturado de forma a assegurar a expressão da nossa cultura, a clareza da nossa missão, o detalhe da nossa visão e a especificidade dos nossos processos, mas detém flexibilidade suficiente para se adaptar à individualidade de cada um.

Devemos ter em conta que contamos na nossa equipa com perfis bastante variados, onde quer a forma quer o conteúdo do processo de *onboarding* pode e deve ser adaptado ao perfil da Pessoa a integrar. Não faz sentido que a interação de um colega da área fabril seja igual ao de um colega para a área administrativa, pois como facilmente se percebe as funções que vão exercer, as ferramentas com que vão trabalhar, os objetivos que serão definidos bem como os ambientes em que vão ser integrados são justificadamente diferentes.

Quais são as etapas-chave do vosso programa de *onboarding* nos primeiros três meses, e que impacto têm na satisfação e produtividade dos novos colaboradores?

Consideramos que o nosso processo de *Onboarding* começa efetivamente antes,

com o Pré-Onboarding, assegurando a preparação para a entrada na nossa Casa. Nesta fase, além de todos os procedimentos administrativos necessários à contratação de um novo Colaborador, partilhamos com os novos colegas materiais informativos sobre a empresa e a função, bem como o programa detalhado do Plano de Acolhimento em que vão participar no primeiro dia.

No dia de entrada, os novos Colaboradores são recebidos pelo nosso departamento de Gestão de Pessoas, que asseguram, além de toda a documentação contratual, a apresentação do nosso Manual de Acolhimento, baseado no nosso propósito de “ser uma referência na alimentação do Futuro, com rigor e exigência, impactando positivamente nas nossas pessoas, sociedade e meio ambiente”.

Partilhamos também as nossas regras, políticas e procedimentos existentes bem como o nosso Código de Ética e Conduta, alicerces base da nossa atuação diária que reforçam como compromisso a nossa prioridade com os nossos Colaboradores, Clientes e Fornecedores.

Sendo uma empresa alimentar, estamos sujeitos a níveis de qualidade e segurança alimentar muito elevados e por isso logo no primeiro dia os novos colegas são formados em temas relativos à Higiene e Segurança Alimentar.

Ainda no primeiro dia, apresentamos aos novos colegas todos os cantos da nossa Casa e todos os que nela já habitam, começando pelos escritórios, passando pela fábrica, centro logístico e agroindústria.

No final do processo as novas entradas ficam a conhecer o seu local de trabalho e a sua equipa, sendo a partir daí acompanhados pela sua chefia.

Fazemos check-ins regulares para avaliar

adaptação e identificar dificuldades, sendo o primeiro seguimento formal feito após a primeira semana de trabalho, quando nos asseguramos junto das novas Pessoas de que todas as informações necessárias estão disponíveis, que as condições de trabalho estão funcionais e que o acompanhamento é o necessário. Procuramos uma cultura de *feedback* contínuo para ajustes e melhorias e neste sentido, após o primeiro mês de trabalho, quer o novo colaborador quer a sua chefia são incentivados a fazer um balanço deste primeiro período de integração.

Utilizam ferramentas digitais para otimizar o processo de onboarding? Pode descrever essa experiência, o que resulta e o que preferem não seguir com esses recursos?

Temos disponíveis e fazemos uso de algumas ferramentas digitais que podem simplificar o processo de acolhimento e integração de novos colegas, mas na realidade optamos por uma abordagem muito personalizada.

Para cada nova entrada é definido um plano de integração detalhado, e independentemente da sua área de atuação, na fase de onboarding conhece, interage e tem o acompanhamento de todas as áreas da nossa Casa: Gestão de Pessoas, Compras, STI, Sustentabilidade, Marketing, Comercial, Customer Service e Logística, Inovação e Desenvolvimento, Produção, Embalamento, Manutenção, Engenharia e Melhoria Contínua, Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Agroindústria.

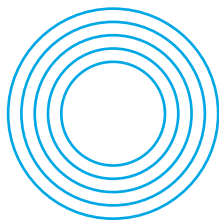
Asseguramos deste modo que cada novo colaborador é acompanhado neste processo de forma bastante próxima, individualizada e humana pelos seus colegas e pela sua chefia, juntamente com a área de gestão de Pessoas.

Que indicadores utilizam para avaliar o sucesso do vosso *onboarding* e como ajustam as práticas com base no *feedback* dos novos colaboradores?

O nosso sucesso mede-se pelo nível de bem-estar das nossas Pessoas. Neste processo, a satisfação dos que se juntam a nós em conjunto com a satisfação dos que já cá estão é o nosso indicador!

Avaliamos o mesmo através das respostas obtidas desde o primeiro dia a questões como: A tua adaptação ao ambiente de trabalho foi positiva? Recebeste o apoio necessário da equipa e dos teus colegas? Sentiste-te acolhido? Sentes que a formação recebida foi suficiente para desempenhares o teu trabalho?

Todas as respostas são centralizadas na nossa equipa de gestão de Pessoas e são uma base muito importante da Empresa na análise relativa à eficácia do nosso processo de *onboarding*. Procuramos melhorar continuamente!

APOIOS 





Talentia Software: Especialistas em soluções digitais de RH

A **Talentia** capacita empresas de média e grande dimensão com soluções de software personalizadas, simplificando as complexidades de RH enquanto impulsiona a excelência por meio de inovação, confiança e liderança.

Com mais de 2000 clientes em vários sectores, a empresa estabeleceu-se como um parceiro estratégico das organizações para a digitalização e otimização dos seus processos de gestão do capital humano.

A **Talentia Software** distingue-se pela sua profunda experiência no desenvolvimento de soluções tecnológicas avançadas de RH. Na sua plataforma HCM, integra todas as funcionalidades necessárias à gestão moderna de talentos, com incorporação de inteligência artificial, o que demonstra o seu compromisso com a inovação e disponibiliza uma solução que não só automatiza processos, mas também fornece insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas na gestão de pessoas. A HR Suite da **Talentia** está estruturada em cinco áreas principais que funcionam de forma integrada:

1. Dados e processos de RH: Centralize e proteja os dados de RH com automação alimentada por IA e fluxos de trabalho inteligentes

2. Planeamento estratégico da força de trabalho: Alinhe a estratégia de talentos com os objetivos empresariais utilizando análises preditivas

3. Gestão de Talento: Atraia e desenvolva os melhores talentos com ferramentas abrangentes de desenvolvimento de carreira

4. Cultura de envolvimento: Promova um local de trabalho dinâmico com feedback e reconhecimento contínuos

5. Solução de RH orientada para IA: Eleve as operações de RH com IA, incluindo o assistente Théo e IA generativa para automação inteligente e experiências personalizadas

Através de uma estrutura modular e integrada, o **Talentia HCM** permite às organizações gerir todo o ciclo de vida dos colaboradores de forma eficiente e estratégica. A plataforma utiliza as mais recentes tecnologias de IA e automação para melhorar a experiência dos profissionais de RH e dos colaboradores, estabelecendo novos padrões na gestão do capital humano.

CONTACTOS:

TALENTIA SOFTWARE

Avenida do Forte, nº 8 – fração J, 2790-072 Carnaxide – Lisbon, Portugal

www.Talentia-software.com/pt

Info.pt@talentia-software.com

Tel.: +351 914 327 045



Ninguém é um Talento sozinho!

Cezanne HR para a Gestão de *Talent Attraction* e *Talent Retention*.

O **Software de Gestão de Recursos Humanos Cezanne HR** é o sistema integrado ideal para as organizações que valorizam os seus talentos.

Através de funcionalidades dedicadas, apoia o departamento de RH em cada etapa da jornada do colaborador:

Recrutamento e *Onboarding*

Simplifica a seleção e a integração de novos colaboradores na empresa. Graças a softwares integrados, elimina desperdícios de tempo e faz com que os novos funcionários se sintam parte da equipa desde o primeiro dia.

Formação e Avaliação de Desempenho

Mais do que apenas a gestão da formação obrigatória, o Cezanne HR oferece um LMS completo para acompanhar os treinamentos individuais e um sistema flexível de avaliação de desempenho, adaptado aos seus processos.

Planos de Carreira e Revisão Salarial

Desenvolva planos de carreira que garantam a cobertura contínua de funções estratégicas e atendam às expectativas dos colaboradores. Implemente processos de revisão salarial alinhados com as necessidades orçamentais e os benchmarks do mercado.

Escolhido por milhares de profissionais de recursos humanos em Portugal e na Europa, o software moderno e flexível da Cezanne HR está a ajudar a transformar a gestão de pessoas para melhor.

O software da Cezanne HR combina funcionalidades sofisticadas de RH com facilidade de uso e agilidade.

Milhares de empresas em todo o mundo utilizam o Cezanne HR para melhorar a gestão dos seus recursos humanos!

CONTACTOS:

Cezanne HR

www.cezannehr.com/pt

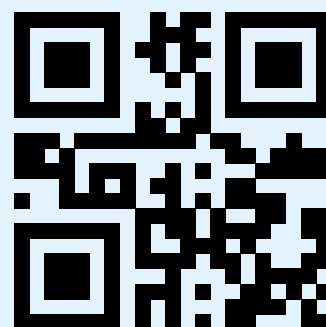
info.portugal@cezannehr.com



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Há 30 anos que o IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é a conexão entre o mercado e os RH em Portugal – somos o parceiro ideal para comunicar com os gestores de pessoas e diariamente levamos informação e conteúdos relevantes aos profissionais de recursos humanos.

Proporcionamos interações relevantes aos profissionais de Recursos Humanos, a empresas fornecedoras do setor e a estudiosos da área. Somos inovadores e influentes, criamos conhecimento através dos nossos Estudos e Publicações (RHmagazine, Guias práticos e eBooks) e proporcionamos experiências diferenciadoras de networking nos nossos eventos físicos (Fórum RH, Global Talent Day e Prémios RH) e digitais (webinares).



IIRH.PT