

Práticas de acolhimento e integração, motivação e intenção de permanência: estudo de caso numa empresa de Nacala-Porto

Onboarding and integration practices, motivation, and intention to stay: a case study in a company in Nacala-Porto

Fátima Nacir Uaide Sixpence ¹

Paulo Luís de Castro Cardoso ²

Resumo

O artigo analisa a relação entre as percepções sobre as práticas de acolhimento e integração, a motivação e a intenção de permanência dos colaboradores de uma empresa localizada em Nacala-Porto. Adoptou-se um estudo de caso de métodos mistos, não experimental e transversal, com referência retrospectiva ao período de admissão de 2020 a 2024. A componente quantitativa abrangeu 20 colaboradores, que responderam a um questionário de 17 itens numa escala de Likert de cinco pontos. A componente qualitativa integrou cinco gestores e um responsável dos Recursos Humanos, além de uma questão aberta dirigida aos colaboradores. Foram calculadas estatísticas descritivas, coeficientes de consistência interna e correlações exploratórias, com prioridade para Spearman; as respostas abertas e as entrevistas foram tratadas por análise de conteúdo. Os itens relativos ao acolhimento e à integração apresentaram médias descritivas de 3,81 e 4,08, enquanto motivação e intenção de permanência registaram 3,51 e 3,53. A associação entre acolhimento e integração e motivação apresentou evidência exploratória favorável, mas a reduzida consistência interna dos itens limita a conclusão. A relação entre motivação e intenção de permanência foi inconclusiva, e a associação directa entre acolhimento e integração e intenção de permanência não foi estatisticamente sustentada. Comunicação, formação,

¹ Mestranda em Gestão de Recursos Humanos, Ucm - Extensão de Nacala. Chefe de Departamento de Recursos Humanos no Portos do Norte, SA. 713240094@ucm.ac.mz. Nacala-Porto, Moçambique.

² Docente - Universidade Católica de Moçambique - Extensão de Nacala. Nacala-Porto, Nampula. Paulocardoso@ucm.ac.mz ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3644-5250>.

acompanhamento, feedback, padronização e reconhecimento constituíram as principais necessidades de melhoria.

Palavras-chave: acolhimento e integração; motivação; intenção de permanência; socialização organizacional; gestão de recursos humanos.

Abstract

This article analyses the relationship between perceptions of reception and integration practices, motivation, and intention to stay among employees of a company located in Nacala-Porto. A non-experimental, cross-sectional mixed-methods case study was adopted, with retrospective reference to employees admitted from 2020 to 2024. The quantitative component involved 20 employees who answered a 17-item five-point Likert questionnaire. The qualitative component included five managers, one Human Resources representative, and an open-ended question answered by employees. Descriptive statistics, internal consistency coefficients, and exploratory correlations were calculated, with Spearman treated as the main association measure; interviews and open responses were examined through content analysis. Reception and integration items showed descriptive means of 3.81 and 4.08, whereas motivation and intention to stay reached 3.51 and 3.53. The relationship between reception and integration and motivation showed favourable exploratory evidence, but low internal consistency limits confirmation. The relationship between motivation and intention to stay was inconclusive, and the direct association between reception and integration and intention to stay was not statistically supported. Communication, training, follow-up, feedback, standardisation, and recognition emerged as the main areas requiring improvement.

Keywords: employee reception and integration; motivation; intention to stay; organizational socialization; human resource management.

1 INTRODUÇÃO

A entrada de um novo colaborador numa organização envolve aprendizagem de funções, compreensão de normas, adaptação à equipa e construção de vínculos com o contexto de trabalho. O acolhimento corresponde ao primeiro contacto estruturado com a organização, enquanto a integração e a socialização se desenvolvem ao longo do tempo, abrangendo clarificação de papéis, assimilação cultural e estabelecimento de relações profissionais. Quando estas práticas são conduzidas de forma descontínua ou pouco clara,

podem surgir incerteza, dificuldades de adaptação e percepções desfavoráveis sobre o ambiente organizacional.

A Teoria da Socialização Organizacional explica a forma como os novos membros adquirem conhecimentos, valores e comportamentos necessários à participação na organização (Van Maanen & Schein, 1979). No domínio do onboarding, Bauer e Erdogan (2011) destacam quatro dimensões: cumprimento das normas, clarificação das funções, compreensão da cultura e desenvolvimento de relações. Klein e Polin (2012) acrescentam que a qualidade do processo depende da sua estrutura, continuidade e articulação com o acompanhamento das chefias.

A literatura associa programas de socialização a resultados favoráveis de adaptação e permanência, embora esta última dependa igualmente da liderança, do reconhecimento, das oportunidades de desenvolvimento e das condições do mercado de trabalho. A meta-análise de Liu et al. (2024) identificou uma relação positiva entre programas de socialização e retenção de novos colaboradores, enquanto Bowers, Thal e Elshaw (2023) salientam que a experiência de onboarding se articula com satisfação, compromisso e inserção no trabalho. Estes resultados não eliminam a necessidade de distinguir permanência observada de intenção de permanência, uma vez que esta representa uma disposição declarada e não uma saída ou permanência efectivamente registrada.

Na Empresa X, as práticas de acolhimento e integração foram ajustadas a partir de 2020. Contudo, permanecia por compreender como os colaboradores admitidos entre 2020 e 2024 percepcionavam essas práticas e como tais percepções se relacionavam com os indicadores de motivação e de intenção de permanência. Assim, o artigo concentra-se na seguinte questão: que relações podem ser observadas entre as percepções sobre acolhimento e integração, motivação e intenção de permanência no contexto da Empresa X? O estudo descreve as práticas percepcionadas, examina associações exploratórias e integra as perspectivas dos colaboradores, gestores e Recursos Humanos.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem e adaptação por meio do qual o colaborador passa a compreender o seu papel, as expectativas da organização e os padrões culturais que orientam o trabalho. Van Maanen e Schein (1979) demonstram que as estratégias de socialização influenciam a forma como os indivíduos interpretam a entrada na organização. Jones (1986) aprofundou esta abordagem ao operacionalizar táticas de

socialização e ao evidenciar a importância da redução da incerteza e da auto-eficácia na adaptação inicial.

O onboarding traduz estes princípios em práticas de recepção, orientação, formação, acompanhamento e integração social. Bauer e Erdogan (2011) consideram que o processo ultrapassa o primeiro dia de trabalho e deve prolongar-se pelos primeiros meses. A clarificação das responsabilidades, o apoio dos colegas e das chefias, a disponibilidade de recursos e a compreensão da cultura organizacional constituem dimensões centrais. Klein e Polin (2012) defendem que programas estruturados e acompanhados sistematicamente tendem a reduzir a incerteza e a favorecer a adaptação.

A motivação é influenciada por diferentes condições organizacionais. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) distinguem factores associados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento e realização, de condições que reduzem a insatisfação. Neste sentido, o acolhimento pode contribuir para a motivação, mas não a explica isoladamente. O reconhecimento, as perspectivas de carreira, a liderança e o ambiente de trabalho também intervêm nas percepções dos colaboradores. De modo semelhante, a intenção de permanência resulta de múltiplas avaliações sobre a organização, incluindo oportunidades profissionais, compromisso, satisfação e alternativas de emprego (Hom et al., 2017).

O enquadramento adoptado não pressupõe uma sequência causal. Acolhimento e integração, motivação e intenção de permanência são examinados como conjuntos de indicadores perceptivos relacionados entre si. Esta delimitação é especialmente importante num estudo transversal, no qual os dados são recolhidos num único momento e não permitem acompanhar a evolução das percepções ou observar a saída efectiva dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de caso de métodos mistos, não experimental, transversal e descritivo-correlacional. A referência temporal de 2020 a 2024 corresponde ao período de admissão dos colaboradores participantes e não a uma série longitudinal. A componente quantitativa incluiu 20 dos 32 colaboradores elegíveis, correspondendo a uma cobertura de 62,5%. A componente qualitativa integrou cinco gestores directamente envolvidos no acolhimento e um responsável da Direcção de Recursos Humanos, totalizando seis entrevistados.

A amostra quantitativa foi seleccionada por conveniência, enquanto os participantes qualitativos foram escolhidos intencionalmente em função da experiência no processo. O

questionário continha 17 itens numa escala de Likert de cinco pontos: acolhimento (Q1-Q5), integração (Q6-Q10), motivação (Q11-Q14) e intenção de permanência (Q15-Q17). Incluiu-se ainda uma questão aberta sobre os aspectos que poderiam ser melhorados. As entrevistas semiestruturadas abordaram a estrutura do processo, o papel das chefias e dos Recursos Humanos, as dificuldades de adaptação e as necessidades de melhoria.

Os dados quantitativos foram analisados no IBM SPSS Statistics. Calcularam-se frequências, médias, desvios-padrão e coeficientes alfa de Cronbach. Devido à reduzida consistência interna de vários conjuntos de itens, a interpretação priorizou cada item e tratou as médias agregadas apenas como sínteses descritivas. As correlações de Spearman foram consideradas na apreciação principal das associações, e as correlações de Pearson foram utilizadas como complemento. Adoptou-se o nível de significância de 5%, sempre com interpretação exploratória. A questão aberta e as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo temática; uma resposta podia integrar mais de uma categoria.

O artigo concentra-se nos dados do questionário, da questão aberta e das entrevistas, que se encontram sistematizados de forma comparável na dissertação. A componente documental foi utilizada no trabalho original como enquadramento institucional, mas não é apresentada como resultado autónomo neste recorte. Foram assegurados consentimento informado, participação voluntária, confidencialidade, anonimato e apresentação agregada dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização e qualidade da mensuração

Entre os 20 colaboradores, 55% eram do sexo feminino e 45% do sexo masculino. O grupo etário dos 36 aos 45 anos representou 60% da amostra, seguido dos 26 aos 35 anos, com 25%. Esta composição indica predominância de participantes com experiência profissional acumulada, mas não permite generalizações para todos os trabalhadores da organização.

Os coeficientes alfa de Cronbach foram 0,575 para acolhimento, 0,179 para integração, -0,389 para motivação e 0,704 para intenção de permanência. Por conseguinte, somente o último conjunto apresentou consistência interna próxima do nível convencionalmente aceitável. A integração e a motivação não devem ser tratadas como escalas confirmadas, o que justifica a prioridade dada aos itens individuais e limita a interpretação das correlações.

4.2 Percepções sobre acolhimento, integração, motivação e permanência

As respostas relativas ao acolhimento e à integração foram mais favoráveis do que as respostas referentes à motivação e à intenção de permanência. A média descritiva do acolhimento foi 3,81 e a da integração 4,08. A recepção no primeiro dia de trabalho ($M = 4,30$) e a disponibilização dos recursos necessários ($M = 4,20$) foram os aspectos mais bem avaliados no acolhimento. Em contraste, a clareza das informações sobre a empresa ($M = 3,30$) e a organização do processo ($M = 3,40$) apresentaram avaliações inferiores.

Na integração, a adaptação rápida à organização e a percepção de que o ambiente de trabalho facilitou essa adaptação registaram médias de 4,30. O apoio do superior hierárquico alcançou 4,15 e o apoio dos colegas 3,95. A clareza do papel e das funções apresentou a menor média do conjunto ($M = 3,70$), indicando que a experiência de integração não foi uniforme em matéria de responsabilidades e expectativas.

Tabela 1. Síntese descritiva dos indicadores

Conjunto	Média	α	Indicadores mais favoráveis	Indicadores menos favoráveis
Acolhimento	3,81	0,575	Recepção no primeiro dia (4,30); recursos iniciais (4,20)	Clareza da informação (3,30); organização do processo (3,40)
Integração	4,08	0,179	Integração rápida (4,30); ambiente favorável (4,30)	Clareza do papel e das funções (3,70)
Motivação	3,51	-0,389	Desenvolvimento e carreira (3,85)	Sentimento de valorização (3,30)
Intenção de permanência	3,53	0,704	Pretensão de permanecer (3,60); recomendação da empresa (3,60)	Relação percebida entre acolhimento e permanência (3,55)

Nota. As médias dos conjuntos têm finalidade descritiva e não representam escalas confirmadas.

A motivação apresentou média descritiva de 3,51. A perspectiva de desenvolvimento e carreira foi o item mais favorável ($M = 3,85$), enquanto o sentimento de valorização apresentou a média mais baixa ($M = 3,30$) e a maior dispersão. Estes resultados aproximam-se da teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), na medida em que o reconhecimento e a realização profissional são relevantes para a motivação. Também sugerem que a recepção inicial, embora importante, não substitui políticas contínuas de desenvolvimento, valorização e liderança.

A intenção de permanência registrou média de 3,53. A intenção declarada de permanecer e a disposição para recomendar a empresa apresentaram médias de 3,60, enquanto a percepção da relação entre acolhimento e decisão de permanecer alcançou 3,55. A variabilidade das respostas, sobretudo na recomendação da organização, confirma que a permanência não depende exclusivamente do processo inicial de integração. Hom et al. (2017) demonstram que a intenção de saída ou permanência resulta de trajetórias

organizacionais complexas, nas quais se articulam satisfação, compromisso, alternativas e experiências profissionais.

4.3 Associações exploratórias

A associação entre as percepções sobre acolhimento e integração e os indicadores de motivação apresentou direcção positiva. Spearman indicou $\rho = 0,484$ ($p = 0,031$), enquanto Pearson apresentou $r = 0,474$ ($p = 0,035$). O resultado constitui evidência exploratória favorável, mas não permite confirmar uma relação estável, devido à pequena amostra e à baixa consistência interna dos itens de integração e motivação.

Na relação entre motivação e intenção de permanência, Pearson apresentou associação positiva e significativa ($r = 0,559$; $p = 0,010$), mas Spearman, considerado mais adequado à natureza ordinal dos dados e ao tamanho da amostra, não confirmou a associação ($\rho = 0,233$; $p = 0,324$). Assim, o resultado foi considerado inconclusivo. Esta divergência mostra a necessidade de evitar decisões baseadas apenas num teste e de interpretar os resultados em conjunto com a qualidade da mensuração.

A associação entre acolhimento e integração e intenção de permanência apresentou direcção positiva, mas não atingiu significância estatística: $\rho = 0,350$ ($p = 0,131$) e $r = 0,405$ ($p = 0,076$). Os dados não sustentam uma associação directa na amostra estudada. Esta conclusão não significa que o onboarding seja irrelevante; indica apenas que os dados recolhidos não permitem separar a sua contribuição de outros factores organizacionais.

4.4 Resultados qualitativos e integração

A análise da questão aberta identificou cinco áreas de melhoria. Comunicação organizacional e formação e desenvolvimento foram mencionadas por cinco participantes cada (25%). A estrutura do processo e a valorização e reconhecimento foram referidas por quatro participantes (20%), enquanto feedback e acompanhamento foram indicados por três (15%). Como as respostas podiam receber mais de um código, as percentagens não são mutuamente exclusivas.

Tabela 2. Categorias das respostas abertas

Categoria	n	%	Conteúdo predominante
Comunicação organizacional	5	25%	Maior clareza sobre funções, procedimentos e canais de apoio
Estrutura do acolhimento e integração	4	20%	Plano definido, cronograma e etapas uniformes
Formação e desenvolvimento	5	25%	Formação prática inicial e capacitação contínua
Feedback e acompanhamento	3	15%	Reuniões periódicas, orientação e avaliação das dificuldades
Valorização e reconhecimento	4	20%	Reconhecimento do esforço e acompanhamento individualizado

As entrevistas convergiram com os dados do questionário. Os gestores e o responsável dos Recursos Humanos caracterizaram o processo como estruturado e articulado entre o departamento e as chefias, mas reconheceram necessidades de padronização, formação inicial, acompanhamento durante o período probatório e recolha sistemática de feedback. Os participantes também referiram que liderança, desenvolvimento profissional, reconhecimento e ambiente de trabalho se relacionam com a motivação e a intenção de permanência.

A convergência entre as fontes ajuda a interpretar a diferença entre a avaliação favorável da recepção e integração inicial e as médias mais moderadas de motivação e intenção de permanência. O processo parece cumprir melhor as funções imediatas de recepção, apoio e adaptação do que as necessidades contínuas de valorização, acompanhamento e desenvolvimento. Esta interpretação aproxima-se de Bauer e Erdogan (2011) e Klein e Polin (2012), para quem o onboarding deve ser entendido como processo prolongado, e não como actividade concentrada no primeiro dia.

5 CONCLUSÃO

O estudo evidenciou percepções geralmente favoráveis sobre a recepção inicial, o apoio de colegas e chefias, a integração na equipa e o ambiente de trabalho. As principais fragilidades concentram-se na clareza das informações, na organização das etapas, na definição das responsabilidades, na formação inicial, no acompanhamento, no feedback e no reconhecimento. A motivação e a intenção de permanência apresentaram avaliações intermédias a favoráveis, mas não acompanharam integralmente as avaliações positivas do acolhimento e da integração.

A análise relacional deve ser interpretada com prudência. Observou-se associação exploratória entre acolhimento e integração e motivação, mas os problemas de consistência interna impedem uma conclusão confirmatória. A relação entre motivação e intenção de permanência foi inconclusiva, e a associação entre acolhimento e integração e intenção de permanência não foi estatisticamente sustentada. Por conseguinte, os dados não demonstram causalidade nem retenção efectiva.

No plano organizacional, os resultados indicam a necessidade de transformar o acolhimento num percurso acompanhado, com informação clara, cronograma comum, formação prática, responsabilidades definidas, reuniões de seguimento, feedback e reconhecimento. Estas medidas devem ser articuladas com liderança, desenvolvimento profissional e demais políticas de gestão de pessoas.

As limitações incluem a realização do estudo numa única empresa, a amostra reduzida, a selecção não probabilística, o desenho transversal, a recordação retrospectiva, a exclusão de colaboradores que já tinham abandonado a empresa e a reduzida consistência interna de vários conjuntos de itens. Estudos posteriores devem incluir amostras maiores, instrumentos revistos e acompanhamento longitudinal de colaboradores desde a admissão, incluindo os que deixam a organização.

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bowers, B. S., Thal, A. E., Jr., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: Just how important is it? *Strategic HR Review*, 22(5), 164-168. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Manole.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7.^a ed.). Atlas.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.5465/256188>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267-287). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>
- Liu, S., Watts, D., Feng, J., Wu, Y., & Yin, J. (2024). Unpacking the effects of socialization programs on newcomer retention: A meta-analytic review of field experiments. *Psychological Bulletin*, 150(1), 1-26. <https://doi.org/10.1037/bul0000422>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.