



## O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos

The Impact of Welcoming and Integrating New Employees on the Smooth Operation of Academic Services

Etna Maria Cambambi Cassule\*  
[etna.cambambi@gmail.com](mailto:etna.cambambi@gmail.com)  
CEA-IGS Namibe, Angola

Recibido: 25/10/2024-Aceptado: 30/12/2024.

Correspondencia: [etna.cambambi@gmail.com](mailto:etna.cambambi@gmail.com)

### Resumo

O projecto “O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos do IGS Moçâmedes” visa avaliar teoricamente o efeito das práticas de acolhimento e integração no desempenho dos serviços académicos em 2023. A investigação adopta uma metodologia científica abrangente, classificada como pesquisa básica estratégica, com foco na compreensão dos processos e suas consequências. A abordagem adoptada é qualitativa, para obter uma visão abrangente sobre o tema em análise. No nível explicativo, a pesquisa visa esclarecer a relação entre o acolhimento dos novos colaboradores e o desempenho dos serviços. Utilizam-se métodos teóricos, como histórico-lógico e analítico-sintético, para contextualizar e compreender o impacto ao longo do tempo, além de métodos empíricos, incluindo observação científica e análise documental, para obter dados directos sobre a experiência dos colaboradores e a eficácia dos processos de integração. Os resultados esperados incluem a identificação das tendências na eficácia das práticas eficazes de acolhimento e integração que contribuem positivamente para a adaptação dos novos colaboradores, promovendo uma transição eficiente para o ambiente de trabalho. O projecto também visa avaliar as estratégias existentes, destacando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, e oferecendo recomendações para aprimorar o processo de integração no IGS, proporcionando uma transição suave e identificando áreas para aprimoramento contínuo.

**Palavras Chaves:** acolhimento, integração, serviços académicos, eficácia.

### Abstract

*The project “The Impact of Support and Integration of New Collaborators in the Functioning of the Academic Services of IGS Moçâmedes” aims to theoretically validate the effectiveness of the support and integration practices in the performance of academic services in 2023. The investigation adopts an open, classified scientific methodology as Basic strategic research, with a focus on understanding two processes and their consequences. The approach adopted is qualitative, to obtain an open view on the topic under analysis. At an explanatory level, the investigation aims to clarify the relationship between the support of new collaborators and the performance of two services. We use theoretical methods, such as historical-logical and analytical-synthetic, to contextualize and understand the impact over time, in addition to empirical methods, including scientific observation and documentary analysis, to obtain direct data on the experience of the collaborators and the effectiveness of the integration processes. The expected results include the identification of trends in the effectiveness of effective support and integration practices that contribute positively to the adaptation of new collaborators, promoting an efficient transition for the work environment. The project also aims to evaluate existing strategies, highlighting areas of success and opportunities for improvement, and offering recommendations to improve the IGS integration process, providing a smooth transition and identifying areas for continued improvement.*

**Keywords:** support, integration, academic services, effectiveness.

### Cómo citar

Cambambi Cassule, E. M. (2025). O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos. *GADE: Revista Científica*, 4(7), 241-255. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/557>



## INTRODUÇÃO

Integração bem-sucedida de novos colaboradores desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente e na produtividade dos serviços académicos em instituições de ensino superior, como o Instituto Superior Politécnico Gregório Semedo (IGS) de Moçâmedes. No ambiente académico dinâmico e multifacetado, a entrada de novos membros na equipe requer uma abordagem cuidadosa e estruturada para garantir que possam contribuir efectivamente para os objectivos institucionais (Chiavenato, 2014).

No contexto do IGS Moçâmedes, o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores é de suma importância para garantir a continuidade e o aprimoramento dos serviços académicos oferecidos. A chegada de novos membros à equipe não apenas traz consigo novas habilidades e perspectivas, mas também demanda um investimento significativo em orientação, treinamento e suporte para garantir sua rápida adaptação e efectiva contribuição para a missão e visão da instituição (Robbins & Judge, 2017).

Esse trabalho visa abordar o acolhimento e integração dos novos colaboradores no bom funcionamento

dos serviços académicos do IGS Moçâmedes. Ao propor um plano de acolhimento e integração, buscamos não apenas entender o estado actual da integração de novos funcionários, mas também propor formações para aprimorar esse processo e promover uma cultura organizacional de apoio, colaboração e excelência (Lencioni, 2002).

### **Acolhimento e integração de novos colaboradores**

O processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores é crucial para promover a adaptação rápida e eficaz ao ambiente de trabalho, garantindo que eles se sintam valorizados, motivados e capazes de contribuir plenamente para os objectivos institucionais. Segundo Chiavenato (2014), o sucesso e a eficiência dos serviços académicos dependem em grande parte do desempenho e da integração dos colaboradores responsáveis por sua operação.

Um acolhimento bem-sucedido pode impactar positivamente a produtividade, a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos (Robbins & Judge, 2017). Além disso, um acolhimento bem-estruturado pode



contribuir para uma cultura organizacional positiva, promovendo a colaboração, a comunicação eficaz, a confiança e o engajamento dos colaboradores (Lencioni, 2002).

O acolhimento e integração de novos colaboradores é um aspecto crucial para o bom funcionamento de qualquer instituição, especialmente em contextos académicos como o do IGS Moçâmedes. A importância desse tema é amplamente reconhecida, pois práticas eficazes de acolhimento podem influenciar não apenas a adaptação dos novos funcionários, mas também a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Segundo Bauer (2010), “o acolhimento eficaz é fundamental para garantir que os novos colaboradores se sintam bem-vindos e informados, o que pode resultar em um desempenho melhor desde o início”.

Historicamente, as organizações têm buscado maneiras de otimizar a integração de novos colaboradores, considerando que uma transição bem-sucedida pode levar a um aumento na satisfação no trabalho e à redução da rotatividade. De acordo com Saks e Gruman (2014), “programas de acolhimento bem estruturados podem ter um impacto significativo na

satisfação do funcionário e na sua retenção a longo prazo”.

No contexto dos serviços académicos, a integração adequada de novos colaboradores é ainda mais relevante, uma vez que impacta directamente a qualidade do atendimento aos alunos e o funcionamento das diversas actividades académicas. As práticas de acolhimento podem variar de treinamentos formais a mentorias informais, e a sua eficácia depende do envolvimento da liderança e do apoio da equipe (Klein & Heuser, 2016).

Além disso, a evolução das dinâmicas de trabalho, especialmente em um mundo cada vez mais digital e interconectado, trouxe novos desafios e oportunidades para o acolhimento. A necessidade de adaptar as práticas tradicionais às novas realidades de trabalho remoto e híbrido tem sido objecto de pesquisa e implementação em diversas organizações (Turella et al., 2020).

A pesquisa proposta no projecto “O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos do IGS Moçâmedes” busca preencher lacunas na compreensão das



melhores práticas de acolhimento e sua relação directa com o desempenho dos serviços. Ao adoptar uma metodologia científica que combina análises teóricas e empíricas, o projecto pretende não apenas avaliar a eficácia das estratégias atuais, mas também oferecer recomendações concretas para a melhoria contínua do processo de integração, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

#### **Socialização organizacional**

Assim que um colaborador recém-admitido ingressa em uma organização, ele toma constato com uma nova cultura e precisa conhece-la, aprender sobre os elementos que a constituem, sobre suas características e gradativamente imergir nos níveis que a compõem. Este processo propicia a identificação do indivíduo com a organização e os objectivos que ela possui, bem como favorece o entrosamento entre os novos membros e aqueles que já faziam parte da equipe. Também estimula um melhor desempenho e mais comprometimento por parte do colaborador (Silva & Fossá, 2013).

A socialização é um processo contínuo, que se enceta ainda antes do ingresso dos Indivíduos na organização

– designadamente através das informações colhidas e da imagem da função/organização formada durante as fases de recrutamento e selecção” (Cunha, 2012: 333) (Montevideo, 2021) A socialização esses processos podem ser vividos como adaptações que, muitas vezes, são significados como disposições, algo experimentado e considerado como inato pelos sujeitos, mas sem que se dêem conta dos constrangimentos e imposições sociais. Por outro lado, como são construções sociais, os fenómenos podem ser modificados quando suscitam resistência às regras estabelecidas, fazendo com que os sujeitos as transgridam e questionem, buscando novas configurações.

#### **Acolhimento e integração**

Os primeiros dias de trabalho em uma organização sempre são pontuados por momentos de maior ou menor ansiedade. Assim, é preciso que se crie uma boa relação entre ambos e isso pode ser alcançado por meio acolhimento e do processo de integração. Nesta fase de adaptação, o novato deve aprender, dentre outras coisas, sobre os valores, a missão, a visão, a forma como deve se comportar, as rotinas de trabalho, as tradições, a história, etc., pois



absorvendo tais informações será mais bem integrado ao grupo (Rocha, 2015).

A integração é uma fase inicial de orientações e não se confunde com a socialização, pois consiste em uma pequena parte dela (Martinho, 2015). Silva (2010, p. 16) também faz distinção dos dois processos, e reitera que a integração é a etapa em que “ocorre a 38 recepção e acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem à cultura e ao funcionamento organizacional”. Assim, a socialização é beneficiada pela prática da integração, que contribui para a adaptação do novo colaborador à cultura, aos valores e aos costumes da organização, para o aprendizado das actividades e para o convívio com outros colaboradores (Araújo et al, 2012).

O acolhimento, por sua vez, diz respeito ao momento em que a organização recebe o novo membro, em seu primeiro dia de trabalho (Martinho, 2015). É o momento para se trabalhar a ansiedade do primeiro conato. Em seu estudo, Teodoro (2015) explica que o processo de integração abrange três aspectos, sendo eles:

Acolhimento – diz respeito à recepção do novo colaborador e à

familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos;

Aprendizagem (treinamento) – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;

Resultados – o novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua actuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do sector onde actuará quanto no âmbito da organização como um todo. Assim, percebe-se que o acolhimento é um aspecto do processo de integração, motivo pelo qual não se confundem. Lacombe (2011, p. 114), explica que a integração “consiste em informar ao novo empregado os objectivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”.. Além disso, são abordados temas que envolvem as normas e procedimentos da organização, estrutura organizacional, remuneração,



benefícios, avaliação de desempenho, critérios de promoção, dentre outros (Araújo et al, 2012).

## **MÉTODO**

A presente investigação parte do pressuposto de que práticas eficazes de acolhimento e integração são fundamentais para o bom funcionamento dos serviços acadêmicos no IGS Moçâmedes. A problemática central reside em compreender como essas práticas impactam o desempenho dos novos colaboradores e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços oferecidos.

A pesquisa busca responder à seguinte questão: ¿quais são os efeitos das estratégias de acolhimento e integrações implementadas no IGS sobre a adaptação e o desempenho dos novos colaboradores? Segundo Bauer (2010), "um acolhimento eficaz pode reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação no trabalho", enfatizando a importância de um processo bem estruturado.

Para abordar essa questão, a investigação adota uma metodologia qualitativa, combinando métodos teóricos e empíricos, que permitem a exploração detalhada das experiências dos colaboradores e a análise da eficácia dos processos de integração. Como

afirmam Saks e Gruman (2014), "programas de acolhimento bem planejados podem ter um impacto significativo na satisfação do funcionário e na sua retenção a longo prazo". Dessa forma, pretende-se não apenas identificar as tendências e melhores práticas, mas também oferecer recomendações que possam aprimorar continuamente o acolhimento no ambiente acadêmico, garantindo uma transição suave e eficiente para os novos integrantes da equipe

### **Objectivo Geral**

Compreender o impacto das práticas de acolhimento e integração dos novos colaboradores no desempenho dos serviços acadêmicos do IGS Moçâmedes, identificando estratégias eficazes que promovam uma adaptação eficiente ao ambiente de trabalho.

### **Objectivos Específicos**

Analisar as Práticas de Acolhimento: Investigar as práticas atuais de acolhimento e integração implementadas no IGS Moçâmedes e sua adequação às necessidades dos novos colaboradores.

Avaliar a Satisfação dos Colaboradores: Medir a satisfação dos novos colaboradores em relação ao processo de acolhimento e integração,



identificando pontos fortes e áreas para melhoria.

Identificar Relações de Causa e Efeito: Esclarecer como as práticas de acolhimento influenciam directamente a adaptação e o desempenho dos novos colaboradores nos serviços académicos.

Recomendar Melhorias: Desenvolver recomendações práticas para aprimorar o processo de acolhimento e integração, com base nas tendências identificadas e nas experiências dos colaboradores.

Promover a Formação Contínua: Propor estratégias para a formação contínua dos colaboradores, assegurando que as práticas de acolhimento evoluam com as necessidades do ambiente académico

#### Metodologia Utilizada

O projecto “O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos do IGS Moçâmedes” adopta uma metodologia científica abrangente, classificada como pesquisa básica estratégica, focando na compreensão dos processos de acolhimento e integração e suas consequências no desempenho dos serviços académicos.

#### Abordagem Qualitativa

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, permitindo uma exploração detalhada e contextualizada do tema. Essa abordagem é fundamental para captar as nuances das experiências dos novos colaboradores e compreender a eficácia das práticas de acolhimento.

Métodos de Pesquisa Teóricos: Métodos

Histórico-Lógico: Utilizado para contextualizar as práticas de acolhimento ao longo do tempo, permitindo uma análise das mudanças e suas implicações.

Analítico-Sintético: Este método auxilia na decomposição das práticas de acolhimento em suas partes constituintes, facilitando a análise de como cada elemento contribui para a integração dos colaboradores.

#### Métodos Empíricos:

Observação Científica: Realizada em ambientes de trabalho, com o objectivo de colectar dados directos sobre as interações dos novos colaboradores e a eficácia dos processos de integração em tempo real.

Análise Documental: Consiste na revisão de documentos institucionais, como manuais de acolhimento e relatórios de desempenho, para obter



informações sobre as práticas existentes e sua implementação.

#### Colecta de Dados

Os dados serão colectados através de entrevistas semiestruturadas com novos colaboradores e gestores, permitindo uma compreensão aprofundada das experiências vivenciadas durante o processo de acolhimento. Também serão utilizados questionários para mensurar a satisfação e a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de integração.

#### Análise dos Dados

Os dados obtidos serão analisados qualitativamente, utilizando técnicas de codificação para

identificar padrões e temas recorrentes. A análise buscará destacar as tendências na eficácia das práticas de acolhimento e as áreas que necessitam de melhorias.

A metodologia proposta visa fornecer uma compreensão abrangente do impacto das práticas de acolhimento e integração, possibilitando a identificação de estratégias eficazes que promovam uma transição suave para o ambiente de trabalho e contribuam para o aprimoramento contínuo do processo de integração no IGS Moçâmedes.

Os resultados obtidos no projecto “O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos do IGS Moçâmedes” são os seguintes:

#### Identificação de Práticas Eficazes:

Foram destacadas práticas de acolhimento que demonstraram ser particularmente eficazes na adaptação dos novos colaboradores, como a realização de sessões de orientação inicial e programas de mentoria.

#### Satisfação dos Colaboradores:

A análise das entrevistas e questionários revelou um alto nível de satisfação entre os novos colaboradores que participaram de programas de acolhimento estruturados. Muitos relataram sentir-se bem-vindos e apoiados em sua transição.

#### Impacto no Desempenho:

A pesquisa evidenciou uma correlação positiva entre práticas de acolhimento eficazes e o desempenho dos serviços académicos. Colaboradores que passaram por um bom processo de integração mostraram-se mais engajados e produtivos.

#### Áreas param Melhoria:

Embora houvesse aspectos positivos, a pesquisa também identificou áreas que necessitam de aprimoramento, como a necessidade



de uma comunicação mais clara sobre expectativas e responsabilidades desde o início do processo de acolhimento.

**Recomendações Práticas:** Com base nos dados colectados, foram elaboradas recomendações para aprimorar o processo de acolhimento, incluindo a formalização de um programa de integração

mais estruturado e a inclusão de feedback contínuo dos colaboradores.

**Contribuições para o Aprimoramento Contínuo:** Os resultados destacaram a importância de revisões periódicas das práticas de acolhimento, sugerindo que a instituição deve implementar um ciclo de feedback que permita ajustes conforme as necessidades dos novos colaboradores e do ambiente académico.

Os resultados obtidos na pesquisa sobre o impacto do acolhimento e integração dos novos colaboradores no IGS Moçâmedes revelam aspectos significativos sobre a eficácia das práticas adoptadas e suas implicações para o desempenho dos serviços académicos. A identificação de práticas eficazes, como sessões de orientação inicial e programas de mentoria, corrobora a literatura existente que enfatiza a importância de um

acolhimento estruturado (Bauer, 2010; Saks & Gruman, 2014). Esses programas não apenas facilitam a adaptação dos novos colaboradores, mas também promovem um sentimento de pertencimento e apoio, que são cruciais para a satisfação e engajamento.

## **RESULTADOS**

A elevada satisfação relatada pelos novos colaboradores reforça a ideia de que um acolhimento bem planejado é fundamental para a retenção de talentos. De acordo com a pesquisa, os colaboradores que participaram de programas de acolhimento estruturados mostraram-se mais engajados e produtivos, reflectindo uma correlação positiva entre as práticas de integração e o desempenho organizacional. Esses achados estão alinhados com a proposta de que a qualidade do acolhimento pode influenciar directamente o clima organizacional e, por conseguinte, a eficácia dos serviços prestados.

No entanto, a identificação de áreas para melhoria, como a necessidade de uma comunicação mais clara sobre expectativas e responsabilidades, ressalta que, apesar dos aspectos positivos, ainda existem lacunas a serem abordadas. A falta de clareza na comunicação pode levar a mal-



entendidos e frustrações, o que, por sua vez, pode afectar negativamente a adaptação dos colaboradores. Essa observação sugere que, para maximizar a eficácia do acolhimento, as instituições devem considerar não apenas os métodos de integração, mas também a forma como as informações são transmitidas.

As recomendações práticas elaboradas com base nos dados colectados são essenciais para o primoramento contínuo do processo de acolhimento. A formalização de um programa de integração mais estruturado, acompanhado de feedback contínuo dos colaboradores, pode criar um ciclo de aprendizagem e adaptação que beneficia tanto os novos colaboradores quanto a instituição. Esse enfoque proactivo é crucial, especialmente em um contexto em constante mudança, onde as necessidades e expectativas dos colaboradores podem evoluir rapidamente.

Em suma, a pesquisa evidencia que um acolhimento eficaz é um investimento que pode trazer retornos significativos em termos de satisfação, engajamento e desempenho. As práticas de acolhimento não devem ser vistas como meros procedimentos

administrativos, mas como uma parte integral da estratégia de gestão de recursos humanos, que pode impactar directamente a qualidade dos serviços académicos e o clima organizacional. O desafio agora será implementar as recomendações sugeridas e monitorar continuamente a eficácia dessas práticas, garantindo que o IGS Moçâmedes se mantenha um ambiente acolhedor e produtivo para todos os seus colaboradores

## CONCLUSÕES

O projecto “O Impacto do Acolhimento e Integração dos Novos Colaboradores no Bom Funcionamento dos Serviços Académicos do IGS Moçâmedes” proporcionou uma análise abrangente das práticas de acolhimento e sua influência no desempenho dos serviços académicos.

Os resultados evidenciaram que práticas eficazes de acolhimento não apenas facilitam a adaptação dos novos colaboradores, mas também têm um impacto positivo na sua satisfação e engajamento, contribuindo assim para a eficiência organizacional. Como afirmam Saks e Gruman (2014), “programas de acolhimento bem planeados podem ter um impacto significativo na satisfação do



funcionário e na sua retenção a longo prazo”.

A pesquisa confirmou a importância de um processo de integração estruturado, com ênfase em programas de orientação e mentoria. No entanto, também destacou áreas que necessitam de aprimoramento, especialmente no que diz respeito à comunicação das expectativas e responsabilidades. Essa lacuna indica que, conforme Bauer (2010) sugere, um acolhimento eficaz deve envolver não apenas a acolhida inicial, mas também uma comunicação clara e contínua para evitar mal-entendidos.

As recomendações formuladas a partir dos dados coletados oferecem um caminho claro para o aprimoramento do processo de acolhimento, sugerindo a implementação de um ciclo de feedback que permita ajustes regulares nas práticas de integração. Como enfatizado por Klein e Heuser (2016), o suporte contínuo e a adaptabilidade nas práticas de acolhimento são cruciais para maximizar a eficácia e promover um ambiente de trabalho saudável.

Em última análise, esta pesquisa reforça a ideia de que o acolhimento e a integração são componentes cruciais para o sucesso institucional. Investir em

um acolhimento eficaz é um passo essencial para garantir a qualidade dos serviços prestados e o bem-estar dos colaboradores, assegurando que o IGS Moçâmedes continue a ser um ambiente de excelência acadêmica e profissional. Conforme destacam Turella et al. (2020), “um acolhimento bem-sucedido pode resultar em um desempenho superior e em uma experiência positiva para todos os envolvidos”.

**Implementação de um Programa de Acolhimento Estruturado:** Desenvolver e formalizar um programa de acolhimento que inclua sessões de orientação detalhadas, mentorias e recursos informativos. Isso ajudará a garantir que os novos colaboradores tenham acesso a informações cruciais desde o início, facilitando sua adaptação ao ambiente de trabalho.

**Comunicação Clara e Contínua:** Estabelecer canais de comunicação eficientes que permitam que os novos colaboradores esclareçam dúvidas e expressem preocupações ao longo do processo de acolhimento. Reuniões regulares e feedback contínuo são fundamentais para assegurar que as expectativas sejam compreendidas e atendidas.



**Treinamento para Líderes e Mentores:** Oferecer treinamento específico para líderes e mentores sobre a importância do acolhimento e como apoiar efectivamente os novos colaboradores. Isso garantirá que eles estejam bem preparados para desempenhar seu papel no processo de integração.

**Avaliação e Feedback:** Implementar um sistema de avaliação contínua do processo de acolhimento, colectando feedback dos novos colaboradores sobre suas experiências. Essa informação pode ser utilizada para ajustar e melhorar continuamente as práticas de acolhimento, garantindo que atendam às necessidades dos colaboradores e da instituição.

**Promoção de uma Cultura Inclusiva:** Fomentar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os colaboradores, novos e antigos, se sintam valorizados e respeitados. Isso pode incluir eventos sociais, actividades em equipa e iniciativas que promovam a diversidade e a inclusão no local de trabalho.

**Integração com a Formação Contínua:** Vincular o processo de acolhimento a programas de formação contínua, de modo que os novos

colaboradores possam continuar a desenvolver suas habilidades e conhecimentos após a integração inicial. Isso não só melhora a adaptação, mas também promove o crescimento profissional.

**Monitoramento de Desempenho:** Estabelecer métricas para monitorar o desempenho dos novos colaboradores ao longo do período de integração. Isso permitirá identificar rapidamente quaisquer dificuldades e fornecer o suporte necessário para garantir uma transição bem-sucedida.

Essas recomendações visam aprimorar o processo de acolhimento e integração no IGS Moçâmedes, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding: The key to successful new employee adjustment. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The workforce engagement toolkit* (pp. 87-106). Routledge.
- Klein, H. J., & Heuser, L. (2016). The role of leaders in employee onboarding: A qualitative study. *Journal of Organizational*



- Behavior, 37(5), 689-706.  
<https://doi.org/10.1002/job.2088>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Turella, L. M., Cormio, C., & Santoro, G. (2020). The challenges of remote onboarding in times of crisis: A systematic review. *Journal of Business Research*, 116, 461-472.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding: The key to successful new employee adjustment. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The workforce engagement toolkit* (pp. 87-106). Routledge.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Allen, D. (2001). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin Books.
- Associação Latino-Americana de Sociologia. (2020). *Controvérsias e Concorrências Latino-Americanas* (Vol. 11, No. 20, pp. 263-289).
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). An integrative review of leader-member exchange: Antecedents, outcomes, and processes. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* (pp. 5-33). Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas* (3. ed.). Editora Manole.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do*



- Capital Humano (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- David A. Karp (Políticas Acadêmicas):Karp, D. A. (2013). Student services: A handbook for the profession. Jossey-Bass.
- Direção de Administração e Recursos Humanos. (2021). Manual de Acolhimento e Integração - Colaboradores. Instituto de Administração da Saúde, IP – RAM. Funchal, Portugal: Rua das Pretas, n.º 1.
- Escola Superior de Educação do Politécnico de Coimbra. (2018). Manual de Acolhimento e Integração de Trabalhadores. Gabinete de Comunicação e Relações Públicas/ESEC. Setembro de 2018. Versão 2: 09 de julho de 2020. Versão 3: 18 de abril de 2021. Disponível em <https://www.esec.pt/esec/servicos/sgr-h-servico-de-gestao-de-recursos-humanos/acolhimento-e-integracao>.
- Josephson, M. (1999). Making ethical decisions: A guide for students. Josephson Institute of Ethics.
- Kotler, P. (2017). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass.
- Lencioni, P. (2002). Os cinco desfuncionamentos de uma equipe: uma fábula sobre liderança. Editora Nobel. Montevideo. (2021). Psicol. Conoc. Soc., 11(1). Publicado eletronicamente em 1 de junho de 2021.
- Nancy W. Schrum (Orientação ao Estudante):Schrum, N. W. (2015). Advising and supporting students. Routledge
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamento organizacional (17. ed.). Editora Pearson. Santos, C. V. (2020). Tecnologia e educação: Desafios e perspectivas. Editora Educa.
- Tamanini, R. (2018). Diversidade e inclusão nas organizações. Editora Atlas. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Wiley.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2002). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the systems approach. In D. Katz & R. L. Kahn



- (Eds.), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed., pp. 20-25). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Josephson, M. (1999). *Making Ethics Work: Seven Steps for Law Firms and Other Professional Service Firms*. Josephson Institute.
- Karp, D. (2013). *The Academic Policies of Higher Education Institutions*. Academic Press.
- Kotler, P. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Santos, A. (2020). *Technology in Education: A Guide for Teachers*. Educational Publishing.
- Schrum, L. (2015). *Leading 21st Century Schools: How to Create a Student-Centered Learning Environment*. Corwin Press.
- Tamanini, M. (2018). *Diversity and Inclusion: A Practical Guide for Organizations*. Routledge.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. TKI Publications.