Universidade do Minho
Escola de Psicologia

João Lucas Ribeiro Fernandes

O Processo de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Tecnologia: Desafios e Estratégias de Integração de Talento

Junho de 2025

O Processo de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Tecnologia: Desafios e Estratégias de Integração de Talento
João Fernandes
UMinho | 2025

Universidade do Minho

Escola de Psicologia

João Lucas Ribeiro Fernandes

O Processo de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Tecnologia: Desafios e Estratégias de Integração de Talento

Relatório de Estágio

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Estágio efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Vítor Costa

junho de 2025

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

X João Lucas Fernandes

João Lucas Ribeiro Fernandes

O Processo de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Tecnologia: Desafios e Estratégias de Integração de Talento

Resumo

Este relatório de estágio descreve a experiência profissional desenvolvida ao longo de seis meses no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa multinacional de referência na indústria dos semicondutores (Empresa X). O estágio teve como objetivo aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações a desafios organizacionais reais, com foco na melhoria dos processos de recrutamento, seleção e integração.

Foram realizados dois projetos principais: o primeiro consistiu na análise e tentativa de implementação de um Sistema de Gestão de Candidaturas (ATS), com o objetivo de digitalizar e otimizar o recrutamento. Embora não tenha sido possível finalizar a implementação devido a constrangimentos contratuais, o projeto resultou num mapeamento abrangente das necessidades e recomendações para iniciativas futuras.

O segundo projeto centrou-se na análise qualitativa do *feedback* de colaboradores recentemente integrados, permitindo identificar pontos fortes e áreas críticas no processo de integração, como a formação prática e o acesso atempado às ferramentas de trabalho.

Os resultados evidenciam a importância de um processo de integração estruturado, da formação contínua e da gestão ética da informação confidencial para promover a satisfação e retenção dos colaboradores. O relatório também reflete sobre os desafios éticos encontrados, especialmente no que diz respeito à confidencialidade do *feedback* dos colaboradores, e destaca a relevância da colaboração entre departamentos para uma gestão de pessoas bem-sucedida.

O estágio contribuiu significativamente para o desenvolvimento tanto profissional como pessoal, consolidando competências técnicas, relacionais e éticas essenciais para a futura prática em Psicologia das Organizações.

Palavras-chave: Recrutamento, Integração, *Applicant Tracking System* (ATS), Análise de *Feedback*

The Recruitment and Selection Process in a Technology Company: Challenges and Talent Integration Strategies

Abstract

This internship report describes the professional experience developed over six months in the Human Resources Department of a leading multinational company in the semiconductor industry. The internship aimed to apply theoretical knowledge from the Master's in Work and Organizational Psychology to real organizational challenges, focusing on the improvement of recruitment, selection, and onboarding processes. Two main projects were carried out: the first involved the analysis and attempted implementation of an Applicant Tracking System (ATS) to digitalize and optimize recruitment, which, despite not being finalized due to contractual constraints, resulted in a comprehensive mapping of needs and recommendations for future initiatives. The second project focused on the qualitative analysis of feedback from newly integrated employees, identifying strengths and critical areas in the onboarding process, such as practical training and timely access to work tools. The results highlight the importance of structured onboarding, continuous training, and ethical management of confidential information to promote employee satisfaction and retention. The report also reflects on the ethical challenges encountered, particularly regarding the confidentiality of employee feedback, and emphasizes the relevance of collaboration between departments for successful people management. The internship contributed significantly to the author's professional and personal development, consolidating technical, relational, and ethical skills essential for future practice in Organizational Psychology

Keywords: Recruitment, Onboarding, Applicant Tracking System (ATS), Feedback Analysis

Índice

1. Introdução 7
2. Caracterização do contexto de estágio 8
2.1. Descrição da empresa 8
3. Projetos de estágio 11
3.1 Projeto 1 – Digitalização do Recrutamento: Implementação de um ATS 11
3.1.1 Objetivos do Projeto 13
3.1.2 Clientes do Projeto 14
3.1.3 Metodologia do Projeto 14
3.1.4 Resultados 16
3.1.5 Reflexão 17
3.2 Projeto 2 - Programa Insight: Feedback e Melhoria do Onboarding 18
3.2.1 Objetivos do Projeto 19
3.2.2 Clientes do Projeto 20
3.2.3 Metodologias do Projeto 21
3.2.4 Resultados 23
3.2.5 Reflexão 26
4. Outras atividades 27
5. Reflexão final 28
6. Bibliografia 30

1. Introdução

Este relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. O estágio decorreu ao longo de cerca de seis meses, no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa do setor industrial. Este estágio foi a minha primeira experiência prolongada num contexto organizacional, e acabou por ser bastante marcante. Ao longo destes meses, pude aplicar na prática os conhecimentos que fui adquirindo durante a licenciatura e o mestrado, perceber o que fazia sentido e também identificar áreas onde ainda tinha muito a aprender.

Desde o início, o meu objetivo com este estágio foi perceber de que forma podia ajudar nas tarefas ligadas à integração de novos colaboradores, recrutamento e desenvolvimento de pessoas. A verdade é que, quando fui selecionado para o estágio, a empresa já tinha uma ideia bastante clara de onde eu poderia fazer a diferença. Desde o primeiro contacto com a equipa de Recursos Humanos, ficou evidente que existia uma necessidade específica e concreta de apoio em certas áreas do recrutamento. Isso ajudou bastante na minha integração, pois permitiu-me começar com um foco mais definido e sentir que estava ali por um motivo real. Sabia que não iria transformar os processos da empresa, mas queria, pelo menos, acrescentar valor e aprender o máximo possível nesse percurso. As atividades realizadas incluíram a análise e reformulação do processo de integração de novos colaboradores, a participação em processos de recrutamento e seleção, o apoio à equipa de Recursos Humanos na resolução de questões práticas e a pesquisa e implementação de pequenas soluções de automação para facilitar algumas tarefas do dia a dia.

O relatório está organizado em cinco partes principais. Começo por apresentar esta introdução e o enquadramento geral do estágio. Em seguida, faço uma descrição da organização de acolhimento, abordando a sua missão, estrutura e áreas de atuação. A terceira parte é dedicada aos projetos e atividades desenvolvidos, explicando as metodologias utilizadas e os resultados obtidos. Na quarta parte, refiro outras tarefas e experiências que, embora não tenham sido centrais, também contribuíram para o meu percurso durante o estágio. Por fim, faço uma reflexão crítica sobre esta experiência, destacando os principais desafios e aprendizagens, bem como o impacto que teve no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Através deste relatório, pretendo não só apresentar o trabalho realizado e os resultados alcançados, mas também partilhar algumas reflexões sobre o papel do psicólogo em

contexto organizacional e a importância de práticas de gestão de pessoas que sejam eficazes, humanas e alinhadas com os valores da organização.

2. Caracterização do contexto de estágio

2.1. Descrição da empresa

A empresa X que alocou o estágio, fundada em 1968, é uma das líderes globais no fornecimento de serviços de encapsulamento e teste de semicondutores. A empresa é reconhecida pela sua capacidade de inovação e flexibilidade, destacando-se em mercados internacionais ao oferecer soluções avançadas a clientes de diversos setores, incluindo a eletrónica de consumo, a indústria automóvel e as telecomunicações (Empresa X, 2024). Em Portugal, as instalações da empresa existem desde 1996, tendo passado por várias fases e nomenclaturas ao longo do tempo. Atualmente, consolidou-se como um centro de excelência na indústria de semicondutores, com especialização em *Wafer Level Packaging* e tecnologia *MEMS*, e foca-se principalmente nos mercados automóvel, telecomunicações e segurança (ECO, 2024; Portuguese Hub ICT, n.d.). A sua localização estratégica confere vantagens não só pela proximidade a outros centros tecnológicos na Europa, mas também pela sua capacidade de servir mercados emergentes, tornando-se um ponto crucial na cadeia de fornecimento global de semicondutores (Empresa X, 2024).

A empresa orgulha-se da sua certificação IATF 16949, que assegura elevados padrões de qualidade, essenciais para o fornecimento de componentes críticos, especialmente na indústria automóvel. A empresa adota uma rigorosa política de "Zero defeitos", com o objetivo de garantir uma produção sem falhas e reforçar o seu compromisso com a excelência e a segurança, tanto para as indústrias como para os clientes finais (Empresa X, 2024). Com cerca de 1200 colaboradores, opera em regime contínuo, 24 horas, 7 dias por semana, devido à natureza da sua atividade industrial (AFIA, 2024). Esta exigência operacional leva à organização de horários de trabalho em turnos, especialmente para os operadores e técnicos de manutenção, a fim de garantir a continuidade da produção e a máxima eficiência no atendimento às necessidades do mercado global.

A empresa adota uma estrutura organizacional hierárquica composta por vários departamentos interligados que colaboram de forma integrada para garantir a eficiência operacional e o cumprimento dos mais altos padrões de qualidade e inovação. O departamento de Operações (OP) é responsável pela produção e pela implementação de

processos que garantem a qualidade e a quantidade da produção, alinhando-se aos altos padrões exigidos pela empresa. O departamento de Investigação e Desenvolvimento (R&D) desempenha um papel fundamental na inovação tecnológica, desenvolvendo novos produtos e processos para assegurar que a empresa se mantenha na vanguarda das tecnologias emergentes. O departamento Financeiro gere a contabilidade, o planeamento financeiro e a análise de custos e investimentos, fatores cruciais para a sustentabilidade e o crescimento contínuo da empresa.

O departamento de Gestão de Infraestruturas (Facilities Management) tem a responsabilidade de manter as infraestruturas físicas da empresa, garantindo que as condições de trabalho atendam aos elevados padrões exigidos. Já o departamento de Planning & Production Control (PL) assegura a satisfação e fidelização dos clientes, garantindo uma comunicação eficaz e a resolução de questões durante todo o ciclo de fornecimento. O departamento de Qualidade (QM) tem um papel essencial na implementação de sistemas e processos que garantem que todos os produtos atendam aos rigorosos padrões globais de qualidade, realizando auditorias e testes constantes para assegurar a conformidade com as certificações internacionais. Cada um desses departamentos trabalha de forma estreita e integrada, criando uma estrutura ágil e eficiente que permite à empresa não só responder rapidamente às exigências do mercado, mas também antecipar novas tendências e inovar, mantendo-se competitiva no setor de semicondutores.

Por fim, o departamento de Recursos Humanos (RH), onde se realizou o estágio, desempenha um papel estratégico na atração, desenvolvimento e retenção de talentos, além de ser responsável pela formação contínua dos colaboradores e por garantir que a cultura organizacional seja constantemente reforçada. O departamento é composto por uma equipa de 10 pessoas, organizadas de acordo com as principais áreas funcionais do departamento. Três colaboradores dedicam-se ao processamento salarial (*payroll*), assegurando o correto pagamento dos salários, a gestão de benefícios e o cumprimento das obrigações legais. Dois elementos são responsáveis pelo recrutamento e por todas as questões contratuais, como a publicação de ofertas, triagem de candidaturas, realização de entrevistas e elaboração de contratos, área esta que integrei durante o meu estágio, passando a ser três pessoas dedicadas ao recrutamento. Outros dois profissionais estão focados na área de formação, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores e assegurando a atualização face às exigências do setor. Um elemento dedica-se a tarefas como a elaboração de descritivos de funções e outras atividades

administrativas essenciais para a definição de perfis profissionais e para o alinhamento das funções com os objetivos estratégicos da empresa. Por fim, o departamento conta com dois chefes, responsáveis pela coordenação geral, definição de estratégias e acompanhamento das diferentes áreas de recursos humanos. Esta estrutura permitem uma resposta ágil e eficaz às necessidades da empresa, promovendo a colaboração entre as áreas e contribuindo para um ambiente de trabalho orientado para a excelência.

Com uma missão voltada para a inovação, eficiência e sustentabilidade, a empresa alinha-se com as principais tendências da Indústria 4.0, destacando-se pela implementação de tecnologias de ponta, como salas limpas (*cleanrooms*) e automação avançada. Estes investimentos em infraestruturas asseguram alta precisão e qualidade nos produtos, além de aumentarem a capacidade de produção em larga escala, permitindo uma maior flexibilidade para responder à crescente demanda por semicondutores, especialmente em mercados altamente competitivos. A colaboração estratégica com outras empresas para o desenvolvimento de novas tecnologias de encapsulamento, assim como a ampliação das *cleanrooms*, exemplifica a estratégia da empresa para se manter na vanguarda da inovação no setor (AFIA, 2024).

Além disso, a organização participou em iniciativas de grande relevância, como, por exemplo, um projeto que visou o desenvolvimento de até 25 novos produtos e processos até ao final de 2024. O objetivo deste projeto consistia em criar semicondutores mais eficientes e sustentáveis, alinhando-se com as exigências globais em constante evolução e respondendo às necessidades do mercado com soluções inovadoras e de alto valor agregado. Esses projetos são parte de um esforço contínuo para manter a posição de liderança da empresa no mercado europeu de semicondutores e contribuir de forma significativa para o ecossistema de inovação em tecnologia (Portuguese Hub ICT, n.d.).

Apesar do seu sucesso, a empresa enfrenta desafios típicos do setor, como a necessidade constante de inovação tecnológica e a escassez de talentos especializados nas áreas de engenharia eletrónica, ciência de materiais e automação. O processo de produção, realizado em ambientes altamente controlados como as *cleanrooms*, exige colaboradores altamente qualificados e comprometidos com a precisão e a qualidade. Esse cenário torna a gestão de pessoas um desafio, uma vez que exige competências técnicas avançadas, mas também habilidades emocionais e psicológicas para lidar com a pressão e o rigor do ambiente de trabalho (ECO, 2024). A empresa também enfrenta desafios no cumprimento das regulamentações internacionais, adaptando-se a diferentes contextos legislativos e

normativos para garantir a conformidade nos múltiplos mercados onde atua (AFIA, 2024).

Para enfrentar esses desafios, a empresa investe continuamente em parcerias estratégicas com instituições académicas e centros de pesquisa, promovendo a troca de conhecimentos e assegurando a evolução constante dos seus processos produtivos e tecnológicos. Esses esforços são cruciais para que a empresa mantenha a sua posição de liderança no mercado e continue a avançar com soluções inovadoras, alinhadas às exigências do mercado global (Portuguese Hub ICT, n.d.).

Em termos de investimentos futuros, a empresa está a expandir as suas instalações, criando infraestruturas de automação e reforçando as suas capacidades digitais. A integração de inteligência artificial e *big data* no processo produtivo será uma das principais apostas da empresa, garantindo não apenas maior eficiência operacional, mas também a capacidade de personalizar produtos e processos de acordo com as necessidades específicas de cada cliente e mercado (Empresa X, 2024).

A organização adota um modelo de gestão de pessoas que valoriza tanto a qualificação técnica quanto a cultura organizacional. O departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel essencial na gestão de talentos, sendo responsável por processos como gestão administrativa, recrutamento, formação, gestão de desempenho, benefícios e higiene e segurança no trabalho. O investimento em formação contínua é um dos principais diferenciadores da empresa, com programas que podem durar até um ano, garantindo que os colaboradores estejam totalmente alinhados com os processos internos e a cultura organizacional (Birdi et al., 2019).

O estilo de liderança é predominantemente transformacional e participativo, onde os líderes são incentivados a inspirar e motivar as suas equipas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e altamente eficiente (Bass & Avolio, 1994).

3. Projetos de estágio

3.1 Projeto 1 – Digitalização do Recrutamento: Implementação de um ATS

Nos últimos anos, a organização onde foi realizado o estágio tem enfrentado um aumento contínuo no volume de candidaturas para as suas vagas de emprego, tornando o processo de recrutamento e seleção cada vez mais complexo, moroso e suscetível a falhas. A gestão manual dos processos seletivos (baseada em folhas de cálculo, e-mails e arquivos dispersos) tornou-se um desafio crescente para a equipa de Recursos Humanos.

O aumento da carga administrativa, aliado à necessidade de gerir um número elevado de candidaturas e documentos, resultava frequentemente em erros de triagem, atrasos na comunicação e falta de transparência nas várias etapas do processo. Estas limitações não só impactavam negativamente a eficiência interna, como também afetavam a experiência dos candidatos e a imagem da organização enquanto marca empregadora, dificultando a atração e retenção de talentos qualificados. Este cenário está em linha com o que referem Stone et al. (2015), ao destacar que os sistemas tradicionais de gestão de recrutamento muitas vezes não conseguem responder às exigências atuais de agilidade, precisão e comunicação clara com os candidatos. De forma semelhante, Parry e Tyson (2008) sublinham que a ausência de sistemas digitais integrados pode comprometer significativamente a eficácia dos processos de recrutamento, especialmente em organizações com grande volume de candidaturas, como acontece frequentemente em contextos industriais e tecnológicos. Estes autores defendem ainda que a adoção de soluções tecnológicas contribui para melhorar não só a *performance* operacional, mas também a reputação externa da organização, tornando-a mais atrativa para talentos qualificados.

Além disso, a ausência de uma solução tecnológica estruturada dificultou a análise de métricas relevantes, como o tempo médio de contratação, a taxa de conversão de candidatos e a identificação das fontes de recrutamento mais eficazes, tornando a tomada de decisões estratégicas num processo mais complexo e demorado. Outro ponto crítico identificado foi a falta de padronização nos critérios de avaliação e a ausência de integração entre as diversas etapas do processo de seleção, o que pode originar viés inconscientes e comprometer a equidade na seleção (Marler & Fisher, 2013; Laumer et al., 2015). Este cenário evidencia a necessidade de modernização e digitalização do recrutamento, alinhando-se com as recomendações da literatura especializada, que destacam a importância da automação e da centralização para garantir eficiência, transparência e justiça nos processos de recrutamento (Bersin, 2019).

Neste contexto, surgiu a necessidade de adotar um *Applicant Tracking System* (ATS). Trata-se de uma solução tecnológica capaz de centralizar, automatizar e otimizar o processo de recrutamento, tornando-o mais ágil, transparente e eficiente. A implementação de um ATS permite não só melhorar a organização e a gestão do fluxo de candidaturas, mas também contribuir para uma experiência mais positiva para os candidatos, através de comunicações automáticas, maior transparência e *feedback* rápido e eficaz, aspetos esses que impactam diretamente a perceção da marca empregadora

(Chavan et al., 2024; Nikolaou et al., 2019). Estes fatores são determinantes para reforçar a imagem e competitividade da organização no mercado de trabalho e para garantir a atração e retenção de talentos qualificados.

A literatura demonstra que a digitalização do recrutamento, através de sistemas como um ATS, potencia ganhos de produtividade, permite decisões baseadas em dados e promove práticas mais justas e inclusivas ao padronizar critérios de avaliação (Marler & Fisher, 2013; Laumer et al., 2015; Bersin, 2019). Assim, a adoção de um ATS posiciona a organização em linha com as melhores práticas a nível internacional, reforçando a sua capacidade de responder aos desafios, tanto atuais como futuros, da gestão de pessoas.

3.1.1 Objetivos do Projeto

O principal objetivo deste projeto foi identificar e implementar um *software* de gestão de candidaturas (ATS), com o intuito de centralizar, automatizar e otimizar os processos de recrutamento e seleção na organização. A utilização de um ATS é reconhecida como essencial para gerir o recrutamento de forma estruturada e eficiente, permitindo um controlo rigoroso sobre o funil de seleção, a redução da carga administrativa dos recrutadores e a minimização de erros e atrasos (Stone et al., 2015; Parry & Tyson, 2008). A implementação de um ATS visa, ainda, garantir a padronização dos critérios de avaliação e promover maior equidade no recrutamento, ao reduzir a influência de viés inconscientes durante a triagem e seleção dos candidatos (Marler & Fisher, 2013). De acordo com Laumer et al. (2015), sistemas ATS são particularmente eficazes na promoção de práticas de diversidade e inclusão, pois permitem a análise de indicadores-chave relacionados à composição dos talentos selecionados. Além disso, estes sistemas podem ser integrados com ferramentas de análise preditiva, possibilitando decisões mais informadas com base em dados históricos e tendências do mercado (Bersin, 2019).

Outro objetivo fundamental do projeto foi a melhoria da experiência do candidato durante o processo seletivo. Um ATS bem implementado facilita a comunicação entre a empresa e os candidatos, reduzindo os tempos de resposta e proporcionando atualizações automáticas sobre o estado das candidaturas, aspetos que impactam diretamente a perceção da marca empregadora (Nikolaou et al., 2019). Por fim, o projeto procurou avaliar o custo-benefício da implementação do ATS, considerando desafios como a integração com sistemas existentes, a curva de aprendizagem dos utilizadores finais e a viabilidade de longo prazo da solução (Kavanagh & Johnson, 2017).

Apesar do planeamento detalhado, o projeto não foi finalizado devido à rejeição dos contratos dos ATS apresentados aos advogados da empresa. As cláusulas complexas identificadas nos contratos impediram a sua aprovação, resultando na interrupção do processo de implementação.

3.1.2 Clientes do Projeto

Os principais clientes e beneficiários deste projeto abrangem diferentes grupos dentro e fora da organização, todos diretamente impactados pela potencial implementação do ATS. O Departamento de Recursos Humanos foi um dos principais clientes, visto que a gestão de candidaturas é uma das suas funções centrais. A adoção do ATS permitiria automatizar tarefas administrativas repetitivas, reduzir erros manuais, aumentar a eficiência operacional e libertar os profissionais de RH para atividades mais estratégicas, como a atração e retenção de talentos (Chapman & Gödöllei, 2017).

Os gestores internos também foram clientes essenciais, pois desempenham um papel determinante na seleção final dos candidatos. Com o ATS, a colaboração entre recrutadores e gestores seria facilitada através do acesso em tempo real ao estado das candidaturas e avaliações, tornando o processo de decisão mais ágil e eficaz, reduzindo tempos de resposta e garantindo que os melhores talentos fossem contratados de forma estruturada e alinhada às necessidades da equipa (Breaugh, 2018). O sistema permitiria ainda uma avaliação conjunta dos candidatos, promovendo um alinhamento eficiente entre as expectativas do RH e os requisitos dos gestores internos.

Por fim, o Departamento Jurídico surge como um *stakeholder* indireto, mas relevante, deste projeto. Embora não utilize diretamente o sistema, o seu papel é fundamental na garantia da conformidade legal da plataforma com regulamentos como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), assegurando que o tratamento da informação pessoal dos candidatos respeita os princípios legais de privacidade, conservação e segurança de dados. Além disso, a atuação do departamento jurídico é essencial para garantir que os processos de recrutamento automatizados evitam práticas discriminatórias e cumprem as exigências normativas nos diferentes contextos onde a empresa opera.

3.1.3 Metodologia do Projeto

A metodologia adotada no presente projeto teve como objetivo principal realizar uma análise prática e contextualizada da implementação de um sistema de gestão de candidaturas (ATS – *Applicant Tracking System*) no departamento de Recursos Humanos. O processo foi estruturado em várias etapas sucessivas, fundamentadas na identificação

empírica de necessidades e na análise de soluções disponíveis no mercado, com a participação ativa dos principais *stakeholders* organizacionais.

A primeira etapa consistiu num diagnóstico do processo atual de recrutamento e seleção, recorrendo à observação direta das rotinas administrativas, análise documental dos procedimentos existentes e realização de reuniões informais com colaboradores do departamento de RH e gestores de equipas. Este diagnóstico permitiu identificar constrangimentos significativos, tais como a sobrecarga administrativa, a ausência de critérios uniformes de avaliação e a dificuldade em gerir um elevado volume de candidaturas, aspetos estes, frequentemente apontados na literatura como limitadores da eficiência dos processos de recrutamento (Stone et al., 2015; Parry & Tyson, 2008).

Com base nos requisitos identificados, procedeu-se a uma pesquisa exploratória de mercado para recolher informações sobre as diferentes soluções de ATS disponíveis. Esta análise incluiu a recolha e sistematização de dados sobre funcionalidades, compatibilidade com os sistemas internos, usabilidade, custos e condições contratuais. Ao contrário de abordagens mais formais, como o uso de matrizes multicritério (Kavanagh & Johnson, 2017), neste caso optou-se por uma análise comparativa informal, orientada por critérios previamente definidos em conjunto com a equipa de RH. Esta decisão foi motivada pela limitação de tempo, recursos disponíveis e pela natureza exploratória do projeto, o que é comum em intervenções organizacionais em fase inicial (Bersin, 2019). Durante esta fase, realizaram-se várias reuniões com fornecedores de *softwares* para esclarecimento técnico e negociação contratual. Importa destacar que os dois primeiros contratos propostos foram recusados pelo departamento jurídico por não conformidade com as diretrizes de proteção de dados da empresa. Assim, a análise contratual teve de ser repetida com novos fornecedores, exigindo uma gestão contínua de expectativas e articulação entre as partes envolvidas.

A participação dos principais gestores internos, nomeadamente os especialistas de RH, os gestores operacionais e o departamento jurídico, foi assegurada através de sessões de esclarecimento e reuniões de alinhamento, promovendo o envolvimento ativo e a gestão da mudança ao longo de todo o processo. Esta abordagem participativa está alinhada com boas práticas na implementação de tecnologias em contexto organizacional, que recomendam o envolvimento dos utilizadores finais para maximizar a aceitação e eficácia das soluções propostas (Marler & Fisher, 2013; Chapman & Gödöllei, 2017).

No que diz respeito aos recursos, o projeto mobilizou essencialmente tempo (cerca de quatro fases de trabalho contínuo), acesso a dados internos, disponibilidade de

profissionais para participar nas diferentes fases e apoio técnico das equipas envolvidas. O uso de tecnologias de comunicação e documentação digital foi igualmente essencial para a análise das propostas e para a gestão do processo de decisão.

O calendário do projeto decorreu em quatro fases principais: (1) levantamento de necessidades e diagnóstico do processo; (2) pesquisa de mercado e recolha de propostas; (3) reuniões com fornecedores e análise contratual; e (4) apresentação e discussão interna dos resultados. O planeamento das atividades teve de ser ajustado ao longo do tempo, dada a recusa dos primeiros contratos, o que exigiu flexibilidade e resiliência por parte da equipa envolvida, características valorizadas em contextos de inovação organizacional (Kotter, 2012).

Em suma, a metodologia adotada refletiu uma abordagem aplicada, adaptada às limitações e especificidades do contexto organizacional, assegurando o envolvimento dos principais clientes e alvos do projeto e promovendo uma base sólida para decisões futuras sobre a transformação digital dos processos de recrutamento.

3.1.4 Resultados

Apesar da solução tecnológica não ter sido implementada, durante o estágio, devido à rejeição dos contratos pelo departamento jurídico, a execução do projeto permitiu alcançar resultados relevantes e gerar valor para a organização. O mapeamento detalhado dos processos de recrutamento revelou fragilidades associadas à gestão manual, como sobrecarga administrativa, erros, atrasos na comunicação com candidatos e ausência de padronização nos critérios de avaliação. Estes resultados reforçaram a necessidade de modernizar o processo, em consonância com a literatura que destaca a importância da automação para garantir eficiência, transparência e equidade nos processos de recrutamento (Stone et al., 2015; Parry & Tyson, 2008).

No âmbito da pesquisa de soluções, foram inicialmente avaliadas cerca de 10 plataformas de ATS, das quais apenas quatro se mostraram tecnicamente e funcionalmente viáveis face aos requisitos da organização. Destas quatro, duas propostas foram posteriormente recusadas pelo departamento jurídico, o que impediu a implementação imediata da tecnologia. Não foi possível avaliar a posição contratual dos outros sistemas devido ao término do estágio. Este exercício quantitativo permitiu não só aferir o leque de opções disponíveis, mas também compreender os principais fatores de recusa contratual, informação essa que será indispensável em futuras iniciativas de digitalização.

A análise comparativa dos sistemas ATS resultou na elaboração de um mapeamento de necessidades, que servirá de referência para futuras iniciativas. Este mapa permitiu e irá permitir à organização compreender melhor as opções disponíveis e identificar os principais requisitos para uma eventual implementação, alinhando-se com as recomendações de Kavanagh e Johnson (2017) sobre a importância de uma avaliação criteriosa na seleção de soluções tecnológicas para recursos humanos.

Outro resultado relevante foi o aumento da sensibilização e do envolvimento dos diferentes gestores internos, nomeadamente à restante equipa de RH e os gestores de departamento, relativamente aos benefícios da digitalização do recrutamento. As discussões promovidas durante o projeto evidenciaram que a adoção de um ATS poderia não só reduzir tarefas repetitivas e minimizar erros manuais, mas também melhorar a comunicação com os candidatos e fortalecer a marca empregadora, aspetos destacados por Nikolaou et al. (2019).

Por fim, o projeto permitiu a sistematização de recomendações estratégicas para futuras tentativas de implementação, nomeadamente a necessidade de rever previamente e de forma detalhada os contratos das soluções tecnológicas. Esta abordagem procura mitigar riscos legais e acelerar o processo de aprovação, contribuindo para uma maior maturidade organizacional. Em síntese, ainda que o objetivo final não tenha sido atingido, o projeto proporcionou um diagnóstico aprofundado do processo de recrutamento, gerou conhecimento estratégico e produziu instrumentos que poderão ser aproveitados em futuras iniciativas de inovação em recursos humanos.

3.1.5 Reflexão

Trabalhar neste projeto deu-me uma visão bastante clara dos desafios que surgem quando se tenta mudar algo numa organização. Apesar da ferramenta não ter sido implementada, todo o processo, desde as reuniões com fornecedores até à análise dos sistemas ensinou-me muito sobre o equilíbrio entre inovação e burocracia, e como nem sempre o que parece simples e útil no papel, é fácil de concretizar. Apesar das limitações encontradas, considero que o projeto contribuiu significativamente para o meu desenvolvimento profissional e para a preparação da organização para futuras iniciativas de modernização, deixando uma base sólida para a evolução dos processos de recrutamento.

3.2 Projeto 2 - Programa Insight: Feedback e Melhoria do Onboarding

A integração de novos colaboradores, conhecida como *onboarding*, constitui uma etapa estratégica para o sucesso organizacional e o desenvolvimento de equipas de alto desempenho. Longe de se limitar ao acolhimento formal, a integração engloba um conjunto de práticas estruturadas que visam facilitar a adaptação dos recém-chegados à cultura, valores e procedimentos internos da empresa (Bauer, 2010; Dessler, 2020). Uma integração eficaz é determinante para promover o sentimento de pertença, alinhar expectativas entre colaborador e organização e fomentar relações interpessoais positivas desde o início da experiência profissional (Noe et al., 2017).

A literatura evidencia que colaboradores submetidos a processos de integração bem planeados apresentam níveis superiores de satisfação, motivação e produtividade, além de uma maior propensão à permanência na organização a médio e longo prazo (Robbins & Judge, 2021). Em contrapartida, falhas nesta fase podem originar desmotivação, dificuldades de adaptação, baixo desempenho inicial e rotatividade precoce, acarretando custos significativos em termos de tempo, recursos e perda de talento (Chiavenato, 2019).

Neste contexto, torna-se fundamental que as organizações invistam na avaliação contínua das suas práticas de integração, recorrendo à recolha e análise sistemática do feedback dos novos colaboradores. Esta abordagem permite identificar pontos fortes e fragilidades do processo, promovendo uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem e a melhoria contínua (Bauer, 2010; Dessler, 2020). A recolha de feedback possibilita ainda a personalização das práticas de integração, tornando-as mais inclusivas e ajustadas às necessidades reais dos colaboradores.

O presente projeto insere-se neste movimento de valorização da experiência do colaborador e da excelência em gestão de pessoas. Através da análise ao *feedback* dos colaboradores recentemente admitidos, procura-se compreender as suas perceções quanto ao acolhimento, clareza das funções, apoio recebido, comunicação interna e alinhamento com a cultura organizacional. Pretende-se identificar fatores que influenciam a satisfação, o desempenho inicial e a intenção de permanência dos novos membros, contribuindo para a otimização do processo de integração e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Ao promover uma análise sistemática do *feedback* dos recém-integrados, este projeto visa fornecer recomendações práticas e fundamentadas para a melhoria do processo de integração, alinhando-o com os objetivos estratégicos da empresa. Em última instância, espera-se que o investimento na qualidade da integração se traduza em maior retenção de

talentos, melhor desempenho organizacional e um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo (Noe et al., 2017; Robbins & Judge, 2021).

3.2.1 Objetivos do Projeto

O presente projeto tem como objetivo central proceder a uma análise minuciosa e sistemática do feedback recolhido junto dos colaboradores recentemente integrados na organização, de modo a avaliar a eficácia do processo de integração e a identificar oportunidades de melhoria que possam ser implementadas para otimizar as práticas de integração de novos talentos. Reconhecendo que o integração é um momento determinante para o sucesso organizacional, este projeto procura compreender em profundidade como diferentes dimensões da experiência de integração – nomeadamente o acolhimento inicial, a clareza na definição das funções e responsabilidades, o apoio prestado pela equipa e pelos gestores, a eficácia dos canais de comunicação interna e o acesso à informação sobre a cultura e os valores da empresa – influenciam a adaptação, o desempenho e o compromisso dos recém-chegados (Bauer, 2010; Dessler, 2020).

Através da recolha e da análise detalhada de dados quantitativos e qualitativos, pretende-se não apenas identificar os aspetos mais valorizados pelos novos colaboradores, mas também detetar eventuais fragilidades e lacunas existentes no processo de integração. Esta abordagem permite destacar boas práticas já implementadas e, simultaneamente, sinalizar áreas que exigem intervenção prioritária, criando uma base sólida para a formulação de recomendações práticas e fundamentadas. Ao alinhar o processo de integração com as melhores práticas internacionais e com as necessidades reais dos colaboradores, o projeto visa promover uma experiência de integração mais positiva, inclusiva e eficiente, que contribua para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e alinhado com os objetivos estratégicos da organização (Noe et al., 2017; Chiavenato, 2019).

Outro objetivo fundamental deste projeto reside na contribuição para a redução da rotatividade e para o aumento da retenção de talentos, reconhecendo que uma integração bem estruturada tem impacto direto na motivação, no desempenho inicial e na intenção de permanência dos colaboradores. Ao proporcionar uma integração mais eficaz, espera-se não só melhorar os índices de satisfação e produtividade, mas também fortalecer a cultura organizacional e a reputação da empresa enquanto empregadora de referência no mercado (Robbins & Judge, 2021). Além disso, ao disponibilizar dados objetivos e insights provenientes do próprio feedback dos colaboradores, o projeto pretende apoiar a

tomada de decisão estratégica por parte da administração e da equipa de Recursos Humanos, promovendo uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua, a inovação e a excelência operacional (Dessler, 2020; Bauer, 2010).

Em última análise, ao alcançar estes objetivos, o projeto ambiciona não só otimizar o processo de integração de novos colaboradores, mas também reforçar o alinhamento entre as práticas internas e as tendências internacionais de gestão de pessoas, contribuindo para a construção de uma organização mais resiliente, competitiva e centrada no desenvolvimento humano. Acredita-se que, ao investir na escuta ativa dos recém-chegados e na melhoria contínua da integração, a empresa estará mais bem preparada para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo e para garantir o sucesso sustentável a longo prazo.

3.2.2 Clientes do Projeto

Os clientes do presente projeto abrangem um conjunto diversificado de *stakeholders* internos e externos à organização, que são direta ou indiretamente impactados pelas práticas de integração de novos colaboradores e pelos resultados decorrentes da análise do feedback recolhido. Em primeiro lugar, destaca-se a equipa de Recursos Humanos, que assume um papel central na conceção, implementação e monitorização do processo de integração. Para estes profissionais, os resultados do projeto constituem uma fonte valiosa de informação, permitindo-lhes avaliar a eficácia das práticas atualmente em vigor, identificar pontos fortes e áreas de melhoria e, consequentemente, ajustar procedimentos e estratégias de acolhimento de acordo com as necessidades reais dos recém-chegados. O acesso a dados objetivos e sistematizados facilita a tomada de decisão e contribui para uma atuação mais proativa e alinhada com as melhores práticas de gestão de pessoas (Dessler, 2020; Chiavenato, 2019).

Os gestores de equipa e líderes diretos dos novos colaboradores representam outro grupo fundamental de clientes do projeto. Enquanto responsáveis pela integração operacional e pelo acompanhamento diário dos recém-admitidos, estes gestores beneficiam diretamente das recomendações e insights provenientes da análise do feedback. A compreensão aprofundada das expectativas, dificuldades e sugestões dos novos membros permite-lhes adotar uma postura mais empática, ajustando a comunicação, o apoio e a delegação de tarefas de modo a facilitar a adaptação e o desenvolvimento de competências. Além disso, ao promover uma integração mais eficaz, os gestores contribuem para o fortalecimento do espírito de equipa, para o aumento da

produtividade e para a redução do turnover, fatores essenciais para o sucesso e a coesão das equipas de trabalho (Robbins & Judge, 2021).

Por último, a administração da empresa e a organização como um todo beneficiam dos resultados do projeto, uma vez que a otimização do processo de integração tem impacto direto na reputação institucional, na atração e retenção de talentos e, em última análise, no desempenho global da empresa. Ao investir na melhoria contínua da integração, a organização demonstra o seu compromisso com a excelência, a inovação e o desenvolvimento humano, posicionando-se como empregadora de referência num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente (Noe et al., 2017; Dessler, 2020). Assim, ao considerar as necessidades e expectativas destes diferentes grupos de clientes, o projeto contribui para o alinhamento estratégico das práticas de integração, promovendo uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem, a inclusão e a excelência operacional.

3.2.3 Metodologias do Projeto

A metodologia seguida neste projeto foi delineada para garantir uma análise ética, rigorosa e aprofundada do *feedback* dos colaboradores recentemente integrados na organização, com o objetivo de avaliar a eficácia do processo de integração e adaptação e consequentemente, propor melhorias alinhadas com as melhores práticas de gestão de pessoas. Neste contexto, os principais alvos do projeto foram os próprios colaboradores recém-integrados, que constituem interlocutores privilegiados na avaliação da experiência de entrada na organização. Ao serem convidados a partilhar as suas perceções e vivências, estes profissionais tornaram-se agentes ativos no processo de melhoria contínua, reforçando-se, assim, a importância da sua voz no desenvolvimento organizacional. O envolvimento direto dos colaboradores permitiu promover um clima de confiança, inclusão e valorização individual, contribuindo para uma cultura organizacional centrada na escuta ativa, na transparência e no respeito mútuo (Bauer, 2010). Paralelamente, o projeto procurou ainda, servir os interesses da equipa de Recursos Humanos e dos gestores de equipa, que, ao acederem a insights qualitativos relevantes, passaram a dispor de informação útil para ajustar práticas, identificar fragilidades e consolidar boas práticas no acolhimento e integração de novos profissionais.

À data do início do estágio, o processo de recolha de dados já se encontrava estruturado pela equipa de Recursos Humanos. Este processo começava quando o colaborador completava três meses de integração na empresa, momento em que lhe era

enviado um questionário concebido para recolher as suas perceções sobre diferentes dimensões do processo de *integração*, como o acolhimento inicial, a clareza das funções e responsabilidades, o apoio prestado pela equipa e pelos gestores, a eficácia da comunicação interna, a sua opinião sobre a cultura e os valores da organização, entre outros aspetos. Após o preenchimento do questionário, as respostas eram extraídas para um ficheiro Excel, permitindo uma organização estruturada dos dados recolhidos. Esta base de dados servia de suporte à etapa seguinte, que consistia na realização de uma reunião presencial entre o colaborador e um elemento da equipa de Recursos Humanos. O principal objetivo desta reunião era analisar o questionário em conjunto, proporcionando um espaço seguro e confidencial para que o colaborador pudesse clarificar ou aprofundar as suas respostas. Durante a reunião presencial, era dada especial atenção às respostas que indicavam menor concordância ou satisfação em relação a algum aspeto do processo de integração. Sempre que surgia uma resposta menos positiva, o colaborador era convidado a explicar com maior detalhe as razões do seu posicionamento, através de questões abertas colocadas pelo interlocutor da reunião. As respostas fornecidas nestes momentos eram cuidadosamente transcritas para o ficheiro Excel, ficando assim registadas de forma sistemática para análise posterior.

O meu contributo no âmbito deste projeto centrou-se especificamente na análise qualitativa das respostas abertas recolhidas durante as reuniões presenciais. Iniciei o trabalho com a sistematização e organização dos dados, assegurando o rigor metodológico, a confidencialidade e o anonimato das respostas, de modo a garantir a integridade e a fiabilidade da análise. Para a análise das respostas abertas, recorri à técnica de análise de conteúdo, conforme consta por Bardin (2016), que permite identificar temas recorrentes, padrões de resposta, exemplos concretos e captar as nuances das experiências individuais relatadas pelos colaboradores. Este método possibilitou uma compreensão mais profunda e contextualizada das expectativas, dificuldades, sugestões e críticas construtivas partilhadas pelos colaboradores recém-integrados, conforme defendido por Chiavenato (2019). A análise de conteúdo envolveu a leitura atenta de todas as respostas, a categorização dos principais temas emergentes e a identificação de citações ilustrativas que evidenciassem as perceções dos colaboradores sobre o processo de *integração*.

Após a análise qualitativa, utilizei o Excel para organizar e explorar visualmente os dados recolhidos. Elaborei gráficos e quadros que permitiram sintetizar os principais temas identificados e ilustrar de forma clara as tendências e padrões emergentes das respostas dos colaboradores. Esta análise visual foi fundamental para evidenciar, de modo

objetivo, os aspetos mais valorizados e as principais dificuldades sentidas durante o processo de integração.

Só depois desta exploração e sistematização visual dos dados no Excel, procedi à construção da apresentação em PowerPoint, em colaboração com as colegas da equipa de Recursos Humanos. O PowerPoint foi cuidadosamente estruturado para apresentar à administração os resultados mais relevantes, recorrendo aos gráficos e quadros previamente criados, de forma a garantir uma comunicação clara, objetiva e fundamentada. O objetivo foi proporcionar à administração uma visão abrangente e fundamentada sobre o processo de *integração*, destacando tanto os pontos fortes como as áreas de melhoria identificadas através do *feedback* dos colaboradores.

Com base nesta análise integrada, elaborei um conjunto de recomendações estratégicas orientadas para a melhoria contínua do processo de *integração*, tendo em conta as melhores práticas internacionais e os objetivos estratégicos da organização, conforme defendido por Dessler (2020). As recomendações tinham como objetivo não só colmatar as fragilidades identificadas, mas também potenciar os aspetos positivos já reconhecidos pelos colaboradores, promovendo assim uma experiência de integração mais inclusiva, eficiente e alinhada com a cultura organizacional. Esta abordagem metodológica, centrada na análise qualitativa e na interpretação crítica dos dados recolhidos durante as reuniões presenciais, permitiu avaliar com rigor a eficácia das práticas atuais de integração e contribuir de forma significativa para o aperfeiçoamento sustentado do processo de acolhimento de novos colaboradores. Ao dar voz aos colaboradores e valorizar as suas experiências individuais, o projeto promoveu uma cultura organizacional mais aberta à melhoria contínua, à inclusão e à excelência na gestão de pessoas.

3.2.4 Resultados

A análise aprofundada das respostas dos colaboradores recentemente integrados (totalizando 70 respostas) permitiu identificar, de forma clara e detalhada, tanto os principais pontos fortes como as áreas que requerem maior atenção no processo de *integração* da organização. Entre os temas mais frequentemente mencionados como aspetos a melhorar, destacaram-se duas preocupações centrais: a formação prática no posto de trabalho (“formação on-the-job”) e a facilidade e rapidez na obtenção de ferramentas, incluindo acessos a sistemas e manuais. Estas questões foram salientadas por um número expressivo de colaboradores, evidenciando que, apesar de um

acolhimento inicial positivo e de uma integração social satisfatória, persistem desafios significativos ao nível da integração funcional e operacional dos novos membros.

No que respeita à formação prática, muitos colaboradores relataram que a aprendizagem das tarefas essenciais ao desempenho das suas funções foi, em vários casos, insuficiente ou pouco estruturada. Alguns referiram que, após as sessões iniciais de *integração*, sentiram falta de acompanhamento direto no posto de trabalho, de demonstrações práticas ou de um mentor disponível para esclarecer dúvidas no momento em que surgiam. Esta ausência de formação prática contínua levou alguns recém-chegados a sentirem-se inseguros, hesitantes na execução das suas tarefas e excessivamente dependentes dos colegas para obter informações. A literatura sublinha que a aprendizagem no contexto real de trabalho, quando bem planeada e acompanhada, é determinante para a construção da confiança, para a aceleração da curva de aprendizagem e para o envolvimento dos novos colaboradores (Bauer, 2010; Medallia, 2023). Quando esta formação é limitada, tende a gerar frustração, atrasos na autonomia e pode até aumentar a probabilidade de erros e de rotatividade precoce.

Relativamente à facilidade e rapidez na obtenção de ferramentas, os relatos dos colaboradores apontaram para dificuldades recorrentes no acesso a sistemas informáticos, plataformas digitais e manuais operacionais logo nos primeiros dias de trabalho. Vários participantes referiram que tiveram de aguardar vários dias - por vezes semanas - até receberem os acessos necessários para desempenhar as suas funções de forma autónoma. Esta situação não só atrasou o início efetivo das suas tarefas, como também contribuiu para sentimentos de desamparo e frustração. A ausência de manuais ou de orientações escritas claras foi igualmente apontada como uma barreira à integração, obrigando os novos colaboradores a recorrer constantemente à ajuda dos colegas, o que pode impactar negativamente tanto a produtividade dos recém-chegados como a dos membros mais antigos da equipa. Estudos demonstram que o acesso rápido e facilitado a recursos essenciais durante os primeiros dias de trabalho tem um impacto significativo na satisfação, no desempenho inicial e na retenção dos novos colaboradores (Bauer, 2010; Klein, Polin & Sutton, 2015).

Os pontos positivos identificados no processo de *integração* da organização destacam-se pelo acolhimento caloroso e estruturado proporcionado no primeiro dia de trabalho, que foi amplamente valorizado pelos colaboradores. Este acolhimento inicial é fundamental para criar um ambiente de confiança e segurança, facilitando a adaptação dos novos membros e promovendo o sentimento de pertença, conforme evidenciado por

Bauer (2010), que destaca a importância do suporte social e emocional na fase inicial da *integração*.

A formação em sala realizada durante a primeira semana foi outro aspeto positivamente referenciado, proporcionando aos colaboradores uma base sólida de conhecimentos teóricos e práticos essenciais para o desempenho das suas funções. Esta formação estruturada contribui para a redução da ansiedade e para o aumento da confiança dos recém-chegados, alinhando-se com as recomendações de Noe et al. (2017), que relevam a importância de programas de formação bem organizados para acelerar a integração e o desenvolvimento dos colaboradores.

Os horários flexíveis foram também apontados como um fator facilitador da conciliação entre vida profissional e pessoal, promovendo o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. A flexibilidade no trabalho tem sido associada a níveis superiores de motivação, compromisso e produtividade, conforme discutido por Kossek et al. (2014), que evidenciam os benefícios da adaptação dos horários às necessidades individuais.

Por fim, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho foram destacados como elementos centrais para a experiência positiva dos colaboradores. Um ambiente inclusivo, colaborativo e alinhado com os valores da organização favorece o *engagement*, a retenção e o desempenho, conforme apontado por Schneider et al. (2013) e Gelfand et al. (2017). A promoção de uma cultura forte e positiva é um dos pilares para o sucesso da *integração* e para a construção de equipas coesas e motivadas.

Em suma, estes pontos positivos refletem práticas alinhadas com as melhores recomendações internacionais para a *integração*, contribuindo para a satisfação, o desenvolvimento e a retenção dos novos colaboradores.

Durante as entrevistas realizadas no âmbito desta análise, surgiu ainda um desafio ético e metodológico particularmente relevante: ora a maioria dos colaboradores se mostrasse disponível e confortável para partilhar as suas dificuldades e aspetos que os incomodavam, alguns solicitaram explicitamente que certas informações não fossem divulgadas ou associadas à sua identidade. Em alguns desses casos, os colaboradores descreveram comportamentos interpessoais considerados desadequados ou situações de desconforto com supervisores ou colegas, mas manifestaram receio de represálias ou alterações no clima laboral caso as suas identidades fossem reveladas. Este pedido de confidencialidade revelou o elevado nível de confiança depositado no processo de recolha de feedback, mas colocou a equipa de análise perante um dilema central: como garantir

que os problemas identificados fossem abordados de forma eficaz, sem comprometer a segurança psicológica e o anonimato dos participantes?

Este tipo de situação ilustra a tensão entre o dever ético de proteger a privacidade dos colaboradores, assegurando que a partilha de experiências não acarrete consequências negativas, e o imperativo organizacional de atuar sobre informações críticas para promover a melhoria contínua. Para lidar com este dilema, optou-se por preservar integralmente a confidencialidade dos relatos, incorporando os conteúdos mais sensíveis apenas em análises agregadas e anonimizadas, evitando qualquer referência individual que pudesse permitir a identificação dos autores. Esta estratégia visou garantir a integridade ética do processo, proteger os participantes e, simultaneamente, manter a utilidade dos dados recolhidos para o diagnóstico organizacional.

A literatura em gestão de pessoas e ética organizacional recomenda a utilização de mecanismos de *feedback* anónimo e a implementação de canais seguros e independentes para a comunicação de preocupações, de modo a garantir que as informações sensíveis possam ser tratadas de forma ética, construtiva e sem exposição individual (Dessler, 2020; CIPD, 2022). Importa referir que este dilema ético não foi completamente resolvido durante o período do estágio, tendo ficado, no entanto, devidamente sinalizado e encaminhado para futura discussão e resolução pela equipa de Recursos Humanos da organização, no sentido de garantir uma resposta adequada e alinhada com as melhores práticas de confidencialidade e ética profissional.

3.2.5 Reflexão

Trabalhar diretamente na análise do processo de *integração* foi uma das partes que mais gostei no estágio. Perceber como os colaboradores se sentem nos primeiros dias e ouvir os seus comentários ajudou-me a perceber o impacto que os pequenos detalhes têm na adaptação inicial. Foi também a primeira vez que lidei com temas sensíveis relacionados com confidencialidade, algo que me fez refletir bastante sobre a importância dos aspetos éticos e deontológicos nos contextos organizacionais. Este exercício permitiu-me compreender, na prática, a importância de um acolhimento estruturado, de uma formação inicial sólida e da existência de condições laborais flexíveis e alinhadas com as necessidades dos colaboradores. Verifiquei que estes aspetos são determinantes para promover o sentimento de pertença, a motivação e o *engagement*, tal como defendido pela literatura.

Por outro lado, a identificação de fragilidades relacionadas com a formação prática no posto de trabalho e com o acesso a ferramentas e recursos essenciais evidenciou que o sucesso da *integração* depende tanto do planeamento inicial como do acompanhamento contínuo. Esta constatação reforçou a minha convicção de que a integração não termina nos primeiros dias, mas deve ser encarada como um processo dinâmico e adaptativo, que exige monitorização e melhoria constante.

O desafio ético emergente, relacionado com a confidencialidade do *feedback* dos colaboradores, foi particularmente marcante. Percebi que, para além das competências técnicas, o profissional de recursos humanos deve estar atento às questões éticas e à criação de um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sintam seguros para partilhar as suas opiniões e preocupações. Apesar de não ter sido possível resolver este dilema durante o estágio, considero fundamental que a organização continue a investir em mecanismos de *feedback* anónimo e em canais seguros de comunicação, promovendo uma cultura de transparência e respeito.

Em suma, este projeto permitiu-me consolidar conhecimentos teóricos e desenvolver competências práticas essenciais para a minha futura intervenção em contexto organizacional. Senti, ainda, que contribui para a identificação de oportunidades de melhoria e para o desenvolvimento de recomendações, reforçando o compromisso da organização com a satisfação, o desenvolvimento e a retenção dos seus talentos.

4. Outras atividades

Para além das atividades diretamente relacionadas com a análise do processo de *integração*, durante o período de estágio tive ainda oportunidade de colaborar em diversas tarefas que contribuíram para o funcionamento eficiente do departamento de Recursos Humanos e para o meu desenvolvimento profissional.

Uma das áreas em que prestei apoio regular foi na resolução de problemas relacionados com ficheiros Excel utilizados pelos colegas. Muitos destes ficheiros, essenciais para o registo e análise de dados de RH, encontravam-se inutilizáveis devido a erros de formatação, fórmulas desatualizadas ou problemas de compatibilidade. Ao intervir nestas situações, consegui recuperar informação, corrigir erros e otimizar as folhas de cálculo, facilitando o trabalho diário da equipa e promovendo uma maior fiabilidade no tratamento da informação.

Paralelamente, participei ativamente na triagem curricular e na marcação de entrevistas, analisando candidaturas recebidas para as diferentes vagas e selecionando os

perfis mais adequados de acordo com os critérios definidos para cada uma das funções. Este processo envolveu não só a avaliação dos currículos, mas também a comunicação com os candidatos para agendamento de entrevistas, o que me permitiu desenvolver competências de análise crítica, organização e comunicação interpessoal, área essa que tinha particular dificuldade aquando do início do estágio, tendo notado uma enorme evolução.

Estive igualmente presente em várias entrevistas de recrutamento, tanto nas primeiras como nas segundas fases do processo, acompanhando os responsáveis de RH e os gestores de outros departamentos. Esta experiência revelou-se particularmente enriquecedora, pois possibilitou-me observar diferentes estilos de condução de entrevistas, compreender as dinâmicas de avaliação e participar ativamente na discussão dos candidatos. Destaco ainda a oportunidade de ter conduzido uma entrevista de forma autónoma, o que representou um desafio significativo e um importante passo no desenvolvimento das minhas competências técnicas e de comunicação.

Por fim, identifiquei e implementei melhorias no processo de registo de pedidos de recrutamento provenientes dos outros departamentos. Através da automatização deste procedimento, consegui reduzir o tempo de resposta e minimizar erros, contribuindo para a eficiência global do processo de recrutamento e seleção. Estas tarefas do dia a dia, como ajudar com ficheiros Excel ou marcar entrevistas pareceram pequenas no início, mas ajudaram-me a perceber como o departamento realmente funciona. Foi também aqui que me apercebi o quanto gosto de resolver problemas práticos, e isso motivou-me bastante ao longo do estágio.

5. Reflexão final

A conclusão deste estágio representa um marco fundamental no meu percurso académico e profissional, proporcionando-me uma experiência imersiva e enriquecedora no contexto real da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Ao longo deste período, tive oportunidade de participar ativamente em múltiplas atividades e projetos, que não só consolidaram os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado, como também desafiaram a minha capacidade de adaptação, análise crítica e intervenção ética.

A análise do processo de *integração* revelou-se um dos momentos mais significativos do estágio na medida em que pude acompanhar de perto os fatores que facilitam e dificultam a integração de novos colaboradores, desde o acolhimento inicial, passando

pela formação em sala e pela adaptação às rotinas, até à vivência da cultura organizacional. A identificação de pontos fortes, como o acolhimento caloroso, a flexibilidade de horários e o ambiente de trabalho positivo, confirmou a importância das boas práticas recomendadas pela literatura, nomeadamente a necessidade de criar ambientes inclusivos, estruturados e promotores do bem-estar (Bauer, 2010; Noe et al., 2017). Por outro lado, a constatação de fragilidades, como a insuficiência da formação prática no posto de trabalho e as dificuldades no acesso a ferramentas e recursos essenciais evidenciou que o sucesso da integração depende de um equilíbrio entre planeamento, acompanhamento e capacidade de resposta às necessidades individuais. Importa ainda sublinhar que o êxito deste processo depende inevitavelmente da ação coordenada e integrada de diferentes departamentos e equipas na organização. Embora os RH tenham um papel central na gestão da integração, outras áreas, como a informática, são responsáveis por assegurar o acesso rápido e descomplicado a ferramentas e recursos essenciais, cuja ausência pode comprometer a experiência e o desempenho inicial dos colaboradores. Assim, a integração eficaz é fruto de uma colaboração estreita entre equipas, reforçando a necessidade de uma comunicação fluida e de um alinhamento estratégico entre os diferentes setores. Esta interligação contribui para um processo mais eficiente, transparente e centrado nas pessoas, promovendo uma integração mais sólida e duradoura.

Outro aspeto que considero particularmente relevante foi o contacto direto com desafios éticos, sobretudo no que diz respeito à confidencialidade do *feedback* recolhido junto dos colaboradores. A confiança demonstrada por alguns colaboradores, que partilharam aspetos sensíveis sob a condição de ser preservado o seu anonimato, colocou-me perante a responsabilidade de gerir a informação de forma ética e responsável. Este dilema, embora não tendo sido totalmente resolvido durante o estágio, motivou a reflexão sobre a importância de criar mecanismos de *feedback* anónimo e de promover uma cultura organizacional baseada na confiança, transparência e respeito pela privacidade dos colaboradores (Dessler, 2020; CIPD, 2022). Senti que, enquanto futuro profissional, é meu dever contribuir para a construção de ambientes onde todos se sintam seguros para expressar opiniões e partilhar dificuldades, sabendo que o seu contributo será valorizado e protegido.

Para além disto, a participação nas diferentes fases dos processos de recrutamento e seleção foi igualmente enriquecedora, desde a triagem de currículos, passando pela marcação e condução de entrevistas, até à discussão dos perfis com os colegas, pude

aplicar na prática os conhecimentos teóricos sobre vários temas como: avaliação de competências, comunicação interpessoal e toma de decisão. A oportunidade de conduzir uma entrevista de forma autónoma foi particularmente desafiante e gratificante, permitindo-me desenvolver competências de escuta ativa, análise de perfis e gestão do tempo. Paralelamente, o apoio prestado aos colegas na resolução de problemas técnicos, nomeadamente na recuperação e otimização de ficheiros Excel, contribuiu para o desenvolvimento de competências técnicas e para o fortalecimento do espírito de equipa.

Destaco ainda o envolvimento em iniciativas de melhoria contínua, como a automatização do processo de registo de pedidos de recrutamento, que demonstrou o impacto positivo da inovação e da digitalização na eficiência dos processos de recursos humanos. Esta experiência reforçou a importância de uma abordagem proativa e orientada para a solução de problemas, bem como a necessidade de alinhar as práticas internas com as tendências atuais do mercado e com as melhores recomendações internacionais.

Ao longo do estágio, fui também confrontado com a complexidade das dinâmicas organizacionais, a diversidade de perspetivas e a necessidade de adaptar estratégias a diferentes contextos e pessoas. A interação com colaboradores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos permitiu-me compreender melhor as relações de poder, as resistências à mudança e a importância de uma comunicação clara, assertiva e empática.

Em suma, este estágio permitiu-me crescer enquanto pessoa e futuro psicólogo do trabalho, consolidando uma postura reflexiva, ética e orientada para a aprendizagem contínua. Sinto que contribuí de forma concreta para a melhoria dos processos internos da organização, ao mesmo tempo que adquiri competências técnicas, relacionais e éticas que considero fundamentais para a minha carreira. Estou convicto de que as aprendizagens realizadas serão determinantes para o meu futuro profissional, quer na intervenção direta com pessoas e equipas, quer na implementação de práticas inovadoras e alinhadas com os valores da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Encaro este percurso como um ponto de partida para um compromisso contínuo com a excelência, a ética e o desenvolvimento humano em contexto organizacional.

6. Bibliografia

AFIA. (2024). Notícia sobre nova contratação da Empresa X. https://www.afia.pt

AIHR. (2024, April 11). 10 HR models every HR practitioner should know in 2024. https://www.aihr.com/blog/human-resources-models/

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.). (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 1). SAGE Publications.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard approach to human resource management*. Free Press.

Bersin, J. (2019). *Talent, technology, and HR predictions for 2019*. Bersin by Deloitte. https://joshbersin.com/wpcontent/uploads/2019/01/2019_Bersin_Predictions_Final.pdf

Chapman, D. S., & Gödöllei, A. F. (2017). E-recruiting: Using technology to attract job applicants. In G. Hertel, D. L. Stone, R. D. Johnson, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of the Internet at work* (pp. 213–230). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch11

Chavan, P., Chandurkar, Y., Tidake, A., Lavankar, G., Gaikwad, S., & Chavan, R. (2024). Enhancing recruitment efficiency: An advanced Applicant Tracking System (ATS). *Industrial Management Advances, 2*(1), 63–73. https://doi.org/10.59429/ima.v2i1.6373

Chiavenato, I. (2019). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª ed.). Elsevier.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Empresa X. (2024). Empresa X: Global leadership in semiconductor services.

ECO. (2024). Empresa X abre novo centro de semicondutores. https://eco.sapo.pt

Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 514–529. https://doi.org/10.1037/apl0000186

Goldman, B. M., Kraemer, K. R., & Salovey, P. (2006). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In P. Salovey, M. A. Brackett, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model* (pp. 223–239). Dude Publishing.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Hoop.dev. (2024). 7 reasons for clear user role definitions. https://hoop.dev/blog/7-reasons-for-clear-user-role-definitions/

Humaans. (2024, April 21). Harvard HRM model. https://humaans.io/hr-glossary/harvard-hrm-model

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment, 23*(3), 263–283. https://doi.org/10.1111/ijsa.12113

Kossek, E., Thompson, R., & Lautsch, B. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review, 57*(4), 5–25. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5

Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2014). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: An empirical study. *Journal of Business Economics, 85*(8), 851–876. https://doi.org/10.1007/s11573-014-0758-9

Lim, V. K. G., Lee, S. Y., & Yap, A. Z. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors.

Frontiers in Psychology, 12, Article 620766. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Medallia. (2023, 29 de novembro). *The right onboarding feedback questions to ask (with samples)*. https://www.medallia.com/blog/blog-right-onboarding-feedback-questions/

Nikolaou, I., Georgiou, K., & Bauer, T. N. (2019). Applicant reactions in employee recruitment and selection: The role of technology. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 100–130). Cambridge University Press.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

OECD. (2019). *Measuring distortions in international markets: The semiconductor value chain*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/measuring-distortions-in-international-markets-the-semiconductor-value-chain_bf9aafd6/8fe4491d-en.pdf

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). A importância do bem-estar organizacional. https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo_cientifico_opp_a_import__ncia_do_bem_estar_organizacional.pdf

Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal, 18*(3), 257–274. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x

Portuguese Hub ICT. (n.d.). Empresa X. https://www.portuguesehubict.pt

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamento organizacional* (13ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 216–231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Whatfix. (2024). ATS implementation: 12-step plan to success. https://whatfix.com/blog/ats-implementation/