

Desafios e Experiências de Recursos Humanos numa Organização Internacional

Glória Ferreira Gonçalves

UMinho | 2025



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Glória Ferreira Gonçalves

Desafios e Experiências de Recursos Humanos numa Organização Internacional

outubro de 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Glória Ferreira Gonçalves

Desafios e Experiências de Recursos Humanos numa Organização Internacional

Relatório de Estágio em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professora Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

outubro 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/

Braga, 10 de outubro de 2025

Assinado por: Glória Ferreira Gonçalves
Identificação: BI15209426
Data: 2025-10-20 às 18:02:14

Agradecimentos

Encerro aqui uma etapa que, apesar dos desafios e momentos difíceis, me fez sentir profundamente realizada por ter alcançado o lugar onde sempre desejei estar. Vim de fora para estudar na Universidade do Minho e, desde o início, senti em Braga um acolhimento caloroso que me fez sentir em casa.

Sem a minha entrada neste Mestrado - sonho que sempre cultivei - não teria conhecido pessoas tão importantes como a Beatriz, o Emanuel, a Rita, a Sofia e o Nuno. Também não teria tido o privilégio de aprender com a Professora Ana Veloso, cuja delicadeza, respeito e atenção pelos alunos foram determinantes neste percurso. A todos eles agradeço, de coração, por cada momento vivido, cada minuto partilhado e cada apoio dado. Tornaram esta caminhada muito mais leve e gratificante.

Quero ainda expressar a minha profunda gratidão aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me ajudaram a perseguir os meus sonhos. Estiveram ao meu lado em todas as fases - nos sorrisos e nas lágrimas, nos conselhos sábios e no apoio incondicional. Estendo também este agradecimento aos meus avós e a toda a minha família, que sempre foram a minha base e porto seguro.

À organização que me recebeu no estágio, agradeço pela oportunidade de integrar uma cultura organizacional inspiradora, repleta de iniciativas e pessoas extraordinárias. Em particular, à minha supervisora e à equipa, pela forma como me acolheram, acompanharam e ensinaram. Nestes seis meses cresci e desenvolvi-me, tanto pessoal como profissionalmente, encontrando exemplos a seguir, referências a admirar e muitos momentos de alegria que tornaram a experiência memorável.

Por último, mas de forma muito especial, agradeço ao Pedro, o meu namorado e melhor amigo. Foi quem me deu carinho nos momentos em que mais precisei, quem me ouviu e compreendeu, quem me aconselhou e me ajudou a levantar a cabeça. Levou-me a passear nos dias em que os livros eram a minha única companhia e, acima de tudo, foi sempre aquilo que um verdadeiro amigo deve ser: verdadeiro, carinhoso, companheiro e um excelente ouvinte.

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.



Assinado por: Glória Ferreira Gonçalves
Identificação: BI15209426
Data: 2025-10-20 às 18:03:13

Braga, 10 de outubro de 2025

Desafios e Experiências de Recursos Humanos numa Organização Internacional

Resumo

O presente relatório descreve a experiência de um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. O estágio decorreu numa organização internacional do setor dos serviços partilhados, com operações em Portugal, e envolveu a participação em diversos projetos estratégicos e de apoio ao departamento de Recursos Humanos. Entre os projetos desenvolvidos destacam-se: 1) Recrutamento e Seleção, com envolvimento em todas as fases do processo; 2) Projeto de Investigação sobre Onboarding e Compromisso Organizacional; e 3) Renovação do Passaporte Cultural, guia de integração dirigido a colaboradores internacionais.

Para além destes projetos principais, foi ainda possível participar noutras iniciativas relevantes, nomeadamente 1) atividades de *teambuilding*, como a vindima e lanche convívio, que facilitaram a adaptação e integração inicial na equipa.

O relatório encontra-se estruturado em três partes: o enquadramento organizacional e caracterização da empresa; a descrição pormenorizada dos projetos desenvolvidos e das atividades complementares; e, por fim, uma reflexão crítica sobre as aprendizagens, desafios e competências adquiridas ao longo do estágio.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Onboarding; Compromisso Organizacional; Integração Cultural; *Teambuilding.*

Challenges and Experiences of Human Resources in an International Organization

Abstract

This report presents the experience of a curricular internship carried out within the scope of the Master's Degree in Work and Organizational Psychology. The internship took place in an international shared services organization operating in Portugal and involved participation in several strategic projects within the Human Resources department. The main projects developed were: 1) Recruitment and Selection, with involvement in all stages of the process; 2) Research Project on Onboarding and Organizational Commitment; and 3) Renewal of the Cultural Passport, an integration guide designed for international employees.

In addition to these main projects, it was also possible to take part in other relevant initiatives, namely 1) team-building activities, such as grape harvesting and a team lunch, which facilitated my initial adaptation and integration.

The report is structured in three parts: the organizational framework and description; a detailed account of the projects and complementary activities; and, finally, a critical reflection on the lessons learned, the challenges faced, and the competences developed throughout the internship.

Keywords: Recruitment and Selection; Onboarding; Organizational Commitment; Cultural Integration; Team Building.

Índice

1. Introdução *10*

2. Enquadramento organizacional do estágio *10*

2.1. Descrição da organização 11

3. Descrição dos projetos de estágio *12*

3.1. Recrutamento e Seleção 13

a. Objetivo do Projeto 14

b. Clientes do Projeto 14

c. Metodologia do Projeto 14

d. Calendário 17

e. Resultados do Projeto 17

3.2. Projeto de Investigação: Onboarding e Compromisso Organizacional 18

a. Objetivo do Projeto 18

b. Clientes do Projeto 18

c. Metodologia do Projeto 19

d. Calendário 19

e. Resultados do Projeto 20

3.3. Renovação do Passaporte cultural da Organização Y 21

a. Objetivo do Projeto 21

b. Clientes do Projeto 22

c. Metodologia do Projeto 22

d. Calendário 23

e. Resultados do Projeto 23

3.4. Outras atividades 23

3.4.1. *Teambuilding*: Vindima e Lanche de Equipa 23

4. Reflexão *24*

1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, integrada no segundo ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade do Minho. O seu propósito é descrever a minha primeira experiência profissional em contexto organizacional, realizada ao longo de aproximadamente seis meses, no Departamento de Recursos Humanos de uma organização internacional do setor dos serviços partilhados, com operações em Portugal.

De forma geral, o estágio envolveu o acompanhamento e apoio em diferentes práticas e iniciativas do departamento, tendo como principais projetos: 1) participação em processos de Recrutamento e Seleção; 2) desenvolvimento de um Projeto de Investigação sobre *Onboarding* e Compromisso Organizacional; e 3) a Renovação do Passaporte Cultural, um guia dirigido a colaboradores internacionais. Para além destes, tive ainda a oportunidade de participar em atividades complementares, como iniciativas de teambuilding, que contribuíram para a minha adaptação e integração na equipa.

Este relatório encontra-se organizado em quatro partes: numa primeira parte é apresentada a introdução; a segunda parte corresponde ao enquadramento institucional e caracterização da organização, incluindo a sua missão, valores e estrutura interna; a terceira parte descreve os projetos desenvolvidos, a metodologia adotada e os resultados alcançados, bem como outras atividades realizadas; por fim, a quarta parte é dedicada a uma reflexão crítica sobre as aprendizagens, desafios e competências adquiridas ao longo do estágio.

2. Enquadramento organizacional do estágio

O estágio curricular foi realizado numa organização multinacional, que por razões de anonimato será designada como Organização Y. Esta entidade corresponde a um centro internacional de serviços partilhados, criado em Portugal como parte da estratégia de expansão de um grupo global, com o objetivo de reforçar a capacidade de inovação, de transformação digital e de eficiência operacional.

De acordo com Mintzberg (1979), as estruturas organizacionais podem assumir diferentes configurações, dependendo da sua dimensão, complexidade e objetivos. A Organização Y enquadra-se numa estrutura de tipo funcional, com foco na especialização e no alinhamento entre diferentes áreas, características que, segundo o autor, favorecem a eficiência na execução de tarefas e a coerência nos processos.

A missão da Organização Y consiste em desenvolver soluções tecnológicas e operacionais que apoiem a estratégia global do grupo, enquanto a sua visão assenta na criação de valor através da inovação, da diversidade e da colaboração. Os valores centrais da organização refletem princípios de inclusão, excelência, responsabilidade social e sustentabilidade, promovendo uma cultura de trabalho dinâmica e orientada para o futuro.

Desde a sua criação em Portugal, a Organização Y tem registado um crescimento assinalável em número de colaboradores, contando atualmente com milhares de profissionais de diferentes nacionalidades e perfis. Como afirmam Cox e Blake (1991), a diversidade cultural dentro das organizações pode ser entendida como um recurso estratégico, ao potenciar a criatividade, a inovação e a adaptabilidade em contextos globais.

Atualmente, a organização enfrenta os mesmos desafios que caracterizam o contexto empresarial moderno, tais como a digitalização, a necessidade de atração e retenção de talento e a adaptação a novas formas de trabalho. Para Deloitte (2023), estes fatores exigem das organizações uma capacidade de transformação constante, promovendo estratégias que unam a eficiência operacional e o bem-estar humano.

2.1. Descrição da organização

A Organização Y apresenta uma estrutura organizacional formalmente definida, que estabelece a distribuição de autoridade, responsabilidade e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos (Chiavenato, 2006). Em termos práticos, a entidade em Portugal encontra-se organizada em três grandes áreas funcionais: Tecnologia da Informação, Atividades de Apoio Operacional e Compliance, que são suportadas por funções transversais como Recursos Humanos, Finanças e Comunicação & Sustentabilidade.

Segundo Robbins (2005), as estruturas funcionais permitem maior especialização das tarefas, favorecendo a eficiência e a consistência dos processos internos. Contudo, como refere Schein (2010), para além da estrutura formal, é a cultura organizacional que molda os comportamentos e as dinâmicas internas. No caso da Organização Y, a cultura é fortemente orientada para a colaboração, a inovação e o desenvolvimento humano, refletindo-se em iniciativas que visam a inclusão, a diversidade e a valorização dos colaboradores.

O departamento de Recursos Humanos, que conta com cerca de 50 pessoas, desempenha um papel central neste enquadramento, não se limitando a funções administrativas, mas assumindo um papel estratégico. Está estruturado em diferentes áreas especializadas, nomeadamente:

1. *People Operations*, que tem como principal função a gestão de tarefas operacionais e de apoio administrativo ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador.

2. *Talent Acquisition*, dedicada ao recrutamento e seleção;

3. *Change Management*, orientada para a gestão da mudança, disponibiliza ferramentas e soluções para apoiar a vertente humana da mudança, de acordo com as necessidades do negócio.

4. *Employer Branding*, responsável por posicionar a Organização Y nas plataformas e eventos mais relevantes, de forma a atrair os melhores talentos.

5. *HR Business Partners*, que são os parceiros diretos para todos os temas de Recursos Humanos, prestando apoio em todas as questões ao longo do ciclo de vida do colaborador.

6. *Data & Analytics*, responsável pelo tratamento e análise de indicadores de gestão de pessoas;

7. *International Mobility*, que apoia processos de mobilidade internacional;

8. Centro de *Expertise*, que cria políticas e procedimentos estratégicos, fornece as ferramentas certas para o desenvolvimento de competências ao longo da vida e ajuda a criar um plano de carreira a longo prazo.

De acordo com Ulrich (1997), a função de Recursos Humanos no contexto atual deve assumir-se como parceiro estratégico, contribuindo para a criação de valor organizacional e para o reforço da vantagem competitiva. A prática da Organização Y reflete precisamente esta abordagem, ao promover políticas integradas de gestão de talento, programas de bem-estar e estratégias de diversidade que procuram alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades dos colaboradores

3. Descrição dos projetos de estágio

Durante o meu estágio curricular, prestei um maior apoio às áreas de *People Operations* e *Talent Acquisition.*

Em *People Operations*, apoiei processos relacionados com a gestão administrativa de colaboradores e com o acompanhamento das rotinas diárias da equipa. Já em *Talent Acquisition*, para

além de tarefas como a triagem de candidaturas e o contacto com candidatos, tive também a oportunidade de conduzir entrevistas de forma autónoma, o que me permitiu desenvolver competências práticas na área do recrutamento e seleção.

Para além destas funções, tive ainda a oportunidade de observar o trabalho desenvolvido em áreas como *International Mobility*, o que me deu uma visão mais abrangente do funcionamento do departamento e da sua relevância para a organização.

3.1. Recrutamento e Seleção

Um dos maiores projetos no meu estágio curricular foi o Recrutamento e Seleção.

O recrutamento e seleção constituem processos fundamentais na gestão de recursos humanos, permitindo que as organizações identifiquem, atraiam e integrem os candidatos mais adequados às suas necessidades. De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento pode ser definido como o processo de localizar e atrair candidatos com potencial para preencher uma vaga em aberto, sendo uma etapa estratégica que garante a renovação e crescimento das empresas. Já Robbins (2005) refere que a seleção corresponde à escolha criteriosa dos candidatos que melhor se enquadram no perfil definido, considerando tanto as competências técnicas como as características pessoais necessárias para desempenhar o cargo com sucesso.

Entre os métodos de seleção, a entrevista é uma das ferramentas mais utilizadas, pois permite avaliar, de forma direta, a aptidão, motivação e comportamento do candidato. Para Cable e Judge (1997), a entrevista é também um momento essencial de avaliação do alinhamento entre a pessoa e a cultura da organização. Quando realizadas em formato semiestruturado, estas entrevistas permitem equilibrar questões previamente definidas com espaço para explorar aspetos relevantes da experiência do candidato (Boni & Quaresma, 2005).

Foi neste enquadramento que, ao longo do meu estágio curricular, participei ativamente em todas as fases do processo de recrutamento e seleção da Organização Y, acompanhando vagas de diferentes áreas, desde perfis tecnológicos (IT) até perfis de *back office* e funções de suporte.

a. Objetivo do Projeto

O objetivo principal do projeto foi apoiar a equipa de Recursos Humanos no preenchimento eficaz das vagas em aberto, assegurando que os candidatos mais adequados eram identificados e encaminhados para as fases seguintes. Especificamente, os meus objetivos foram: apoiar na análise e triagem de CV's (*CV screening*); realizar *phone screenings* (rastreios telefónicos) de pré-avaliação; participar e conduzir entrevistas de RH; acompanhar entrevistas técnicas com *managers* (gestores) e/ou *team leaders* (líderes de equipa); contribuir para a decisão final e assegurar o *feedback* adequado a todos os candidatos.

b. Clientes do Projeto

Os clientes diretos foram a equipa de Recursos Humanos e os gestores das áreas requisitantes (*managers* e/ou *team leaders*). Indiretamente, os candidatos também foram clientes, beneficiando de um processo estruturado, transparente e com *feedback* constante.

c. Metodologia do Projeto

Alvos

Os candidatos que participaram nos processos de recrutamento acompanhados durante o estágio.

Procedimentos

i. Plataforma de recrutamento: os perfis "caíam" diretamente na plataforma interna utilizada pela equipa de RH, onde era possível aceder a todas as informações do candidato - desde dados pessoais até históricos de candidaturas anteriores. Esta funcionalidade era bastante útil, pois em muitos casos permitia evitar etapas redundantes. Por exemplo, se um candidato já tivesse realizado um *phone screening* noutra vaga e tivesse sido rejeitado por falta de fluência em inglês (língua oficial de comunicação na empresa e portanto, competência obrigatória para integrar a Organização Y), essa informação surgia no histórico e dispensava um novo *phone screening*, a menos que já tivesse passado tempo suficiente para o candidato poder, eventualmente, ter desenvolvido essa competência.

ii. *LinkedIn Recruiter*: para perfis muito concretos ou de difícil captação, a equipa recorria ao *LinkedIn Recruiter*, ferramenta que permite pesquisar e contactar candidatos de forma

proativa. Este recurso era particularmente útil para funções técnicas de elevada especialização.

iii. *CV screening*: a primeira fase consistia na análise curricular. Esta tarefa revelou-se uma das mais exigentes devido ao elevado número de candidaturas e às limitações de muitos CV's, que apresentavam informações vagas, desorganizadas ou mesmo incorretas. Para tornar esta fase mais eficaz, tive acesso a ferramentas de inteligência artificial que permitiam filtrar currículos por área de formação ou competências específicas. Por exemplo, se a vaga exigisse certificação ou experiência em metodologias Agile, a ferramenta identificava automaticamente essa palavra-chave nos CV's. No entanto, também percebi que estas ferramentas tinham limitações: erros de escrita ou descrições incompletas podiam excluir candidatos válidos. Para além disso, utilizei a IA como apoio para compreender melhor conceitos técnicos desconhecidos, o que contribuiu para a minha aprendizagem contínua.

iv. *Phone screening*: após a triagem, realizava contactos telefónicos com os candidatos para validar dados e alinhar expectativas. Esta fase era essencial para reduzir o número de entrevistas presenciais e garantir que apenas candidatos alinhados prosseguiam. No início, a minha função consistia em agendar entrevistas nas agendas das minhas colegas recrutadoras, o que me permitiu aprender a trabalhar com diferentes ferramentas de organização e calendarização. Mais tarde, passei a realizar os *phone screenings* de forma autónoma, o que representou um desafio pela necessidade de ser objetiva, clara e rápida. Com a prática, ganhei confiança e aprendi a estruturar melhor a conversa.

v. Entrevistas de RH: esta fase iniciou-se com um período de observação. Assisti a várias entrevistas conduzidas por colegas e tirava notas detalhadas sobre os critérios usados, as perguntas colocadas e as respostas mais valorizadas. Uma das dificuldades iniciais foi lidar com a terminologia técnica em entrevistas de IT, com referências a linguagens de programação (Java, Python, C#), frameworks (Angular, React) ou metodologias (Agile, Scrum). Para ultrapassar esta barreira, recorri à observação, à pesquisa autónoma e à construção de um glossário pessoal, o que me permitiu compreender melhor os conceitos e ganhar confiança. Mais tarde, conduzi entrevistas de forma autónoma, adaptando os guiões semiestruturados consoante o tipo de perfil. Percebi diferenças claras: enquanto os perfis de IT exigiam maior rigor técnico, os de *back office* davam mais relevância às competências interpessoais e motivacionais.

Nas entrevistas que conduzi, percebi que o objetivo não era apenas avaliar as competências técnicas e comportamentais, mas também avaliar o *fit* cultural, isto é, perceber se o candidato se sentia confortável com a forma de trabalhar da organização e se se identificava com os seus valores. Para isso, utilizávamos um guião semiestruturado, que servia de base para a entrevista, mas deixava espaço para explorar aspetos relevantes que surgissem durante a conversa. Esse guião era também adaptado ao estilo de cada recrutador. Alguns preferiam tratar os candidatos na terceira pessoa, mantendo uma abordagem mais formal; no meu caso, e à semelhança de alguns colegas, optei sempre por tratar por "tu", por considerar importante transmitir, desde o primeiro contacto, a cultura de proximidade e informalidade que caracteriza a Organização Y. Esta escolha ajudava não só a integrar o candidato no espírito da empresa, como também a criar um ambiente mais descontraído e propício à partilha de experiências e a reduzir sinais de ansiedade e/ou nervosismo.

vi. Entrevistas técnicas com os *managers*: após a fase de RH, os candidatos eram encaminhados para entrevistas técnicas conduzidas pelos *managers* e/ou *team leaders*. Estas entrevistas eram decisivas, pois aprofundavam os conhecimentos técnicos e verificavam a adequação do candidato ao projeto e à equipa. A decisão final era sempre tomada em conjunto entre RH e os gestores, o que me permitiu perceber a importância da colaboração interdisciplinar neste processo.

vii. Alocação dos recrutadores a diferentes áreas: cada elemento da equipa estava alocado a determinadas áreas ou perfis, de acordo com a sua experiência e, em alguns casos, preferências pessoais. Assim, havia recrutadores especializados em perfis de IT, enquanto outros acompanhavam funções de suporte ou administrativas. Esta divisão interna favorecia a especialização e maior eficácia no recrutamento.

viii. *Feedback* aos candidatos: garantir *feedback* a todos os candidatos era um dos princípios da equipa. Sempre que um candidato era selecionado para a vaga, todos os que se encontravam "em espera" recebiam um email de desconsideração. Nas fases iniciais, como após o *phone screening*, os candidatos não aprovados recebiam um email automático, gerado quando introduzíamos o motivo de rejeição na plataforma. Esta prática era necessária, dado o elevado volume de candidaturas, que impossibilitava o contacto telefónico personalizado e mais individualizado com todos. Para assegurar a neutralidade e evitar respostas diretas, estas notificações eram enviadas através de um email de equipa,

e não do endereço individual dos recrutadores. Por outro lado, quando alguém era selecionado, a comunicação era feita sempre por telefone, numa abordagem personalizada e positiva, transmitindo a proposta diretamente.

ix. Realocação de candidatos: em várias situações, quando encontrava candidatos fortes, mas não totalmente adequados à vaga em análise, procedia à sua sinalização para outras oportunidades em aberto. Esta prática otimizava os processos seguintes e assegurava que o talento não era desperdiçado.

d. Calendário

Este projeto decorreu na segunda metade do meu estágio, de forma transversal, acompanhando diferentes vagas em simultâneo, em áreas distintas da organização.

e. Resultados do Projeto

Durante o estágio, analisei dezenas de currículos, realizei *phone screenings*, participei em entrevistas e conduzi várias de forma autónoma. Colaborei ainda em entrevistas técnicas com *managers* e na comunicação de *feedback* a candidatos.

Os principais desafios foram a triagem de CVs, devido a currículos incompletos ou pouco claros; o contacto telefónico com candidatos, pela necessidade de objetividade e rapidez; e a linguagem técnica nas entrevistas de IT, que inicialmente desconhecia.

Todos estes desafios foram ultrapassados com observação, prática e estudo autónomo, além da utilização de ferramentas de IA como apoio.

Este projeto representou uma das experiências mais enriquecedoras do meu estágio, pois permitiu-me desenvolver competências em análise curricular, comunicação, condução de entrevistas, gestão de agendas, colaboração com gestores técnicos e utilização de ferramentas digitais (Excel, LinkedIn Recruiter e plataforma interna de recrutamento). Mais do que uma tarefa administrativa, compreendi que o recrutamento e seleção é um processo estratégico, que exige rigor, organização e capacidade de adaptação às necessidades da organização e dos candidatos, e que é essencial para garantir a entrada de talento qualificado e reforçar a cultura organizacional.

3.2. Projeto de Investigação: *Onboarding* e Compromisso Organizacional

O *onboarding* é um processo essencial na integração de novos colaboradores, permitindo que estes compreendam a cultura organizacional, as práticas de trabalho e os valores da empresa. Bauer et al. (2007) destacam que um programa de acolhimento eficaz contribui para o ajustamento social e para a aquisição de conhecimentos, influenciando diretamente a satisfação, o desempenho e a intenção de permanência dos indivíduos na organização. Meyer e Allen (1991), através do seu modelo tridimensional de compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental), evidenciam que as primeiras experiências vividas pelos colaboradores podem condicionar a forma como estes se envolvem emocionalmente com a organização e com os seus objetivos.

Com este enquadramento teórico, durante o meu estágio curricular desenvolvi um projeto de investigação aplicado à Organização Y, focado em compreender de que modo o processo de *onboarding* era percecionado pelos colaboradores e qual o seu impacto no compromisso organizacional. A relevância deste estudo prende-se com o facto dos primeiros contactos dos colaboradores com a empresa marcarem a sua experiência futura e influenciarem a retenção, sendo um desafio estratégico para os departamentos de Recursos Humanos (Bauer, 2010).

a. Objetivo do Projeto

O objetivo principal deste projeto foi analisar de que forma o processo de *onboarding* é percecionado pelos colaboradores e em que medida impacta o seu compromisso organizacional. Pretendi compreender como diferentes dimensões do acolhimento - institucional, promovido pelo departamento de Recursos Humanos, e o onboarding ao nível da equipa - influenciam o ajustamento, a satisfação e a intenção de permanência dos colaboradores.

b. Clientes do Projeto

Os principais clientes do projeto foram, por um lado, a própria organização e o departamento de Recursos Humanos, que beneficiam de recomendações práticas para melhorar os seus programas de integração. Por outro lado, também os colaboradores recém-admitidos foram clientes indiretos, dado que a sua experiência de acolhimento pode ser impactada pelas melhorias propostas a partir das conclusões deste estudo.

c. Metodologia do Projeto

Alvos

O estudo teve como alvo os colaboradores que integraram a organização nos seis meses anteriores à realização do estudo. Este critério permitiu recolher perceções recentes e autênticas sobre o processo de integração.

Procedimentos

i. Abordagem metodológica: face ao caráter exploratório do objetivo, foi escolhida uma metodologia qualitativa, que possibilita compreender em profundidade as experiências vividas e os significados atribuídos (Creswell, 2014).

ii. Técnica de recolha de dados: foi realizado um *focus group* com oito participantes (3 mulheres e 5 homens), de diferentes idades (24–55 anos), funções e departamentos, assegurando diversidade de perspetivas.

iii. Instrumento: utilizou-se um guião semiestruturado, construído com base na literatura sobre *onboarding* (Bauer, 2010; Bauer et al., 2007) e no modelo tridimensional de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991). As questões incidiram sobre: experiência no *onboarding* institucional; apoio recebido da equipa, líderes e Recursos Humanos; alinhamento entre expectativas iniciais e realidade; impacto percebido no compromisso organizacional.

iv. Análise dos dados: recorreu-se ao método *Template Analysis* (King & Brooks, 2017), que combina categorias pré-definidas com abertura a novos temas emergentes. O processo incluiu leitura exploratória, criação de um template inicial, codificação temática, revisão iterativa e construção do *template* final, complementado com citações diretas dos participantes para ilustrar os resultados (Miles et al., 2014).

d. Calendário

O projeto decorreu em várias fases ao longo do estágio:

i. Revisão da literatura e formulação das questões de investigação (primeiro mês).

ii. Conceção do guião de entrevista e seleção dos participantes (mês seguinte).

iii. Realização do *focus group* (fase intermédia do estágio).

iv. Transcrição, codificação e análise de dados (semanas seguintes).

v. Discussão dos resultados e elaboração das conclusões (fase final do estágio).

e. Resultados do Projeto

Os resultados evidenciaram diferenças significativas entre o *onboarding* institucional e o *onboarding* realizado ao nível da equipa.

O *onboarding* institucional foi percecionado como formal, repetitivo e pouco ajustado à realidade das funções. Muitos participantes usaram termos como "maçudo" ou "repetitivo", referindo ainda que a sobrecarga informativa criava mais obstáculos do que benefícios nos primeiros dias.

Já o *onboarding* ao nível da equipa foi descrito como o verdadeiro catalisador de integração. O acolhimento dos colegas e o acompanhamento próximo dos líderes foram apontados como os fatores que mais reforçaram o compromisso afetivo, ou seja, o sentimento de pertença e ligação emocional à organização (Meyer & Allen, 1991).

O papel do departamento de Recursos Humanos foi percecionado como distante e burocrático, o que fragilizou a perceção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 2001).

Surgiram evidências de choque de realidade (Louis, 1980), quando as expectativas criadas antes da entrada não correspondiam à realidade, o que impactou negativamente a confiança e a motivação.

O *onboarding* mostrou ter impacto sobretudo indireto na intenção de permanência: não foi visto como o único fator determinante, mas contribuiu para moldar a primeira impressão e o tom emocional da relação com a empresa.

Assim, o projeto permitiu concluir que investir em processos de *onboarding* mais dinâmicos, próximos e centrados na experiência relacional - complementando a informação institucional com práticas de acolhimento personalizadas pelas equipas - é essencial para reforçar o compromisso organizacional e reduzir riscos de rotatividade precoce.

3.3. Renovação do Passaporte cultural da Organização Y

A integração de novos colaboradores é um momento crítico na experiência organizacional, especialmente quando envolve processos de mobilidade internacional. Para Black et al. (1991), a adaptação cultural é um dos maiores desafios que expatriados e trabalhadores internacionais enfrentam, uma vez que implica lidar não só com novas funções profissionais, mas também com diferenças linguísticas, sociais e burocráticas. Neste contexto, os programas de *onboarding* desempenham um papel fundamental ao facilitar a transição, diminuir a incerteza e promover o ajustamento dos colaboradores ao novo ambiente (Bauer et al., 2007).

Ferramentas práticas, como guias e manuais culturais, funcionam como recursos de socialização organizacional, ajudando os colaboradores a compreender tanto os aspetos formais (regras, processos, documentação) quanto os informais (cultura, costumes, práticas sociais) do novo país e da organização (Feldman, 1981). A eficácia destes recursos depende da clareza, da relevância e da atualidade das informações fornecidas.

Foi neste enquadramento que surgiu o projeto de renovação do Passaporte Cultural da Organização Y, um documento especialmente dirigido a colaboradores internacionais que se mudam para Portugal, e em particular para a cidade do Porto. O guia tinha como finalidade simplificar e atualizar a informação disponível, tornando o processo de integração mais ágil, acessível e atrativo, dado que a versão anterior se encontrava demasiado extensa e desatualizada, o que dificultava a sua consulta.

a. Objetivo do Projeto

O objetivo principal deste projeto foi redefinir e atualizar o Passaporte Cultural da organização, um documento essencial para os colaboradores recém-chegados, sobretudo aqueles que se mudam de outros países para Portugal. Este passaporte funciona como um guia de integração, tanto ao nível prático (informações burocráticas e administrativas) como cultural (costumes locais, tradições e vida na cidade do Porto). A revisão visou torná-lo mais atual, acessível e funcional, reduzindo a extensão do documento e garantindo que a informação fosse clara e relevante para os novos colaboradores.

b. Clientes do Projeto

Os principais clientes deste projeto foram: os colaboradores internacionais recém-chegados, que beneficiam diretamente do passaporte ao obterem informação clara para facilitar a sua integração; o departamento de Recursos Humanos, em particular as equipas de *International Mobility e People Operations*, que utilizam o documento como ferramenta de apoio no acolhimento.

c. Metodologia do Projeto

Alvos

O projeto focou-se nos colaboradores estrangeiros que ingressam na organização, frequentemente em mobilidade internacional, que necessitam de apoio logístico, cultural e prático no momento da sua chegada.

Procedimentos

i. Análise do passaporte anterior: identifiquei as principais limitações do documento, nomeadamente a sua extensão excessiva, a desatualização de conteúdos e a dificuldade de leitura.

ii. Seleção da informação prioritária: em conjunto com a equipa, foram definidos os conteúdos essenciais a manter, organizar ou eliminar.

iii. Estruturação do novo guia: o documento passou a incluir secções práticas e objetivas tais como, uma parte burocrática (instruções sobre registo nas Finanças, Segurança Social, abertura de conta bancária, número de utente de saúde, entre outros), residência (recomendações de *sites* e plataformas para procurar alojamento, assim como sugestões de bairros e zonas habitacionais do Porto), educação (informações sobre infantários, escolas públicas e privadas, e procedimentos de inscrição para filhos de colaboradores), vida prática (informações sobre transportes públicos, serviços de saúde e contactos úteis) e cultura e lazer (tradições portuguesas, gastronomia típica, feriados nacionais, recomendações de restaurantes e locais de interesse na cidade do Porto).

iv. Revisão da linguagem: o documento foi simplificado, com textos mais curtos, diretos e organizados em formato de tópicos, facilitando a consulta.

v. *Feedback* interno: a versão revista foi partilhada com a equipa de RH e colaboradores internacionais já integrados, recolhendo sugestões de melhoria antes da finalização.

d. Calendário

O projeto decorreu durante um período de cerca de um mês e meio, dividido em três fases: análise do documento antigo e levantamento das necessidades de atualização; redefinição dos conteúdos e organização da nova estrutura; revisão, validação e disponibilização do passaporte atualizado.

e. Resultados do Projeto

O resultado foi um Passaporte Cultural mais simples, funcional e atrativo, que reúne informação essencial de forma clara e acessível. A nova versão tornou-se uma ferramenta estratégica para a integração de colaboradores internacionais, reduzindo dúvidas, otimizando o tempo da equipa de RH e facilitando a adaptação cultural e prática dos novos integrantes da organização.

Este projeto permitiu-me desenvolver competências na comunicação organizacional, gestão de conteúdos e adaptação de informação a diferentes públicos. Para além disso, deu-me a oportunidade de contribuir diretamente para a melhoria da experiência dos novos colaboradores, tornando o processo de acolhimento mais inclusivo, acolhedor e alinhado com a cultura de proximidade da organização.

3.4. Outras atividades

3.4.1. *Teambuilding*: Vindima e Lanche de Equipa

As atividades de *teambuilding* são reconhecidas na literatura como ferramentas fundamentais para o fortalecimento das relações interpessoais nas organizações, promovendo a confiança, a coesão e o espírito de equipa (Salas et al., 1999). Além de favorecerem a comunicação e a cooperação, estas experiências permitem também criar um clima organizacional positivo, contribuindo para a motivação e o bem-estar dos colaboradores (Klein et al., 2009).

Logo no início do meu estágio, tive a oportunidade de participar numa atividade de *teambuilding* organizada pelo departamento de Recursos Humanos, que consistiu numa vindima em formato de competição saudável entre equipas aleatórias. O desafio proposto era colher uvas, preparar o mosto e produzir um vinho cuja qualidade seria avaliada com base na doçura, medida pelo grau de álcool previsto para a fermentação. A aleatoriedade na formação das equipas revelou-se estratégica, uma vez que

promoveu o contacto entre pessoas que, no dia a dia, não interagiam tanto entre si, estimulando novas dinâmicas de grupo e ampliando as redes de colaboração internas.

Para além da componente lúdica e competitiva da vindima, a atividade foi acompanhada de um lanche convívio que envolveu todos os membros do departamento de Recursos Humanos. Este momento proporcionou um espaço informal de partilha e descontração, reforçando os laços entre colegas e criando oportunidades de diálogo mais espontâneo. Como defendem Mazany et al., (1997), a criação de contextos sociais fora do ambiente de trabalho contribui para um maior envolvimento organizacional e para a redução de barreiras hierárquicas ou formais.

A experiência teve um impacto particularmente positivo para mim, dado que ocorreu logo no início do estágio. Para além de me permitir conhecer melhor os meus colegas e a cultura da organização, facilitou a minha integração e adaptação ao ambiente de trabalho. De acordo com Bauer et al. (2007), os primeiros momentos vividos pelos novos colaboradores são determinantes para o ajustamento organizacional, sendo que iniciativas de socialização, como atividades de *teambuilding*, podem acelerar a criação de laços e o sentimento de pertença.

No geral, considero que esta experiência contribuiu significativamente para a construção de relações de confiança, para o fortalecimento da cultura de proximidade e colaboração existente na organização, e para o desenvolvimento de uma equipa de RH mais unida, motivada e resiliente.

4. Reflexão

Este estágio representou uma etapa marcante no meu percurso, não apenas académico, mas também pessoal e profissional. Foi a primeira vez que estive tão próxima da realidade de uma grande organização, com os seus ritmos, desafios e dinâmicas próprias, e essa vivência trouxe-me ensinamentos que dificilmente poderiam ser adquiridos apenas em contexto de sala de aula.

No início, senti naturalmente algumas inseguranças: a adaptação a um novo ambiente, o desconhecimento de determinadas terminologias e ferramentas, e o receio de não corresponder às expectativas criaram um misto de ansiedade e entusiasmo. No entanto, percebi que essas mesmas dificuldades foram também as minhas maiores fontes de aprendizagem. Recordo, por exemplo, o contacto com perfis de IT, onde tive de aprender "do zero" conceitos técnicos que nunca tinha estudado. Essa

limitação inicial obrigou-me a ser proativa, a fazer pesquisa autónoma, a tirar notas e a construir o meu próprio glossário. Hoje, vejo que essa atitude foi determinante para ganhar confiança e autonomia.

O envolvimento em projetos de Recrutamento e Seleção foi um dos momentos mais enriquecedores. Conduzir entrevistas sozinha foi um desafio que, inicialmente, me parecia distante, mas que acabou por ser uma conquista. Percebi que entrevistar vai muito além de avaliar competências técnicas: envolve empatia, escuta ativa, capacidade de criar um ambiente seguro e de perceber se a pessoa se encaixa não só no cargo, mas também na cultura da organização. Foi uma aprendizagem sobre os outros, mas também sobre mim - sobre a forma como comunico, como lido com a responsabilidade e como me posiciono perante candidatos.

Outro marco importante foi o projeto de estágio que desenvolvi em que pude analisar o processo de onboarding e a forma como este influencia o compromisso organizacional. Para além de ser um contributo académico, foi também uma oportunidade para ouvir colegas e compreender diferentes experiências de integração. Algumas perceções surpreenderam-me, nomeadamente o peso que a equipa e os líderes têm no acolhimento, muito mais do que os processos formais. Isso mostrou-me a diferença entre o que idealizamos e o que realmente impacta as pessoas no dia a dia.

A renovação do Passaporte Cultural foi outro projeto especial, porque me permitiu sentir que estava a criar algo útil, tangível e com impacto direto na vida de novos colegas, sobretudo aqueles que chegam de outros países. A possibilidade de simplificar informações práticas e culturais fez-me perceber como pequenos gestos podem ter grande influência no bem-estar e na adaptação das pessoas.

Também não posso deixar de mencionar o *teambuilding* da vindima, que aconteceu logo no início do estágio. Essa experiência, juntamente com o lanche convívio, foi fundamental para que eu me sentisse acolhida. Não era apenas uma atividade lúdica: foi a oportunidade de conhecer melhor os meus colegas, quebrar barreiras e começar a construir relações de confiança. Acredito que esse momento acelerou muito a minha integração e tornou o ambiente de trabalho mais leve e natural para mim.

No balanço final, sinto que este estágio superou as minhas expectativas. Cresci como profissional, ao desenvolver competências técnicas e de gestão de processos em RH, mas cresci também como pessoa, ao aprender a lidar com a pressão, a superar limitações e a confiar mais nas minhas capacidades. Percebi que a minha contribuição pode fazer a diferença, mesmo em pequenas tarefas, e que cada experiência é uma oportunidade de aprendizagem.

Saio deste percurso com a convicção de que estou mais preparada para os desafios do futuro. Levo comigo não apenas conhecimentos técnicos, mas também a certeza de que a resiliência, a curiosidade e a capacidade de adaptação são competências-chave para qualquer contexto profissional. Mais do que um estágio, esta foi uma experiência transformadora, que consolidou a minha escolha de área e reforçou a minha motivação para continuar a crescer no mundo organizacional.

5. Referências Bibliográficas

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

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review, 16*(2), 291–317. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC, 2*(1), 68–80.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 546–561. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546

Chiavenato, I. (2006). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). Gestão de pessoas: *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review, 6*(2), 309–318. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859

King, N., & Brooks, J. (2017). *Template analysis for business and management students*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781473983304

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research, 40*(2), 181–222. https://doi.org/10.1177/1046496408328821

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*(2), 226–251. https://doi.org/10.2307/2392453

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1997). Evaluating the effectiveness of an experiential learning program: The case of international management skills training. *Journal of Management Development, 16*(6), 438–452. https://doi.org/10.1108/02621719710174565

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research, 30*(3), 309–329. https://doi.org/10.1177/104649649903000303

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.