



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: O GRUPO ÉRRE

Maria Ana Fernandes Teixeira

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, 2026.

Resumo

O presente relatório descreve o trabalho desenvolvido no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas, tendo este decorrido no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Érre.

Inicialmente é feito um enquadramento institucional sobre a organização onde são explícitos os setores de atividade e as zonas geográficas de atuação do grupo. De seguida, é realizada uma descrição da organização em que é demonstrada a estrutura, quer do grupo, quer do departamento acolhedor do estágio.

Após o enquadramento organizacional, é feita a descrição das funções, dando-se particular ênfase ao Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Team Building. Tal descrição, explicita os objetivos do projeto, a metodologia seguida e os resultados obtidos.

Durante este período, a estagiária esteve envolvida em todas as fases do processo de recrutamento, desde a seleção de currículos até a realização de entrevistas, auxiliando na identificação de candidatos alinhados com as necessidades da empresa.

Além disso, participou ativamente do onboarding de novos colaboradores, garantindo uma integração eficiente e promovendo um ambiente acolhedor. Esta experiência possibilitou a aplicação de estratégias para melhorar a adaptação dos profissionais à cultura organizacional, facilitando a sua inserção nas dinâmicas da empresa.

Outro ponto relevante foi a colaboração na organização de atividades de team building, contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais e para o aumento da produtividade dos colaboradores. A estagiária auxiliou no planeamento e execução de dinâmicas e eventos internos, promovendo a motivação e o espírito de equipa.

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas competências essenciais, como comunicação interpessoal, organização, trabalho em equipa e gestão do tempo. Esta experiência proporcionou uma aprendizagem significativa sobre os processos de Recursos Humanos, preparando a estagiária para desafios futuros na área.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Onboarding; Team buildings.

Abstract

This report describes the work developed during the Curricular Internship of the Master's in Organizational Management: Business Management branch, which took place in the Human Resources Department of an organizational group called Grupo Érre.

Initially, an institutional framework of the organization is presented, outlining its activity sectors and geographical areas of operation. Following this, a detailed description of the organization is provided, including the structure of both the group and the host department of the internship.

After the organizational overview, the report describes the performed tasks, with a particular focus on Recruitment, Selection, Onboarding, and Team Building. This section details the project objectives, the methodology applied, and the results obtained.

During this period, the intern was involved in all phases of the recruitment process, from résumé screening to conducting interviews, assisting in identifying candidates aligned with the company's needs.

Additionally, the intern actively participated in the onboarding of new employees, ensuring an efficient integration process and fostering a welcoming environment. This experience allowed for the application of strategies to enhance professionals' adaptation to the organizational culture, facilitating their engagement with the company's dynamics.

Another significant aspect was the collaboration in organizing team-building activities, contributing to strengthening interpersonal relationships and increasing employee productivity. The intern supported the planning and execution of internal dynamics and events, promoting motivation and team spirit.

Throughout the internship, essential skills such as interpersonal communication, organization, teamwork, and time management were developed. This experience provided valuable learning about Human Resources processes, preparing the intern for future challenges in the field.

Keywords: Human Resources; Recruitment and Selection; Onboarding; Team Building.

Agradecimentos

À minha família, que sempre acreditou em mim e me apoiou em todas as etapas da vida, esta conquista é tanto minha quanto vossa. Por todos os sacrifícios feitos e por aqueles que continuamos a fazer, cada esforço e cada momento de dedicação valeram a pena.

Ao meu namorado, meu companheiro de vida há oito anos, um profundo agradecimento por acreditares sempre em mim, pelo teu amor e apoio incondicional.

À Cláudia, Ângela, Letícia, Fábio, Rodrigo e Gabriel, obrigada por todos os momentos partilhados em Viana. Nada teria sido igual sem vocês, e cada memória construída ficará para sempre comigo.

Aos professores, pelo compromisso e dedicação incansável para com a nossa turma, o meu sincero agradecimento. Um agradecimento especial ao meu orientador, pelo apoio prestado ao longo da realização deste relatório, cuja orientação foi fundamental para a concretização deste percurso.

A vida deve ser percorrida de mãos dadas com quem nos faz bem.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

- **CDO** – Chief Digital Officer
- **CEO** – Chief Executive Officer
- **CFO** – Chief Financial Officer
- **CIC** – Chief of Interactions and Communication
- **CTO** – Chief Technology Officer
- **DAF** – Departamento Administrativo e Financeiro
- **FTTH** – Fiber To The Home (Fibra até casa)
- **SIG** – Sistema de Informação de Geográfica

Índice Geral

Índice de Figuras	xiii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Institucional.....	3
1.1 Departamento de Recursos Humanos	5
1.1.1 Contextualização dos projetos	6
2. Metodologia	9
2.1 Focos de Intervenção.....	10
3. Recrutamento e Seleção.....	11
3.1.1 Procedimento de Recrutamento e Seleção no Grupo Érre	13
3.1.2 Procedimentos	14
3.1.3 Outros Aspetos de Recrutamento e Seleção.....	16
3.1.4 Reflexão sobre o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção	17
4. Cultura Organizacional.....	19
4.1 Onboarding.....	20
4.2 O Onboarding no Grupo Érre	21
5. Team Buildings.....	23
5.1 Team Buildings no Grupo Érre.....	25
Conclusão.....	29
Referências Bibliográficas	31

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Organograma Grupo Érre</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2: Team building Magusto</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3: Team Building Natal</i>	<i>27</i>

Introdução

Este relatório descreve as diferentes atividades e práticas desenvolvidas no decorrer do estágio, desde tarefas relacionadas ao processo de recrutamento e seleção, planeamento e execução de team building, recolha de dados essenciais para a organização e apoio à contabilidade ajudando com recibos de vencimentos.

O presente relatório de estágio tem como objetivo descrever e analisar as atividades e projetos desenvolvidos ao longo do estágio curricular realizado no Grupo Érre. Este grupo empresarial integra diversas empresas que atuam em diferentes setores, nomeadamente informática, design, comunicação e ambiente, proporcionando um contexto organizacional dinâmico e multidisciplinar. O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos, que presta suporte às três empresas do grupo, e teve como propósito principal aprofundar conhecimentos aplicados na área da Gestão de Recursos Humanos, consolidando assim a formação académica adquirida no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações.

A escolha do Grupo Érre como instituição de estágio deveu-se ao facto de se tratar de um grupo empresarial em crescimento contínuo e com uma presença cada vez mais consolidada no mercado,

tanto a nível nacional como internacional. Este fator despertou particular interesse, uma vez que representava uma oportunidade única para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, enquanto permitia o desenvolvimento de novas competências num ambiente empresarial dinâmico e desafiante. A possibilidade de integrar uma organização em expansão oferecia também perspectivas de contacto com diferentes realidades organizacionais, aumentando a compreensão dos desafios e exigências do setor.

O processo de candidatura e seleção para o estágio envolveu uma pesquisa detalhada sobre diferentes organizações, culminando na apresentação de uma proposta de estágio ao Grupo Érre. A proposta incluía a oportunidade de trabalhar em diversas vertentes da gestão de recursos humanos, com um foco especial no recrutamento e seleção, mas também na área da contabilidade e na organização de atividades de team building. A diversidade de funções propostas representava uma mais-valia para o desenvolvimento profissional, permitindo uma visão mais abrangente das práticas de gestão de pessoas e da sua interligação com outras áreas estratégicas da empresa. Deste modo, a decisão de aceitar a proposta foi tomada com o intuito de maximizar a experiência de aprendizagem e retirar o maior proveito das oportunidades proporcionadas ao longo do estágio.

O estágio teve uma duração total de 480 horas, distribuídas ao longo de três meses, com um horário diário de 8 horas, durante 5 dias por semana. Teve início no dia 14 de outubro e terminou no dia 14 de janeiro, abrangendo um período significativo de contacto direto com as práticas da organização.

O presente relatório tem como finalidade apresentar e analisar detalhadamente todas as atividades desenvolvidas, refletindo sobre os desafios enfrentados, as competências adquiridas e desenvolvidas ao longo desta experiência profissional. Além disso, pretende evidenciar a importância do estágio na transição entre a formação académica e o contexto profissional, demonstrando o impacto das atividades realizadas no reforço das competências técnicas e interpessoais do estagiário.

1. Enquadramento Institucional

Para a realização do enquadramento institucional recorreu-se a diferentes fontes de informação desde websites da organização ao manual de acolhimento. O contacto com colegas da organização ao longo do estágio permitiu retirar informação relevante a este ponto.

O Grupo Érre é uma consultora conta com cerca de 50 colaboradores. Sediada em Esposende, representada em diferentes áreas geográficas tais como: Portugal, Angola e Bahrain.

Está inserido em diferentes setores de atividade. O primeiro corresponde ao setor base e que deu origem ao início do sonho do Grupo Érre, a Érre Technology. Esta é uma empresa de tecnologias de informação que tem vindo a desenvolver a sua atividade em Portugal e em Angola. Considera-se uma empresa com um percurso interessante e tem crescido de forma estruturada e focada graças à relação de grande confiança que vai estabelecendo com os seus clientes e parceiros. Atua em diversas áreas das tecnologias de informação, quer autonomamente, quer em parcerias estratégicas que possam trazer mais-valias e melhor operacionalidade para projetos com os quais está envolvida. Os técnicos da Érre Technology são consultores que desenham e criam soluções à medida das necessidades dos clientes. Ligada a esta nasceu a Érre Boost que trabalha na área do

desenvolvimento e programação, garante respostas especializadas para as necessidades dos clientes.

Sendo uma das mais antigas dentro do Grupo Érre encontra-se a Érre LRB, a empresa que se encontra na área do Ambiente, Turismo, implementação e manutenção de Sistemas de Informação Geográfica (SIG), cálculo, projeto, planeamento e dimensionamento de redes FTTH, ferramentas de inteligências artificial ao serviço da gestão territorial e patrimonial, entre outros. Nesta lógica, faz questão de estar na vanguarda na resolução de problemas e no desenvolvimento de estratégias que melhorem o futuro.

A Érre Design & Editorial é a empresa mais recente do grupo tendo começado o projeto pela Revista Rua uma revista com uma linguagem criativa e original repleta de jornalismo sério e autêntico. A Érre Design apresenta-se ao mercado sob a marca Design Station prestando serviços relacionados com o universo da comunicação: design, branding, paginação, web design, desenvolvimento de aplicações móveis, marketing, criação de conteúdos, gestão de redes sociais, fotografia, vídeo e outros suportes multimédia.

Figura 1: Organograma Grupo Érre



Fonte: Documento Interno Grupo Érre

O Grupo Érre é constituído por três empresas que operam em diferentes setores, consolidando a sua presença no mercado através da inovação e diversificação das suas áreas de atuação. O estágio foi realizado no Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), unidade da qual mais tarde

surgiu o Departamento de Recursos Humanos do Grupo, reforçando a necessidade de uma gestão estruturada do capital humano dentro da organização.

A estrutura administrativa do Grupo Érre é composta por dois administradores sócios, cada um com responsabilidades estratégicas distintas. O CEO do grupo, assume a liderança geral da organização, sendo responsável pela gestão global do Grupo Érre e da empresa Érre Technology. A ele reporta diretamente a chefia do Departamento de Recursos Humanos, garantindo uma coordenação eficaz da área de gestão de pessoas. Por sua vez o CDO do grupo tem um papel determinante na condução dos negócios internacionais e na área da inovação, sendo o principal responsável pela empresa LRB.

Além dos administradores sócios, o Grupo Érre conta ainda com três administradores não sócios, cada um com funções específicas dentro da estrutura organizacional:

- O Chief of Interactions and Communication (CIC), é responsável pela Design Station, pela Corporate Representation e pelo People, Culture & Communication Department, que integra a gestão de Recursos Humanos;
- O Chief Technical Officer (CTO), assume a responsabilidade pela Érre Technology e pelo Technology Group, assegurando a supervisão técnica e a inovação tecnológica;
- O Chief Financial Officer (CFO), lidera o Sales Department e o Tax, Operations & Finance Department, sendo responsável pela gestão financeira e operacional do Grupo.

1.1 Departamento de Recursos Humanos

À data da realização do estágio, o Departamento de Recursos Humanos era composto por um único elemento, estando diretamente associado ao Departamento Administrativo e Financeiro (DAF). Todas as funções inerentes à gestão de recursos humanos eram desempenhadas por este colaborador, abrangendo diversas responsabilidades e exigindo uma forte capacidade de organização e gestão multitarefa. Esta configuração, embora reduzida, refletia a realidade de muitas pequenas e médias empresas, onde a função de recursos humanos é muitas vezes acumulada com outras áreas (Silva & Teixeira, 2019).

Entre as principais atribuições deste elemento destacavam-se o recrutamento e seleção, considerados processos essenciais para a eficácia organizacional, pois visam identificar, atrair e escolher os candidatos mais adequados às necessidades da empresa (Chiavenato, 2014). Estes processos são fundamentais não apenas para suprir necessidades operacionais, mas também para garantir o alinhamento dos novos colaboradores com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos da empresa (Reis & Pimentel, 2017). No contexto do estágio, foi possível observar a aplicação prática dessas funções, nomeadamente através da elaboração de anúncios de emprego, triagem curricular e realização de entrevistas.

Paralelamente, o processamento salarial e a gestão da mobilidade dos colaboradores, entradas, saídas e atualizações contratuais, estavam sob a alçada do DAF, assegurando o cumprimento das obrigações legais e financeiras. A gestão administrativa dos recursos humanos, embora frequentemente desvalorizada, representa um pilar fundamental para garantir a conformidade legal e a eficiência operacional (Marques & Ferreira, 2015).

As atividades e iniciativas voltadas para a satisfação e bem-estar dos colaboradores, tradicionalmente associadas à gestão do clima organizacional, começaram a ser assumidas progressivamente por uma colaboradora que mais tarde integrou formalmente o Departamento de Recursos Humanos. Esta profissional demonstrou desde cedo iniciativa e sensibilidade para o desenvolvimento de ações de valorização interna, contribuindo para a promoção de um ambiente organizacional positivo, fator reconhecido na literatura como determinante para o aumento da motivação, produtividade e retenção de talentos (Sousa, 2020; Robbins & Judge, 2013).

A estrutura organizacional observada, embora embrionária e em fase de crescimento, revelou-se crucial para a implementação de práticas de gestão de pessoas mais sistematizadas. A experiência permitiu constatar a importância de um departamento de recursos humanos com maior autonomia e capacidade de atuação estratégica, conforme defendido por diversos autores que salientam a necessidade de um Recursos Humanos ativo e alinhado com os objetivos organizacionais (Ulrich, 1997; Legge, 2005). Assim, a criação de um departamento de Recursos Humanos mais consolidado dentro do Grupo Érre surge como uma necessidade não apenas operacional, mas também estratégica para a valorização do capital humano e o fortalecimento da cultura organizacional.

1.1.1 Contextualização dos projetos

Os projetos desenvolvidos durante o estágio foram definidos em articulação com o orientador de estágio da empresa e a responsável pela Comunicação e Cultura da empresa, função que atualmente integra o Departamento de Recursos Humanos. Ao longo do processo, manteve-se um alinhamento constante entre as expectativas pessoais da estagiária e as necessidades estratégicas da organização, garantindo que as atividades desenvolvidas contribuíssem para ambas as partes, isto foi feito através de várias reuniões no decorrer do estágio onde as propostas da empresa sobre as atividades a desenvolver eram validadas em conjunto com a estagiária.

No âmbito do projeto de recrutamento e seleção, foi atribuída à estagiária a responsabilidade de acompanhar a empresa Érre LRB no processo de contratação de novos colaboradores, sob a supervisão de um membro da equipa. Durante o período de estágio, foi possível constatar tanto pela estagiária como pelo Orientador de estágio do Grupo Érre que a organização não possuía práticas e políticas formais de gestão de recursos humanos estruturadas. Denotou-se falta de um processo

estruturado e homogeneidade. Assim, a realização do estágio representou uma oportunidade para a empresa iniciar a implementação de processos mais organizados e eficazes nesta área.

Além do recrutamento e seleção, foi também desempenhada a função de tratamento e organização de documentos essenciais para a empresa, prestando apoio ao departamento de contabilidade em tarefas administrativas. Por fim, a estagiária participou no planeamento e execução de atividades de team building, contribuindo para a promoção do espírito de equipa e o fortalecimento da cultura organizacional. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. De acordo com Schein (2010), trata-se de um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo à medida que resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esta cultura influencia a forma como os colaboradores interagem, tomam decisões e lidam com mudanças, sendo um fator determinante para a identidade e o desempenho organizacional. A estagiária teve a oportunidade através do processo do Onboarding de acompanhar os novos colaboradores desde o início e dessa forma poder fazer parte de todo o processo de adaptação e construção da cultura organizacional da empresa. Para os colaboradores que já trabalhavam na empresa antes da entrada da estagiária foi pertinente manter um contacto presente e direto para assegurar um ambiente positivo e um bom desempenho organizacional.

A experiência adquirida ao longo do estágio permitiu não só o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, mas também um contributo significativo para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos dentro da organização. Neste âmbito, destacou-se o reforço da capacidade de comunicação clara e eficaz, tanto em contexto formal como informal, a melhoria do trabalho em equipa e da cooperação interdepartamental, bem como o desenvolvimento da empatia e da escuta ativa, essenciais para uma interação construtiva com colegas e superiores hierárquicos. Estas competências revelaram-se particularmente importantes na mediação de conflitos, na adaptação a diferentes estilos de liderança e na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e positivo. Assim, o estágio contribuiu significativamente para um crescimento pessoal e profissional mais completo, favorecendo uma integração mais eficaz em contextos organizacionais diversos.

A experiência de estágio possibilitou igualmente um contributo relevante para a melhoria dos processos de gestão de recursos humanos da organização. A estagiária esteve envolvida em várias etapas do processo de recrutamento e seleção, nomeadamente na triagem e recolha de currículos para avaliação por parte dos responsáveis hierárquicos, bem como na participação em algumas entrevistas, o que permitiu não só um contacto direto com candidatos, mas também uma melhor compreensão dos critérios de seleção aplicados. No âmbito do onboarding, existiu uma colaboração na receção e integração de novos colaboradores, ajudando a tornar o processo mais estruturado e acolhedor. Além disso, existiu a oportunidade de apoiar a organização de atividades de team building, como o Magusto e o evento de Natal, iniciativas que promoveram o espírito de equipa e fortaleceram as relações interpessoais no seio da organização. Estas experiências permitiram à estagiária contribuir para a melhoria da comunicação interna, da coesão organizacional e da eficácia

dos processos de recursos humanos, reforçando o alinhamento entre práticas operacionais e objetivos estratégicos.

2. Metodologia

A presente investigação insere-se no âmbito de um estágio curricular realizado no Grupo Érre, tendo como objetivo central a análise e participação no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, bem como a identificação de oportunidades de melhoria nesse domínio. Para tal, optou-se por uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória, uma vez que se pretendeu compreender em profundidade os procedimentos adotados pela organização, bem como refletir criticamente sobre os mesmos com base na experiência prática adquirida.

Segundo Flick (2009), a investigação qualitativa permite o aprofundamento do conhecimento sobre fenómenos sociais a partir da interpretação de contextos e práticas concretas, o que se revelou adequado ao estudo das dinâmicas organizacionais vivenciadas ao longo do estágio. Esta abordagem foi complementada por uma estratégia de investigação-ação, dado que, conforme refere Thiollent (2011), esta metodologia promove a participação ativa do investigador no processo estudado, contribuindo simultaneamente para a sua transformação.

A recolha de dados foi realizada através da observação participante, tendo a estagiária integrado de forma direta as atividades do Departamento de Recursos Humanos. Esta forma de observação

permitiu aceder a informações relevantes sobre os procedimentos formais e informais adotados no recrutamento e seleção, bem como compreender as dinâmicas internas da equipa. Adicionalmente, foram realizadas reuniões com a responsável do departamento, que possibilitaram clarificar as práticas em vigor e os objetivos estratégicos subjacentes ao processo.

Como refere Yin (2016), a observação direta e a participação ativa em contextos organizacionais são métodos eficazes na recolha de dados em estudos de caso, proporcionando uma perspetiva mais rica e contextualizada do fenómeno em análise. Neste caso, a estagiária participou ativamente em diversas etapas do processo, nomeadamente na triagem curricular, agendamento e acompanhamento de entrevistas, redação de comunicações aos candidatos e colaboração na elaboração de propostas formais de contratação.

Para além disso, foram utilizados documentos internos da empresa, como modelos de anúncios de recrutamento, registos de entrevistas e comunicações com candidatos, que serviram de base para a análise dos procedimentos e para a identificação de boas práticas e pontos de melhoria. Estes dados foram organizados e interpretados à luz da literatura especializada em gestão de recursos humanos, com particular ênfase nos contributos de Chiavenato (2017), Caetano e Vala (2007), e Guimarães e Arieira (2020), autores que sustentam a importância de processos estruturados e alinhados com a estratégia organizacional.

O carácter exploratório do estudo permitiu não só descrever as práticas em vigor na organização, mas também propor melhorias baseadas em referenciais teóricos e na própria experiência da estagiária. Neste sentido, a metodologia adotada mostrou-se adequada para atingir os objetivos delineados, permitindo uma integração entre o conhecimento académico e a prática profissional, em consonância com os princípios do ensino superior aplicado.

2.1 Focos de Intervenção

Os principais focos foram os candidatos às vagas para as quais havia necessidade de recrutamento. Para além disso, o próprio processo de recrutamento e seleção foi objeto de análise, permitindo a sua avaliação e possíveis melhorias. Deste modo, pode-se considerar que o aperfeiçoamento deste processo também constituiu um objetivo central.

3. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem pilares essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer organização, influenciando diretamente a qualidade do capital humano e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Trata-se de um processo estratégico que visa atrair, identificar e contratar os candidatos mais adequados às exigências das funções disponíveis, promovendo o alinhamento entre as competências individuais e os objetivos institucionais (Guimarães & Arieira, 2020).

De forma geral, o processo de recrutamento tem como principal finalidade a atração de potenciais candidatos para uma determinada vaga. Já a seleção, enquanto fase subsequente, refere-se ao conjunto de etapas que permitem escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor se adequa ao perfil pretendido. Embora distintos, recrutamento e seleção são frequentemente tratados de forma integrada, dado que ambos concorrem para o mesmo objetivo final: a contratação eficaz de recursos humanos (Caetano & Vala, 2007).

A importância estratégica deste processo é amplamente reconhecida na literatura da área. Segundo Chiavenato (2017), o recrutamento e seleção representam uma das principais ferramentas para garantir a competitividade organizacional, uma vez que o desempenho das organizações depende, em larga medida, da qualidade dos seus colaboradores. Por essa razão, investir num processo seletivo bem estruturado, transparente e eficaz é um fator crítico de sucesso.

O recrutamento é, por definição, o conjunto de práticas e procedimentos utilizados para atrair candidatos com potencial para ocupar cargos dentro da organização. A sua eficácia depende da clareza na definição do perfil procurado, bem como da escolha dos canais de divulgação mais adequados ao público-alvo. Entre as fontes de recrutamento mais comuns destacam-se os anúncios em plataformas digitais, redes sociais profissionais como o LinkedIn, Indeed, Net-empregos, centros de formação, universidades, bem como a divulgação interna e as indicações de colaboradores (Marques, 2013).

O recrutamento pode ser de dois tipos: interno, quando se procura preencher a vaga com colaboradores já pertencentes à organização; ou externo, quando se recorre ao mercado de trabalho. Cada um destes modelos apresenta vantagens e limitações. O recrutamento interno tende a motivar os colaboradores, reforça o sentimento de valorização interna e reduz custos. Já o recrutamento externo permite trazer novas competências e visões para a organização, promovendo a diversidade e a inovação (Cunha et al., 2016).

Independentemente da estratégia adotada, é fundamental garantir que o processo seja conduzido com equidade e transparência, respeitando princípios de igualdade de oportunidades e não discriminação.

Após a fase de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, que visa avaliar e comparar os candidatos através de diferentes métodos e instrumentos, de modo a identificar aquele que melhor se ajusta às exigências da função. Esta fase pode incluir a análise curricular, entrevistas (individuais ou em painel), testes psicotécnicos, provas de conhecimentos, dinâmicas de grupo e, em alguns casos, simulações práticas (Carvalho, 2009).

Segundo Robbins e Judge (2013), a eficácia do processo de seleção reside na capacidade de prever o desempenho futuro do candidato com base em dados objetivos e critérios definidos. Para tal, é essencial que os instrumentos utilizados sejam válidos, fiáveis e adaptados ao contexto da função a desempenhar. A entrevista continua a ser o método mais utilizado, embora esteja frequentemente sujeita a enviesamentos. Por isso, recomenda-se a utilização de entrevistas semiestruturadas ou estruturadas, que permitem comparar candidatos de forma mais objetiva (Silva & Teixeira, 2010).

Além da vertente técnica, a avaliação de competências comportamentais e da compatibilidade com a cultura organizacional tem ganho relevância crescente. A seleção de candidatos que partilham dos valores e princípios da organização contribui para uma melhor integração e para a redução da rotatividade (Chiavenato, 2017).

Um processo de recrutamento e seleção bem estruturado e planeado traz inúmeros benefícios para a organização. Em primeiro lugar, contribui para a melhoria da qualidade dos colaboradores, ao

assegurar que os profissionais contratados possuem as competências técnicas e comportamentais adequadas à função (Caetano & Vala, 2007). Este alinhamento favorece um melhor desempenho individual e coletivo, reduzindo a necessidade de ações corretivas e de formação intensiva inicial.

Em segundo lugar, promove-se uma maior retenção de talento, uma vez que a adequação entre o perfil do colaborador e o posto de trabalho reduz o risco de insatisfação e saída prematura. A elevada rotatividade representa um custo significativo para as organizações, tanto em termos financeiros como de perda de conhecimento organizacional e impacto no clima laboral (Marques, 2013).

Adicionalmente, o processo de recrutamento e seleção é também um instrumento de gestão da imagem institucional, contribuindo para o posicionamento da organização como empregadora de referência. Processos seletivos bem conduzidos, baseados em critérios justos e transparentes, reforçam a reputação da empresa e aumentam a sua atratividade junto de candidatos qualificados (Silva & Teixeira, 2010).

Apesar da sua importância, o processo de recrutamento e seleção enfrenta diversos desafios, nomeadamente a elevada competitividade no mercado de trabalho, a escassez de perfis especializados em alguns setores, e as exigências crescentes dos candidatos relativamente à proposta de valor da organização. Além disso, a digitalização do processo — embora tenha ampliado o alcance das vagas e simplificado a triagem inicial — também trouxe novos desafios, como o excesso de candidaturas irrelevantes ou o risco de despersonalização da seleção (Guimarães & Arieira, 2020).

Em suma, o recrutamento e seleção são processos cruciais que, quando bem executados, permitem às organizações atrair e reter os melhores talentos, alinhando competências individuais com objetivos estratégicos. A profissionalização destes processos, sustentada em boas práticas e em evidência científica, é indispensável para assegurar a eficácia da gestão de pessoas e o sucesso organizacional a longo prazo.

3.1.1 Procedimento de Recrutamento e Seleção no Grupo Érre

Tal como acontece em muitas empresas, a organização de acolhimento do estágio realiza periodicamente processos de recrutamento com o objetivo de reforçar e melhorar as suas equipas. No caso específico da empresa Érre LRB, foram realizadas 2 reuniões iniciais no mês de novembro para compreender a abordagem então adotada no recrutamento e seleção, bem como as mudanças pretendidas com a formalização do Departamento de Recursos Humanos. Com base nessas reuniões, foram estabelecidas as seguintes atividades a desenvolver durante o estágio:

- Divulgação de oportunidades de emprego através de publicações de vagas;
- Triagem e análise de candidaturas para as vagas em aberto;
- Acompanhamento de entrevistas realizadas pela equipa da LRB;

- Desenvolvimento e implementação do processo de onboarding para os candidatos selecionados.

Todas estas atividades foram desenvolvidas sob a supervisão direta da Chefe de Recursos Humanos, o que permitiu assegurar o alinhamento entre as práticas executadas e a estratégia global da empresa. Esta supervisão próxima foi fundamental para garantir a qualidade e a consistência das ações levadas a cabo, bem como para proporcionar um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional. A colaboração regular com a responsável do departamento possibilitou um maior entendimento das necessidades organizacionais, permitindo ajustar as ações às especificidades da cultura e estrutura interna da LRB. Além disso, o acompanhamento constante permitiu uma aplicação prática das orientações e políticas de recursos humanos em vigor, assegurando que cada fase, desde a divulgação das ofertas até à integração dos novos colaboradores respeitasse os princípios de transparência, equidade e eficácia. Este enquadramento contribuiu não só para o desenvolvimento de competências técnicas, como também para o reforço da capacidade de adaptação, análise crítica e tomada de decisão num contexto organizacional real, elevando a qualidade do contributo prestado ao longo do estágio.

3.1.2 Procedimentos

O processo de recrutamento e seleção na organização de estágio segue um conjunto de etapas estruturadas, permitindo a captação eficiente de talento e garantindo a adequação dos candidatos às necessidades da empresa.

- **Identificação e Seleção dos Perfis:** A identificação do perfil ideal é a base de um processo de recrutamento eficaz, permitindo alinhar os requisitos da função com os objetivos da organização. Esta fase requer uma análise cuidada das competências técnicas e comportamentais desejadas. Segundo Chiavenato (2017), a definição do perfil deve resultar da análise do cargo e refletir tanto as exigências da função como a cultura organizacional.
- **Seleção de Currículos:** A triagem curricular é uma etapa de filtragem que permite identificar os candidatos mais adequados às vagas em aberto. Esta análise deve basear-se em critérios objetivos previamente definidos. Para Caetano e Vala (2007), a triagem eficiente evita entrevistas desnecessárias e assegura um processo mais justo e focado.
- **Entrevista Presencial:** A entrevista presencial permite avaliar, de forma mais direta, a adequação do candidato ao cargo e à equipa. Apesar de ser uma técnica comum, deve ser estruturada para garantir fiabilidade e reduzir a subjetividade (Landy & Conte, 2016). Além das competências, avalia-se a motivação, a postura e o alinhamento com os valores da organização (Robbins & Judge, 2014).
- **Seleção de Candidato:** A decisão final baseia-se numa avaliação global do desempenho do candidato ao longo do processo. Chiavenato (2017) salienta que a escolha deve considerar

não só a competência técnica, mas também a capacidade de integração na equipa e na cultura da empresa. Esta decisão deve ser fundamentada, partilhada entre os intervenientes e seguida de uma proposta formal ao candidato selecionado.

A primeira fase consiste na identificação e seleção dos perfis mais qualificados para a vaga em questão. Para isso, são utilizadas plataformas de recrutamento como o Net-Empregos, LinkedIn, Indeed e, para funções específicas na área tecnológica, IT Jobs. A publicação das vagas inclui informações essenciais, tais como a designação da função, uma breve apresentação da organização, a descrição das responsabilidades associadas à posição, os requisitos e qualificações exigidos e a localização geográfica da vaga. A divulgação em múltiplos canais visa aumentar a visibilidade da oferta e atrair um maior número de candidatos qualificados.

Uma vez recebidas as candidaturas através do email de recrutamento institucional, procede-se à seleção dos currículos, selecionando aqueles que melhor se adequam ao perfil pretendido. Após esta análise inicial, os currículos são enviados para a chefia da área responsável pela contratação, que avalia os perfis e determina quais candidatos devem avançar para a primeira entrevista. Nesta fase, realiza-se um primeiro contacto com os candidatos por email ou telefone, no qual se agenda a entrevista, que ocorre remotamente através da plataforma Microsoft Teams, com uma duração média de 15 a 20 minutos. A entrevista conta com a participação de um elemento do departamento dos Recursos Humanos e dois membros da equipa responsável pela contratação. Embora não exista um guião fixo, a entrevista segue uma estrutura base que inclui a apresentação dos entrevistadores e do candidato, uma breve explicação sobre a empresa e sobre a vaga, a abordagem da experiência profissional do candidato, as suas motivações e interesses na área, a discussão das suas expectativas salariais e, por fim, o encerramento da entrevista, agradecendo a sua participação e informando sobre os próximos passos do processo. Após esta entrevista, é tomada uma decisão relativamente à continuidade do candidato no processo de seleção. Aqueles que não são aprovados recebem posteriormente feedback, enquanto os selecionados avançam para a fase seguinte.

A terceira etapa corresponde à entrevista presencial, que marca a última fase do processo de recrutamento e seleção. Nesta fase, é proposto um pequeno desafio ou teste prático para avaliar as competências técnicas do candidato e a sua capacidade de adaptação às exigências do cargo. Esta entrevista decorre com a presença de um representante do departamento dos Recursos Humanos e dois elementos da equipa de recrutamento. Para além da avaliação prática, são detalhadas as funções específicas da posição e as expectativas da empresa em relação ao desempenho do futuro colaborador.

Concluída esta fase, procede-se à seleção do candidato que melhor se adequa não apenas aos requisitos técnicos da função, mas também à dinâmica da equipa e à cultura organizacional, aspetos fundamentais para uma integração bem-sucedida na empresa. O candidato escolhido recebe uma proposta formal por email, onde são apresentados os detalhes do contrato. Caso aceite a proposta,

o processo de recrutamento é finalizado. Em caso de recusa, a proposta é enviada ao segundo candidato melhor classificado, e assim sucessivamente, até que a vaga seja preenchida.

Durante o estágio, a participação neste processo envolveu a seleção inicial dos currículos, analisando os perfis mais adequados aos critérios definidos para cada vaga, o agendamento e acompanhamento das entrevistas, garantindo a apresentação da empresa e a explicação dos benefícios oferecidos, bem como o contacto com os candidatos selecionados para informar sobre a sua colocação ou não na vaga.

O processo de recrutamento e seleção observado durante o estágio demonstra a relevância de uma abordagem estruturada e criteriosa na captação de talento, sendo cada etapa essencial para garantir a escolha do candidato mais adequado, tanto em termos técnicos como culturais. Desde a definição do perfil até à entrevista presencial e seleção final, cada fase contribui para a eficácia do processo e para o alinhamento com os objetivos organizacionais. Como referem Chiavenato (2017) e Robbins e Judge (2014), a adequação à função e à cultura da empresa é tão importante quanto as competências técnicas, sendo fundamental que o processo de seleção reflita essa dualidade. Um recrutamento bem planeado não só reduz custos e erros de contratação, como também potencia a integração e retenção de colaboradores, reforçando a competitividade e sustentabilidade da organização.

3.1.3 Outros Aspetos de Recrutamento e Seleção

Quando as candidaturas não têm sucesso depois da primeira ou segunda entrevista é necessário enviar feedback ao candidato sobre a decisão da organização. Esta informação é enviada através de email onde se informa o candidato da decisão. Este feedback é sempre dado pela organização, mas somente é realizado quando o processo de recrutamento e seleção é encerrado.

O fornecimento de feedback aos candidatos que não são selecionados constitui uma prática cada vez mais valorizada no âmbito da gestão de recursos humanos, sendo reconhecida como parte integrante de um processo de recrutamento ético, transparente e orientado para a experiência do candidato. Embora nem sempre seja exigido legalmente, este procedimento contribui para a construção de uma imagem organizacional positiva, reforçando a marca empregadora (employer branding) e demonstrando respeito pelo tempo e empenho dos candidatos. De acordo com Lind e Tyler (1988), os princípios da justiça organizacional, destacam a importância do tratamento respeitoso e da comunicação honesta nas relações entre organizações e indivíduos, incluindo candidatos a emprego. A ausência de feedback pode gerar percepções de injustiça e afetar negativamente a reputação da empresa, enquanto um retorno claro e respeitoso, mesmo que negativo, ajuda a manter boas relações e potencia candidaturas futuras.

Por outro lado, Walker et al. (2013) sublinham que um processo de seleção bem conduzido deve incluir não só a avaliação cuidadosa dos candidatos, mas também a sua comunicação final, permitindo-lhes compreender o desfecho do processo e, quando possível, identificar áreas de melhoria. A prática da empresa de apenas enviar este feedback após o encerramento formal do processo revela-se adequada, pois assegura que a decisão está consolidada e evita criar expectativas prematuras. Além disso, permite uma comunicação mais objetiva e definitiva, reduzindo ambiguidades e preservando a credibilidade da organização. Esta abordagem reforça também o compromisso da empresa com a transparência e o profissionalismo em todas as fases do recrutamento.

3.1.4 Reflexão sobre o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção

A eficácia do processo de recrutamento e seleção é um fator determinante para o sucesso de uma organização, uma vez que a admissão de profissionais qualificados e alinhados com a cultura empresarial contribui diretamente para o crescimento e desenvolvimento sustentável da empresa. Garantir que a seleção dos candidatos seja criteriosa permite que a organização integre colaboradores de elevado potencial, capazes de acrescentar valor e impulsionar o seu desempenho (Chiavenato, 2017). As empresas dependem essencialmente das pessoas que as integram, sendo a gestão do capital humano um elemento fundamental para assegurar a sua competitividade e posicionamento no mercado. Contudo, o recrutamento e a seleção continuam a representar um desafio significativo para as organizações, principalmente quando não existem critérios bem definidos ou ferramentas adequadas para a sua execução (Landy & Farr, 1983). Neste sentido, a criação formal do departamento de Recursos Humanos no Grupo Érre veio colmatar essas lacunas, permitindo uma abordagem mais estruturada e eficiente, refletindo-se num aumento gradual da taxa de sucesso nas contratações.

No âmbito das atividades desenvolvidas durante o estágio, a publicação de vagas ocorreu em média uma a duas vezes por mês, tendo sido utilizada uma abordagem multicanal, com recurso a plataformas como Net-Empregos, LinkedIn, Indeed e IT Jobs. Sendo o Grupo Érre uma consultora de serviços, surgem frequentemente novos projetos que exigem o reforço das equipas, tornando o recrutamento um processo contínuo e essencial para garantir o fluxo operacional da empresa. A triagem curricular manteve-se como uma das responsabilidades fundamentais da estagiária, sendo realizada em estreita articulação com os gestores de equipa e com base em critérios previamente definidos para cada vaga. Esta fase permitiu o desenvolvimento de competências na análise de perfis profissionais e no alinhamento entre requisitos técnicos e objetivos organizacionais.

Relativamente ao acompanhamento das entrevistas, a estagiária participou ativamente em todas as fases, desde o agendamento até à realização das sessões, inicialmente sob supervisão direta e, gradualmente, com maior autonomia. O envolvimento incluiu a preparação dos momentos de entrevista nomeadamente a organização da agenda, a análise prévia dos currículos selecionados e a formulação de questões orientadoras. Durante as entrevistas realizadas via Teams, a estagiária acompanhava os recrutadores, registando os pontos mais relevantes da interação, como a motivação demonstrada pelos candidatos, a clareza na comunicação, a adequação do perfil e eventuais dúvidas ou expectativas manifestadas. Este envolvimento permitiu o desenvolvimento de uma visão mais crítica e analítica sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão numa fase tão sensível do processo.

Além disso, foi prestado um apoio significativo ao orientador de estágio, à responsável pelo departamento de Recursos Humanos e aos restantes elementos da equipa financeira, nomeadamente na organização dos processos de recrutamento em curso, na manutenção de bases de dados atualizadas e na comunicação com candidatos. Esta colaboração contribuiu para a melhoria da eficiência operacional do departamento, permitindo uma resposta mais célere às necessidades de contratação.

Do ponto de vista formativo, a participação ativa em todas estas etapas proporcionou uma aprendizagem sólida sobre os procedimentos e boas práticas associadas à gestão de pessoas. A experiência permitiu não só aplicar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica, como também desenvolver competências interpessoais, de comunicação organizacional, de análise crítica e de trabalho em equipa. Em suma, a intervenção da estagiária revelou-se uma mais-valia para a organização, enquanto se traduziu num processo de crescimento pessoal e profissional, alicerçado na prática efetiva e contextualizada da gestão de recursos humanos.

4. Cultura Organizacional

A cultura organizacional constitui um dos pilares centrais para a identidade e funcionamento de qualquer organização. Esta representa o conjunto de valores, normas, crenças e práticas partilhadas que orientam o comportamento dos seus membros e moldam a forma como a organização interage com o seu ambiente interno e externo (Schein, 2010). Esta cultura manifesta-se tanto em elementos tangíveis, como rituais, linguagem e estruturas organizativas, como em aspetos mais subtis e simbólicos, como as perceções de poder, as dinâmicas de liderança e as expectativas de comportamento.

Segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura organizacional influencia diretamente a motivação dos colaboradores, a tomada de decisão e os níveis de desempenho. É através desta que se constrói um sentimento de pertença, contribuindo para a coesão interna e para o alinhamento dos

comportamentos com os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, uma cultura forte e bem definida pode funcionar como uma alavanca competitiva, promovendo a inovação, a resiliência e a capacidade de adaptação da empresa (Kotter & Heskett, 1992).

Por outro lado, a cultura não é estática: evolui em função das transformações organizacionais, das lideranças e da entrada de novos colaboradores. Cada processo de recrutamento e integração, onboarding, representa, por isso, uma oportunidade crítica para reforçar ou reconfigurar a cultura existente. Como destaca Schein (2010), o momento de entrada de um novo colaborador é especialmente sensível, pois é nesse momento que se inicia o processo de “aculturação”, ou seja, de assimilação dos valores e práticas do coletivo organizacional. Assim, o modo como a cultura é comunicada e experienciada desde o primeiro contacto tem impacto duradouro na relação do colaborador com a organização.

4.1 Onboarding

O processo de onboarding representa muito mais do que a receção formal de novos colaboradores. Trata-se de uma etapa estratégica na gestão de recursos humanos, que visa facilitar a integração plena do indivíduo na organização, garantindo que este compreende a missão, os valores, a cultura e os objetivos do local onde irá desempenhar as suas funções (Caetano & Vala, 2007). Um onboarding eficaz contribui para a adaptação mais célere, reforça o alinhamento com a cultura organizacional e promove uma experiência positiva que impacta diretamente a motivação, a produtividade e a retenção do talento.

O sucesso do onboarding depende da sua estrutura, abrangência e alinhamento com os objetivos organizacionais. Krashman (2015) propõe que um onboarding eficaz deve obedecer a quatro critérios essenciais: ser estratégico, compreensivo, consistente e mensurável. Isto significa que deve envolver todas as áreas relevantes, ser aplicado de forma uniforme a todos os novos colaboradores, e permitir a avaliação dos seus resultados através de indicadores específicos, como tempo de adaptação ou taxa de rotatividade.

A importância do onboarding enquanto extensão da cultura organizacional é sublinhada por Cesário (2018), ao referir que a apresentação institucional deve incluir não apenas informação técnica, mas também elementos simbólicos, como a história da empresa, os seus valores e os comportamentos esperados. A sessão de boas-vindas, por exemplo, é um momento privilegiado para consolidar esta comunicação cultural e para preparar o novo elemento para a sua nova realidade profissional. Peterson (2002) reforça ainda que o apoio das chefias diretas é fundamental para reduzir a ansiedade do recém-chegado, aumentar a perceção do suporte organizacional e influenciar positivamente o bem-estar e a performance no início da experiência laboral.

A literatura destaca que a primeira impressão que um colaborador tem da organização é determinante para o seu envolvimento e compromisso (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Uma integração desorganizada pode gerar sentimentos de insegurança e abandono, resultando em desmotivação e até em abandono precoce do posto. Pelo contrário, um processo estruturado transmite confiança, reduz a incerteza e clarifica as expectativas mútuas.

Para garantir um onboarding de qualidade, recomenda-se a preparação antecipada de materiais e informações, como o guia institucional, o planeamento das atividades iniciais e a apresentação formal à equipa. A atribuição de um mentor pode ser uma prática eficaz para promover a integração informal e responder a dúvidas no quotidiano de trabalho (Allen & Shanock, 2013). Malik, Blake e Suggs (2014) alertam para a vulnerabilidade dos novos colaboradores, defendendo a importância de um acompanhamento contínuo e estruturado ao longo dos primeiros meses.

A formação inicial deve abordar não apenas as competências técnicas necessárias ao cargo, mas também o uso das ferramentas organizacionais e os procedimentos internos. O feedback regular durante o período de integração é igualmente crucial, permitindo a deteção precoce de dificuldades e a realização de ajustamentos. Snell (2006) assinala que a eficácia deste processo se traduz na redução do tempo necessário para atingir o desempenho esperado, no aumento da satisfação e na diminuição dos custos com rotatividade.

Por fim, como defendem Caetano e Vala (2007), um dos maiores erros no acolhimento é o esquecimento do colaborador após os primeiros dias, o que pode gerar sentimentos de desproteção. A integração não deve ser vista como um evento pontual, mas sim como um processo contínuo, dinâmico e adaptável às necessidades da organização e do colaborador.

4.2 O Onboarding no Grupo Érre

Após a conclusão do processo de recrutamento e seleção, dá-se início à fase de integração do novo colaborador na organização. Esta responsabilidade recai sobre o mesmo elemento que conduziu o recrutamento, assegurando uma transição mais coesa, coordenada e eficaz. Durante o estágio, foi desenvolvido um novo modelo para este procedimento, com o objetivo de melhorar a experiência de entrada na empresa e torná-la mais acolhedora e organizada.

Cerca de dois dias antes da data prevista para o início de funções, o novo colaborador recebe, por email, um questionário de entrada no qual deve introduzir os seus dados pessoais. Em simultâneo, é partilhado o plano de onboarding, que inclui o programa detalhado para o primeiro dia de trabalho, bem como o organograma da organização. Esta antecipação visa facilitar o primeiro contacto com a estrutura interna e com os colegas, permitindo uma aproximação inicial à cultura da empresa (Dai & De Meuse, 2007).

No dia de entrada, um elemento do departamento de Recursos Humanos assume a receção do novo colaborador, dando-lhe a conhecer as instalações e fazendo uma breve contextualização institucional. Neste momento, são igualmente entregues os equipamentos necessários ao desempenho das funções. Após esta fase, o colaborador é encaminhado para a sua equipa, onde decorre a integração interna. Esta etapa inclui uma reunião de boas-vindas, na qual os colegas se apresentam e partilham as respetivas funções e responsabilidades dentro da equipa.

Ainda no decorrer do primeiro dia, o novo elemento tem oportunidade de explorar as plataformas digitais utilizadas na empresa e de realizar uma pesquisa introdutória sobre as suas futuras tarefas. Ao longo deste processo, sempre que surjam dúvidas ou obstáculos, o departamento de Recursos Humanos permanece disponível para prestar o apoio necessário, contribuindo para uma integração gradual e bem-sucedida no novo contexto de trabalho.

O suporte prestado pelas chefias e pelos colegas revela-se essencial para uma integração eficaz. No caso do Grupo Érre, o ambiente de trabalho caracteriza-se por um clima de proximidade e entreajuda, o que favorece o sentimento de pertença desde os primeiros dias. A acessibilidade das chefias permite um contacto direto e frequente, facilitando a obtenção de feedback e promovendo uma adaptação mais rápida às funções e à dinâmica da cultura organizacional.

5. Team Buildings

O clima organizacional corresponde ao ambiente psicossocial percebido pelos colaboradores no seu local de trabalho, refletindo os valores, atitudes, relações interpessoais e práticas institucionais que caracterizam o cotidiano da organização (Chiavenato, 2017). Este conceito influencia diretamente o comportamento dos trabalhadores, a sua motivação, satisfação e desempenho, sendo um dos pilares para a criação de uma cultura organizacional saudável e produtiva.

De acordo com Robbins e Judge (2014), o clima organizacional funciona como uma personalidade coletiva da empresa, que orienta as ações dos seus membros e condiciona as suas experiências profissionais. Um clima positivo tende a potenciar o comprometimento, reduzir a rotatividade e criar condições propícias para a inovação. Em contraste, um clima negativo pode gerar insatisfação, conflitos e perda de produtividade.

A percepção do clima é afetada por múltiplos fatores, como o estilo de liderança, as relações interpessoais, os sistemas de recompensa, a clareza das funções e a comunicação organizacional.

Schneider et al. (2013) sublinham a importância da congruência entre os valores da empresa e as práticas do dia a dia para a manutenção de um clima coeso e consistente.

As atividades de team building têm emergido como uma ferramenta estratégica para a melhoria do clima organizacional. Estas iniciativas, concebidas para fortalecer a cooperação e a interação entre membros das equipas, consistem em dinâmicas que promovem o autoconhecimento, a comunicação eficaz e o sentido de pertença (Carvalho, 2013).

Quando bem implementadas, as atividades de team building permitem o desenvolvimento de competências como liderança, empatia, resiliência e colaboração, promovendo um ambiente mais positivo e integrador. Para Caetano e Vala (2007), estas práticas contribuem para um maior alinhamento entre os membros das equipas e os objetivos da organização, reduzindo o stress e aumentando a eficiência.

Team buildings bem estruturados promovem ainda a quebra de barreiras hierárquicas e estimulam relações horizontais mais saudáveis. Moxom (1993) defende que o convívio informal entre colaboradores permite a criação de laços interpessoais mais sólidos, potenciando a confiança mútua e a cooperação.

A relação entre clima organizacional e team building é profundamente simbólica e funcional. Se, por um lado, o clima influencia a disposição dos colaboradores para se envolverem em atividades coletivas, por outro, os team buildings contribuem diretamente para a construção e manutenção de um clima favorável (Allen & Shanock, 2013).

Estes dois conceitos reforçam-se mutuamente. Um clima positivo potencia a adesão e o envolvimento nas dinâmicas de grupo, enquanto estas, por sua vez, consolidam o sentimento de coesão e camaradagem. Segundo Peterson (2002), a existência de relações sociais saudáveis é um dos principais fatores de bem-estar organizacional e de envolvimento afetivo com a empresa.

Os team buildings podem ser utilizados de forma estratégica para mitigar disfunções no clima organizacional. Situações de conflito, de falta de comunicação ou de desconfiança entre membros da equipa podem ser abordadas através de atividades que promovam a escuta ativa, a empatia e a resolução cooperativa de problemas. Este aspeto é particularmente relevante em contextos de mudança ou reestruturação organizacional.

A incorporação de team buildings na política de recursos humanos deve ser pensada como uma dimensão integrada da gestão do clima organizacional. Para Snell (2006), estas práticas são tanto um investimento na produtividade como um sinal de valorização dos colaboradores.

Para além de promover o bem-estar, as atividades de team building facilitam a integração de novos elementos, reforçam a cultura organizacional e aumentam a retenção de talento. Krashman (2015)

recomenda que as empresas avaliem regularmente o impacto destas ações e ajustem as suas estratégias com base nas necessidades concretas das equipas.

O clima organizacional e os team buildings são dois elementos centrais da dinâmica interna das organizações, que se interligam e se reforçam. Um ambiente de trabalho positivo depende da existência de relações humanas sãs, colaborativas e orientadas para objetivos comuns. Os team buildings surgem, assim, como uma prática essencial para alimentar esse ambiente e promover a excelência organizacional.

5.1 Team Buildings no Grupo Érre

O Grupo Érre possui uma calendarização anual de atividades de team building, a qual é planeada e finalizada entre os meses de dezembro e janeiro. Estas iniciativas desempenham um papel fundamental na promoção do espírito de equipa, fortalecimento das relações interpessoais e no aumento do envolvimento dos colaboradores com a cultura organizacional. O departamento de Recursos Humanos tem a responsabilidade de pesquisar atividades dinâmicas e adequadas ao perfil da empresa, avaliando a melhor altura para a sua realização, de forma a garantir um impacto positivo e uma adesão significativa por parte dos colaboradores.

O Grupo Érre conta com eventos de team building fixos, realizados anualmente, como é o caso do Team Building de Natal. No ano em que decorreu o estágio curricular, esta iniciativa consistiu numa experiência gastronómica realizada numa escola de culinária em Famalicão. Os colaboradores foram divididos aleatoriamente em equipas e tiveram como desafio preparar entradas, prato principal e sobremesa, que seriam posteriormente servidos no jantar da empresa. Esta atividade não só promoveu a colaboração e o trabalho em equipa, como também proporcionou um ambiente descontraído e de partilha.

Outra iniciativa recorrente é o Érre Springs, um evento dedicado à receção da primavera, no qual são promovidas atividades ao ar livre que incentivam a interação entre os colaboradores num ambiente descontraído e revitalizante. Já no verão, os team buildings são organizados de forma flexível, tendo em conta a disponibilidade e disposição dos colaboradores. Habitualmente, estas atividades ocorrem em espaços junto ao mar, em eventos ao pôr do sol, acompanhados de momentos de convívio e desafios de equipa.

Durante o estágio, foi ainda implementada uma nova iniciativa, o Magusto, que passou a integrar o calendário de atividades da empresa. Esta celebração consistiu num momento de convívio entre os colaboradores, acompanhada de um lanche tradicional, onde as castanhas assumiram o papel principal. Esta introdução revelou-se uma excelente oportunidade para reforçar o espírito de equipa e incentivar a interação entre diferentes departamentos.

A realização de team buildings no Grupo Érre evidencia o compromisso da empresa em investir no bem-estar dos seus colaboradores e na coesão das suas equipas, elementos essenciais para um clima organizacional positivo e produtivo (Chiavenato, 2017). A inclusão de iniciativas específicas, como o Magusto, demonstra a capacidade da organização para adaptar as suas práticas às necessidades e interesses dos colaboradores, reforçando o sentido de pertença e o alinhamento com a cultura da empresa (Carvalho, 2013). Segundo Allen e Shanock (2013), estas experiências contribuem significativamente para fortalecer as relações interpessoais e facilitar a comunicação, fatores cruciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e motivador. Além disso, ao promover momentos de convívio e partilha fora do contexto formal, a organização fomenta a confiança e a colaboração, pilares fundamentais para o desempenho coletivo e o sucesso sustentável (Peterson, 2002; Caetano & Vala, 2007).

Figura 2: Team building Magusto



Fonte: Arquivo Pessoal

Figura 3: Team Building Natal



Fonte: Arquivo pessoal

Conclusão

A realização deste estágio proporcionou um primeiro contacto com o contexto profissional, possibilitando o desenvolvimento de conhecimentos e competências técnicas. O percurso desenvolvido dentro da organização enquanto estagiário revelou-se simultaneamente desafiador e enriquecedor. No início do estágio, existia uma expectativa em relação ao funcionamento da organização, bem como ao contacto com os elementos do departamento e da empresa de forma geral. Desde o primeiro momento, a equipa demonstrou disponibilidade para apoiar e integrar a estagiária mostrando-se recetiva às suas opiniões enquanto futuro profissional e, sobretudo, à sua presença na organização.

Foi possível constatar que a organização apresenta um equilíbrio interessante na composição da sua equipa nos serviços corporativos, combinando colaboradores experientes, com vários anos de casa, e a aposta em novos talentos. Este equilíbrio reflete-se numa cultura organizacional que promove a partilha de conhecimento e a integração eficaz de novos elementos, fazendo com que

todos os que entram se sintam apoiados e à vontade para demonstrar as suas dúvidas, inseguranças e novas ideias.

O estágio revelou também alguns desafios pessoais, especialmente por se tratar da primeira experiência em contexto laboral. No início, a estagiária sentiu dificuldades em gerir a pressão que colocava sobre ela própria, o que gerou algum desconforto e ansiedade face às exigências do ambiente profissional. As maiores dificuldades surgiram sobretudo no âmbito das soft skills, nomeadamente na capacidade de lidar com diferentes pessoas e aprender a relacionar-se de forma mais natural e eficaz dentro da equipa. Estas competências interpessoais são essenciais para um bom desempenho, e esta experiência permitiu identificar áreas de melhoria pessoal.

Adicionalmente, houve aspetos em que senti que poderia ter tido uma maior intervenção. Por exemplo, no apoio à área financeira, embora tenha colaborado com tarefas como o processamento de recibos de vencimento e o carregamento de faturas, considera que poderia ter dado uma resposta mais proativa e aprofundada.

Os projetos desenvolvidos ao longo do estágio permitiram compreender, na prática, o funcionamento de uma organização e aplicar tanto competências pessoais como técnicas. O projeto de recrutamento e seleção profissional proporcionou o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão e de organização, além de ter permitido aprofundar conhecimentos sobre os processos de recrutamento e seleção de talento. Por sua vez, a participação no processo de onboarding deu a oportunidade de dar seguimento ao procedimento anterior e conhecer os novos colaboradores em primeira mão, criando a hipótese do departamento de Recursos Humanos ganhar maior visibilidade dentro da organização. Os team buildings permitiram perceber que as instituições não são apenas feitas de números, mas de pessoas que precisam de ser cuidadas e que necessitam de momentos de descontração e convívio para aumentar o seu rendimento.

Para além da vertente profissional, o que mais se destacou ao longo do estágio foram as relações interpessoais estabelecidas com colegas do departamento e de outras áreas da organização. A experiência global foi extremamente positiva, tendo proporcionado uma visão prática do funcionamento de um departamento de Recursos Humanos no contexto empresarial. Adicionalmente, permitiu compreender o papel que um Gestor de Recursos Humanos pode desempenhar na dinamização e no apoio tanto à estrutura organizacional como aos colaboradores.

Em suma, o estágio contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências como organização, trabalho em equipa e comunicação. Além disso, permitiu adquirir um maior sentido de responsabilidade profissional, fruto da autonomia concedida na execução dos projetos. Deste modo, considera-se que a experiência foi enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional, permitindo consolidar conhecimentos e perspetivar o futuro na área da Gestão das Organizações.

Referências Bibliográficas

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). *Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>

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.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *A gestão de pessoas: Contextos, processos e formas. RH Editora.*

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *A gestão de recursos humanos: Contextos, estratégias e práticas. Edições Sílabo.*

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. Editora RH.*

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Manual de Psicologia do Trabalho e das Organizações (2.^a ed.). Edições RH.*

Carvalho, A. (2009). *Recrutamento e Seleção: Práticas e Desafios. RH Editora.*

Carvalho, A. (2013). *Team building: Uma abordagem prática para o desenvolvimento de equipas. Edições Sílabo.*

Carvalho, C. A. (2013). *Team building e equipas de sucesso? Estudo exploratório através de uma empresa especialista* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa School of Economics & Management].

Cesário, F. (2018). *Gestão de Pessoas nas Organizações: Contextos e Práticas*. Pactor.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Elsevier.

Cunha, R. C., Rego, A., Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. RH Editora.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.^a ed.). Artmed.

Freitas, J. F. P. (2023). *Relatório de estágio num Departamento de Recursos Humanos de um Grupo Organizacional* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Minho]. Universidade do Minho.

Grupo Érre. (s.d.). *Organograma do Grupo Érre* [Documento interno]. Grupo Érre.

Grupo Érre. (s.d.). *Página institucional*. <https://www.grupoerre.pt/>

Guimarães, M. F., & Arieira, J. de O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2), 1–15.

Guimarães, P., & Arieira, J. (2020). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lidel.

Guimarães, R., & Arieira, J. (2020). *Gestão de Recursos Humanos: Práticas, tendências e desafios* (2.^a ed.). Lidel.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

Krashman, L. A. (2015). Four keys to effective onboarding. *Strategic HR Review*, 14(2), 71–75.

Krashman, M. (2015). Designing an onboarding program: Four elements to consider. *Workforce Solutions Review*, 6(3), 10–13.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5th ed.). Wiley.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. Academic Press.

Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (Anniversary ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science+Business Media.

Malik, S. H., Blake, H., & Suggs, L. S. (2014). A systematic review of workplace health promotion interventions for increasing physical activity. *British Journal of Health Psychology*, 19(1), 149–180.

Marques, C. A., & Ferreira, A. I. (2015). A importância da gestão administrativa de recursos humanos nas PME portuguesas. *Revista Portuguesa de Gestão e Negócios*, 10(3), 45–59.

Marques, M. (2013). *Atração e Retenção de Talentos*. Vida Económica.

Moxom, J. (1993). *Team building: The key to success in corporate environments*. Pitman Publishing.

Moxon, P. (1993). *Building a better team: A handbook for managers and facilitators*. Gower.

Peterson, R. (2002). The impact of supportive leadership on new hire adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 36–44.

Peterson, R. S. (2002). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 795–808.

Reis, G. G., & Pimentel, D. S. (2017). Recrutamento e seleção: práticas e impactos estratégicos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 130–146.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamento Organizacional* (15.^a ed.). São Paulo: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Silva, A., & Teixeira, M. (2010). *Seleção de Pessoal: Métodos e Técnicas*. RH Editora.

Silva, M. R., & Teixeira, S. M. (2019). Práticas de gestão de recursos humanos em pequenas empresas: desafios e especificidades. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 12(2), 367–385.

Snell, S. (2006). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.

Snell, S. A. (2006). Onboarding: New hire engagement and retention. *Workforce Management*, 85(8), 26–29.

Sousa, M. J. (2020). Clima organizacional e bem-estar no trabalho: Uma relação estratégica. *Gestão e Desenvolvimento*, 28(1), 113–126.

Teixeira, M. (2023, novembro). Atividade de team building – Magusto [Fotografia]. Arquivo pessoal.

Teixeira, M. (2023, dezembro). Atividade de team building – Natal [Fotografia]. Arquivo pessoal.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18.^a ed.). Cortez Editora.

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

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2013). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 193–202. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.02.004>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (1.^a ed.). Penso Editora.