



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Porto

Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA ESPANHOLA

Relatório de Estágio apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos, orientado pela Prof. Doutora Claudia Maria Huber

Thiago Perasso Gouveia dos Santos

2025

www.ulusofona.pt

Universidade Lusófona
Centro Universitário de Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA ESPANHOLA

Thiago Perasso Gouveia dos Santos

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendida/o por Thiago Perasso Gouveia dos Santos em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Porto no dia 24/09/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação N°170/2025, 14 de fevereiro de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Profª Doutora Diana da Silva Dias, por delegação da Direção do Ciclo de Estudos;

Arguente: Prof: Doutora Catarina Joana Vieira Gomes;

Vogal: Profª Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias;

Orientador: Profª Doutora Cláudia Maria Huber.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram de maneira significativa para a conclusão deste trabalho, tornando esta jornada ainda mais especial.

À minha orientadora, Prof. Claudia Maria Huber, dedico um agradecimento especial pela orientação competente, paciência e apoio constante ao longo deste processo. Suas orientações valiosas e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos pais, agradeço por serem minha fonte constante de apoio, incentivo e compreensão. Sua dedicação e amor incondicional foram a força motriz por trás de todas as minhas conquistas.

Aos amigos, que estiveram ao meu lado durante os desafios e celebrações, agradeço por compartilharem risos, conselhos e por serem parte essencial desta jornada. Sua amizade é um tesouro que valorizo profundamente.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este caminho, meu mais sincero agradecimento. Este trabalho não seria possível sem o apoio de cada um de vocês.

Muito obrigado!

RESUMO

Com a implementação de ambientes de trabalho presenciais, híbridos e remotos, os estagiários enfrentam desafios na integração de seus locais de trabalho, resultando em limitações nas interações sociais essenciais para a assimilação de informações. Este estudo tem como objetivo geral, avaliar a percepção dos estagiários sobre a eficácia do acolhimento, identificar áreas de melhoria e analisar a relação entre o sucesso da integração e a satisfação dos estagiários. Utilizando uma abordagem quantitativa e descritiva, onde 35 estagiários foram questionados em uma empresa localizada em Barcelona na Espanha.

Os resultados revelam que a satisfação do estagiário está intrinsecamente ligada à qualidade do acolhimento, sendo este um componente crítico para o sucesso do processo. Ao examinar detalhadamente a integração e satisfação dos novos colaboradores, foram identificados tanto aspectos positivos quanto áreas de aprimoramento. As sessões de formação e a interação com colegas emergiram como elementos cruciais, refletindo uma percepção geral mediana (54%). No entanto, aspectos como acesso às informações, integração na organização e familiaridade com hábitos e costumes apresentam oportunidades para melhorias. Além disso, ao cruzar dados sociodemográficos, foram observadas tendências intrigantes, como a influência da faixa etária, gênero e nacionalidade na satisfação.

Conclui-se que há uma concordância mediana dos estagiários quanto à satisfação em relação às práticas de acolhimento e integração. No entanto, dois pontos se destacam pelas respostas mais discordantes: a falta de informações da empresa e práticas que proporcionam uma visão mais nítida da estrutura hierárquica e funcional da organização.

Palavras-Chave: Acolhimento, Compromisso Organizacional, Integração, Intenções de Saída, Personalidade

ABSTRACT

With the implementation of face-to-face, hybrid and remote working environments, trainees face challenges in integrating their workplaces, resulting in limitations in the social interactions that are essential for assimilating information. The overall aim of this study was to assess trainees' perceptions of the effectiveness of the welcome, identify areas for improvement and analyze the relationship between successful integration and trainee satisfaction. Using a quantitative and descriptive approach, 35 trainees were questioned in a company located in Barcelona, Spain.

The results show that trainee satisfaction is intrinsically linked to the quality of the welcome, which is a critical component in the success of the process. When examining the integration and satisfaction of new employees in detail, both positive aspects and areas for improvement were identified. Training sessions and interaction with colleagues emerged as crucial elements, reflecting an overall average perception (54%). However, aspects such as access to information, integration into the organization and familiarity with habits and customs present opportunities for improvement. Furthermore, when cross-referencing socio-demographic data, intriguing trends were observed, such as the influence of age group, gender and nationality on satisfaction.

The conclusion is that there is average agreement among trainees regarding satisfaction with welcoming and integration practices. However, two points stand out as the most disagreeable: the lack of information about the company and practices that provide a clearer view of the hierarchical and functional structure of the organization.

Keywords: Welcoming, Organizational Commitment, Integration, Exit Intentions, Personality

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
SUMÁRIO.....	v
ABREVIACÕES.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE APÊNDICE	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1. Acolhimento e Integração	5
2. Socialização	7
3. Comunicação Interna.....	9
4. Tecnologia e Acolhimento.....	12
5. Pertinência do Estágio Profissional	14
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	15
1. Natureza da Pesquisa	15
2. Instrumento e procedimento de Coleta de Dados	16
3. Universo do estudo – Contextualização da Empresa	17
3.1. Perfil dos Estágios na Empresa.....	18
3.2. O Estágio na Empresa Espanhola.....	19
4. Amostra	19
5. Tratamento de Dados.....	20
CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS.....	22
1. Perfil da empresa	22
2. Cronograma do Estágio	25

3. Relatos Diários Discutidos por Mês	26
3.1. Setembro de 2023 – Integração e Adaptação Inicial	27
3.2. Outubro de 2023 – Consolidação de Rotinas e Aprendizagem em Grupo	29
3.3. Novembro e Início de Dezembro de 2023 – Autonomia, Responsabilidade e Síntese da Experiência	30
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS	32
1. Resultados do Questionário de Satisfação	32
2. Análise por Variáveis Sociodemográficas	37
i. Faixa Etária e Satisfação	37
ii. Gênero e Satisfação	37
iii. Nacionalidade e Satisfação	38
iv. Habilitações Literárias e Satisfação	39
3. Implicações e Recomendações	39
4. Análise Swot	41
CONCLUSÃO	44
BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA	47
APÊNDICE	53
ANEXOS	58

ABREVIACÕES

- **GRH:** Gestão de Recursos Humanos.
- **CO:** Comprometimento Organizacional.
- **ES:** Espanha (código ISO do país)
- **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Acesso às informações sobre os serviços oferecidos pela organização.....	32
Gráfico 2 - Saber quem procurar quando precisam de informações	33
Gráfico 3 - Sentimento de integração na organização.....	34
Gráfico 4 - Familiaridade com os hábitos e costumes da organização	35
Gráfico 5 - Familiaridade com a história da organização	36
Gráfico 6 - Gênero e Satisfação dos Inquiridos	37
Gráfico 7 - Nacionalidades e Satisfação	38
Gráfico 8 - Habilitações Literárias e Satisfação.....	39

ÍNDICE DE APÊNDICE

Apêndice A - Questionário sociodemográfico.....	53
Apêndice B - Questionário de Pesquisa de Satisfação	54
Apêndice C - Sociodemographic Questionnaire.....	55
Apêndice D - Satisfaction Survey.....	56

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade e multiculturalidade dos ambientes de trabalho, intensificadas por programas internacionais como o Erasmus+, impõem novos desafios às práticas de acolhimento e integração de estagiários em contextos organizacionais. Estes processos, muitas vezes negligenciados ou reduzidos a procedimentos administrativos formais, desempenham um papel determinante na experiência inicial do estagiário, influenciando a sua adaptação, envolvimento e desempenho ao longo do estágio (Dias et al., 2022).

O acolhimento e integração, enquanto etapas iniciais do ciclo de vida do colaborador, são fundamentais para a criação de vínculos afetivos e profissionais com a organização. Estas práticas, quando estruturadas e humanizadas, não só reduzem a ansiedade inerente à entrada num novo ambiente, como promovem o alinhamento com os valores organizacionais e facilitam a socialização com colegas e líderes (Garcia, 2019; Becker & Bish, 2021). Em contextos internacionais, como é o caso dos estágios Erasmus+, estes desafios tornam-se mais complexos devido às barreiras culturais, linguísticas e organizacionais (Faneca, 2022).

A presente investigação tem como objetivo central compreender o impacto das práticas de acolhimento e integração na satisfação dos estagiários em contexto internacional, tendo como estudo de caso uma empresa espanhola, no âmbito de um programa Erasmus+. Esta análise ganha especial relevância num cenário de crescente mobilidade internacional e transformação dos modelos de trabalho, onde o capital humano e a experiência dos estagiários se tornam diferenciadores competitivos (Da Silva, 2023; Cunha, 2023).

Estudos recentes demonstram que um processo de integração eficaz contribui para a redução do turnover, aumenta a perceção de suporte organizacional e melhora os índices de satisfação e produtividade dos estagiários (Azevedo, 2022; Brum & De, 2020). Ainda assim, muitas organizações mantêm práticas desarticuladas ou pouco sensíveis às especificidades de estagiários internacionais, o que pode comprometer os objetivos do estágio e a reputação da empresa enquanto entidade acolhedora (Harpelund, 2019; Gonçalves, 2018).

Neste sentido, o presente trabalho pretende analisar a experiência de acolhimento e integração vivenciada durante um estágio realizado em contexto real numa empresa espanhola. As tarefas desenvolvidas incluíram funções centrais do departamento de Recursos Humanos,

como recrutamento, triagem de candidaturas, elaboração de anúncios, entrevistas, apoio administrativo e produção de conteúdo para blog institucional. Este contacto direto com a prática possibilitou uma observação crítica do processo de integração e das lacunas existentes (Xavier, 2022; Rodrigues et al., 2021).

A relevância científica e prática deste estudo reside, portanto, na necessidade de sistematizar e aprofundar o conhecimento sobre os fatores que contribuem para um acolhimento bem-sucedido. Identificar elementos-chave como a clareza da comunicação, o apoio interpessoal, a formação inicial e o acesso à informação organizacional é essencial para a construção de programas de integração mais eficazes e inclusivos (São José, 2022; Oliveira, 2020).

Dessa forma, os objetivos específicos desta investigação incluem:

- i) Avaliar a perceção dos estagiários sobre as práticas de acolhimento vivenciadas;
- ii) Compreender a influência das características demográficas na perceção do processo de integração;
- iii) Analisar o impacto da comunicação organizacional na adaptação e desempenho dos estagiários (Silva, 2022; Mateus, 2022).

Este estudo visa, ainda, propor melhorias no processo de onboarding que favoreçam tanto a satisfação dos estagiários como a imagem institucional da empresa enquanto entidade formadora (Pereira, 2021; Ribeiro, 2018).

A metodologia adotada é de natureza quantitativa e descritiva, com recurso a um questionário estruturado como instrumento de recolha de dados. Esta abordagem visa recolher perceções diretas dos estagiários sobre o processo de acolhimento, identificando pontos fortes e aspetos suscetíveis de melhoria. A análise será complementada com fundamentos teóricos sobre socialização organizacional, endomarketing e gestão intercultural (Alexandre, 2021; Brum & De, 2020).

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema, a delimitação do problema, os objetivos da investigação e a sua relevância teórica e prática. No segundo capítulo, é desenvolvida a revisão da literatura, com especial enfoque nos conceitos de acolhimento, integração organizacional, socialização,

endomarketing e desafios específicos dos estágios internacionais. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, justificando as opções epistemológicas e os instrumentos de recolha e análise de dados. No quarto capítulo, procede-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos durante o estágio Erasmus+ numa empresa espanhola, articulando-os com o referencial teórico. Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões, limitações do estudo e propostas concretas para a melhoria dos processos de acolhimento e integração em contextos organizacionais multiculturais (Alexandre, 2021; Cunha, 2023; Dias et al., 2022).

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Na gestão de recursos humanos contemporânea, o acolhimento e a integração dos novos colaboradores, incluindo os estagiários, são essenciais para garantir uma transição suave para o ambiente de trabalho e promover sua satisfação e eficácia desde o início de sua jornada na empresa. Uma prática comum e eficaz de acolhimento e integração é a realização de programas estruturados de orientação e treinamento, onde os novos funcionários recebem informações sobre a cultura organizacional, políticas e procedimentos da empresa, além de serem apresentados aos colegas de trabalho e às suas responsabilidades específicas (Serpa, 2022)

De acordo com Oliveira (2020), muitas empresas realizam programas de integração que incluem sessões de orientação conduzidas por profissionais de recursos humanos, atividades de conexão e treinamentos específicos para o cargo. Esses programas são projetados para fornecer aos novos colaboradores as ferramentas e o conhecimento necessários para ter sucesso em seu novo papel, ao mesmo tempo em que os fazem sentir-se bem-vindos e parte da equipe desde o início.

Um dos principais benefícios do acolhimento e integração eficazes é a melhoria da satisfação dos estagiários (Cunha, 2023) Quando os novos colaboradores se sentem bem acolhidos e integrados à equipe, eles tendem a se adaptar mais rapidamente ao ambiente de trabalho e se engajar mais ativamente em suas responsabilidades. Além disso, um processo de integração bem planejado pode ajudar a reduzir a ansiedade e o estresse associados à transição para um novo emprego, contribuindo para uma experiência positiva no local de trabalho.(Giboski, 2024)

Ideias, (2019), diz que, apesar dos benefícios evidentes, a implementação do acolhimento e integração também pode apresentar desafios para os profissionais de gestão de recursos humanos. Um dos principais desafios é garantir que o processo de integração seja personalizado e adaptado às necessidades individuais de cada colaborador, levando em consideração suas habilidades, experiências e expectativas. Além disso, o acolhimento e integração podem exigir um investimento significativo de tempo, recursos e esforços por parte da empresa, especialmente em organizações de grande porte com uma alta rotatividade de funcionários (Garcia, 2019)

No contexto mais amplo da gestão de recursos humanos, a adoção do acolhimento e integração está transformando a satisfação dos estagiários e, consequentemente, o desempenho e a competitividade das empresas. (Garcia, 2019). Ao criar uma cultura organizacional que valoriza e investe no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores desde o início de sua jornada na empresa, as organizações podem construir uma equipe mais engajada, produtiva e resiliente. Além disso, o acolhimento e integração eficazes podem ajudar as empresas a atrair e reter os melhores talentos do mercado, contribuindo para sua reputação e sucesso a longo prazo. No entanto, é importante que os profissionais de gestão de recursos humanos estejam cientes dos desafios e limitações associados à implementação dessas práticas e estejam preparados para enfrentá-los de forma proativa e estratégica (Paz, 2020)

1. Acolhimento e Integração

A literatura destaca o acolhimento e a integração como processos cruciais para o ajustamento eficaz dos novos colaboradores em aspectos sociais e de desempenho. Esses processos são fundamentais para adquirir conhecimento sobre as atitudes e comportamentos organizacionais que facilitam a integração dos novos membros na organização (Guerreiro, 2021). O acolhimento é identificado como a interação inicial do novo colaborador como membro efetivo da organização, enquanto a integração fornece informações específicas sobre sua função (Gonçalves, 2018).

A complexidade do processo de acolhimento e integração pode se estender por vários meses, envolvendo abordagens formais ou informais. Santos (2022) destaca a eficácia da abordagem formal, que promove o conhecimento da organização e a socialização com colegas. Modelos gerais propostos por pesquisadores, enfatizam a importância das chefias e colegas ao longo do processo.

A área de integração e acolhimento é identificada como prática essencial de gestão de recursos humanos, visando a melhor adaptação dos colaboradores e, consequentemente, um melhor desempenho. O investimento percebido pela organização no novo colaborador, aliado à confiança dos colegas e superiores, está alinhado com a dissertação de Ribeiro, (2018), ressaltando a importância das atitudes positivas na expectativa de comportamentos recíprocos (São José, 2022).

A compatibilidade de valores entre o colaborador e a organização é crucial para a retenção do talento. Destaca-se a congruência entre características individuais e organizacionais, influenciando o ajustamento e a percepção positiva. A reciprocidade entre o colaborador e a organização impacta seu ajustamento e conexão, refletindo em comportamentos e atitudes positivas (Oliveira, 2020).

O processo de acolhimento e integração é vital para que o novo colaborador avalie a consonância de suas atitudes e valores com os da organização desde o início (Faneca, 2022). Um processo bem-sucedido implica clareza nas funções, familiaridade com as regras e uma sensação de inclusão social. A boa integração eleva a confiança do novo colaborador, resultando em melhor desempenho e maior satisfação no trabalho (Oliveira, 2020).

Para um acolhimento e integração eficazes, são cruciais os intervenientes, como colegas de trabalho e chefias, responsáveis pela transmissão de informações relevantes sobre a organização e a função, bem como pelo processo de socialização (Faneca, 2022). Apesar de muitas vezes serem considerados processos organizados pelos departamentos de Recursos Humanos, Faneca (2022) destaca a importância dos colegas e chefias no sucesso desse processo, considerando-os tridimensionais, identificando três tipos importantes de acolhimento: estruturado, das chefias e dos colegas.

A colaboração e apoio mútuo entre colegas têm sido extensivamente examinados na literatura, especialmente em relação aos efeitos na satisfação no trabalho (de Lima, 2024), gestão do estresse ocupacional e burnout (Perniciotti, 2022), e no engajamento, onde a percepção do apoio dos colegas está positivamente associada ao engajamento no trabalho (Guerreiro, 2021).

Conforme ressaltado por Faneca, (2022), a integração efetiva de novos colaboradores é vital, requerendo esforços organizacionais para facilitar as relações entre os novos membros e seus colegas, contribuindo, assim, para um desempenho superior (Harpelund, 2019).

Além disso, como indicado por Pereira, (2021), os colegas desempenham um papel crucial como fonte de informações para novos colaboradores, frequentemente buscados para assistência em momentos desafiadores, desempenhando um papel vital na adaptação adequada.

O Acolhimento e Integração são fundamentais para que os novos colaboradores se sintam integrados à equipe, capacitados para cumprir suas funções e para reduzir o receio e

estresse inicial associados à entrada em uma nova organização e equipe. No que se refere ao Acolhimento e a do apoio liderado pelas lideranças tem sido amplamente discutida na literatura, especialmente em relação à satisfação no trabalho (Pereira, 2021).

A percepção de um apoio sólido por parte das lideranças está positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho. Por outro lado, a falta de apoio das lideranças aos colaboradores muitas vezes está associada ao burnout e ao estresse organizacional (Markku, & Nurmi, J. E. 2009)

Estudos também indicam uma relação positiva entre o suporte da liderança e os níveis de engajamento no trabalho dos colaboradores (Azevedo, 2022).

Pereira (2021) destaca que o sucesso desse processo depende consideravelmente dos programas desenvolvidos e implementados pelas lideranças do novo colaborador, os quais devem ser desafiadores e motivadores. Adicionalmente, o suporte direto das lideranças esclarece as dúvidas do novo colaborador sobre sua função, desempenhando um papel fundamental na introdução das responsabilidades do novo membro (da Silva, 2024).

O apoio das lideranças também é uma fonte crucial de informação e feedback, contribuindo para o entendimento sobre a função do novo colaborador (Markku et al., 2009)

Pereria (2022) evidencia que é o suporte oferecido na integração e acolhimento assim como, pelos colegas quanto pelas lideranças para os novos colaboradores, desempenhando um papel significativo na integração bem-sucedida e na adaptação à organização.

2. Socialização

A integração de novos colaboradores nas empresas é um processo crucial, e a socialização desempenha um papel fundamental nesse cenário. Quando alguém ingressa em um novo ambiente profissional, é normal enfrentar uma série de emoções, como ansiedade e incerteza. A eficácia da socialização é uma ferramenta essencial para mitigar esses sentimentos, criando bases sólidas para uma experiência de trabalho positiva e duradoura (Cunha, 2023).

Mas a socialização vai além de simplesmente apresentar políticas e procedimentos. Ela envolve a assimilação de valores, a compreensão da cultura organizacional e a interação

interpessoal. Ter uma compreensão profunda desses elementos é crucial para uma adaptação eficaz e para cultivar um compromisso autêntico por parte dos novos membros (Fernandes, 2020).

Muitas organizações implementam programas estruturados de socialização para garantir que os novos colaboradores se integrem bem à cultura empresarial. Esses programas incluem a integração estruturada, que visa familiarizar os funcionários com políticas, procedimentos e a cultura organizacional, acelerando a adaptação e fornecendo orientação essencial para um desempenho eficaz. O apoio da liderança desempenha um papel crucial na socialização. Líderes comprometidos contribuem significativamente para a construção de confiança e clareza nas expectativas, elementos essenciais para um início bem-sucedido na empresa (Bernardino, 2020).

Além disso, não devemos subestimar a terceira dimensão da socialização: a interação com colegas. Ter colegas solidários e uma rede de relacionamentos positiva facilita a socialização contínua. Eventos sociais, programas de mentoria e oportunidades informais de interação contribuem para a construção de conexões interpessoais valiosas e se reconhece a importância da socialização, ainda enfrentamos desafios nesse processo. A rápida transição e a adaptação contínua são áreas que merecem atenção constante. No entanto, ao investir na socialização eficaz, as organizações podem colher os frutos de uma equipe comprometida e produtiva (Alberton, 2021).

Ao explorar a interseção entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o acolhimento e integração, desvelamos a complexidade das relações entre os colaboradores e a organização. A GRH emerge como um fator preponderante na construção desse laço, transcendendo sua função operacional para se tornar uma força motriz no comprometimento dos colaboradores (Bernardino, 2020).

O recrutamento e seleção, longe de serem meras etapas de admissão, configuram-se como o primeiro contato entre o colaborador e a organização. Um processo transparente e alinhado aos valores institucionais não apenas preenche uma vaga, mas estabelece as bases para um comprometimento sólido desde os estágios iniciais da trajetória profissional, trazendo também questões importantes sobre a dimensão humana onde se destaca no capítulo de acolhimento e integração. Programas que vão além do protocolar, incorporando elementos de mentoria e integração eficaz, não apenas facilitam a adaptação, mas também fomentam a

construção de relações interpessoais positivas. A qualidade do acolhimento reverbera no grau de comprometimento que o colaborador desenvolve (Cunha, 2023).

Silvia (2022) diz que de formação contínua, como vertente da GRH, não apenas aprimora competências, mas também indica um compromisso da organização com o crescimento individual. O investimento no desenvolvimento pessoal não só capacita os colaboradores, mas também os faz sentir-se valorizados, estimulando um comprometimento profundo e uma postura proativa.

Cunha (2023) entende que os sistemas de incentivos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, ocupam um papel crucial. Remuneração justa, benefícios atraentes e reconhecimento eficaz não são apenas estratégias de recompensa, mas elementos que alimentam a satisfação e o comprometimento.

A convergência de interesses individuais com os objetivos organizacionais fortalece o EO, fundamentando uma cultura de reconhecimento para um desenvolvimento de carreira, delineando um horizonte de progressão, é vital para a longo prazo, pois quando lembrados dos colaboradores que vislumbram um caminho claro dentro da organização se sentem motivados a se comprometerem, estabelecendo uma correlação intrínseca entre seu crescimento individual e o sucesso da empresa, assim como uma integração eficaz é um catalisador para o comprometimento, mas é imperativo manter uma abordagem que preserve a autenticidade dos colaboradores, garantindo um comprometimento genuíno e duradouro (Fernandes, 2020).

3. Comunicação Interna

A eficácia do acolhimento e da integração de estagiários está profundamente relacionada com a qualidade da comunicação interna nas organizações. Esta não se configura apenas como uma função instrumental, mas constitui uma componente estratégica essencial no alinhamento entre os novos colaboradores e a cultura organizacional. De acordo com Pereira (2021), uma comunicação interna clara, coerente e transparente assegura que os estagiários compreendam as normas, os valores e as expectativas institucionais desde o primeiro contacto, o que favorece a sua adaptação e reduz o risco de desengajamento precoce (Pereira, 2021).

A comunicação interna eficaz transcende o modelo tradicional de transmissão unilateral de informação, devendo privilegiar canais bidirecionais, onde o diálogo e a escuta ativa são fomentados. Tal como argumenta Zanardi (2020), criar um ambiente comunicacional que incentive a troca de ideias, o esclarecimento de dúvidas e a partilha de experiências é fundamental para que os estagiários se sintam acolhidos e reconhecidos dentro da estrutura organizacional (Zanardi, 2020). Esta perspetiva é corroborada por Godinho et al. (2023), que defendem que os processos de onboarding eficazes devem ser suportados por um manual de acolhimento e por práticas comunicacionais consistentes, capazes de proporcionar orientação contínua e um sentimento de pertença desde os primeiros dias de integração (Godinho et al., 2023).

No âmbito específico do acolhimento, a comunicação interna facilita o entendimento dos pilares estratégicos da organização – missão, visão e valores – que são fundamentais para promover a identificação dos estagiários com a cultura empresarial. Como destacam Markku & Nurmi (2009), o alinhamento comunicacional é uma das condições essenciais para a construção de relações de confiança, promovendo uma integração emocional e cognitiva com o novo contexto organizacional (Markku & Nurmi, 2009).

Por outro lado, a gestão das expectativas é também um resultado direto da eficácia comunicativa. Harpelund (2019) salienta que, durante os primeiros contactos com a organização, a clareza sobre funções, objetivos de aprendizagem e rotinas operacionais reduz a ansiedade e proporciona uma transição mais fluida para o novo ambiente profissional (Harpelund, 2019). Esta dimensão é particularmente relevante no contexto de programas de mobilidade como o Erasmus+, onde os estagiários enfrentam, simultaneamente, o desafio da adaptação profissional e da integração sociocultural.

Além disso, a comunicação interna assume um papel determinante na promoção da interação social entre estagiários e colaboradores mais experientes. Faneca (2022) argumenta que a existência de espaços e canais comunicacionais formais e informais contribui significativamente para a construção de laços interpessoais, ampliando as redes de apoio e facilitando a integração social, elemento indispensável para o bem-estar organizacional e a permanência dos estagiários (Faneca, 2022).

Importa sublinhar que, no caso do estágio Erasmus+, a comunicação interna deve ser não apenas clara e acessível, mas também sensível à diversidade cultural. Uma comunicação

inclusiva, como defendido por Faneca (2022), permite ultrapassar barreiras linguísticas e culturais, promovendo o respeito mútuo e a valorização da diferença como fator de enriquecimento organizacional (Faneca, 2022). Assim, o acolhimento torna-se mais do que um processo administrativo: assume-se como um compromisso ético e estratégico da organização perante a diversidade e a internacionalização.

Neste sentido, a análise das práticas observadas durante o estágio Erasmus+ permitiu verificar a centralidade da comunicação interna nos processos de acolhimento e integração. A existência de um manual de acolhimento, a realização de reuniões introdutórias e a disponibilização de canais informais de diálogo, como sessões semanais com os supervisores, foram identificadas como práticas eficazes de onboarding. Estas ações demonstram um alinhamento direto com os pressupostos teóricos que destacam a comunicação interna como fator estruturante para uma socialização bem-sucedida dos novos colaboradores (Godinho et al., 2023).

Adicionalmente, tais práticas contribuem para a redução da incerteza e da ansiedade comuns nas fases iniciais da integração. Ao proporcionar clareza sobre o funcionamento da organização, os objetivos do estágio e os papéis a desempenhar, estas estratégias favoreceram uma adaptação mais rápida e segura por parte dos estagiários. Este aspeto confirma os argumentos de Harpelund (2019), que defende que o acolhimento deve incorporar ferramentas comunicacionais capazes de apoiar emocional e cognitivamente o novo colaborador.

Outro ponto relevante observado foi a promoção de um ambiente comunicativo inclusivo e culturalmente sensível. A diversidade dos estagiários no programa Erasmus+ exigiu um esforço acrescido por parte da organização para garantir que as mensagens fossem compreendidas de forma clara e empática, independentemente da bagagem cultural dos participantes. Esta preocupação reflete diretamente as recomendações de Faneca (2022), que enfatiza a importância da comunicação adaptada a contextos multiculturais como meio para assegurar a integração plena.

Por fim, verificou-se que a comunicação interna não se limitou a aspetos operacionais, mas estendeu-se à promoção de interações sociais informais, incentivando a criação de laços interpessoais entre os membros da equipa. Esta prática está em consonância com os estudos de Zanardi (2020), que apontam que o acolhimento eficaz também depende do fortalecimento das

redes de apoio internas, o que contribui para o bem-estar e para o sentimento de pertença dos estagiários.

Assim, a experiência do estágio confirma empiricamente os pressupostos teóricos discutidos, evidenciando que uma comunicação interna bem estruturada e culturalmente consciente é condição indispensável para o sucesso dos processos de acolhimento e integração em contextos internacionais (Godinho et al., 2023; Faneca, 2022; Zanardi, 2020).

4. Tecnologia e Acolhimento

No contexto contemporâneo, a tecnologia emerge como uma ferramenta facilitadora e transformadora no processo de acolhimento e integração de estagiários. O advento de soluções tecnológicas tem influenciado diretamente a forma como as organizações abordam esses processos, impactando positivamente a eficiência e eficácia das estratégias de acolhimento.

Uma abordagem tecnológica eficaz no acolhimento destaca-se pela agilidade na disseminação de informações essenciais. A obra de da Silva (2022) evidencia que a tecnologia, quando integrada ao processo de acolhimento, permite a entrega rápida e acessível de documentos, manuais, e outros materiais informativos relevantes. Isso não apenas agiliza o processo de familiarização, mas também cria uma atmosfera de eficiência e modernidade.

Para Guerreiro (2021) destaca que a tecnologia permite a criação de conteúdos interativos, personalizados e acessíveis a qualquer momento, facilitando o aprendizado e garantindo que os estagiários possam assimilar informações de maneira flexível e adaptada às suas necessidades.

Além disso, em contextos de trabalho remoto ou programas internacionais, como o Erasmus +, a tecnologia desempenha um papel fundamental na criação de pontes virtuais. Da Silva (2022) ressalta que ferramentas de comunicação online, videoconferências e plataformas colaborativas permitem uma interação virtual eficaz, superando barreiras geográficas e facilitando a conexão entre estagiários e membros da equipe.

A gamificação surge como uma abordagem inovadora no uso da tecnologia para o acolhimento. Através de elementos lúdicos e interativos. (2020) sugere que a gamificação pode tornar o processo de acolhimento mais envolvente, incentivando a participação ativa dos estagiários e promovendo a retenção de informações de maneira descontraída.

É fundamental considerar a acessibilidade e a inclusão tecnológica. Em contextos de diversidade, onde estagiários podem ter diferentes níveis de familiaridade com tecnologia, é essencial garantir que as ferramentas utilizadas sejam intuitivas e ofereçam suporte adequado para todos (Faneca, 2022).

A integração efetiva da tecnologia no acolhimento não apenas moderniza os processos, mas também cria uma experiência mais dinâmica e adaptável aos contextos contemporâneos, maximizando o impacto positivo na integração e satisfação dos estagiários.

5. Pertinência do Estágio Profissional

A importância do Estágio Profissional é indiscutível para meu desenvolvimento, tanto pessoal quanto como futuro gestor de recursos humanos. Este período de formação proporciona um contato direto com a prática profissional, permitindo a assimilação de aprendizados que não seriam acessíveis de outra forma. Como mencionado por Lidia Maria Rodrigo (2021) no seu livro, *Filosofia em sala de aula*, "aprender a ensinar é uma interação entre teoria e prática que depende de um contexto real".

Em geral, o estágio é uma preparação para o futuro. Conforme destacado por Dos Anjos *et al.* (2020), ao fornecer diversas oportunidades de imersão no ambiente profissional, o estágio possibilita o desenvolvimento da autonomia. Durante este período, o futuro Gestor adquire habilidades essenciais para a profissão, participando em diversas atividades, desenvolvendo competências específicas inerentes a área e refletindo criticamente sobre suas práticas em período de estudo.

A prática em gestão de recursos humanos é de suma importância, pois permite a aplicação prática dos conceitos teóricos, enfrentando desafios, aprendendo com os erros, lidando com situações imprevistas e vivenciando experiências únicas. Como afirmam Alonso & Roldão (2005, p. 29), durante este percurso, adquirimos conhecimentos fundamentais para exercer a docência e compreendemos as características essenciais para sermos professores de qualidade.

Peterson (2003, p. 63) reforça essa ideia ao afirmar que a prática, conduz o aluno à integração do conhecimento teórico, prático e pessoal, aproximando-o da realidade e permitindo-lhe aprender fazendo. Além disso, a prática possibilita ao aluno verificar, descobrir, interrogar e aplicar as teorias adquiridas ao longo de sua formação.

Para mim, a realização deste estágio foi ainda mais significativa por dois motivos, pois durante minha formação inicial em outro instituto de ensino, meu contato com a prática real foi limitado, e o melhor ponto positivo foi de ter sido em programa de Erasmus +, que me permitiu vivenciar um processo multicultural e diverso. Portanto, essa experiência não apenas contribuiu para meu crescimento profissional, mas também me ajudou a superar receios e inseguranças, tornando-me mais confiante e preparado para o futuro.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1. Natureza da Pesquisa

A presente investigação insere-se numa abordagem metodológica mista, caracterizada pela integração de métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de captar, de forma abrangente, a complexidade do fenómeno estudado. Segundo Creswell (2014), esta abordagem permite combinar a objetividade dos dados quantitativos com a profundidade interpretativa dos dados qualitativos, promovendo uma análise mais robusta e completa.

No âmbito quantitativo, privilegiou-se uma abordagem descritiva, cuja finalidade é retratar com exatidão as características de um fenómeno ou de uma população, identificando padrões, frequências e tendências, sem recorrer à manipulação de variáveis ou à testagem de hipóteses. Esta vertente é particularmente adequada quando se pretende analisar perceções, atitudes ou práticas em contextos reais, como é o caso dos estagiários envolvidos num programa internacional de mobilidade (Alexandre, 2021).

Complementarmente, a dimensão qualitativa emergente surgiu a partir das observações diretas e do registo sistemático de experiências no terreno, permitindo a recolha de dados não estruturados e a sua posterior interpretação contextual. Esta dimensão visa explorar significados, interpretações e relações simbólicas implícitas nas práticas organizacionais de acolhimento, sendo adequada quando os dados qualitativos emergem da vivência concreta do investigador no ambiente estudado.

Assim, a combinação destas dimensões metodológicas encontra respaldo na definição de Alexandre (2021), que defende a abordagem descritiva como instrumento fundamental para a compreensão contextualizada de fenómenos complexos, sobretudo em estudos de carácter aplicado. Neste quadro, foi ainda adotado um estudo de caso, conforme preconizado por Fonseca (2002), dada a necessidade de analisar em profundidade um cenário específico – o estágio Erasmus+ realizado numa empresa situada em Barcelona, entre junho e dezembro de 2023 (Creswell, 2014; Alexandre, 2021; Fonseca, 2002).

2. Instrumento e procedimento de Coleta de Dados

A recolha de dados constituiu uma etapa fundamental para garantir a validade e a profundidade da análise do processo de acolhimento e integração dos estagiários. Para tal, foi aplicado um questionário estruturado, adaptado a partir do modelo proposto por Chao (1994), reconhecido pela sua abrangência e rigor na avaliação de dimensões essenciais para o onboarding, como compreensão organizacional, integração social, feedback e clarificação de funções. Esta ferramenta permitiu capturar a perceção subjetiva dos estagiários relativamente à eficácia dos processos de acolhimento implementados.

O questionário foi distribuído de forma digital aos estagiários que participaram no programa Erasmus+ durante o período de junho a dezembro de 2023, garantindo o anonimato e a voluntariedade da participação. Estes cuidados éticos foram essenciais para promover a honestidade e a autenticidade das respostas, evitando vieses decorrentes de pressões externas ou receios de retaliação. A aplicação eletrónica também facilitou a coleta eficiente e o processamento dos dados quantitativos (Chao, 1994).

Para complementar os dados obtidos através do questionário, recorreu-se a técnicas de observação participante não intrusiva, permitindo o acompanhamento direto das interações e comportamentos dos estagiários no contexto organizacional. Esta abordagem qualitativa possibilitou a identificação de nuances comunicacionais e relacionais que não seriam captadas por instrumentos puramente quantitativos. O registo sistemático de impressões em diário de bordo constituiu uma ferramenta complementar fundamental, proporcionando um retrato detalhado da vivência prática, das dinâmicas informais e dos desafios enfrentados durante o processo de integração.

Esta triangulação metodológica, combinando questionário, observação participante e diário de bordo, reforçou a validade interna do estudo, assegurando uma compreensão mais holística e multifacetada do fenómeno em análise. Tal alinhamento metodológico está em consonância com os princípios defendidos por Freixo (2011), que enfatiza a importância da diversidade de fontes e técnicas para o fortalecimento da credibilidade e da profundidade analítica em investigações científicas (Chao, 1994; Freixo, 2011).

3. Universo do estudo – Contextualização da Empresa¹

Os dados desta investigação foram recolhidos em uma empresa localizada em Barcelona, Espanha, configurando-se como um estudo de caso. Dessa forma, os resultados e conclusões obtidos não devem ser generalizados para outras organizações, mas podem servir como referência e base para futuras pesquisas desenvolvidas em contextos similares, especialmente no âmbito das práticas de acolhimento e integração de estagiários.

Para uma melhor compreensão da realidade organizacional em que se inserem os participantes deste estudo, bem como para contextualizar adequadamente os resultados obtidos, apresenta-se a descrição detalhada das características e operações da empresa. Esta organização atua nos setores de Recursos Humanos e Finanças, áreas que demandam constante inovação e flexibilidade para responder às necessidades do mercado.

Fundada em Barcelona, a empresa é reconhecida pela sua capacidade inovadora e pelo compromisso com o sucesso dos seus clientes. A sua missão consiste em oferecer soluções empresariais que atendam às diversas demandas dos clientes, posicionando-se como um ator relevante no cenário internacional. Paralelamente à prestação de serviços, a organização assume o compromisso de ser uma plataforma de desenvolvimento profissional para jovens talentos, disponibilizando oportunidades de crescimento em áreas como marketing digital, desenvolvimento de negócios, promoção de eventos, planejamento de viagens e finanças.

Este compromisso traduz-se na promoção do desenvolvimento da equipa, preparando os seus colaboradores para futuras carreiras no mercado internacional, o que evidencia uma visão estratégica voltada não apenas para a performance comercial, mas também para o capital humano. A visão da empresa é pautada por um desejo contínuo de crescimento, procurando, diariamente, aperfeiçoar suas operações para se consolidar como o principal provedor de serviços empresariais em Barcelona, reafirmando o seu compromisso com a excelência e liderança no mercado.

Os valores organizacionais assentam em princípios de flexibilidade, trabalho colaborativo e a capacidade de atuar em múltiplas áreas, configurando uma cultura organizacional multifacetada que promove a adaptabilidade e a inovação. Entre as metas

¹ A informação deste ponto foi retirada de um documento confidencia fornecido pela empresa (Empresa X, 2024).

estratégicas da empresa destacam-se a melhoria contínua da satisfação dos clientes, o aumento do reconhecimento da marca, a exploração de novos mercados e a expansão da oferta de formações alinhadas às necessidades emergentes do setor.

Em consonância com seus objetivos estratégicos, a empresa planeja implementar um suporte multicanal, incluindo a introdução de chatbots no Facebook e um canal de atendimento no Telegram, visando melhorar o suporte ao cliente. Adicionalmente, pretende adotar novas estratégias publicitárias em redes sociais, buscando adequar as campanhas às especificidades dos hábitos de consumo locais. A compreensão aprofundada das necessidades da comunidade também se revela uma prioridade, com a condução de pesquisas que sustentem o desenvolvimento de novos cursos de formação para atender a essas demandas.

Este estudo de caso proporciona, assim, não só uma descrição das operações comerciais da empresa, mas também uma análise aprofundada da sua abordagem ao desenvolvimento profissional e à sustentabilidade do sucesso organizacional. A integração da missão, visão, valores e objetivos estratégicos revela uma organização exemplar, cuja estratégia focada no crescimento e na valorização dos seus colaboradores pode inspirar outras empresas no contexto internacional (Chao, 1994; Freixo, 2011).

3.1. Perfil dos Estágios na Empresa

Os estágios realizados na empresa caracterizam-se por uma duração média de três meses, envolvendo estudantes oriundos de diferentes países europeus e inseridos em áreas como gestão de projetos, comunicação institucional, design gráfico e tecnologias da informação. Os objetivos dos estágios são definidos previamente, em articulação com as instituições de ensino de origem, e incluem metas de desenvolvimento técnico, interpessoal e intercultural. A diversidade de perfis e áreas permite observar múltiplos processos de adaptação e integração, conferindo riqueza e profundidade à análise realizada. A existência de rotinas institucionais para o acolhimento, bem como o papel atribuído ao supervisor de estágio, refletem uma abordagem estruturada ao onboarding, como descrita por Harpelund (2019), que enfatiza a importância da preparação organizacional para garantir a eficácia dos processos de integração (Harpelund, 2019).

3.2. O Estágio na Empresa Espanhola

Durante o período de estágio, foi possível observar diretamente os mecanismos de acolhimento e integração implementados, assim como os desafios enfrentados pelos estagiários na adaptação ao novo contexto. O estágio incluiu atividades relacionadas com comunicação interna, gestão de conteúdos e apoio logístico a projetos europeus. A presença constante de reuniões de feedback e a abertura comunicacional entre os diferentes departamentos evidenciaram um ambiente organizacional propício ao acolhimento eficaz.

Os dados recolhidos através de observação direta permitiram identificar a importância de uma comunicação transparente, de práticas formais de integração e da criação de vínculos interpessoais entre os estagiários e os restantes colaboradores. A articulação entre estes dados empíricos e os contributos teóricos de autores como Faneca (2022) e Zanardi (2020) permitiu consolidar a análise realizada, demonstrando que o sucesso do acolhimento depende fortemente da qualidade das relações humanas no seio da organização (Faneca, 2022; Zanardi, 2020).

4. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 35 estagiários que participaram no programa Erasmus+ e realizaram os seus estágios na empresa durante o segundo semestre de 2023. A escolha dos participantes foi realizada com base em critérios de acessibilidade e conveniência, uma vez que todos os estagiários inseridos no período em análise foram convidados a integrar a investigação. Este critério garantiu que a amostra fosse abrangente em relação ao universo temporal e organizacional definido para o estudo (Moreira & Rosa, 2013).

A adesão completa dos estagiários convidados resultou numa taxa de resposta de 100%, o que é um indicativo de elevada cooperação e interesse por parte dos participantes. Esta participação integral assegura uma maior robustez dos dados coletados, reduzindo potenciais vieses relacionados à amostragem e fortalecendo a fiabilidade dos resultados. A representatividade da amostra face ao universo estudado contribui para a validade interna da investigação, permitindo uma análise fidedigna das práticas de acolhimento e integração desenvolvidas pela organização (Moreira & Rosa, 2013).

Além disso, a amostra apresenta uma diversidade significativa em termos de nacionalidade, formação académica e experiência profissional prévia. Esta heterogeneidade é particularmente relevante no contexto do programa Erasmus+, que promove a mobilidade

internacional e a convivência intercultural. A variedade de perfis dos estagiários enriquece a análise qualitativa e quantitativa, possibilitando uma compreensão mais ampla das diferentes percepções e desafios enfrentados durante o processo de integração (Moreira & Rosa, 2013).

Esta diversidade também reforça a validade ecológica dos resultados, uma vez que as conclusões obtidas refletem as múltiplas realidades e experiências dos estagiários, facilitando a generalização das aprendizagens para contextos organizacionais semelhantes. Em suma, a amostra aqui apresentada constitui uma base sólida para o estudo do acolhimento e integração de estagiários em ambientes interculturais, sendo adequada para os objetivos propostos na investigação (Moreira & Rosa, 2013).

5. Tratamento de Dados

Os dados recolhidos por meio do questionário foram inicialmente submetidos a uma análise estatística descritiva. Esta análise consistiu na determinação das frequências absolutas e relativas das respostas, assim como na elaboração de representações gráficas para facilitar a visualização dos resultados. Esta abordagem permitiu identificar tendências, padrões e distribuições predominantes em cada uma das dimensões avaliadas, como a compreensão organizacional, integração social, feedback e clarificação de funções (Moreira & Rosa, 2013).

Optou-se por uma análise descritiva em detrimento de métodos inferenciais, uma vez que os dados apresentaram uma consistência interna adequada e uma distribuição homogênea das respostas entre os participantes. Esta escolha metodológica foi fundamentada na adequação ao objetivo exploratório do estudo, focado na descrição detalhada das experiências e percepções dos estagiários em relação aos processos de acolhimento e integração, sem a pretensão de generalização estatística além da amostra estudada (Moreira & Rosa, 2013).

Para enriquecer a compreensão dos dados quantitativos, foi realizada uma análise qualitativa das observações sistematicamente registadas no diário de bordo durante as atividades de observação participante. Esta análise qualitativa permitiu captar nuances e particularidades da experiência prática dos estagiários, assim como identificar elementos comunicacionais informais e comportamentos organizacionais que complementam e contextualizam os resultados quantitativos. A triangulação entre estas abordagens metodológicas reforça a validade dos achados e contribui para uma análise mais aprofundada do fenómeno em estudo (Freixo, 2011).

A conjugação de técnicas quantitativas e qualitativas está em consonância com as recomendações metodológicas apresentadas por Moreira e Rosa (2013), que enfatizam a complementaridade dos métodos como estratégia fundamental para garantir a robustez científica e a riqueza interpretativa em estudos aplicados. Esta abordagem integrada permite que o estudo não apenas descreva o cenário do acolhimento e integração, mas também compreenda os processos subjacentes e as percepções dos estagiários de forma mais completa e rigorosa (Moreira & Rosa, 2013).

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS

1. Perfil da empresa ²

A organização em análise é uma empresa privada fundada em 2018, com sede na cidade de Barcelona, Espanha. Atua no setor dos serviços empresariais, com especializações distintas em áreas como Recursos Humanos, Finanças, Marketing Digital, Desenvolvimento de Negócios, Planeamento de Eventos e Viagens, entre outras. Desde a sua criação, a empresa tem-se posicionado como um agente inovador e multifuncional, com uma abordagem centrada na prestação de soluções personalizadas e adaptadas às necessidades específicas dos seus clientes, tanto a nível local como internacional.

A estrutura organizacional é composta por múltiplos departamentos funcionais que refletem a abrangência dos serviços oferecidos. Esta segmentação funcional permite uma gestão mais eficaz dos processos e uma atuação especializada em diferentes áreas de intervenção. Os principais departamentos incluem:

- **Marketing Digital e Desenvolvimento de Negócios:** responsáveis por campanhas digitais, estratégias de afiliados, geração de leads e posicionamento de mercado;
- **Design Gráfico, Produção de Vídeo e Comunicação:** encarregues da criação de conteúdos visuais, editoriais e multimédia;
- **Recursos Humanos:** focado em processos de recrutamento, seleção e gestão de talentos;
- **Tradução e Redação:** especializados em conteúdos multilingues e na adaptação de materiais a diferentes contextos culturais;
- **Jurídico:** com enfoque em propriedade intelectual e regulamentações internacionais;
- **Análise Financeira, de Dados, de Criptomoedas e de Mercado de Ações:** departamentos dedicados ao fornecimento de relatórios analíticos e insights estratégicos;
- **Desenvolvimento de Aplicações, Websites e Conteúdo eLearning:** ligados à criação tecnológica e formação digital;

² A informação deste ponto foi retirada de um documento confidencial fornecido pela empresa (Empresa X, 2024).

- **Operações, Logística, Turismo e Eventos:** orientados para a execução logística, organização de eventos e experiências personalizadas.

A empresa conta com uma equipa central composta por cerca de 15 colaboradores a tempo inteiro e uma equipa variável de estagiários oriundos de diversos países, o que lhe confere um carácter multicultural e internacional fortemente vincado. A gestão da empresa aposta na horizontalidade, na colaboração interdisciplinar e na delegação de responsabilidades, promovendo um ambiente de trabalho informal, mas orientado para resultados.

No que se refere à cultura organizacional, esta assenta em valores como a flexibilidade, a criatividade, a autonomia, a inclusão e o desenvolvimento contínuo. A empresa destaca-se pelo compromisso com a diversidade cultural, integrando colaboradores de diferentes origens geográficas, perfis académicos e profissionais. Esta diversidade é percebida como uma vantagem estratégica que enriquece os processos de trabalho e promove a aprendizagem intercultural.

As práticas de acolhimento e integração são desenvolvidas com enfoque na inclusão e na adaptação progressiva dos novos colaboradores, em especial dos estagiários. Os programas de estágio oferecidos pela empresa são amplamente divulgados em redes internacionais de recrutamento e destinam-se a estudantes e recém-graduados de diversas áreas de formação. Estes programas caracterizam-se por:

- **Flexibilidade na modalidade de trabalho:** com possibilidades presenciais, híbridas ou remotas, dependendo da localização do estagiário e das necessidades do departamento;
- **Duração variável:** podendo ir de 1 mês a 12 meses, de acordo com os objetivos do estágio e a disponibilidade dos participantes;
- **Adaptação horária:** os horários são ajustados à disponibilidade dos estagiários, promovendo o equilíbrio entre a experiência profissional e os compromissos pessoais ou académicos;
- **Integração multicultural:** estagiários trabalham em colaboração com colegas e supervisores de diferentes nacionalidades, o que potencia a vivência de um ambiente global;
- **Oportunidades de desenvolvimento:** através de tarefas diversificadas, feedback regular e a possibilidade de envolvimento em projetos concretos, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais.

Além disso, a empresa adota um sistema de incentivos comissionáveis associado ao desempenho em várias áreas, o que permite aos estagiários obter remuneração adicional com base em resultados alcançados, mesmo que a base contratual do estágio não preveja remuneração fixa.

Apesar de o ambiente de trabalho ser, de forma geral, considerado estimulante e acolhedor, foram sinalizadas algumas limitações relacionadas com a repetitividade de tarefas atribuídas aos estagiários em determinadas fases do estágio. Esse fator, associado a momentos pontuais de ausência de feedback imediato ou de clareza nos objetivos, pode originar episódios de desmotivação entre os colaboradores mais jovens ou em início de carreira. Estes aspetos são relevantes para a análise crítica das práticas de gestão de recursos humanos adotadas, uma vez que evidenciam oportunidades de melhoria na estruturação dos percursos de estágio, na diversificação de tarefas e na dinamização do ambiente de aprendizagem.

No que respeita à missão, visão e objetivos estratégicos da organização, destaca-se o seguinte:

- **Missão:** Oferecer soluções empresariais inovadoras e adaptadas, ao mesmo tempo que se posiciona como uma plataforma de formação e crescimento para jovens profissionais.
- **Visão:** Consolidar-se como líder no setor dos serviços empresariais em Barcelona e alargar o seu alcance a outros mercados internacionais.
- **Valores:** Flexibilidade, multiculturalismo, inovação, responsabilidade, aprendizagem contínua, ética profissional e orientação para resultados.
- **Objetivos estratégicos:**
 - Melhorar continuamente a experiência e satisfação dos clientes;
 - Aumentar o reconhecimento da marca em escala internacional;
 - Expandir a oferta de formações e cursos especializados;
 - Desenvolver novos canais e estratégias de comunicação adaptados a diferentes realidades culturais e tecnológicas;
 - Investir na qualificação dos colaboradores e estagiários como recurso central de crescimento sustentável.

Neste contexto, a empresa revela-se como um ambiente fértil para a análise de fenómenos organizacionais contemporâneos, nomeadamente no que se refere à motivação, integração, gestão de talento jovem e práticas de desenvolvimento profissional. A sua estrutura multifuncional, a abordagem global e a aposta em recursos humanos em formação oferecem

condições ideais para estudos de caso que explorem a intersecção entre teoria organizacional, cultura empresarial e práticas efetivas no quotidiano de uma empresa internacional.

2. Cronograma do Estágio

O Estágio Profissional Erasmus teve início em 04 de setembro de 2023 e foi concluído em 03 de dezembro de 2023, com uma duração total de três meses. Durante esse período, a jornada de trabalho foi de 35 horas semanais, distribuídas de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h. Ao final do estágio, foram acumuladas 480 horas de experiência prática.

A seguir, apresenta-se um cronograma geral com a distribuição das principais atividades desenvolvidas ao longo das diferentes fases do estágio:

Período	Atividades Desenvolvidas
Semana 1 (04 a 08 set)	Integração na equipa; apresentação da empresa; formação inicial; leitura de documentos internos.
Semanas 2-3	Apoio a tarefas administrativas; verificação de formulários de candidatura; organização de dados.
Semanas 4-5	Criação de descrições de cargos; publicação de anúncios de emprego; pesquisa de plataformas de recrutamento.
Semanas 6-7	Triagem curricular; contacto com candidatos; gestão de candidaturas no LinkedIn.
Semanas 8-9	Participação em entrevistas; apoio na seleção de candidatos; produção de conteúdos para o blog de RH.
Semanas 10-11	Acompanhamento de processos de integração de novos colaboradores; apoio a eventos internos.
Semana 12 (27 nov – 1 dez)	Consolidação de aprendizagens; observação de reuniões estratégicas; início da redação do relatório final.
Semana 13 (2 e 3 dez)	Finalização do relatório e encerramento do estágio.

Este plano reflete uma progressão gradual de complexidade e autonomia, permitindo uma imersão progressiva nas atividades do departamento de Recursos Humanos. O estágio foi organizado de modo a proporcionar uma experiência diversificada e alinhada com os objetivos formativos definidos inicialmente, favorecendo o desenvolvimento de competências técnicas e transversais essenciais à futura inserção profissional.

3. Relatos Diários Discutidos por Mês

Neste capítulo, são apresentadas as experiências vividas e observadas durante o estágio profissional, organizadas cronologicamente por mês, de forma a evidenciar a progressão natural do processo de aprendizagem. Esta abordagem permite acompanhar, de forma estruturada, a evolução das competências desenvolvidas, as dificuldades encontradas e as estratégias utilizadas para as superar. Mais do que uma simples descrição das tarefas realizadas, este capítulo pretende oferecer uma análise crítica das vivências no contexto organizacional, salientando o modo como estas contribuíram para a consolidação do meu percurso profissional e pessoal.

Cada secção mensal contempla uma reflexão detalhada sobre as situações vividas, as decisões tomadas e os efeitos dessas experiências na minha formação enquanto futura profissional. O foco não recai apenas no que foi feito, mas sobretudo no que foi aprendido — em termos técnicos, relacionais e comportamentais — e como essas aprendizagens se relacionam com a teoria estudada ao longo do curso. A integração entre prática e teoria será, portanto, uma constante, permitindo identificar padrões, interpretar acontecimentos e fundamentar decisões com base em autores e conceitos-chave.

Serão abordadas temáticas como a socialização organizacional, o processo de onboarding, a comunicação interna, a gestão de equipas, a motivação no trabalho e a aprendizagem em contexto real. Estas reflexões críticas serão sustentadas por um referencial teórico sólido, composto por autores que marcaram a minha formação académica e que oferecem perspetivas relevantes para a compreensão dos fenómenos observados no estágio.

O objetivo final deste capítulo é demonstrar a forma como a vivência prática pode ser simultaneamente um terreno fértil para a aplicação de conhecimentos teóricos e um espaço de construção de identidade profissional. Esta análise aprofundada, ao cruzar ação e reflexão,

permite extrair significados mais amplos da experiência de estágio, tornando-a um elemento integrador entre a academia e o mercado de trabalho.

3.1. Setembro de 2023 – Integração e Adaptação Inicial

O mês de setembro representou o início do meu percurso de estágio e marcou uma fase essencial de integração, adaptação e reconhecimento do novo ambiente organizacional. Como é habitual nos primeiros contactos com uma empresa, esta fase foi caracterizada por uma maior necessidade de orientação, observação e construção de rotinas. Logo nos primeiros dias, ficou claro que a organização valorizava a criação de um ambiente estruturado e acolhedor, o que foi determinante para que eu me sentisse confortável e motivado desde o início.

Diariamente, entre as 9h e as 9h20, realizava-se uma sessão de acolhimento conduzida pelo supervisor de estágio, onde eram apresentadas individualmente as tarefas atribuídas a cada estagiário. Após essas orientações, seguia-se um momento de comunicação coletiva, em que o supervisor reunia todos os estagiários para alinhar objetivos, esclarecer dúvidas comuns e reforçar aspetos importantes sobre o funcionamento da equipa. Esta estrutura diária teve um papel fundamental no processo de onboarding, ao assegurar que todos os membros se sentissem bem informados, acompanhados e integrados nas rotinas da organização.

Este processo reflete aquilo que autores como Faria et al. (2017) definem como onboarding eficaz: um conjunto de práticas sistemáticas que facilitam a socialização dos novos colaboradores e potenciam a sua adaptação cultural e funcional. Ao promover uma entrada gradual, com informação clara e feedback constante, a empresa criou condições para que a ansiedade típica do início fosse reduzida, fortalecendo a confiança e o sentimento de pertença ao grupo.

Durante este mês, também se revelaram fundamentais as rotinas de trabalho. Após a sessão de orientação matinal, os estagiários davam início às suas tarefas, com flexibilidade para realizar pausas curtas ao longo do dia, algo que favorecia a gestão do foco e a produtividade. A pausa de uma hora para almoço podia ser feita dentro ou fora do espaço de trabalho, o que permitia uma gestão mais autónoma do tempo e contribuía para o equilíbrio entre exigência e bem-estar. A estrutura do dia, ainda que previsível, não era rígida, o que demonstrava uma preocupação com a autonomia individual — aspeto que favorece o desenvolvimento da autoeficácia e da responsabilidade profissional (Bandura, 1997).

No período da tarde, os estagiários eram convidados a apresentar os progressos realizados, sendo estes discutidos com o supervisor, que oferecia feedback imediato. Este processo contínuo de validação e correção permitiu que as aprendizagens fossem construídas de forma incremental. As correções eram vistas não como falhas, mas como oportunidades de melhoria, promovendo uma cultura de desenvolvimento contínuo e reforçando a motivação intrínseca.

Outro aspeto marcante desta fase inicial foi a proximidade com o supervisor. O clima de abertura e disponibilidade criou um espaço seguro para a expressão de dúvidas e inseguranças, o que facilitou a aprendizagem e o desenvolvimento de competências interpessoais. Segundo Hills (2022), a existência de um ambiente de apoio e confiança nos primeiros momentos da experiência profissional é determinante para que o colaborador se sinta parte integrante da organização e tenha coragem para assumir novos desafios.

Do ponto de vista da socialização organizacional, este primeiro mês permitiu-me conhecer a cultura da empresa, os seus valores e as dinâmicas internas de funcionamento. A convivência com outros estagiários, com diferentes experiências e percursos, favoreceu a troca de perspetivas e o desenvolvimento de competências sociais e colaborativas. A adaptação a esse novo contexto envolveu não apenas a aprendizagem de tarefas técnicas, mas também a decifração de normas informais, expectativas tácitas e formas específicas de comunicação — elementos que, segundo Van Maanen e Schein (1979), são centrais na compreensão dos processos de socialização organizacional.

Em síntese, setembro foi um mês de grande aprendizagem e descoberta. Através da observação, da escuta ativa e da orientação recebida, fui gradualmente apropriando-me das lógicas de funcionamento da empresa, ao mesmo tempo que desenvolvia competências fundamentais como a organização pessoal, a gestão do tempo, a comunicação eficaz e a adaptação ao contexto profissional. Esta fase inicial preparou o terreno para uma participação mais autónoma e contributiva nos meses seguintes, permitindo-me consolidar as bases sobre as quais construí o meu percurso de estágio.

3.2. Outubro de 2023 – Consolidação de Rotinas e Aprendizagem em Grupo

Durante o segundo mês de estágio, observei uma evolução clara na forma como eu — e os restantes estagiários — nos envolvíamos com as tarefas. Já mais familiarizados com o ambiente organizacional, com as rotinas diárias e com as expectativas da supervisão, conseguimos desempenhar as atividades com mais confiança e fluidez. As sessões de orientação no início da manhã mantiveram-se, tal como o feedback contínuo, mas agora a nossa autonomia na execução das tarefas era visivelmente maior, refletindo um primeiro nível de consolidação do processo de socialização organizacional.

Este progresso demonstrava o impacto direto do modelo de socialização organizacional de Van Maanen e Schein (1979), que defende que o novo colaborador passa por uma série de estágios, desde o conhecimento inicial até à aceitação e internalização da cultura e normas organizacionais. Nesta fase, encontrávamo-nos já num momento mais avançado do processo, no qual não só compreendíamos os códigos formais da empresa, como também interpretávamos com mais facilidade os comportamentos esperados e as dinâmicas informais do grupo.

A integração no grupo de estagiários também se aprofundou. A empresa promoveu a criação de canais informais de comunicação, como grupos em redes sociais, o que facilitou a troca de dúvidas e sugestões entre os colegas e fortaleceu o espírito de equipa. Esta coesão interna teve um impacto positivo na motivação geral, na resolução partilhada de problemas e na eficiência no desempenho das tarefas. Segundo Chiavenato (2014), o sentimento de pertença e a existência de relações interpessoais saudáveis dentro das equipas são fundamentais para o desenvolvimento organizacional e para a retenção do talento.

Neste mês, tivemos ainda acesso a formações práticas em marketing digital, onde nos foi explicado como criar artigos para blogs, fazer pesquisas de tendências e contactar outros sites para a troca de conteúdos. Estas tarefas exigiam iniciativa, organização e capacidade de síntese — competências cada vez mais valorizadas no mercado atual. Ao redigir textos para blogs e ao realizar contactos externos, aprendi não só técnicas de comunicação escrita e institucional, como também estratégias de construção de redes de colaboração profissional.

Adicionalmente, foi neste período que comecei a observar alguns colegas de estágio com menor envolvimento nas tarefas. Ao perceber essa diferença no ritmo e na qualidade do

trabalho, procurei adotar uma postura construtiva e empática, conversando com esses colegas sobre a importância de aproveitar o estágio como uma fase de aprendizagem e experimentação. Estas interações exigiram de mim competências de comunicação interpessoal e liderança informal, e reforçaram a minha compreensão sobre a diversidade de perfis num ambiente de trabalho. Este comportamento reflete o que Goleman (2000) define como inteligência emocional no contexto organizacional — a capacidade de reconhecer, compreender e gerir emoções próprias e alheias, de forma a manter relacionamentos saudáveis e eficazes.

O segundo mês, portanto, foi marcado por uma transição entre a fase de adaptação e uma fase de maior domínio das tarefas, numa lógica de aprendizagem progressiva. A autonomia foi aumentando, mas sempre com o suporte da supervisão, o que revela um equilíbrio entre orientação e responsabilização — elementos centrais para um estágio significativo e transformador (Kolb, 1984).

3.3. Novembro e Início de Dezembro de 2023 – Autonomia, Responsabilidade e Síntese da Experiência

O último mês de estágio foi marcado por um sentimento claro de consolidação. Já plenamente integrado nas rotinas e na cultura da empresa, senti uma mudança significativa na forma como as tarefas me eram atribuídas — deixaram de ser orientações básicas para passarem a ser desafios mais complexos, com maior grau de responsabilidade. Este período representou o culminar de um processo evolutivo iniciado em setembro, e no qual fui ganhando cada vez mais autonomia, confiança e capacidade crítica.

Fui incumbido de tarefas mais exigentes e técnicas, como a gestão de processos académicos, a comunicação com universidades estrangeiras e o acompanhamento de futuros estagiários, o que exigiu um uso mais intenso de competências administrativas, de organização documental e de comunicação formal em inglês. Ao lidar com estas novas funções, percebi que a confiança depositada em mim era reflexo direto do meu desempenho anterior e do processo de aprendizagem que fui construindo ao longo dos meses.

Além disso, continuei a produzir artigos e conteúdos escritos, assim como certificados de conclusão, cartas de recomendação e relatórios finais, o que me permitiu aperfeiçoar a capacidade de redigir textos institucionais com clareza, precisão e sentido estratégico. Tive ainda de fazer pesquisas sobre plataformas de recrutamento e prospecção de empresas, o que

exigiu uma abordagem orientada por objetivos e atenção a detalhes relevantes do mercado. Todas essas tarefas me colocaram em contacto direto com a realidade profissional da área dos Recursos Humanos, permitindo-me aplicar em contexto real os conhecimentos adquiridos na formação académica.

Do ponto de vista do modelo experiencial de aprendizagem de Kolb (1984), esta fase pode ser entendida como o momento de aplicação e consolidação: depois da vivência, reflexão e conceitualização das experiências dos meses anteriores, chegou o tempo da experimentação ativa, na qual pude aplicar os saberes de forma prática e autónoma.

Outro aspeto relevante deste período foi o papel que desempenhei no acolhimento e apoio a novos estagiários, função que exerci com sentido de responsabilidade e empatia. Ao transmitir a minha experiência, dar orientações e esclarecer dúvidas, senti que também estava a consolidar os meus próprios aprendizados, num ciclo de ensino-aprendizagem contínuo. Esta situação vai ao encontro do que Wenger (1998) refere ao falar de comunidades de prática: aprendemos mais profundamente quando ensinamos os outros, partilhamos experiências e participamos ativamente na construção de um conhecimento coletivo.

No plano pessoal, foi também neste mês que ganhei mais clareza quanto ao meu percurso profissional. A experiência acumulada e os desafios superados reforçaram a minha convicção de que estava a seguir a área certa e de que possuo as competências e atitudes necessárias para enfrentar o mercado de trabalho. A melhoria da fluência em inglês, o desenvolvimento da capacidade de planeamento e a confiança nas minhas decisões profissionais foram algumas das conquistas mais evidentes.

Em novembro e início de dezembro representaram o encerramento de um ciclo e, ao mesmo tempo, o ponto de partida para novos desafios. A autonomia, a responsabilidade e a visão mais ampla da prática profissional permitiram-me sair do estágio com um conjunto sólido de competências técnicas, interpessoais e organizacionais — e, sobretudo, com a certeza de ter vivido uma experiência transformadora e alinhada com os meus objetivos de carreira.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à análise detalhada dos resultados obtidos no estudo de caso sobre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores — especificamente estagiários — numa empresa espanhola que opera num contexto multicultural. A partir da aplicação de questionários e da observação participante durante o período de estágio, procurou-se compreender como estas práticas são experienciadas pelos estagiários, quais os principais desafios encontrados e de que modo essas vivências se alinham ou destoam dos objetivos organizacionais de integração e retenção de talentos.

A estrutura analítica deste capítulo segue uma abordagem mista: são apresentados dados quantitativos obtidos a partir de questionários, complementados por observações diretas feitas durante o estágio — uma abordagem que permite articular percepções individuais (a minha, enquanto estagiária imersa no processo) com percepções coletivas dos demais participantes. A interpretação destes resultados é feita em diálogo com a literatura, visando relacionar a prática observada com modelos teóricos consolidados, bem como com os objetivos do estágio e os propósitos definidos na introdução deste estudo.

1. Resultados do Questionário de Satisfação



Gráfico 1 - Acesso às informações sobre os serviços oferecidos pela organização

Os dados evidenciam que 54% dos estagiários concordam que têm acesso às informações relevantes sobre os serviços oferecidos pela organização, enquanto 46%

discordam. Este resultado sugere que, embora mais da metade reconheça alguma eficácia na comunicação organizacional, ainda persiste uma divisão significativa na percepção sobre a clareza e acessibilidade dessas informações.

Durante o estágio, pude observar que o acesso a informações formais variava conforme o canal de comunicação utilizado: a intranet institucional, por exemplo, era frequentemente ignorada por alguns estagiários, que preferiam obter informações por meio de interações informais. Essa prática confirma o que Becker (2021) enfatiza: a eficácia do processo de onboarding não depende apenas da existência de informação, mas da sua capacidade de ser compreendida e absorvida, especialmente por públicos com diferentes estilos de aprendizagem e contextos culturais.

Alguns estagiários relataram sentir-se dependentes da boa vontade dos colegas para obter orientações práticas, o que aponta para falhas no sistema formal de acolhimento. Esse aspecto foi particularmente notório entre estagiários internacionais, que reportaram dificuldades adicionais devido a barreiras linguísticas ou culturais. Estes achados reforçam a necessidade de uma comunicação mais sistematizada, clara e acessível — uma recomendação diretamente alinhada com os objetivos iniciais deste trabalho, que incluem a análise do impacto da clareza da informação no processo de integração.

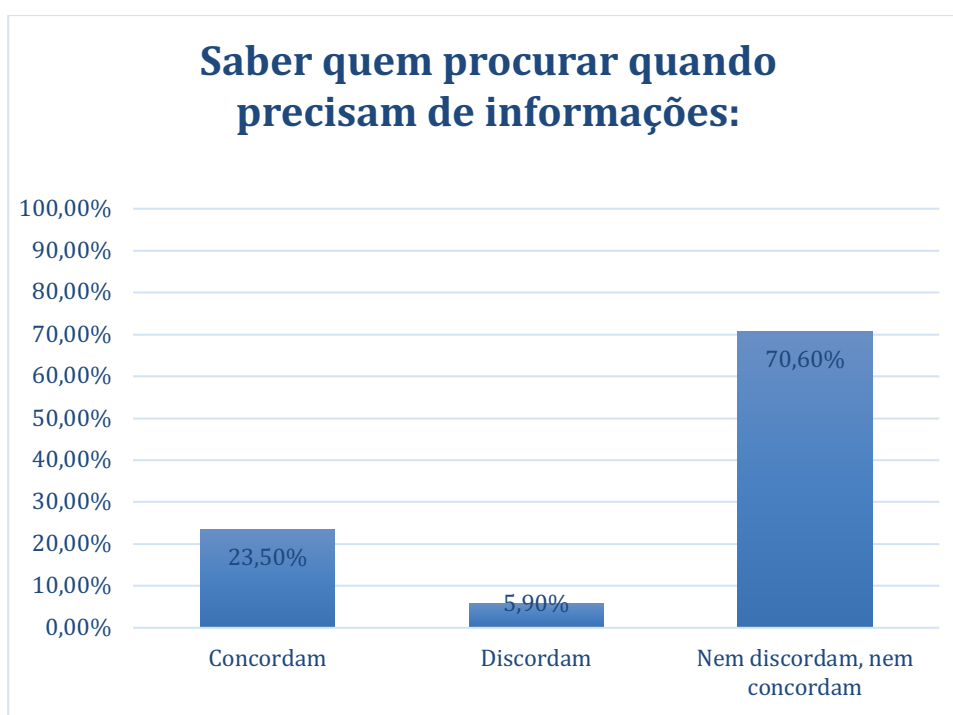


Gráfico 2 - Saber quem procurar quando precisam de informações

Neste item, 70,6% dos estagiários adotaram uma postura neutra, 23,5% concordaram e 5,9% discordaram totalmente quanto a saber a quem recorrer para obter informações. O elevado número de respostas neutras é revelador: aponta não para a inexistência de canais de informação, mas para uma incerteza quanto à hierarquia ou às figuras de referência no processo de onboarding.

Durante as entrevistas informais realizadas com os estagiários (parte do trabalho de observação participante), foi recorrente a menção de que a obtenção de informações se dava mais frequentemente por meio de colegas de equipe do que por figuras institucionais definidas. Esta realidade sugere um ambiente colaborativo, mas evidencia também a ausência de diretrizes formais e claras sobre os pontos de contacto oficiais no processo de integração.

Como Robbins (2019) defende, uma estrutura organizacional eficaz depende de clareza nas funções e responsabilidades. A indefinição sobre quem são os interlocutores institucionais nesse processo prejudica a autonomia dos estagiários e impacta negativamente a eficácia do acolhimento.

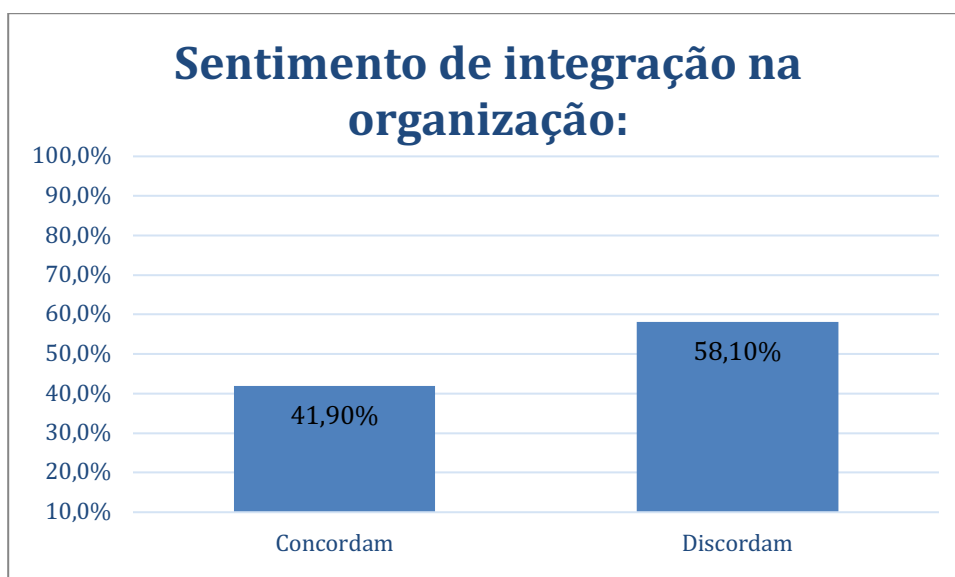


Gráfico 3 - Sentimento de integração na organização

Os dados revelam que apenas 41,9% dos estagiários se sentem integrados à organização, enquanto 58,1% expressam algum nível de desconexão ou insegurança quanto ao seu lugar na empresa. Este é um dos indicadores mais críticos identificados, pois evidencia falhas no processo de socialização organizacional.

A minha própria experiência confirma esta tendência: embora algumas equipas demonstrem abertura e espírito de colaboração, a integração depende em grande medida da

sorte de ser alocado a uma equipa receptiva. A ausência de um programa formal de integração dificulta a equidade nesse processo. Estagiários que não dominavam o idioma local ou que vinham de culturas mais formais relataram sentir-se ainda mais distantes do "centro" organizacional.

Volpe (2009) sublinha que a integração organizacional é um processo educacional intencional, orientado para a aprendizagem contextual. A falta de estrutura formal para este processo pode levar a sentimentos de exclusão, impactando negativamente a motivação e a produtividade.



Gráfico 4 - Familiaridade com os hábitos e costumes da organização

Neste quesito, 58,1% dos estagiários afirmaram não se sentirem familiarizados com os hábitos e costumes da empresa. Trata-se de um dado particularmente significativo, pois os costumes organizacionais, ainda que não formalizados, são fundamentais para a adaptação cultural.

Durante o estágio, notei que elementos do comportamento cotidiano, como as pausas para o café, o tom das reuniões, a linguagem utilizada nas comunicações ou a informalidade esperada nas interações, não eram transmitidos de forma explícita. Essa ausência de orientação contribui para incertezas e constrangimentos — especialmente entre estagiários internacionais.

Xavier (2022) afirma que a familiaridade com os valores, hábitos e costumes da organização é um pilar essencial para a construção de líderes e para o fortalecimento da cultura

organizacional. Sem um plano estruturado de aculturação, o acolhimento torna-se uma experiência fragmentada.



Gráfico 5 - Familiaridade com a história da organização

Aqui, 74,2% dos estagiários afirmam ter algum grau de familiaridade com a história da empresa, mas 31,4% situam-se na média — o que sugere uma lacuna importante. A história organizacional é um vetor de identidade institucional e, quando bem comunicada, fortalece o sentimento de pertença.

A empresa disponibiliza materiais audiovisuais sobre a sua trajetória, mas a adesão a esses recursos depende muito da motivação individual do estagiário. Conforme observado, muitos colegas não assistiram aos vídeos introdutórios ou o fizeram com atenção reduzida. Isso compromete a eficácia dessa etapa.

Xavier (2022) destaca que o conhecimento da história da organização está diretamente relacionado ao envolvimento dos colaboradores com os valores e a missão institucional. A ausência de rituais ou dinâmicas coletivas que reforcem essa história compromete sua internalização.

2. Análise por Variáveis Sociodemográficas

A análise segmentada por idade, género, nacionalidade e habilitações literárias revelou padrões de percepção distintos que merecem atenção.

i. Faixa Etária e Satisfação

A satisfação cresce com a idade: de 54,7% entre os mais jovens (18–22 anos), para 72,4% entre os mais velhos (27–35 anos). Este dado confirma uma correlação entre maturidade e capacidade de adaptação aos modelos institucionais tradicionais. A geração Z, como aponta Chillakuri (2020), tende a valorizar experiências mais interativas e tecnológicas, o que pode explicar sua menor satisfação.

Durante o estágio, foi evidente que os mais jovens tinham expectativas mais dinâmicas — ansiavam por gamificação, conteúdos digitais interativos e feedbacks em tempo real — que não foram atendidas pelo modelo atual.

ii. Género e Satisfação

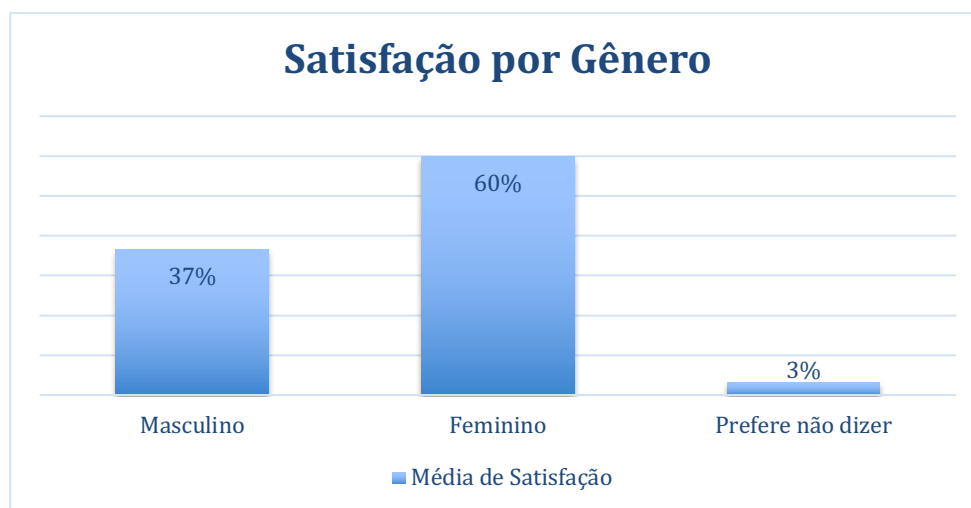


Gráfico 6 - Género e Satisfação dos Inquiridos

O género também revelou disparidades: estagiárias do sexo feminino apresentaram média de satisfação de 60%, enquanto os do sexo masculino ficaram com 36,7%. Aqueles que não declararam género registraram 3,33%.

Esta diferença pode estar associada a dois fatores: 1) maior participação feminina no grupo de estagiários, o que favoreceu dinâmicas mais inclusivas; 2) uma possível maior valorização, por parte das mulheres, das formações e dos momentos de acolhimento coletivo, como sugerido por Pereira (2021)

iii. Nacionalidade e Satisfação



Gráfico 7 - Nacionalidades e Satisfação

Brasileiros destacaram-se com 75,8% de satisfação, seguidos por gregos (67,2%), poloneses (67,5%) e eslovenos (67,2%). A diversidade de línguas, culturas e formas de comunicação tornou o ambiente rico, mas também desafiador.

Conforme Renner (2020), a diversidade é um ativo, desde que acompanhada por políticas de integração cultural. A ausência de ações específicas para lidar com essa diversidade pode gerar desconexões.

iv. Habilitações Literárias e Satisfação

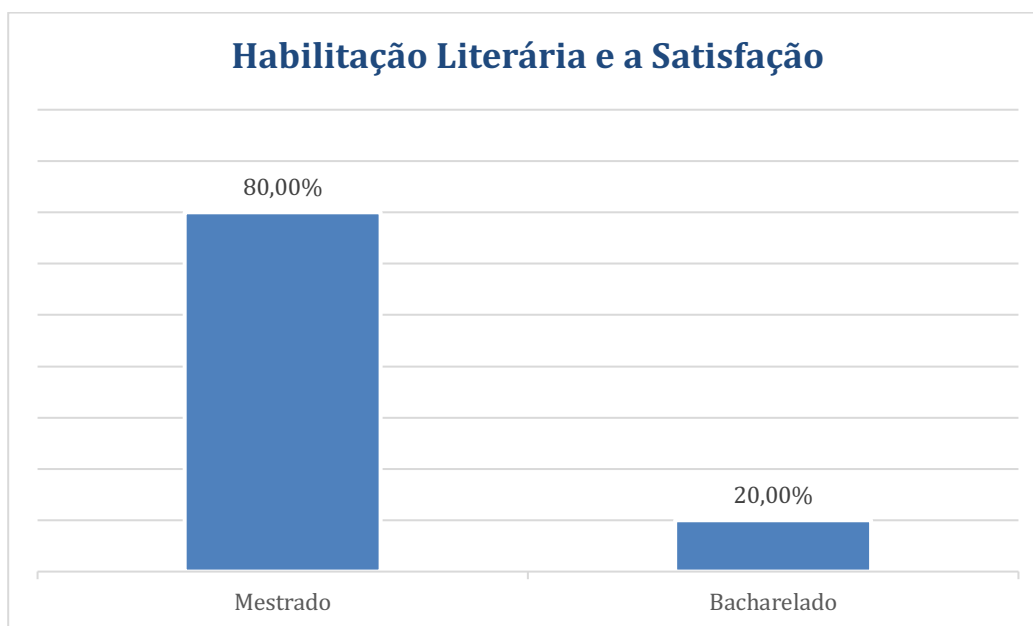


Gráfico 8 - Habilitações Literárias e Satisfação

Estagiários com mestrado reportaram maior satisfação (80%) do que aqueles com bacharelado (20%). A explicação pode residir na maior familiaridade dos primeiros com contextos organizacionais complexos, o que lhes permite compreender mais facilmente os processos institucionais. Isso confirma a relação entre nível de formação e adaptabilidade organizacional (Bracho Pernalet, 2022).

3. Implicações e Recomendações

Diante dos resultados obtidos, evidencia-se a necessidade urgente de revisão dos processos de acolhimento atualmente praticados na organização. As respostas dos estagiários indicaram falhas na clareza da comunicação institucional, na transmissão da cultura organizacional e na acessibilidade à informação durante o período inicial. Esta situação compromete a adaptação dos estagiários e reduz a eficácia do processo de integração como um todo (Becker, 2021).

Observou-se que muitos estagiários desconhecem a quem recorrer para esclarecer dúvidas, não compreendem completamente as normas da empresa e não se sentem inseridos no seu contexto cultural. Tais constatações apontam para um acolhimento pouco estruturado, que desconsidera as necessidades básicas de socialização organizacional, fundamentais para a integração efetiva dos novos membros (Xavier, 2022).

Neste sentido, recomenda-se a criação e implementação de um programa de acolhimento mais estruturado, dividido em etapas bem definidas e sustentado em três pilares essenciais: comunicação clara, integração cultural e adaptação ao perfil individual dos estagiários. Esta proposta segue a literatura que defende programas de onboarding intencionais e bem desenhados como determinantes na formação de vínculos organizacionais e no desempenho inicial dos colaboradores (Volpe, 2009).

Uma das primeiras medidas propostas é a elaboração de um manual de acolhimento abrangente, contendo informações relevantes sobre a missão da empresa, a estrutura organizacional, os valores institucionais, as regras formais e informais, e os canais de comunicação. Este manual deve ser disponibilizado tanto em formato físico quanto digital, sendo acessível e inclusivo para estagiários com diferentes perfis linguísticos e culturais (Renner, 2020).

Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de uma formação de integração mais dinâmica e multimodal, que inclua sessões presenciais, recursos audiovisuais, ferramentas digitais e momentos interativos. Este modelo responde às preferências da geração Z, que valoriza ambientes de aprendizagem tecnológicos, participativos e envolventes (Chillakuri, 2020).

Outra ação importante consiste na implementação de um sistema de tutoria ou mentoria, no qual estagiários sejam acompanhados por colaboradores mais experientes durante os primeiros meses. Esta prática facilita a transmissão de conhecimento tácito, estimula o apoio interpessoal e contribui para a construção de relações de confiança dentro da organização (Xavier, 2022).

Recomenda-se também o uso de plataformas digitais colaborativas, como intranets, fóruns ou aplicações móveis, que centralizem as informações úteis para os estagiários e incentivem a comunicação com colegas e supervisores. Estas ferramentas favorecem a aprendizagem informal e fortalecem os laços sociais, especialmente em contextos onde o contacto presencial pode ser limitado (Becker, 2021).

Propõe-se ainda a realização de momentos de socialização intercultural, como almoços temáticos, apresentações culturais ou atividades informais, com o objetivo de promover a diversidade, o diálogo e o sentimento de pertença. A literatura aponta que iniciativas de

valorização da interculturalidade contribuem para ambientes mais inclusivos e inovadores (Renner, 2020).

Importa destacar que a personalização do acolhimento, tendo em conta variáveis como idade, formação académica e origem cultural dos estagiários, é fundamental. O estudo revelou que a perceção do processo de acolhimento varia significativamente consoante estas características, confirmando os achados da literatura sobre a influência das dimensões individuais na socialização organizacional (Bracho Pernalet, 2022).

Estas recomendações estão alinhadas com os objetivos específicos deste estudo: compreender a perceção dos estagiários sobre as políticas de acolhimento, analisar o impacto da clareza da informação na sua adaptação, e investigar como características demográficas influenciam a forma como o acolhimento é vivido. Todos estes aspetos estão amplamente sustentados na literatura sobre onboarding e gestão de pessoas (Robbins, 2019).

Por fim, entende-se que a adoção destas recomendações poderá transformar o processo de acolhimento num verdadeiro instrumento estratégico, capaz de melhorar os índices de satisfação e retenção dos estagiários, e de contribuir para uma cultura organizacional mais coerente, coesa e voltada para o desenvolvimento humano (Becker, 2021; Xavier, 2022).

4. Análise Swot

A Análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) foi integrada ao presente estudo como uma ferramenta estratégica para sistematizar os dados empíricos recolhidos no contexto organizacional, permitindo identificar com maior clareza os elementos internos e externos que afetam o processo de acolhimento dos estagiários. Esta abordagem, comumente atribuída a Albert S. Humphrey na década de 1960, mantém-se como um dos instrumentos mais utilizados na gestão estratégica contemporânea, dado o seu caráter analítico e adaptável a diversas realidades organizacionais (Benzaghta, 2021).

Ao aplicar esta metodologia à realidade observada na organização espanhola, tornou-se possível estabelecer conexões entre os dados recolhidos e os elementos estruturais da integração dos estagiários, oferecendo uma visão crítica e fundamentada dos pontos fortes e fracos do processo de acolhimento, bem como das oportunidades e ameaças que o influenciam. A SWOT não apenas serviu como ferramenta diagnóstica, mas também como ponto de partida para a

construção de recomendações estratégicas que favoreçam uma melhoria sustentada e contextualizada (Renner, 2020).

Forças (Strengths)

1. **Sessões de formação e interação inicial** – Foram identificadas como aspetos muito positivos por 54% dos estagiários, demonstrando eficácia na criação de um primeiro contacto acolhedor e socializador (Volpe, 2009).

2. **Evento de boas-vindas online e materiais informativos** – Contribuíram para uma experiência mais estruturada e acolhedora, sobretudo entre estagiários familiarizados com ambientes digitais (Chillakuri, 2020).

3. **Satisfação média geral** – Especialmente visível entre estagiários de 18 a 22 anos e entre os de nacionalidade brasileira, o que sugere que o modelo atual de acolhimento, ainda que limitado, tem bases sólidas (Bracho Pernalet, 2022).

4. **Acesso às informações organizacionais** – 54% afirmaram ter acesso adequado às informações institucionais, o que demonstra existência de canais informativos razoavelmente eficazes (Becker, 2021).

Fraquezas (Weaknesses)

1. **Falta de clareza sobre fontes de informação** – Muitos estagiários reportaram não saber a quem recorrer em situações específicas, o que compromete a autonomia no início da integração (Xavier, 2022).

2. **Integração cultural insuficiente** – Cerca de 47,1% dos estagiários indicaram sentir-se apenas parcialmente integrados, revelando falhas na transmissão dos valores e práticas institucionais (Renner, 2020).

3. **Baixa familiaridade com a história da organização** – 31,4% dos participantes expressaram desconhecimento sobre a trajetória e missão da empresa, comprometendo o alinhamento identitário (Becker, 2021).

4. **Desigualdade na satisfação entre perfis demográficos** – Diferenças nas perceções de acolhimento entre faixas etárias, géneros e nacionalidades indicam ausência de personalização nos processos (Xavier, 2022).

Oportunidades (Opportunities)

1. **Criação de um Manual de Acolhimento** – Um documento abrangente e acessível pode servir de guia estruturado, facilitando a adaptação inicial e reduzindo a ansiedade dos recém-chegados (Volpe, 2009).
2. **Reformulação da formação inicial** – Tornar a formação mais interativa e próxima da realidade organizacional poderá reforçar a motivação e o entendimento dos estagiários (Chillakuri, 2020).
3. **Implementação de programa de mentoria** – Atribuir tutores aos novos estagiários possibilita acompanhamento personalizado, favorecendo a socialização e a aprendizagem contextualizada (Xavier, 2022).
4. **Desenvolvimento de uma plataforma digital centralizada** – Um espaço online com acesso a documentos, contactos e normas internas facilitaria a consulta contínua e adaptada às gerações digitais (Becker, 2021).

Ameaças (Threats)

1. **Satisfação reduzida em determinados grupos** – Grupos como estagiários mais velhos ou com nacionalidades menos representadas mostraram menor satisfação, o que pode comprometer a coesão e a permanência (Bracho Pernalet, 2022).
2. **Desajuste com expectativas da Geração Z** – Este grupo espera modelos mais dinâmicos, tecnológicos e colaborativos, sendo fundamental atualizar os processos para evitar desmotivação (Chillakuri, 2020).
3. **Lacunas na compreensão da cultura organizacional** – A ausência de entendimento sobre os costumes e práticas internas pode gerar frustrações e erros interpretativos no ambiente laboral (Renner, 2020).
4. **Problemas na comunicação interna** – A inconsistência na percepção do acesso à informação entre os estagiários sinaliza fragilidades na comunicação institucional, que podem afetar a equidade e a transparência (Becker, 2021).

CONCLUSÃO

A integração e o acolhimento de estagiários configuram-se como pilares fundamentais para a construção de uma experiência profissional enriquecedora, que beneficia tanto os jovens em formação quanto as organizações que os recebem. Conforme evidenciado na revisão de literatura, um processo de acolhimento bem estruturado atua não apenas como um mecanismo de recepção, mas como um catalisador para o desenvolvimento de vínculos emocionais e profissionais sólidos, promovendo o sentimento de pertencimento e engajamento desde o início da trajetória do estagiário (Benzaghta, 2021).

Essa compreensão teórica foi corroborada pela minha experiência prática, onde observei que, embora a empresa realize eventos de boas-vindas, a ausência de uma sistematização detalhada das informações e um acompanhamento contínuo compromete a profundidade e eficácia desse processo, revelando uma lacuna significativa entre teoria e prática (Benzaghta, 2021).

Essa fragilidade no acolhimento inicial interfere diretamente na socialização dos estagiários, processo essencial para a internalização dos valores, normas e cultura organizacional, conforme apontado por Volpe (2009).

No ambiente prático, essa dificuldade manifestou-se em relatos de estagiários que se sentiam desconectados das equipes e da cultura empresarial, em especial nos primeiros meses de estágio, indicando que o simples ato de apresentar os estagiários não basta para assegurar sua integração plena (Renner, 2020). ~

A literatura destaca que a socialização eficaz depende de um conjunto de ações intencionais, que vão desde a facilitação de interações formais e informais até a oferta de suporte contínuo, promovendo o desenvolvimento de redes de apoio dentro da organização (Renner, 2020). Assim, a carência dessas práticas na empresa evidencia a necessidade de estratégias que transcendem os protocolos formais, ampliando o espaço para relações interpessoais e trocas significativas.

A comunicação interna, por sua vez, aparece como um elemento transversal e crucial para o sucesso do acolhimento e da socialização, uma vez que a disseminação clara e acessível das informações fortalece a transparência e o sentimento de segurança dos estagiários (Becker, 2021).

Durante o estágio, ficou evidente que, apesar da existência de canais comunicacionais formais, a falta de clareza e acessibilidade das mensagens gerou dúvidas e inseguranças, impactando diretamente na autonomia e confiança dos estagiários em suas funções. Esta realidade prática confirma a importância da comunicação eficaz destacada na literatura, que enfatiza a necessidade de adaptar os canais e conteúdos às características específicas dos públicos-alvo, especialmente em contextos organizacionais diversificados (Becker, 2021). Dessa forma, fica claro que o investimento em estratégias comunicativas deve ser contínuo e dinâmico, para garantir que a informação não apenas circule, mas seja compreendida e internalizada.

Outro aspecto relevante e cada vez mais presente nas discussões acadêmicas sobre o acolhimento é a utilização da tecnologia como facilitadora da integração. A minha experiência no estágio revelou que, embora a geração Z valorize intensamente o acesso rápido e interativo a informações digitais, a empresa ainda carece de uma plataforma online centralizada para apoiar o processo de integração dos estagiários (Chillakuri, 2020).

Esse hiato entre as expectativas tecnológicas dos jovens estagiários e a oferta prática da organização evidencia uma oportunidade estratégica que pode potencializar a experiência de acolhimento, tornando-a mais eficiente, atrativa e alinhada às tendências contemporâneas de gestão de pessoas (Chillakuri, 2020). Portanto, a incorporação de ferramentas digitais não deve ser vista apenas como uma inovação, mas como uma necessidade imperativa para conectar teoria e prática de forma eficaz.

A metodologia aplicada, com destaque para o levantamento quantitativo das percepções dos estagiários, possibilitou identificar variáveis demográficas que influenciam significativamente a experiência de acolhimento, incluindo faixa etária, gênero, nacionalidade e nível educacional.

Esse achado reforça a importância de práticas personalizadas de integração, capazes de respeitar e atender à diversidade presente nos quadros de estagiários (Bracho Pernalet, 2022). A personalização não só melhora a adaptação e a satisfação, como também contribui para o desenvolvimento de um capital humano mais engajado e preparado para os desafios organizacionais futuros, um ponto crucial destacado na literatura e evidenciado pela análise do contexto prático da empresa (Bracho Pernalet, 2022).

A análise SWOT realizada a partir dos dados coletados proporcionou um olhar estratégico que conecta as forças existentes, como os eventos de boas-vindas e sessões de formação, com as fragilidades identificadas, sobretudo na comunicação e na introdução à cultura organizacional. As oportunidades apontadas, como o desenvolvimento de um manual de acolhimento, programas de mentoria e a implementação de uma plataforma digital, alinham-se diretamente com as recomendações teóricas de Xavier (2022) para a melhoria contínua dos processos de integração, demonstrando que a prática pode e deve ser orientada pela teoria para maximizar seus impactos positivos (Xavier, 2022).

A vivência do estágio representou uma experiência transformadora para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, ao permitir a aplicação concreta dos conceitos acadêmicos em um contexto real, promovendo uma reflexão crítica e embasada sobre as práticas organizacionais. Este processo reforçou a visão de Bracho Pernaletе (2022) de que a aprendizagem experiencial é fundamental para formar profissionais não apenas tecnicamente competentes, mas também capazes de pensar estrategicamente e agir com sensibilidade às necessidades humanas das organizações (Bracho Pernaletе, 2022).

Fica assim evidente que o acolhimento e a integração, quando conduzidos de forma estruturada e fundamentados em práticas baseadas em evidências, são indispensáveis para a construção de uma cultura organizacional sólida, inclusiva e sustentável. Investir em processos claros, personalizados e tecnológicos é não apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade estratégica para a retenção de talentos e o sucesso organizacional a longo prazo (Becker, 2021). Esta síntese entre teoria e prática demonstrada ao longo do estágio reforça o papel transformador do acolhimento na vida dos estagiários e na evolução das organizações contemporâneas.

BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA

Adnew, M. (2019). Department of Human Resource Management (Tese de doutoramento). Addis Ababa University, Etiópia. Alexandre, A. (2021). *Metodologia científica: princípios e fundamentos*. Editora Blucher.

Azevedo, A. (2022). Liderança transformacional, empenhamento e turnover dos enfermeiros: o papel mediador da perceção de suporte organizacional (Tese de doutoramento). Universidade do Minho, Portugal.

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

Bernardino, S. J., Queirós, & Santos, J. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*.

Bracho Pernalet, L. C. (2021). Validação qualitativa e quantitativa de um instrumento para medir a satisfação do estudante com a educação universitária. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(35), 55–72.

Brum, A., & De, M. (2020). A experiência do colaborador: Da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Cunha, A. L. N. (2023). *Avaliação do processo de socialização de novos colaboradores numa empresa do setor industrial* (Relatório de mestrado). Universidade do Porto, PT. <https://hdl.handle.net/10216/151129>

Da, L. (2022). Creating an exceptional onboarding experience for your new employees. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 37, 278–283.

Da Silva, B. D. J. V. (2023). Proposta de endomarketing em empresa na região central de Rondônia. *Forum Rondoniense de Pesquisa*, 4.

Da Silva, K. F. [unesp]. (2022). *Formação continuada de professores com metodologias ativas e tecnologias digitais: em busca de práticas pedagógicas inovadoras durante e pós-pandemia* [Universidade Estadual Paulista (Unesp)]. <http://hdl.handle.net/11449/235954>

De Lima, M. F., Borini, F. M., & Santos, L. L. (2020). A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. *International Journal of Professional Business Review*, 5(1), 86–104. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.191>

Dias, A. C., Moreira, D. D., & Almeida, L. (2022). *The influence of the internet on the sociocultural integration of migrants: a study on Erasmus students from ISCAP*. *E-Revista de Estudos Interculturais*.

Dos Anjos, F. C., Sousa, Ferreira, O., Soares, & Pires, D. A. (2020). *Diferença dos Relatos de Experiência em Docência entre Alunos do Estágio Curricular Supervisionado e Programa Residência Pedagógica*. *Kiri-Kerê-Pesquisa em Ensino*.

Dos Santos, V., Cardoso, J. S., Beck, F., & Beuren, I. M. (2022). Institucionalização de hábitos e rotinas na implementação do sistema público de escrituração digital em uma prestadora de serviços contábeis. *Enfoque Reflexão Contábil*, 41(1), 147–163. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.50262>

Faneca, A. R. M. (2022). Acolhimento e integração de colaboradores: proposta de reformulação do processo da Aleluia Cerâmicas, SA. *SA*.

Feijó, A., Monteiro, Vicente, E. F., Rodrigues, & Petri, S. (2020). O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, 1, 27–41.

Fernandes, A. B. A. (2020). *Formalização de um programa de mentoria de socialização num departamento da Bosch Braga (Doctoral dissertation)*.

Ferreira, M. P. (2023). Conceções e práticas de ensino-aprendizagem: desenvolvimento de quatro dimensões com relevância teórica e empírica. *Revista Brasileira de Educação*, v, 28.

- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Apostila. Fortaleza: UEC.
- Freixo, M. (2011), *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*, 3ª edição, *Instituto Piaget*, Lisboa.
- Garcia, M. (2019). *Começar pelo início: o papel do acolhimento e integração nas intenções de saída dos colaboradores*. <http://hdl.handle.net/10400.12/7323>
- Giboski, J., & Brun, S. A. (2024). A GESTÃO DO PROCESSO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO NAS UNIVERSIDADES: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. *Revista Contemporânea*, 4(3), e3436. <https://doi.org/10.56083/rcv4n3-086>
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79.
- Gonçalves, C. (2018). *Implementação de um processo integrado de recrutamento, seleção e acolhimento na Hubel*. <http://hdl.handle.net/10400.1/12205>
- Guareschi, P. (2003). Entrevista com Martin Bauer. *Psicologia & sociedade*, 15(1), 07–17. <https://doi.org/10.1590/s0102-71822003000100002>
- Guerreiro, E. R. C. (2021). *Manual de Acolhimento e Integração dos colaboradores do Monte Rei Golfe & Country Club*.
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing.
- Ideias, B. (2019). *O papel dos serviços de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas*.
- Markku, & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, v, 52, 527–544.

Mateus, A. F. (2022). A gestão da comunicação interna para o bem-estar nas organizações. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 10, 1–18.

Moreira, M. A.; Rosa, P. R. S. (2013). Uma introdução à pesquisa quantitativa em ensino. *Editora da UFMS*. ISBN: 978-85-7613-414-5

Nicola, P. (2008). *Como construir uma boa questão de investigação*. In E. Silva (Coord.), *Investigação passo a passo – Perguntas e respostas para a investigação clínica*. APMCG.

Oliveira, C. (2020). *Entrada, Acolhimento e Integração de Requerentes e Beneficiários de Proteção Internacional em Portugal: Relatório Estatístico do Asilo 2020*. Alto Comissariado para as Migrações. <http://hdl.handle.net/10400.5/29211>

Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). *Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional*. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>

Pereira, M. V. A. (2021). *Impacto das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho: Desigualdade de género (Doctoral dissertation, ISCAL)*.

Perniciotti, P. (2020). Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. *Revista da SBPH*, 23, 35–52.

Peterson, P. (2003). *O Professor do Ensino Básico— Perfil e Formação*. Horizontes Pedagógicos.

Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. (2022). Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 14(9), 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>

Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27. <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>

Ribeiro, M. M. (2018). *Partilha do Conhecimento e Intenção de Saída: uma aplicação da Teoria Afetiva da Troca Social*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento Organizacional*. Pearson Education.

Rodrigo, L. (2021). Filosofia em sala de aula: teoria e prática para o ensino médio. *Autores Associados*.

Rodrigues, T. M., Carvalho Neto, A. M. de, & Diniz, D. M. (2021). A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 01–14. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-14.1624>

Roldão, A. L. G. (2005). *Ser Professor do 1.º Ciclo: Construindo a Profissão*. Coimbra: Edições Almedina.

Santos, C. M. S., Bonner, M. M. C., Da Silva, J. H., Moura, B. M., Silva, E. R. A. C., & Freire-Silva, J. (2023). A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*, 1.

São José, N. M. (2022). *Tenho um Projeto de ONBOARDING. Os Guias Práticos do DRH by IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos & universidade europeia*.

Serpa, A. M., Pereira, & Seffrin, L. (2022). *Soft Skills nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas*.

Silva, D. (2022). *Estrutura Organizacional e Comunicação: Fundamentos para uma Gestão Eficaz*.

Silva, D. A., & Ramos, A. C. (2024). *Cadernos Camilliani e*. 20, 32–46.

Smania, G. R., Soares, S. V., De Lima, C. R. M., & Becker, D. E. (2022). Utilização de métodos quantitativos em pesquisas sobre o uso da escala servqual em instituições de ensino superior. *Revista Pernambucana de Administração/Journal of Management of Pernambuco*, 2(1).

Volpe, R. A. (2009). *A importância do treinamento de integração nas organizações*. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>

Xavier, A. (2022). Introdução de Estagiários: Estratégias para Promover a Familiaridade com a Cultura Organizacional. *Editora Beta*.

Zabalza, M. A. (1987). *Didáctica da educação infantil (2.^a edição)*. Edições Asa.

Zanardi, M., & Zhau, W. (2020). The effect of work environment on employee job satisfaction with work communication as intervening variables (case study on Civil Servants in Australian Medical and Health Department). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(4), 121–126.
<https://doi.org/10.59733/medalion.v1i4.56>

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário sociodemográfico

Você está sendo convidado(a) a participar no questionário de "Avaliação de Integração e Acolhimento". Suas respostas serão analisadas no âmbito da unidade curricular "Trabalho de Conclusão de Curso" do mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Universidade Lusófona do Porto. O principal objetivo é compreender a satisfação em relação à integração e ao acolhimento recebidos durante o Estágio de Erasmus+, pela empresa recetora.

Sua participação é fundamental para possibilitar à sua organização investir em melhorias contínuas nos serviços oferecidos. Ressaltamos que não há respostas certas ou erradas; buscamos apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é estritamente confidencial e destinado exclusivamente aos propósitos mencionados anteriormente. Está dividido em duas partes distintas: a primeira aborda dados sociodemográficos, e a segunda consiste no Questionário de Satisfação.

Somente poderá responder a este questionário se participou do programa Erasmus+ em uma empresa espanhola localizada em Barcelona - ES. Agradecemos antecipadamente pelo tempo dedicado e pela sua contribuição para o sucesso deste estudo, caso escolha participar.

Thiago Santos.

Idade:

- 16 anos - 25 anos;
- 26 anos – 35 anos;
- 36 anos – 45 anos;

Género:

- Feminino;
- Masculino;
- Prefiro não dizer

Habilitações Literárias:

- Licenciatura;
- Mestrado;

Nacionalidade:

Apêndice B - Questionário de Pesquisa de Satisfação

	1	2	3	4	5
1.Tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização					
2.Tenho a possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.					
3.Conheço os critérios que influenciam as tomadas de decisão na organização.					
4.Sei quais as datas especiais e comemoradas tradicionalmente na organização.					
5.Na maior parte das situações sei quem devo procurar quando preciso de informações.					
6.Sinto-me integrado na organização.					
7.Não compreendo bem as normas, intenções e formas de procedimento desta organização.					
8.Não estou familiarizado com os hábitos e costumes da minha organização.					

9. Compreendo o significado específico das palavras e termos da minha profissão.					
10. Conheço os objetivos desta organização.					
11. Estou familiarizado com a história da minha organização.					
12. Consigo identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.					

Os participantes podem assinalar o número correspondente à sua percepção em relação a cada afirmação, variando de "Discordo Totalmente" (1) até "Concordo Totalmente" (5).

Apêndice C - Sociodemographic Questionnaire

Introduction to the Questionnaire: Integration and Welcome Assessment

You are invited to participate in the "Integration and Welcome Assessment" questionnaire. Your responses will be analyzed as part of the "Thesis Project" course in the master's program in Advanced Human Resources Management at the Lusófona University of Porto. The main objective is to understand satisfaction regarding the integration and welcome received during the Erasmus+ Internship at the host company.

Your participation is crucial to enable your organization to invest in continuous improvements in the services offered. We emphasize that there are no right or wrong answers; we seek only your personal and sincere opinion.

This questionnaire is strictly confidential and intended exclusively for the purposes mentioned above. It is divided into two distinct parts: the first addresses sociodemographic data, and the second consists of the Satisfaction Questionnaire.

You may only respond to this questionnaire if you participated in the Erasmus+ program at a Spanish company located in Barcelona - ES. We appreciate your time and contribution to the success of this study if you choose to participate.

Thiago Santos.

Age:

- 16 years - 25 years;
- 26 years – 35 years;
- 36 years – 45 years;

Gender:

- Female;
- Male;
- I prefer not to say.

Education:

- Bachelor's degree;
- Master's degree;

Nationality:

Apêndice D - Satisfaction Survey

	1	2	3	4	5
I have access to information about all services offered by the organization.					
I can identify the bureaucratic procedures necessary for the performance of my tasks.					
I am familiar with the criteria that influence decision-making in the organization.					
I know the special dates and traditions celebrated in the organization.					
In most situations, I know who to contact when I need information.					

I feel integrated into the organization.					
I do not understand the rules, intentions, and procedures of this organization very well.					
I am not familiar with the habits and customs of my organization.					
I understand the specific meaning of words and terms in my profession.					
I know the goals of this organization.					
I am familiar with the history of my organization.					
I can identify the key individuals to ensure that the work is done in this organization					

ANEXOS

ANEXO A - Flyers e Posters da empresa

Name of the company/public body/professional firm: [REDACTED]
 [REDACTED] history:
 Year of creation: 2018.
 The company was registered in Barcelona, Spain, but currently [REDACTED] offers services globally.

Registered office: (Please, indicate complete address): [REDACTED]
 Spain

Legal entity: Private small-size company

Telephone: [REDACTED]

E-mail: [REDACTED]

Website: [REDACTED]

Economic field of activity: Marketing, advertisement, event planning, business solutions, financial

Data Analysis

VAT Number: [REDACTED]

Fiscal Code: [REDACTED]

Legal representative: [REDACTED]

Mentor/Internship supervisor: [REDACTED]

- Screenwriting course

Other product:

Neon token

N.º of employees:

[REDACTED] is a creative agency located in Barcelona, Spain. The company's number of permanent employees including Ambassadors and Advisors: 15. However, each year the company recruits a certain number in interns from all over the world and the number of them can be up to 20 people.

The organization chart:

Reference person for contacts with the University: [REDACTED]

Address of the main office: [REDACTED] Barcelona, Spain

The turnover and other key figures:

This is confidential. [REDACTED] is a private company. Private companies, however, are not required to disclose their financial information to anyone. Financial information such as financial statement available for a public (for everyone) are solely in the case of public companies. This information is made available to shareholders and the public.

types of customers: B2C (mainly) & B2B

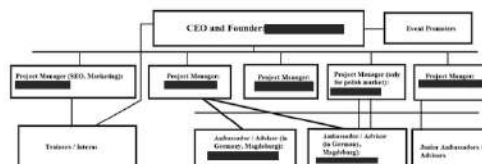
Main activities (services):

- Event promotion
 - Digital Marketing (Affiliate Marketing)
 - Business Development (especially lead generation for the event promotion)
 - Event & travel planning
 - Financial Analysis (Trading signals)
- (less important activities you can find on the company website. As a less important activities we consider activities/services that are not mentioned above)
- Web designing

Main products:

Currently [REDACTED] offers 4 training courses:

- Social media & Facebook ads course
- Project management video course
- Intellectual property in social media video course



competitors (this is just an example):

Digital Marketing Institute and Barcelona Online Marketing. As we offer different services such as Event promotion, Financial Data analysis (Trading signals) and many more, we compete with companies and individuals offering the same or similar services. Our services are offered globally.

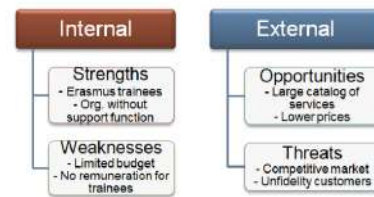
- Partners:

Since 2018, [REDACTED] has partnered with many trustful companies. New partnerships are usually announced to the public on our LinkedIn and Facebook pages so feel free to check it out:
[https://www.facebook.com/\[REDACTED\]](https://www.facebook.com/[REDACTED])

Please find an image showing some of our current and past partnerships:



SWOT analysis - Strengths and weaknesses (examples):



Although in a very competitive market (many similar offers on the internet) and with a non-loyalized customer panel (often one-shot) the company has a varied and evolving product catalogue and lower pricing than the competition.



Your role and missions:

IN YOUR REPORT YOU DESCRIBE SOLELY ACTIVITIES FOR THE DEPARTMENT (BLOG) THAT WAS AGREED IN THE LEARNING AGREEMENT CONVENTION. FOR EXAMPLE, IF THERE'S MARKETING DEPARTMENT IN YOUR AGREEMENT... IN THE REPORT YOU ARE GOING TO DESCRIBE ONLY MARKETING ACTIVITIES EVEN IF YOU WERE DOING SOME HR WORK (RECRUITING) OR HELPING WITH DOCUMENTS. WHY YOU SHOULD DO IT IN THIS WAY? BECAUSE THE MISSION AGREED IN THE LEARNING AGREEMENT HAS TO BE RESPECTED.

Some examples of the tasks which you received and you can mention in your report:

Marketing / Business development intern :

- Managing social media marketing activities on Facebook, Instagram and Twitter (You should describe how you were helping in growing the fanpage – if you didn't do this task yet, let me know I will assign you a role on the fanpage and you will start with growing the page)

- Developing Marketing materials

- Producing content for blogs (contributed articles and affiliate articles), managing SEO-friendly blog posts :

If you also wrote the blog article and it's already published on our blog , feel free to include it in your report in order to show that results of your work are available online as well.

- Lead generation / LinkedIn prospecting for the event promotion — Here you should explain how you were working on building database of leads / potential delegates or sponsors for the EVENT THAT YOU WERE ASKED TO PROMOTE

-Backlinks exchange strategy (THIS TASK IS NORMALLY ASSIGNED BY OUR BLOG MANAGER AND IT'S EXPLAINED IN THE ZOOM MEETING. IN THE FOLDER 'CONTRIBUTED ARTICE TASK', YOU WILL FIND THE FOLDER 'BACKLINKS EXCHANGE STRATEGY' WHERE YOU WILL FIND A PRESENTATION WHICH YOU CAN USE FOR YOUR REPORT TOO)

-Looking for new business partners (event organizers)

-Researching affiliate programs and adding them to our database

• If you are doing Event/Travel planning internship , you received tasks such as Event and travel planning

• If you do Financial Data Analysis , your main mission is producing Trading Signals for our clients. Signals we share in the Telegram groups and send also to some clients via email. PLEASE check the INTERNSHIP ROADMAP TO LEARN MORE.

Anexo E - Grelha de Observação

Categoria Observada	Comportamento Notado	Frequência	Observações Complementares
Interação com colegas	Participação ativa em reuniões e pausas sociais	3x/semana	Demonstra confiança crescente
Busca por informações	Consulta frequente ao supervisor	2x/semana	Procura autonomia progressiva
Reação a desafios	Adaptação positiva a feedback e mudanças	Contínua	Indica resiliência
Uso de ferramentas internas	Acesso eficaz a plataformas e e-mails	Diário	Acompanham bem os fluxos de trabalho