



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE ONBOARDING NA EMPRESA ESPORÃO S.A.

RAQUEL ALEXANDRA PASSOS MENDES

JUNHO - 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE ONBOARDING NA EMPRESA ESPORÃO S.A.

RAQUEL ALEXANDRA PASSOS MENDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES (ISEG)

DRA. ANA RUAZ (ESPORÃO S.A.)

JUNHO - 2025

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho final de mestrado representa para mim um dos muitos objetivos de vida que se concretiza, que me enche de orgulho do meu trabalho e dedicação por conseguir superar este desafio que me propus a realizar.

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho final de mestrado.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador do ISEG, o Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, pelo seu apoio e dedicação ao longo deste percurso, fundamentais para a conclusão deste projeto.

O meu sincero agradecimento ao Esporão S.A., por me terem possibilitado esta oportunidade de aprendizagem. Em especial à equipa de recursos humanos e serviços gerais: à minha orientadora de estágio Ana Ruaz, Cíntia Pereira e Elsa Ramos. Pela receção calorosa e acolhedora, pelo apoio constante, pela partilha de conhecimento e sobretudo pelo contributo no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço, principalmente, aos meus pais, que com o seu esforço, tornaram a continuidade dos meus estudos possíveis. Foram e são o meu maior pilar e porto seguro, que me acalmaram nos momentos de maior ansiedade e tensão. Os seus conselhos e o seu apoio incondicional foram fundamentais para a concretização deste meu objetivo.

Ao meu namorado, Vasco, o meu sentido agradecimento, pela sua paciência nos momentos de mais tensão e stress, pela sua compreensão no tempo dedicado a este projeto, pela sua ajuda a clarificar ideias e pelo seu apoio constante e nunca me deixar desistir.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos, pela compreensão da minha ausência, para que fosse possível a realização deste trabalho final de mestrado, pelo seu apoio incondicional e pela força que me davam para continuar.

A todos, o meu sincero agradecimento!

RESUMO

Num contexto marcado pela instabilidade e novas exigências no mundo do trabalho, a integração eficaz de novos colaboradores tornou-se um fator crítico na gestão de recursos humanos. Valorizar o capital humano desde o primeiro contacto é, desta forma, essencial para reforçar o compromisso e o alinhamento com a cultura organizacional.

O estágio foi desenvolvido no contexto do Esporão S.A., uma empresa com áreas de atividade vinícolas, agroalimentares e turismo, com presença significativa em três das principais regiões vinícolas de Portugal: Alentejo, Douro e Região de Vinhos Verdes.

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio no Esporão S.A., com enfoque no processo de *onboarding*. Este processo estratégico visa dotar os novos colaboradores de conhecimentos, competências e ligações sociais que facilitem a sua integração e promovam retenção, *engagement* e desempenho. No Esporão, a integração inicia-se com a entrega de um kit de boas-vindas e culmina no programa “Mais.Esporão nas Origens”, um retiro com pernoitas que inclui visitas às instalações, apresentações e dinâmicas de grupo.

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, com recurso ao uso de técnicas como o diário de bordo, a análise documental e a observação participante.

O estágio permitiu confrontar a teoria com a realidade organizacional, comprovando que o *onboarding* estruturado e alinhado com a cultura reforça a adaptação e o sentimento de pertença. O envolvimento no programa de integração do Esporão S.A. evidenciou a pertinência de práticas descritas na literatura, mostrando que a eficácia do processo resulta da sua adaptação à identidade.

Palavras-chave: *Onboarding*; Integração; Socialização Organizacional; Acolhimento; Abordagem qualitativa.

ABSTRACT

In a context marked by instability and new demands in the world of work, the effective integration of new employees has become a critical factor in human resource management. Valuing human capital from the first point of contact is, therefore, essential to strengthen commitment and alignment with organizational culture.

The internship was carried out at Esporão S.A., a company operating in the wine, agri-food and tourism sectors, with a strong presence in three of Portugal's main wine regions: Alentejo, Douro and Vinho Verde.

This report describes the activities developed during the internship at Esporão S.A., with a focus on the onboarding process. This strategic process aims to equip new employees with the knowledge, skills and social connections necessary for effective integration, contributing to retention, engagement and performance. At Esporão, integration begins with the delivery of a welcome kit and culminates in the "Mais.Esporão nas Origens" program — a multi-day retreat that includes visits to company facilities, presentations and group activities.

A qualitative methodology was adopted, using techniques such as field notes, document analysis and participant observation.

The internship allowed for a confrontation between theory and organizational reality, confirming that a structured onboarding process aligned with organizational culture reinforces adaptation and a sense of belonging. Involvement in Esporão's integration program demonstrated the relevance of practices found in the literature, showing that the effectiveness of onboarding depends on its adaptation to organizational identity.

Keywords: Onboarding; Integration; Organizational Socialization; Employee Welcome; Qualitative Approach

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Anexos	viii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. <i>Onboarding</i> : conceito, fases e modelos teóricos.....	2
2.1.1. O modelo dos 4 C's:	8
2.1.2. Modelo Tridimensional do Onboarding	9
2.1.3. Táticas de Integração	10
2.2. A importância do <i>onboarding</i> para as organizações	11
2.3. Desafios do <i>onboarding</i>	13
3. Metodologia.....	15
4. Caracterização Grupo Esporão.....	15
4.1. Perspetiva Histórica.....	16
4.2. Missão.....	17
4.3. Valores.....	17
4.4. Esporão S.A.	18
4.5. Estrutura Organizacional	18
4.6. Caracterização e Organização: Departamento de Serviços Gerais e Recursos Humanos	20

5. Atividades Desenvolvidas.....	21
5.1. Programa de Integração	25
6. Análise crítica e confronto com a literatura.....	27
7. Conclusão	31
Referências	33
Anexos.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Total de Colaboradores por idade, por empresa e por género.	16
Figura 2- Total de Colaboradores Esporão S.A. por idade.....	18
Figura 3- Total de Colaboradores Esporão S.A. por género	18
Figura 4- Organograma Esporão	18
Figura 5- Organograma Departamento de Recursos Humanos e Serviços Gerais .	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Táticas de Integração.....	10
---------------------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Exemplo do Diário de Bordo.....	37
Anexo 2- Alterações no Programa de Onboarding do Esporão S.A.	38
Anexo 3- Exemplo do PowerPoint de Apresentação do Programa de Integração ...	39
Anexo 4 - Kit de Boas-Vindas.....	40
Anexo 5- Roteiro do Programa de Integração	40

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a opção para o Trabalho Final de Mestrado (TFM) foi a execução de um Relatório de Estágio, após a realização de um estágio curricular. Esta escolha resultou da vontade de terminar este ciclo de estudos de forma benéfica, possibilitando a aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo dos últimos dois anos de estudo num contexto real de trabalho. Este estágio foi realizado nos escritórios do Esporão S.A. no Restelo, que decorreu entre 04 de fevereiro e 03 de maio, completando 3 meses.

O estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos e Serviços Gerais do Esporão S.A., proporcionando-me contacto direto com diversas áreas como a avaliação de desempenho, a segurança e saúde no trabalho, formação e desenvolvimento, e gestão administrativa, nestes casos o contacto foi mais pontual, enquanto noutras, como é o caso da integração de novos colaboradores, o acompanhamento foi mais aprofundado e contínuo. Destacando-se assim como a área em que desenvolvi mais atividades, constituindo, assim, o foco central deste relatório. O *onboarding* ou integração organizacional, um processo estratégico de recursos humanos, que visa dotar os novos colaboradores de conhecimentos, competências e relações sociais essenciais para uma integração eficaz, contribuindo significativamente para a retenção de talento, *engagement* e *performance* organizacional (Bauer & Erdogan, 2011; Morgan et al., 2020; Bauer, 2013).

No contexto do Esporão S.A., que valoriza a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores, a integração eficaz dos novos membros é essencial para preservar a identidade da empresa. O investimento no *onboarding* demonstra a preocupação com uma experiência de entrada positiva e alinhada com os valores da organização.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro partes. Sendo que a primeira corresponde à revisão da literatura, onde é feito um enquadramento teórico, recorrendo a reflexões de diversos autores acerca do *onboarding*. Na segunda parte é relatada a metodologia escolhida para a elaboração do relatório. Na terceira é apresentada a organização onde decorreu o estágio e são descritas as atividades realizadas no decorrer do estágio, bem como as fases do processo da elaboração do programa de *onboarding*.

realizado pelo Esporão S.A.. Na quarta e última parte procede-se a uma análise crítica das práticas desenvolvidas pelo Esporão S.A. e confronto com a literatura, assim como a uma apreciação pessoal da experiência vivida no estágio curricular.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *ONBOARDING*: CONCEITO, FASES E MODELOS TEÓRICOS

Num mundo organizacional cada vez mais marcado pela incerteza, a globalização, o impacto do COVID-19, o crescimento do teletrabalho e as mudanças contantes do mercado de trabalho exigem novas abordagens de gestão de pessoas, onde a integração eficaz de novos colaboradores se torna crítica (Godinho, Reis, & Martinho, 2023). As gerações mais jovens, como os *millenials*, apresentam maiores exigências quanto à autonomia, sentido de propósito e desenvolvimento contínuo, o que obriga as empresas a repensarem a forma como integram novos membros (Lacaze e Bauer, 2014). Na Era da Informação, a vantagem das organizações reside no seu capital humano e intelectual, o que exige um acolhimento que valorize o indivíduo, o motive e envolva no propósito organizacional (Chiavenato, 2014).

Na literatura, os conceitos de *onboarding*, integração, acolhimento e socialização organizacional são utilizados de forma diferenciada. Alguns autores tratam-nos como sinónimos, enquanto outros sublinham distinções relevantes. Neste relatório, adota-se a posição de que o *onboarding* corresponde a um processo estratégico mais amplo de gestão de pessoas, que visa acelerar a adaptação de novos colaboradores através de quatro dimensões fundamentais: compliance, clarification, culture e connection (Bauer & Erdogan, 2011). O acolhimento, por sua vez, refere-se ao primeiro contacto formal com a organização e às práticas que proporcionam uma receção estruturada, como a entrega do kit de boas-vindas e a apresentação do Código de Ética e Conduta. A integração traduz-se na adaptação gradual do colaborador ao contexto organizacional, envolvendo o domínio de funções, a compreensão das normas e a identificação com os valores da empresa. Por fim, a socialização organizacional é entendida como a vertente relacional do processo, através da qual o colaborador adquire conhecimentos, atitudes e

comportamentos necessários para desempenhar o seu papel e construir laços com colegas e chefias, reforçando o sentimento de pertença (Rego et al., 2015).

Assim, ao longo deste trabalho, os conceitos serão utilizados de forma articulada: o *onboarding* será entendido como o processo estratégico global, que integra práticas de acolhimento, favorece a integração funcional e promove a socialização relacional, elementos essenciais para garantir uma experiência positiva e eficaz de entrada na organização.

O processo de *onboarding* ou integração, pode ser entendido como parte das ações do “processo de aplicar pessoas”, assegurando que os colaboradores, uma vez contratados, sejam efetivamente integrados na cultura organizacional, nas suas funções e nas equipas de trabalho (Chiavenato, 2014, p.4). Para Chiavenato (2014), a integração é definida como o processo pelo qual o colaborador é introduzido na organização de forma estruturada, com o objetivo de facilitar a sua adaptação ao ambiente de trabalho, às normas, valores e comportamentos esperados. Envolve uma compreensão progressiva da cultura organizacional, das expectativas do cargo, da hierarquia e dos fluxos de comunicação. Dito de outro modo, é o processo através do qual um colaborador recém-chegado passa de outsider a membro interno, seja quando se integra numa nova organização ou, dentro da mesma organização, mas numa função ou hierarquia diferente (Rego et al., 2015).

O acolhimento e a socialização são práticas de atração de recursos humanos, sendo vistos como uma ponte entre o recrutamento e seleção e a integração eficaz dos trabalhadores, sendo indispensáveis para evitar a dissonância entre o que foi prometido no processo de recrutamento e o que o novo colaborador encontra na realidade da organização, podendo ser visto como um gestor de expectativas (Bilhim, 2004).

Ao longo dos tempos, o *onboarding* tornou-se um processo contínuo, que começa na fase de recrutamento e se estende ao longo dos primeiros meses do ciclo de vida profissional na organização (Hall-Jones et al., 2018). Assim, o *onboarding* bem-sucedido começa no primeiro dia de trabalho e estende-se por semanas ou meses, afetando diretamente a socialização, o desempenho e a satisfação no trabalho (Bauer, 2013).

Hoje, distingue-se o *onboarding* formal (com políticas e procedimentos definidos) e o *onboarding* informal (mais espontâneo), sendo o primeiro o mais recomendado para garantir a eficácia (Bell, 2021). Os mecanismos de *onboarding* formais podem envolver formações, apresentações organizacionais ou manuais de conduta, enquanto os informais passam por relações interpessoais, cultura de equipa e observação do comportamento dos colegas (Chiavenato, 2014).

Lacaze e Bauer (2014) afirmam que, para além dos tradicionais objetivos organizacionais relacionados com o desempenho e a retenção, o processo de socialização e *onboarding* deve também promover o bem-estar e o desenvolvimento psicológico de novos colaboradores através da redução da ansiedade e da incerteza dos novos colaboradores. Mas a integração tem outros objetivos como o de promover o sentimento de pertença e a identificação com a empresa, estimular a socialização com os colegas e as equipas e acelerar o tempo necessário para os colaboradores atingirem níveis satisfatórios de desempenho (Chiavenato, 2014; Bilhim, 2004). Embora muitas empresas invistam tempo e recursos no recrutamento, seleção e até na mudança de colaboradores com talento, muitas das vezes negligenciam o *onboarding*, o que pode contribuir para um aumento da rotatividade logo nos primeiros meses de trabalho (Krasman, 2015).

Ao *onboarding* é também associado o conceito de socialização organizacional, que é entendido como o processo pelo qual os novos colaboradores deixam de ser externos à organização e passam a integrar-se plenamente nela, assumindo papéis, valores, normas e comportamentos esperados (Lacaze e Bauer, 2014). Trata-se de uma transição que vai além da orientação inicial, envolvendo aspetos psicológicos sociais e culturais (Bauer & Erdogan, 2011).

Desta forma, há uma interdependência entre a socialização e a cultura organizacional, é através da socialização que são introduzidos os valores fundamentais, rituais, símbolos e práticas dominantes que moldam o comportamento organizacional. Assim, a socialização não é neutra, mas sim um instrumento de transmissão e reforço da cultura organizacional (Bilhim, 2004).

A socialização deve ser feita através da satisfação das necessidades psicológicas dos novos colaboradores, por meio da criação de ambientes que apoiem a autonomia e aprendizagem, do feedback construtivo e da promoção do sentimento de pertença e

valorização da identidade pessoal do colaborador. Assim, a socialização não é apenas uma adaptação passiva do novo colaborador às normas da organização, mas sim um processo dinâmico de integração, aprendizagem e internalização, que pode ser influenciado por fatores motivacionais e psicológicos, como a proatividade e a motivação (Lacaze e Bauer, 2014).

Bauer e Erdogan (2011) reforçam que é necessário ter em conta na estrutura do processo de integração três aspetos: a antecipação, quando são geradas as expectativas antes da entrada; o encontro, quando há o confronto com a realidade organizacional no início do trabalho; e a mudança e aquisição, quando ocorre o ajuste das atitudes, aprendizagem e adoção de novos comportamentos.

Durante o processo do *onboarding* é essencial incluir conteúdos acerca do conhecimento técnico-funcional (inclui o desempenho no trabalho, procedimentos, ferramentas e tarefas específicas do cargo), do conhecimento organizacional (da linguagem organizacional, das políticas internas, da história e tradição da organização, missão, valores e estrutura da empresa), das normas e valores culturais, e das relações interpessoais (compreensão das dinâmicas formais e informais de comunicação e influência) (Bauer & Erdogan, 2011; Rego et al., 2015). Estes conteúdos são fundamentais para que o novo colaborador assimile não só o que fazer, mas como fazer, com quem contar e que comportamentos são valorizados no novo contexto profissional (Rego et al., 2015).

O processo de *onboarding* eficaz vai além de formalidades administrativas ou uma breve apresentação institucional; como tal, há três elementos que devem ser necessariamente levados em conta na elaboração de um processo robusto: primeiro, os recursos iniciais, que começam após a aceitação da proposta de emprego até ao primeiro dia (frequentemente acompanhado de ansiedade e incerteza), sendo essencial fornecer recursos aos novos colaboradores que esclareçam dúvidas básicas como *dress code* ou contactos; segundo, as rotinas do primeiro dia, através das quais se cria a primeira impressão da empresa, devendo a organização receber os novos colaboradores de forma calorosa e funcional (garantindo os acessos, uma secretária organizada, brindes personalizados, sendo também recomendável a pouca carga administrativa neste dia e preferindo ações de integração informais como almoços de grupo ou apresentações e

conversas entre colegas); por último, os três primeiros meses, que são cruciais para moldar os comportamentos e os hábitos dos novos colaboradores, sendo aconselhado a elaboração de um plano com metas específicas e alcançáveis e a partilha de informações (como transportes e restaurantes locais), juntamente com a recolha de feedback para que no final deste período se obtenha uma conversa aberta sobre os desafios e insatisfações que permitam ajustar o processo (Krasman, 2015).

De forma a garantir o sucesso do *onboarding*, Bauer (2013) apresenta algumas práticas para os gestores terem em conta: iniciar o *onboarding* imediatamente após a aceitação da proposta (planeamento e envolvimento desde o início); acompanhar o progresso e ajustar expectativas, através de *check-ins* mensais durante os primeiros seis meses; atribuir um “*buddy*” (colega de referência) de forma a fornecer apoio prático e social; criar redes sociais internas, promovendo relações e o sentimento de pertença; e adquirir uma comunicação aberta e contínua, de forma a encorajar o diálogo e esclarecer dúvidas recorrentes.

Para Godinho, Reis e Martinho (2023), há uma distinção entre o acolhimento, que consiste no contacto inicial com a organização, e a integração, que constitui o processo contínuo de adaptação à cultura e funções. Rego et al. (2015), destacam, ainda, três fases fundamentais para garantir o ajustamento psicológico e funcional do novo colaborador no processo de socialização: (1) a fase pré-ingresso que corresponde ao período entre a aceitação da oferta e o primeiro dia de trabalho, onde se formam as expectativas antes da entrada em relação à empresa; (2) a fase de encontro que consiste no contacto direto com a realidade da organização; e (3) a fase de metamorfose que se baseia na interiorização de valores, comportamentos e rotinas, em que o novo colaborador ajusta os seus comportamentos e atitudes às exigências do papel e cultura organizacional.

Segundo Paulus (2023), um dos pilares do processo de *onboarding* é a comunicação organizacional eficaz, responsável pela transmissão clara dos valores, expectativas e cultura organizacional, permitindo, desta forma, estruturar estratégias que favorecem a inclusão, o sentimento de pertença e a motivação dos recém-chegados.

Durante o processo do *onboarding* são utilizadas táticas específicas de socialização organizacional que influenciam variáveis como a aprendizagem, a inovação de papéis e o comprometimento, envolvendo maiores níveis de comprometimento,

desempenho e integração dos colaboradores. É o caso das táticas sociais, que envolvem a criação de relações interpessoais e vínculos sociais entre novos colaboradores e os já integrados, sendo consideradas as mais influentes na adaptação organizacional (aqui se incluem programas de mentoria e encontros informais); das táticas de conteúdo, referentes à transmissão de informações específicas sobre o cargo, processos e expectativas de desempenho; e das táticas de contexto, que envolvem o ambiente e as condições nas quais ocorre a socialização, como a localização física, ritmo do processo e formalidade, ajudando a definir o tom da experiência inicial e moldando percepções de segurança (Paulus, 2023).

A comunicação não-verbal, os canais informais (como os programas de mentoria) e a continuidade da comunicação após a fase inicial do *onboarding* são elementos críticos para o sucesso do processo. Da mesma forma, o *onboarding* contínuo, o acompanhamento e a comunicação constantes são cruciais para manter o *engagement* (Paulus, 2023). Um dos elementos fundamentais para a integração é o uso de mentores, que facilita a adaptação e aumenta a participação ativa dos novos funcionários (Bell, 2021). Um *buddy* ou mentor é um colaborador experiente que acompanha o novo elemento, prestando apoio informal, social e técnico. A sua função passa por facilitar a aprendizagem, esclarecer dúvidas, transmitir normas culturais e promover a inclusão (Bauer & Erdogan, 2011; Morgan et al., 2020; Ju et al., 2021). Segundo Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023) os *buddies* são uma das práticas mais recomendadas para facilitar a socialização organizacional, visando apoiar a transição do novo colaborador de outsider para insider na organização, e contribuindo para o sentimento de inclusão e aceitação social do novo colaborador.

O manual de acolhimento constitui outro elemento essencial para o processo de *onboarding*, pois não só integra uma função informativa como também transmite a cultura organizacional e promove o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. É descrito como um documento formal e estruturado que deve conter: uma nota de boas-vindas; a história, missão, visão e valores da organização; a estrutura interna e políticas de recursos humanos; códigos de conduta, regulamentos internos e normas de segurança; o plano de acolhimento (incluindo visitas, formações, contactos úteis...); os direitos e deveres do colaborador; os benefícios; e os procedimentos administrativos (Godinho, Reis, & Martinho, 2023).

As formações que constam nos programas de *onboarding* devem atender a alguns aspetos, a começar pela sua duração, uma vez que formações mais prolongadas podem tornar-se mais cansativas, devendo ser interativas, dinâmicas e com pausas frequentes, de modo a captar a atenção e o interesse dos novos colaboradores. É também fundamental adaptar os conteúdos às necessidades específicas dos novos colaboradores e manter um ambiente acolhedor e seguro (Hall-Jones et al., 2018).

Existem alguns métodos que auxiliam o processo de socialização organizacional, a começar pelo processo de seleção de candidatos, onde estes têm o primeiro contacto com a organização. O conteúdo das tarefas iniciais também tem alguma importância, devendo essas tarefas ser ajustadas para desafiar sem frustrar. A seleção de um supervisor, o envolvimento dos colegas de equipa e os programas formais e informais de integração são igualmente relevantes (Godinho, Reis, & Martinho, 2023).

Pinco, Salanta, Beleiu e Crisan (2024) destacam que o *onboarding* deixou de ser apenas um processo administrativo e passou a ser um processo estratégico e contínuo, com impacto direto na experiência do colaborador e na performance organizacional. Nos últimos tempos, o *onboarding* é considerado um instrumento estratégico de gestão da mudança, capaz de semear a cultura organizacional e reter talentos (Walker-Schmidt, Kaul, & Papadakis, 2022).

A literatura sobre a integração apresenta diversos modelos e táticas que orientam o processo do *onboarding*, variando entre abordagens formais e administrativas e outras mais culturais e relacionais. Nas secções seguintes irão ser abordados modelos e táticas, o modelo dos 4 C's (conexão, cultura, clareza e conformidade) proposto por Bauer (2013), enquanto Cesário e Chambel (2019) defendem o modelo tridimensional, que envolve a organização, a chefia e os colegas. Estas abordagens podem não ser contraditórios, e pelo contrário serem complementares. Também as táticas de socialização apresentadas por Bauer e Erdogan (2011) e Rego et al. (2015), demonstram diferentes possibilidades para as organizações.

2.1.1. O MODELO DOS 4 C's:

Para Bauer (2013), o *onboarding* é baseado num modelo dividido em quatro componentes principais, conhecidos como os 4 C's:

- Conformidade (*Compliance*): integração administrativa e legal, como o preenchimento de formulários, acesso a sistemas, crachás e recursos físicos.
- Clareza (*Clarification*): compreensão detalhada das funções, normas, objetivos e linguagem organizacional.
- Cultura (*Culture*): aprendizagem da cultura organizacional, adquirindo valores, tradições e padrões de comportamento.
- Conexão (*Connection*): desenvolvimento de relações interpessoais e redes de apoio cruciais para a integração e bem-estar.

O papel dos gestores de contratação (*hiring managers*) é fundamental neste processo, por serem os principais responsáveis pela aplicação eficaz dos 4 C'S, uma vez que são os que mais podem favorecer ou prejudicar o sucesso do *onboarding*, fornecendo contexto, facilitando as conexões, esclarecendo funções e transmitindo a cultura organizacional (Bauer, 2013).

2.1.2. MODELO TRIDIMENSIONAL DO ONBOARDING

Segundo Bilhim (2004) e Cesário e Chambel (2019), o *onboarding* é sustentado por três componentes: o acolhimento corporativo ou formal, o acolhimento por parte da chefia direta e o acolhimento pelos colegas de trabalho. Estas três dimensões influenciam positivamente o *engagement* no trabalho e o compromisso afetivo com a organização.

O acolhimento corporativo ou formal refere-se às sessões formais organizadas pela empresa para transmitir informações sobre a missão, valores, estrutura e procedimentos da organização, normalmente através de apresentações multimédia, workshops sobre benefícios e políticas internas, elementos *gaming* para tornar o processo mais interativo e envolvente, manuais de acolhimento e planos de orientação conduzidos pelo departamento de recursos humanos (Bilhim, 2004; Cesário & Chambel, 2019).

O acolhimento pela chefia está focado no papel da chefia direta como agente de integração, esclarecendo funções, expectativas e objetivos, além de oferecer apoio emocional e facilitar a construção de redes sociais no trabalho, criando assim um ambiente de apoio e confiança (Bilhim, 2004; Cesário & Chambel, 2019).

O acolhimento pelos colegas consiste na receção informal, ajudando a reduzir o receio e a ansiedade, a clarificar dúvidas, a partilhar experiências e a reforçar a adaptação

à cultura do grupo, fomentando relações interpessoais positivas e apoio prático no dia-a-dia (Bilhim, 2004; Cesário & Chambel, 2019).

Concluindo, as práticas eficazes do *onboarding* não devem limitar-se à comunicação formal por parte do departamento de recursos humanos, mas sim envolver a liderança direta e os colegas de equipa, de forma a fortalecer a ligação emocional com a organização e melhorar o desempenho e a retenção a longo prazo (Cesário & Chambel, 2019).

2.1.3. TÁTICAS DE INTEGRAÇÃO

Bauer e Erdogan (2011) e Rego et al. (2015), apresentam seis táticas organizacionais de integração e socialização, que moldam o modo como os novos colaboradores aprendem, ajustam e internalizam as normas e a cultura organizacional. Estas táticas representam decisões estruturais e culturais que as organizações fazem para influenciar e adaptar o processo de integração. Cada tática é apresentada com um espectro bipolar, o que significa que cada uma alberga dois polos opostos.

Tabela 1 - Táticas de Integração

Tática	Descrição	Descrição	Impacto Esperado
Coletiva vs. Individual	Coletiva – Novos colaboradores são integrados em grupo, com programas conjuntos de formação.	Individual – Integração isolada, sem grupo de pares.	Coletiva promove coesão e consistência; individual pode ser mais personalizada, mas isolante.
Formal vs. Informal	Formal – Programa estruturado, separado das tarefas regulares.	Informal – Integração feita diretamente no local de trabalho, sem estrutura definida.	Formal reduz ambiguidade; informal pode ser confuso, mas mais realista.

Sequencial vs. Aleatória	Sequencial – Etapas previsíveis e ordenadas de aprendizagem e progressão.	Aleatória – Sem ordem clara no percurso de socialização.	Sequencial aumenta previsibilidade; aleatória pode causar ansiedade e incerteza.
Fixa vs. Variável	Fixa – Duração definida do processo (ex.: 90 dias).	Variável – Duração indefinida, baseada no ritmo individual.	Fixa reduz ansiedade; variável oferece flexibilidade, mas pode gerar insegurança.
Seriais vs. Disjuntivas	Seriais – Presença de mentor ou colega experiente que orienta o novo colaborador.	Disjuntivas – Sem orientação formal; o colaborador aprende por tentativa e erro.	Seriais facilita aprendizagem e adaptação; disjuntivas aumenta risco de desajuste.
Investidura vs. Desinvestidura	Investidura – A organização valoriza a identidade e experiência do novo colaborador.	Desinvestidura – Tenta moldar o colaborador à cultura existente, eliminando identidade prévia.	Investidura promove inclusão e autoestima; desinvestidura pode gerar resistência.

Fonte: Bauer e Erdogan (2011) e Rego et al. (2015).

Em suma, as organizações de sucesso equilibram estas táticas conforme os seus objetivos culturais, o perfil dos novos colaboradores e a função desempenhada (Bauer & Erdogan, 2011).

2.2.A IMPORTÂNCIA DO *ONBOARDING* PARA AS ORGANIZAÇÕES

O *onboarding* representa uma ferramenta estratégica essencial para as organizações que pretendem promover a retenção e o bem-estar no local de trabalho. Não se limitando a sessões formais conduzidas pelos departamentos de recursos humanos, o *onboarding* abrange atuações concentradas em três pilares fundamentais: a organização, os gestores diretos e os colegas de trabalho (Mosquera & Soares, 2025).

Quando os novos colaboradores têm acesso a um *onboarding* eficaz, para além de permanecerem mais satisfeitos com o seu trabalho, também ficam menos propensos a adotar comportamentos que prejudiquem a organização (Gardi, Yusof & Ibrahim, 2022).

Segundo o estudo de Mosquera e Soares (2025), o *onboarding* tem várias vantagens, entre elas a redução da intenção de rotatividade, demonstrando que uma receção adequada tem um efeito direto negativo na intenção de saída dos funcionários. Outro benefício relevante do *onboarding* consiste no fortalecimento do bem-estar dos colaboradores, as boas-vindas corporativas estão associadas a melhorias nas três dimensões do bem-estar: psicológico, vida e trabalho. O bem estar no trabalho destaca-se por ter um impacto significativo e direto na redução da intenção de rotatividade, funcionando como mediador entre o *onboarding* e a retenção. O estudo revela, ainda, que o *onboarding* promove a socialização organizacional, reduzindo a ansiedade associada à entrada e facilita a aquisição de conhecimentos sobre a organização. A interação com colegas contribui também para o bem-estar no local de trabalho e ajuda o novo colaborador a sentir-se integrado.

Contribui ainda, para um desenvolvimento de local de trabalho mais saudável, sustentando uma cultura organizacional, valorizando a inclusão, o apoio mútuo e a adaptação progressiva dos novos membros (Mosquera & Soares, 2025).

Por fim, com uma abordagem bem estruturada, as empresas não só reduzem os custos associados à rotatividade como também fomentam a produtividade, a motivação e o envolvimento dos colaboradores (Mosquera & Soares, 2025). Este processo é também, considerado essencial para reduzir o tempo de adaptação do novo colaborador e consequentemente melhorar o seu desempenho inicial, aumentar a retenção de talentos da empresa e promover o alinhamento com os valores organizacionais (Pinco et al., 2024). As organizações alcançam também vantagem competitiva no recrutamento, ao utilizar o *onboarding* como ferramenta para atrair os melhores candidatos (Morgan et al., 2020).

Para Walker-Schmidt, Kaul e Papadakis (2022), o *onboarding* destaca-se como uma fase crítica para construir uma ligação emocional entre o colaborador e a organização, sustentando vários níveis elevados de *engagement*, maior autoconfiança e clareza na função, contribuindo para o desempenho sustentável.

Um estudo de Hall-Ellis (2014) revela que programas de *onboarding* bem estruturados têm impactos significativos: até 86% de retenção de novos funcionários, 77% de alcance de objetivos de desempenho e melhorias de 20% na satisfação com a supervisão direta. Além disso, podem reduzir a taxa média de rotatividade de 44% para 14%, aumentando simultaneamente a produtividade inicial em 33%.

Em suma, podem identificar-se vários benefícios do *onboarding* eficaz, entre eles a retenção de colaboradores, o *engagement* e a motivação, através do envolvimento emocional dos colaboradores com o trabalho, o aumento de produtividade ao reduzir o tempo necessário que o novo colaborador leva a atingir um nível de produção eficaz (aceleração da aprendizagem e diminuição do stress associado à integração), o compromisso organizacional e o aumento de satisfação no trabalho e comportamentos benéficos (como a procura de informação, feedback e construção de relações) (Bell, 2021).

2.3.DESAFIOS DO *ONBOARDING*

Apesar de o *onboarding* apresentar diversos benefícios, também encerra alguns desafios. Muitas organizações falham na implementação de programas de *onboarding* robustos e eficazes, devido à escassez de recursos humanos e à perceção de que o processo é moroso (Bell, 2021).

Feldman e Montague (2022) identificam alguns desafios no processo de *onboarding*, como desajuste de expectativas na pré-chegada, uma vez que as perceções dos recém-contratados muitas vezes não se alinham com a realidade organizacional, criando frustração durante o processo de socialização. A falta de clareza nos papéis também se torna um desafio, uma vez que muitos programas de *onboarding* não definem claramente as responsabilidades ou metas de curto prazo, resultando em ansiedade e falta de eficiência. Outro desafio enunciado pelos autores é a limitação das táticas utilizadas, sendo frequente as organizações focarem-se em modelos tradicionais de *onboarding* (formal, coletiva e fixa), não oferecendo suporte suficiente à individualização ou adaptação contínua dos novos colaboradores.

Além dos desafios acima mencionados, as organizações podem deparar-se com um nível de produtividade inicial reduzida por parte dos recém-chegados, o que pode provocar perdas mensuráveis, e custos administrativos (burocracia, gestão documental, acessos e integração técnica envolvem tempo e recursos significativos). Ao combinar com estes fatores, as organizações podem também enfrentar custos financeiros elevados antes do colaborador atingir um desempenho normal (Ju et al., 2019).

O sucesso do processo de socialização é mais eficaz quando existe uma combinação entre táticas organizacionais eficazes e comportamentos proativos por parte do colaborador. A proatividade do colaborador pode ser demonstrada através da procura de informação, solicitação de *feedback* e iniciativas para estabelecer relações interpessoais (Rego et al., 2015). Os colaboradores que adotam uma postura ativa durante o processo de integração são mais bem-sucedidos na adaptação às normas e cultura da organização, sendo crucial esta interação entre estrutura e iniciativa pessoal para um *onboarding* eficaz (Rego et al., 2015).

Em suma, apesar do crescente interesse académico no *onboarding*, os estudos emergentes revelam que a investigação ainda se encontra relativamente limitada em termos de variedade temática e robustez metodológica. Bauer et al. (2007), demonstram que táticas institucionalizadas e formalizadas, como programas estruturados, têm efeitos positivos e generalizados sobre a integração dos novos colaboradores, porém destacam a necessidade de estudos longitudinais e intervenções controladas. Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023), confirmam que o *on-the-job training* com apoio direto é a prática mais eficaz, mas também destacam a baixa qualidade metodológica das evidências existentes e o curto prazo da maioria dos estudos. Adicionalmente Bauer et al. (2024), referem o mesmo padrão, embora exista consenso sobre os benefícios do *onboarding* formal, falta coerência nos métodos utilizados e uma avaliação consistente do impacto a médio e a longo prazo. O que indica que, apesar de bem estudado, o tema ainda carece de investigação mais sistemática e rigorosa.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste relatório de estágio foi usada uma metodologia de abordagem qualitativa, com recurso a diversas técnicas, entre elas a observação participante, recolha de dados através do diário de bordo e análise documental.

A observação participante, enquanto metodologia qualitativa, permite ao investigador uma compreensão holística e contextualizada dos fenómenos, através do seu envolvimento nas atividades do grupo em estudo, seja em contextos físicos ou digitais (Mónico, Alferes, Castro & Parreira, 2017). Esta abordagem permitiu aceder a comportamentos e interações em contextos reais, difíceis de captar por observadores externos. No Esporão, a observação realizou-se presencial e remotamente, em dias úteis entre as 9h e as 18h. Presencialmente, acompanhei reuniões, almoços informais e visitas à Herdade, enquanto remotamente, participei em videoconferências, interações via Teams e análise de documentos. Esta combinação facilitou a compreensão dos procedimentos formais e da cultura organizacional, incluindo no contexto digital.

O diário de bordo é uma ferramenta prática que regista observações e reflexões de campo, tornando-se essencial na produção de dados relevantes numa pesquisa qualitativa, quando usado com rigor e reflexão teórica. (Teixeira, Pacífico & Barros, 2023). Esta técnica revelou-se fundamental para armazenar a informação relativa às atividades desenvolvidas ao longo do estágio (Anexo 1).

A análise documental é uma metodologia que interpreta documentos primários, formais ou informais, para extrair informações relevantes à investigação. (Junior, Oliveira, Santos & Schnekenberg, 2021). A análise incluiu a seleção, a codificação e a interpretação de documentos, permitindo-me compreender a cultura, missão e áreas de atuação do Esporão, com base em fontes como o Código de Ética, website e diversos relatórios internos.

4. CARACTERIZAÇÃO GRUPO ESPORÃO¹

O Esporão é uma empresa nacional de referência nos setores vinícola, agroalimentar e do turismo, fundada em 1973 por José Roquette e Joaquim Bandeira. Com origem no Alentejo, a empresa iniciou-se com a produção de vinhos de excelência,

¹ As informações presentes neste relatório de estágio foram retiradas do website do Esporão S.A. e de documentos internos.

tendo vindo a diversificar a sua atividade ao longo dos anos, integrando também a produção de azeite, cerveja artesanal (com a marca Sovina) e experiências de enoturismo.

Atualmente, o Esporão está presente nas regiões vinícolas do Alentejo, Douro e Vinhos Verdes, com uma forte projeção internacional, exportando para mais de 50 países, com 65% da sua produção exportada, e liderando o mercado em Portugal e no Brasil. A sustentabilidade é central na sua estratégia, com 700 hectares de vinha e 100 de olival, totalmente biológicos. Anualmente, produz cerca de 15 milhões de garrafas de vinho e 1 milhão de litros de azeite

O Grupo Esporão integra as seguintes empresas: Esporão S.A., Quinta das Murças, Quinta do Ameal e Sovina. Incorporando cerca de 273 colaboradores (dados retirados a 31 de Março de 2025), dos quais 142 são mulheres e 131 homens, com idade média de 44 anos.

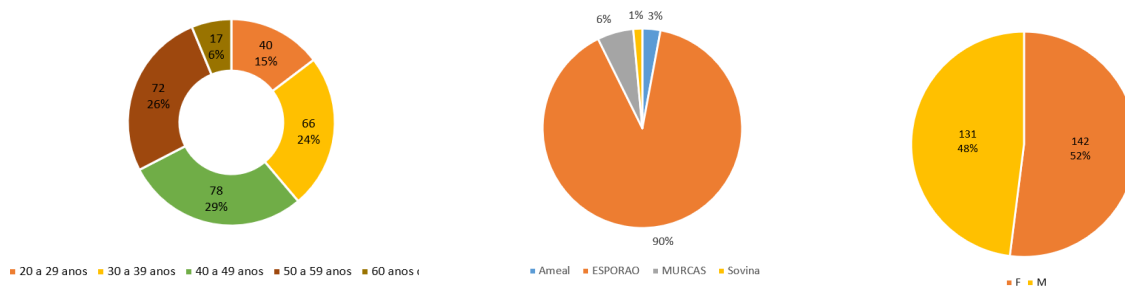


Figura 1- Total de Colaboradores por idade, por empresa e por género.

Fonte: Esporão, 2025

4.1.PERSPETIVA HISTÓRICA

Fundado em 1973, o Esporão consolidou-se nas décadas de 80 e 90, com a expansão da produção, o lançamento do vinho Monte Velho e o início da internacionalização, principalmente com a criação da Qualimpor no Brasil. A partir dos anos 2000, diversificou a sua atividade com o enoturismo e projetos no Douro, reforçando a sua presença internacionalmente e o compromisso com a sustentabilidade. Destaca-se a conversão total para produção biológica em 2016 e a aquisição de marcas como Sovina e Quinta do Ameal. Em 2023, celebrou 50 anos, afirmando-se como referência no setor, com foco na inovação e na sustentabilidade.

4.2.MISSÃO

A missão do Esporão é fazer os melhores produtos que a natureza proporciona, com foco na qualidade, autenticidade e sustentabilidade. Respeita e protege a natureza para um futuro sustentável, o compromisso social e a inovação, promovendo uma cultura organizacional assente no inconformismo, na criatividade e na excelência, refletida em cada produto.

4.3.VALORES

Os valores que guiam o Esporão são o inconformismo, a responsabilidade e a excelência.

Inconformismo: Encaram cada desafio como uma oportunidade de crescimento e inovação. Valorizam a criatividade e a aprendizagem contínua. Promovem um ambiente onde todos podem contribuir.

Responsabilidade: Assumem o impacto da sua atividade, através da comunicação transparente, honesta e objetiva, promovendo um crescimento consciente e sustentável.

Excelência: Privilegiam a qualidade em detrimento da quantidade, a melhoria contínua e a valorização do feedback construtivo.

Durante o estágio, pude observar a aplicação prática dos valores do Esporão. O inconformismo reflete-se na abertura à inovação e na valorização da criatividade e onde errar é visto como parte do processo, visível na liberdade que tive para contribuir com sugestões no planeamento do Programa de Integração. A responsabilidade é evidente nas práticas sustentáveis como o kit de boas-vindas, composto por produtos ecológicos (feitos de algodão biológico, materiais reciclados, etc.). A excelência, foi evidente no rigor das tarefas e na valorização do feedback construtivo, nomeadamente em revisões de documentos e apresentações em que participei.

Para além destes valores orientadores, destaca-se o lema “Mais Devagar”, que reflete a ideologia de valorizar o tempo, a qualidade e o respeito pela natureza. Promovendo uma produção mais consciente e sustentável com atenção ao detalhe.

4.4.ESPORÃO S.A.

O Esporão S.A., integra os escritórios de Lisboa, onde realizei o estágio curricular ao longo destes três meses, os escritórios da Herdade do Esporão, em Reguengos de Monsaraz, e a produção de vinho e azeite.

Atualmente é composto por 245 colaboradores (dados retirados a 31 de Março de 2025), dos quais 131 são mulheres e 114 são homens, com uma média de idades de 45 anos.

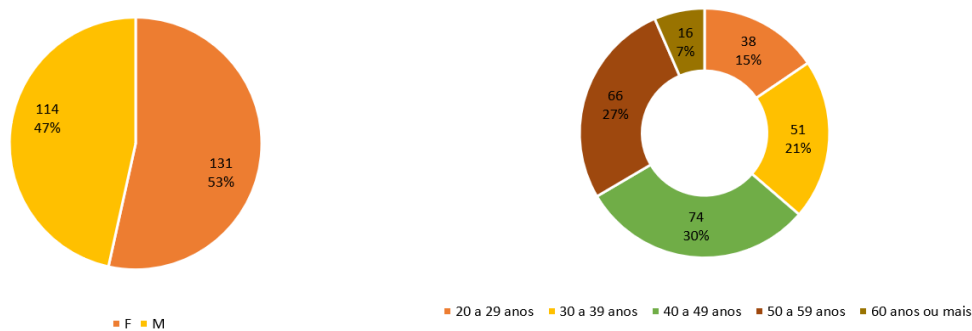


Figura 3- Total de Colaboradores Esporão S.A. por género

Figura 2- Total de Colaboradores Esporão S.A. por idade

Fonte: Esporão, 2025

4.5.ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

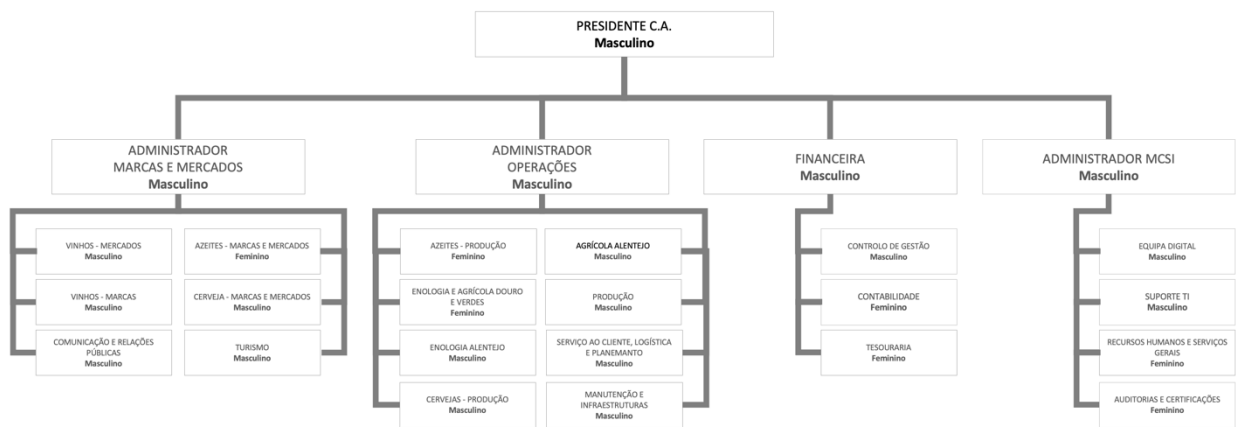


Figura 4- Organograma Esporão

Fonte: Elaboração própria.

O Esporão adota uma estrutura organizacional, como se pode verificar na Figura 4, hierárquica, liderada por um Presidente e quatro Administradores, todos de sexo masculino, cada um responsável áreas distintas: Marcas e Mercados, Operações, Financeira e a área de Melhoria Contínua dos Sistemas de Informação (MCSI). Estas áreas subdividem-se pelos vários departamentos funcionais, distribuídos geograficamente entre as unidades do Grupo Esporão como Lisboa e a Herdade do Esporão.

O ambiente interno no escritório de Lisboa caracteriza-se por um clima informal, familiar e colaborativo, promovendo a proximidade entre colaboradores. O espaço físico está estrategicamente pensado de forma a facilitar uma comunicação e partilha de conhecimento mais eficiente nas equipas, sendo organizado com uma sala por equipa, identificando facilmente os departamentos e a sua localização dentro do escritório.

O meu estágio decorreu nos escritórios de Lisboa, em regime híbrido, o teletrabalho tinha dias pré-estabelecidos, sendo à segunda-feira e sexta-feira, com horário compreendido das 9h às 18h.

O design do interior do escritório transmitia a filosofia e a história da marca Esporão, através de elementos visuais como quadros com paisagens das vinhas, ocupando as paredes, da exposição cronológica das garrafas de vinho da marca, e do uso de materiais como pedra, cortiça e madeira. Estes pormenores reforçam o vínculo à origem e evolução da organização, transmitindo a sua identidade de forma coerente no espaço físico.

Durante o estágio foi possível observar que o relacionamento entre os colaboradores é marcado pela informalidade e proximidade. A comunicação é descontraída, sendo comum o uso do tratamento por “tu”, independentemente da posição hierárquica na maioria dos casos. No dia-a-dia, o vestuário utilizado é geralmente semiformal ou casual, sendo comum observar colaboradores a usar calças de ganga, ténis, camisas ou polos. Reforçando, assim, a abordagem descontraída e informal do ambiente de trabalho. De acordo com Almeida, Capucho e Ribeiro (2017), a comunicação interna nas organizações não se limita apenas à transmissão verbal de mensagens, a disposição do espaço, os objetos presentes, o vestuário e outros elementos não verbais também comunicam, reforçando a mensagem da empresa pretendida. Estes elementos simbólicos

têm um papel fundamental na construção da cultura organizacional e na forma como os funcionários percebem o ambiente em que estão inseridos.

4.6. CARACTERIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS E RECURSOS HUMANOS

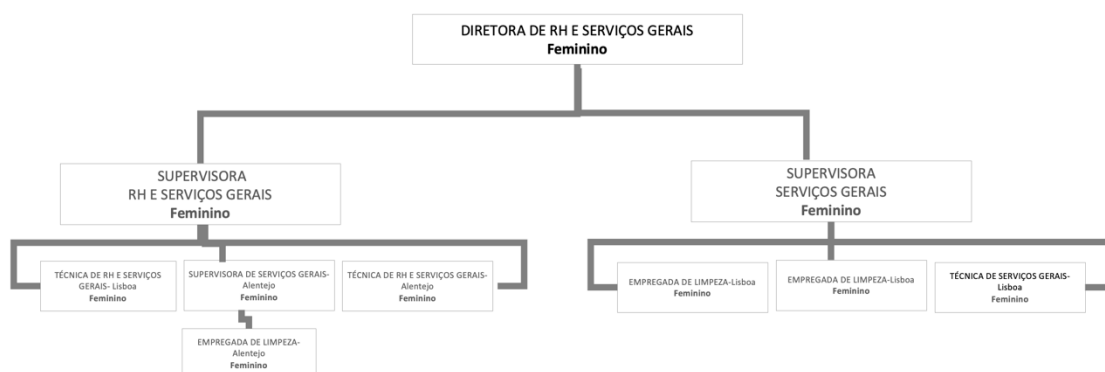


Figura 5- Organograma Departamento de Recursos Humanos e Serviços Gerais

Fonte: Elaboração própria.

Conforme representado na Figura 5, o Departamento de Serviços Gerais e Recursos Humanos é composto por dez colaboradoras, todas do sexo feminino, estando sob direção da Diretora de Recursos Humanos e Serviços Gerais, que por sua vez, reporta ao Administrador do Conselho de Administração. Na estrutura do departamento é possível verificar uma clara distinção entre a área de Serviços Gerais, onde se trata de assuntos mais administrativos como a gestão das compras, e a área de Recursos Humanos, onde realizei o estágio.

Durante o estágio, estive inserida numa equipa composta por três colaboradoras: a Diretora de Recursos Humanos e Serviços Gerais, uma supervisora, uma técnica de recursos humanos e uma técnica de serviços gerais e recursos humanos- que estava alocada à Herdade do Esporão. Esta equipa, unicamente feminina, demonstrava uma forte articulação e espírito colaborativo, com uma comunicação aberta e constante partilha de conhecimento.

O departamento era responsável por vários temas de gestão de pessoas, como o processamento salarial e gestão de benefícios, avaliação de desempenho, organização das

ações de formação, recrutamento e seleção, assim como a gestão das férias dos colaboradores. O que me permitiu compreender a complexidade e transversalidade da gestão de recursos humanos na empresa.

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante os três meses de estágio, tive a oportunidade de estar em contacto com diversas áreas ligadas à Gestão de Recursos Humanos, o que me permitiu ter uma experiência profissional mais completa. As atividades desempenhadas possibilitaram-me a consolidação das aprendizagens adquiridas ao longo do meu percurso académico com os conhecimentos obtidos neste estágio em contexto organizacional, em áreas abrangentes como o acolhimento e integração, avaliação de desempenho, segurança e saúde no trabalho, formação, bem como gestão administrativa.

No primeiro dia de estágio, fui integrada na equipa de Recursos Humanos, onde fui acolhida pela minha orientadora, que me acompanhou durante todo o processo. Posteriormente foi-me entregue um kit de boas-vindas e feita a apresentação da empresa e do Código de ética e Conduta, com visita às instalações, o que me permitiu conhecer os diferentes departamentos e perceber a organização física do espaço de trabalho.

Durante esta fase inicial foi possível entender de forma global a dinâmica interna da empresa, marcada pela comunicação fluída entre equipas de diferentes departamentos, evidenciando a articulação e um funcionamento colaborativo e transversal, e uma cultura de proximidade, assim como, compreender o funcionamento e os fluxos de trabalho no departamento, que se revelaram bem estruturados e fluidos, com tarefas distribuídas de forma clara entre os membros da equipa, facilitando o trabalho conjunto. No entanto, a interação presencial ocorria com maior frequência dentro da própria equipa, sendo que a comunicação entre departamentos era, na maioria das vezes, mediada por canais digitais como emails ou videochamadas via Teams.

Os fluxos de trabalho no Departamento de Recursos Humanos e Serviços Gerais eram marcados pela comunicação bidirecional, maioritariamente através de email, por videochamada via Teams ou até mesmo através de interações presenciais. O volume de

emails diários era frequente, assim como as videochamadas que ocorriam diariamente, com mais carga ou menos dependendo da necessidade de articulação.

A comunicação bidirecional atua como uma ponte relacional, permitindo o envolvimento e diálogo entre os colaboradores e chefias, valorizando a sua voz, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e coeso. Quando essa comunicação é simétrica, transparente e participativa, desenvolve interesses mútuos entre colaboradores e a organização, fortalecendo o sentimento de pertença e confiança na empresa. Para além disso, ainda desempenha um papel fundamental no reflexo direto da cultura organizacional. (Brandão, 2018).

Fiquei a perceber os procedimentos definidos e as ferramentas digitais utilizadas (como o Primavera- plataforma de apoio onde se encontram todos os dados dos colaboradores-, as pastas partilhadas no OneDrive, a Intranet, e a plataforma de despesas de colaborador- Tickelia), o que contribuiu para uma execução eficiente das atividades diárias.

Tive a oportunidade de ir algumas vezes à Herdade do Esporão, em Reguengos de Monsaraz, o que me permitiu conhecer melhor as origens da empresa, os funcionários e as suas funções e o próprio conteúdo produzido pelo Esporão, através das visitas à produção e logística, laboratórios e os escritórios.

Uma das iniciativas que permitiu uma melhor integração na empresa, nomeadamente nos escritórios de Lisboa, foi a participação nos Almoços Esporão. Esta atividade consiste na realização de um almoço mensal, planeado e preparado por funcionários do escritório, com o objetivo de promover momentos de convívio entre colegas. Mais do que uma simples refeição, estes almoços constituíram uma oportunidade para fortalecer laços informais entre membros de diferentes equipas, fomentando o espírito de equipa e valorizando o ambiente da empresa. Através da partilha de responsabilidades na organização do almoço (como a escolha da ementa e a elaboração da lista de ingredientes necessários à confeção) e a sua própria confeção, foi possível desenvolver competências de trabalho de equipa e conhecer melhor os colegas num contexto mais descontraído.

No decorrer do estágio, apoiei a área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), com tarefas como a marcação de consultas de medicina de trabalho e contacto com a

prestadora de serviços externos (Interprev), a participação de acidentes de trabalho à seguradora e à técnica de SST e análise dos respectivos relatórios, assim como da comunicação dos sinistros e das medidas corretivas e preventivas na Intranet. Acompanhei, também, uma auditoria feita pela técnica de SST da Interprev às instalações.

No apoio administrativo, colaborei na análise e aprovação de despesas via Tickelia (aplicação de submissão e aprovação de despesas), organização de mapas de férias e na implementação da nova plataforma de gestão de férias. Prestei apoio nas declarações mensais de rendimentos e no processamento salarial, através do sistema interno onde constam todas as informações dos colaboradores -Primavera. Estas atividades proporcionaram uma visão prática da gestão administrativa de RH, destacando a importância do rigor no tratamento de dados sensíveis.

Na área de avaliação de desempenho, tive acesso à metodologia utilizada. Esta avaliação é feita anualmente, através de uma plataforma disponível na Intranet, à qual todos têm acesso, e é realizada anonimamente. Apoiei o processo de “parametrização” da avaliação 360°, elaborando os grupos de colaboradores que se avaliam mutuamente, incluindo as respetivas chefias. Durante esta fase, tive a oportunidade de observar o impacto prático da aplicação do feedback recolhido na avaliação e gestão de desempenho. Após a receção de sugestões e comentários por parte de alguns colaboradores (tanto por email como presencialmente) procedeu-se ao ajustamento dos grupos de avaliadores conforme o contacto real entre os colaboradores. Participei, ainda, na atualização dos descritivos de função, através de reuniões com alguns funcionários e respetivas chefias, e elaborei uma minuta para o novo layout.

Contribuí para o Relatório de Sustentabilidade, ao identificar e corrigir alguns erros nos dados estatísticos de RH, e tratei dados para o Relatório Único (horas extra e faltas). Frequentei ainda formações de Cybersegurança (1h) e de Excel (8h).

Tendo em conta a diversidade de atividades desenvolvidas ao longo do estágio, destacam-se duas áreas pelas quais tive mais envolvimento, uma delas é o foco central deste relatório, a integração de novos colaboradores, uma vez que foi o tema que mais desenvolvi, e a área da formação. Ambas assumiram um papel importante na experiência do estágio pelo grau de autonomia concedido. Desta forma, as próximas secções serão

dedicadas à descrição das atividades relacionadas com estas áreas, começando pela vertente da formação.

Na vertente da Formação e Desenvolvimento, colaborei na elaboração do plano de formação de Liderança e Gestão, apoiando definição da estrutura, objetivos, orçamentos, composição de grupos de formandos, e agendamento das formações.

Este plano de formação, foi criado para colmatar algumas lacunas ao nível das competências de liderança e gestão, como a capacidade de motivar e inspirar, gerir conflitos e lidar com emoções no trabalho, e a gestão de tempo e prioridades, sendo direcionado para colaboradores com funções de chefia. Este programa abrange vertentes tem o objetivo de dotar os formandos de técnicas de comunicação eficaz, metodologias de feedback construtivo e estratégias de gestão de equipas. O plano de formação com a duração de 24h (8h por dia durante três dias), decorreu na Herdade do Esporão e num espaço externo em Lisboa, consoante as necessidades logísticas e da formadora.

Foi inicialmente criado de forma corretiva, mas passou a assumir um papel mais preventivo e estratégico. Promovendo o desenvolvimento interno dos colaboradores. Após identificar o grupo dos potenciais formandos e agendar datas conforme a disponibilidade da formadora externa, foram enviados convites e, posteriormente, analisadas propostas de locais e serviços de *coffee break* e almoço para os dias da formação. A escolha final teve em conta o orçamento e os requisitos da formadora (ter espaço suficiente para as dinâmicas de grupo). No dia da formação prestei suporte à formadora, dando as boas-vindas e ajudando na preparação da sala, assim como a entregar os registos de presenças.

Participei ainda na avaliação das formações realizadas, através de questionários de satisfação e, mais tarde, de aplicabilidade e eficácia. Após aferir os formandos e as chefias envolvidos, elaborei e enviei os inquéritos para verificar a eficácia das formações, bem como a sua aplicabilidade no trabalho de cada formando no seu dia-a-dia. Os resultados eram analisados pela Técnica de RH, e registados por mim no mapa de eficácia das formações.

5.1.PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Um dos componentes mais importantes do meu estágio foi a colaboração ativa na organização do programa de integração “Mais.Esporão nas Origens”, direcionado a novos colaboradores da empresa, com contratos de duração igual ou superior a 6 meses, assim como todos os colaboradores que não tenham participado no programa, fazendo assim uma “reintegração”. O programa de integração realiza-se em dois momentos específicos do ano, em maio e em novembro. A escolha destas datas relaciona-se com o ciclo produtivo da empresa, uma vez que correspondem a períodos de menor intensidade de trabalho nas vinhas e oliveiras, permitindo maior disponibilidade de recursos humanos e logísticos. Esta calendarização implica que os novos colaboradores que ingressam em momentos diferentes tenham de esperar até à edição seguinte do programa para participar. Assim, o processo é pensado não apenas para recém-chegados, mas também para colaboradores que, apesar de já terem iniciado funções, ainda não vivenciaram a experiência do programa formal de integração. Neste sentido, o Esporão adota uma lógica de *onboarding* coletivo e diferido no tempo, em que a socialização e a integração cultural são reforçadas posteriormente, complementando o acolhimento inicial realizado no momento da entrada.

O seu objetivo é dar a conhecer, de forma transversal, as origens, os valores e a cultura do Esporão, bem como apresentar os métodos e processos utilizados na produção de vinho, azeite e cerveja. O “Mais.Esporão nas Origens” constitui uma partilha de tradições, técnicas e conhecimentos com todos os colaboradores, estabelecendo uma atmosfera de aprendizagem e partilha, beneficiando não só a empresa, como todos os seus colaboradores.

Este programa reflete o compromisso do Esporão em promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, oferecendo-lhes uma experiência enriquecedora que vai além do ambiente de trabalho. Tendo a oportunidade de criar laços mais fortes com a empresa e os colegas, de se sentirem mais integrados e motivados no seu trabalho.

O Mais.Esporão nas Origens, compreende uma visita à Herdade do Esporão, com a duração de dois dias, e uma visita ao Norte - à Quinta do Ameal e à Quintas das Murças-

também com a duração de dois dias. O objetivo é o de conhecer os colaboradores alocados a estes pontos, como também os métodos de trabalho (tanto a produção como o produto final, ou mesmo a parte do turismo) e os próprios locais. O programa inclui apresentações dos vários departamentos, feitas pelos próprios responsáveis das áreas ou colaboradores, discurso do Presidente, visitas guiadas aos locais e dinâmicas, como prova de vinhos, cerveja e azeites, ou até mesmo jantares de grupo num ambiente mais descontraído, promovendo a criação de laços entre colegas.

Inicialmente, realizei a análise do programa do ano anterior e do respetivo feedback dos participantes- essencial para recolher dados qualitativos sobre a experiência proporcionada, de forma a entender e conhecer melhor o conteúdo do programa, bem como identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria (Anexo 2). Com base nesta análise, procedi à revisão e atualização do conteúdo do PowerPoint de apresentação do programa (Anexo 3), assim como do *draft* do Manual de Acolhimento.

Posteriormente, fiz uma análise das novas entradas e identificação dos colaboradores que não tinham tido a oportunidade de participar em edições anteriores. Com base nessa informação criei o grupo provisório de participantes, comuniquéi-o às respetivas chefias e procedi ao envio dos convites. Paralelamente, elaborei o mapa de confirmações, de forma a ser mais acessível e de fácil gestão do número de participantes.

Participei também na renovação do kit de boas-vindas, nomeadamente na análise e escolha de mochilas mais resistentes, e criei um mapa com todas as informações sobre os elementos incluídos no kit, desde fornecedores, referências e valor (Anexo 4). Colaborei ainda na elaboração do PowerPoint de apresentação dos participantes no programa, dos integradores e do Departamento de Recursos Humanos.

Tive a possibilidade de organizar a logística do programa, que incluiu a pesquisa e reserva de estadias, restaurantes e transporte, bem como a elaboração de um roteiro detalhado com versões específicas para os dias no Norte e os dias no Alentejo, a ser distribuído junto dos participantes, motorista do autocarro e equipa de RH (Anexo 5).

Também apoiei na atribuição de *buddies*- colaboradores responsáveis por acompanhar os novos colaboradores durante o processo de integração-, com base na identificação de pontos em comum entre os participantes e os funcionários da empresa que se prontificaram a colaborar: a escolha levou em conta interesses pessoais, percurso

profissional ou funções semelhantes, tendo-se procurado, sempre que possível, garantir a compatibilidade ao nível da personalidade, de forma a promover uma relação de proximidade. Esta compatibilidade foi avaliada através da leitura dos textos de apresentação, elaborados pelos próprios participantes, os quais faziam parte do conteúdo do programa e permitiram conhecer melhor os perfis individuais de cada colaborador. O programa contava com cerca de 15 a 20 novos colaboradores, aos quais foi atribuído um *buddy* por pessoa, sendo que nem todos os *buddies* puderam ir por falta de disponibilidade na agenda, assim totaliza-se aproximadamente o mesmo número de colaboradores de apoio (integradores), para além da equipa organizadora e de RH.

6. ANÁLISE CRÍTICA E CONFRONTO COM A LITERATURA

Atualmente, o setor dos Recursos Humanos assume um papel estratégico no crescimento e adaptação das organizações, face às exigências de um mercado em permanente transformação. De forma a colmatar tal situação, o *onboarding* é um dos processos-chave, pois não só promove a integração eficaz e acelera a produtividade, como também contribui para a retenção de talento (Bauer & Erdogan, 2011).

Embora o estágio tenha permitido um contacto direto e ativo com o processo de integração de novos colaboradores, importa reconhecer que a sua duração de três meses (equivalente ou superior à duração de um processo completo de *onboarding*) limita a possibilidade de acompanhar todas as fases do processo, principalmente os seus efeitos a médio e a longo. Uma vez que, o processo de *onboarding* eficaz começa no primeiro dia e prolonga-se por semanas ou meses, obtendo efeitos na socialização, desempenho e satisfação no trabalho (Bauer, 2013). No entanto esta experiência proporcionou-me uma visão sobre a fase inicial do processo, como a preparação do programa, os primeiros contactos, bem como sobre o modo como a empresa estrutura e implementa o acolhimento. Esta limitação temporal afetou a observação e a experiência da implementação do programa de integração na prática, ficando apenas com a compreensão do planeamento e parte teórica do processo.

Durante o estágio no Esporão S.A., tive a oportunidade de colaborar ativamente na organização e dinamização do programa de integração “Mais.Esporão nas Origens”,

um projeto que, apesar da sua recentidade, visa promover a cultura, os valores e a identidade organizacional juntos dos novos colaboradores.

Segundo Bauer e Erdogan (2011), um *onboarding* eficaz deve incluir quatro dimensões fundamentais: *compliance*, *clarification*, *culture* e *connection*. O programa do Esporão contempla de forma evidente todas estas dimensões: assegura o cumprimento de normas e procedimentos, por exemplo através da leitura do Código de Ética e Conduta no primeiro dia (*Compliance*); facilita a compreensão das funções e do contexto de trabalho, no decorrer das visitas aos locais de trabalho e apresentações dos departamentos do Esporão (*Clarification*); transmite os valores e práticas da organização, por meio da divulgação da história e das visitas às origens do Esporão (*Culture*); e por fim, promove o estabelecimento de laços interpessoais entre colegas de diferentes departamentos, através de atividades partilhadas, convívios e jantares em ambiente informal (*Connection*).

A integração cultural é uma das fases mais relevantes para o ajustamento pessoa-organização, uma vez que contribui para a criação do sentimento de pertença e para a interiorização dos valores da empresa (Rego et al., 2015). O programa Mais.Esporão nas Origens, evidencia esse compromisso ao proporcionar visitas às instalações (Alentejo e Norte), contacto direto com os métodos de produção, assim como a prova dos artigos produzidos no Esporão, e momentos de interação informal entre colaboradores de diferentes regiões e funções. Estas práticas reforçam a coesão e contribuem de certa forma para quebrar o gelo nas relações dentro da organização.

A literatura sugere que o *onboarding* eficaz produz uma experiência envolvente, indo além da mera transmissão de informação. O estudo de Walker-Schmidt et al. (2022), comprova que programas de integração prolongados, com forte componente de interação pessoal, como *bootcamps*, resultam em maior retenção e *engagement*. Embora não haja muita informação de estudos que abordem diretamente experiências com elementos de retiro (viagem e pernoita), como é o caso do programa de integração do Esporão, os princípios subjacentes, como o tempo de qualidade, a socialização estruturada e o apoio contínuo, estão alinhados com as iniciativas do “Mais.Esporão nas Origens”.

A análise do *feedback* de edições anteriores antes do planeamento do novo programa reflete uma abordagem *evidence-based*, como recomendado por Morgan et al.

(2020), que destaca a importância de recolher dados qualitativos ou quantitativos para avaliar e melhorar continuamente os programas de *onboarding*. A atualização de materiais como os PowerPoints utilizados no programa do Esporão ou a elaboração do manual de acolhimento, evidenciam também atenção à qualidade comunicacional do processo, essencial para garantir clareza e consistência na transmissão da cultura organizacional (Chiavenato, 2014).

A literatura alerta igualmente para a importância do manual de acolhimento no contexto do *onboarding*, constituindo um instrumento essencial no processo de integração, ao fornecer informações úteis, transmitindo a cultura organizacional e reforçando o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa (Godinho, Reis & Martinho, 2023). O manual de acolhimento deve ainda refletir o profissionalismo e a preparação, por parte da organização, para a chegada dos novos colaboradores, promovendo também a sua autonomia (Rego et al., 2015). Ora, este veículo estratégico de comunicação institucional está em falta no *onboarding* do Esporão, ainda que no momento do estágio estivesse em fase de *draft*, tendo sido algo que tenha também sentido necessidade de beneficiar aquando da minha chegada. Como tal, a minha sugestão para a elaboração do manual teve por base a minha experiência e vivência enquanto recém-chegada, consistindo na melhoria da estrutura esboçada do manual, propondo que fosse dada mais atenção às normas internas e à apresentação dos departamentos, assim como dos procedimentos administrativos. A possibilidade de participar neste processo reforçou a perceção de que um manual de acolhimento bem estruturado não se limita a uma função informativa, mas constitui uma ferramenta de suporte à socialização organizacional, promovendo a autonomia, confiança e sentimento de pertença desde o primeiro dia.

A gestão logística do programa permitiu-me compreender a complexidade operacional envolvida num processo de *onboarding* bem estruturado, onde cada detalhe (desde o kit de boas-vindas até ao planeamento de transportes e estadias) influencia a perceção de acolhimento e cuidado por parte dos novos colaboradores. O impacto que esta perceção inicial tem, segundo a literatura, vai influenciar positivamente a motivação, o *engagement* e a intenção de permanência (Bauer, 2013; Ju et al., 2021). Experiências e *onboarding* que proporcionam um ambiente intensivo e socialmente envolvente, como pernoitas, visitas institucionais e partilhas informais, contribuem decisivamente para o desenvolvimento de aceitação social e clareza da função. Estes recursos revelam-se

essenciais para a redução do stress e *burnout* no primeiro ano de trabalho (Frögéli et al., 2022). Segundo Schmidt, Porter, Rivera-Amill e Appleyard (2023), o envolvimento em atividades de integração com componentes semelhantes a momentos de lazer ou de viagem (como pernoitas, refeições de grupo e jogos colaborativos), fortalecem os laços sociais e aumenta o sentimento de pertença, gerando motivação e bem-estar aos novos membros. Desta forma o programa de integração do Esporão, não só promove a ligação emocional à cultura da empresa como se alinham com as boas práticas de socialização organizacional.

De maneira que o programa de integração do Esporão se tornasse mais robusto e envolvente, foi planeada a presença do Presidente e fundador do Esporão para realizar uma apresentação, de forma que a história do Esporão fosse transmitida aos novos colaboradores na primeira pessoa, contado o seu próprio percurso de vida e da empresa, como também associar um rosto à organização. A empresa acredita ser esta uma forma de melhor transmitir a cultura e valores organizacionais. Segundo Bilhim (2004) e Cesário e Chambel (2019), incluir as chefias na integração influencia positivamente o *engagement* no trabalho e o compromisso afetivo com a organização.

Destaco ainda as componentes relacionais do programa, demonstradas na atribuição de *buddies*, em linha com a tática “seriada” descrita por Bauer e Erdogan (2011), que valoriza o acompanhamento por colaboradores mais experientes, facilitando a aprendizagem e adaptação. A escolha cuidadosa desses *buddies* com base em afinidades pessoais e profissionais, assim como das táticas “coletiva” e “formal” (os novos colaboradores do Esporão são integrados em grupo em programas conjuntos, estruturados e separados das tarefas regulares) estão alinhadas com as boas práticas de socialização organizacional, uma vez que o Esporão equilibra estas táticas conforme os seus objetivos culturais e perfil dos novos colaboradores (no caso dos *buddies*), promovendo coesão e consistência e, reforçando a integração emocional e funcional (Bauer & Erdogan, 2011; Rego et al., 2015).

Em suma, para Bauer (2013), o *onboarding* está estruturado em três grandes momentos: antes da entrada, no primeiro dia e nos primeiros meses. Estas fases incluem medidas como o envio antecipado de informação, a atribuição de um “*buddy*”, a receção calorosa, a clarificação de funções e responsabilidades, assim como a realização de *check-*

ins regulares. Muitos destes aspetos encontram-se refletidos na experiência proporcionada pelo programa Mais.Esporão nas Origens: no contacto prévio com os participantes, na preparação de materiais de apoio como os PowerPoints de apresentação, na atribuição cuidada de *buddies* com base em afinidades e personalidades, e na receção estruturada (com visitas, dinâmicas de grupo e apresentações de vários departamentos). Paralelamente, as cinco etapas de um programa de integração propostas por Rego et al. (2015), estiveram igualmente presentes no processo. A fase de receção foi assegurada pelo acolhimento formal e estruturado, através da apresentação da equipa e das instalações onde vão estar inseridos (como foi feito com a minha chegada), da entrega de um kit de boas-vindas com alguns elementos referentes ao Esporão, assim como do código de ética e conduta, e dos acessos às plataformas utilizadas; a formação inicial é garantida através das apresentações das várias áreas e do contacto direto com os métodos de produção e operação; o apoio contínuo foi promovido através do papel do *buddy*; o *feedback*, ainda que informal, é incentivado durante e após as visitas; e por fim, a avaliação do processo baseou-se na análise de edições anteriores e na recolha dos participantes, de forma a ajustar e promover a melhoria.

Face ao exposto, apesar de tudo, constata-se que o Esporão S.A. possui diversas semelhanças e alinhamento com as práticas descritas na literatura, sem colocar em causa a coerência com os seus valores e cultura, pensando na integração dos seus colaboradores de forma holística (cultural, funcional e relacional).

7. CONCLUSÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado é o culminar de um percurso académico que me possibilitou aplicar os conhecimentos adquiridos na experiência de um estágio realizado no Esporão S.A., onde desenvolvi aspetos profissionais, pessoais e relacionais, em que experienciei diversas atividades, nomeadamente relacionadas com a área do *onboarding*. O estágio proporcionou uma experiência prática significativa e permitiu um contacto direto em diversas tarefas associadas à gestão administrativa dos recursos humanos, como o seguro de saúde, viaturas de serviço, férias e assiduidade, também ligadas à formação e desenvolvimento de colaboradores, à avaliação de desempenho e à

integração de novos colaboradores. Tive, ainda, a oportunidade de frequentar uma formação de Excel com um total de 8 horas.

Uma das principais concretizações deste estágio foi a oportunidade de colaborar com uma equipa de recursos humanos competente, dedicada e acolhedora, que me proporcionou um ambiente favorável à aprendizagem, partilha de experiências e desenvolvimento profissional e pessoal.

De forma a contribuir para o fortalecimento do programa de integração do Esporão S.A., fiz algumas sugestões, como a implementação da descrição dos departamentos da empresa no manual de acolhimento, ou a melhoria de alguns elementos que contemplam o kit de boas-vindas, como a escolha de mochilas mais resistentes. Tendo sido ouvidas as minhas sugestões, foram tidas em conta na hora da decisão e implementação.

No que diz respeito às limitações, um dos principais desafios sentidos ao integrar a equipa foi a falta de conhecimento prático em certas áreas como a gestão administrativa, a utilização avançada do Excel e o planeamento logístico de iniciativas internas, o que dificultou, inicialmente, a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado de forma autónoma. Desta forma, estas limitações demonstraram que, embora a base teórica seja essencial, a sua transposição para contextos reais de trabalho exige adaptação, flexibilidade e domínio de competências operacionais, que normalmente só se desenvolvem com a prática. Esta limitação foi ultrapassada com pesquisa adicional, por iniciativa própria, e com uma ajuda incansável da minha orientadora de estágio e colegas de equipa. A curta duração do estágio também se veio a tonar uma limitação, uma vez que me impossibilitou de acompanhar o fim do processo do planeamento do programa de integração e dificultou a avaliação da eficácia e do impacto sentido na integração dos novos colaboradores.

Em suma, o estágio foi uma experiência altamente enriquecedora, ao complementar o conhecimento teórico adquirido ao longo do mestrado com a prática em contexto real. Permitiu-me desenvolver competências técnicas e pessoais, em simultâneo com a identificação de oportunidades de melhoria, nomeadamente com o planeamento do processo de integração e a criação de instrumentos de apoio que reforçassem o sentimento de pertença desde o primeiro contacto com a organização.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A., Capucho, R., & Ribeiro, J. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, (25), 125–144. <https://doi.org/10.34630/rgd.v0i25.345>
- Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The critical role of hiring managers* [White paper]. SuccessFactors. <https://www.successfactors.com>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., & Bodner, T. (2024). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management, Advance online publication*. <https://doi.org/10.1177/01492063241277168>

- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager® Applied Research*, 2(1), Article 1. <https://scholarworks.sfasu.edu/cpmar/vol2/iss1/1>
- Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 33, 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Manole.
- Feldman, D. C., & Montague, E. (2022). The onboarding process: A review. *European Journal of Management*, advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2024-0008>
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Gardi, U. S., Yusof, R. B., & Ibrahim, H. I. B. (2022). The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3s), 983–997.
- Godinho, T., Reis, I. P., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Hall-Ellis, S. D. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 27(4), 138–141. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2014-0026>

- Hall-Jones, J., Simmons, T., Stermer, E., van Hemert, J. P., & Vogel, M. (2018). Onboarding employees through shared values. *Journal of Research, Assessment, and Practice in Higher Education*, 3(1), Article 9. <https://ecommons.udayton.edu/jraphe/vol3/iss1/9>
- Ju, A., Sajnani, H., Kelly, S., & Herzig, K. (2019). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*.
- Krasman, M. (2015). Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Lacaze, D., & Bauer, T. (2014). A positive motivational perspective on organizational socialization. *RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(14), 58–75.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In *Atas CIAIQ2017 – Investigação Qualitativa em Ciências Sociais* (Vol. 3, pp. 724–733). Associação Portuguesa de Investigação Qualitativa. <https://www.researchgate.net/publication/318702823>
- Morgan, P., Sanchez, M., Anglin, L., Rana, R., Butterfield, R., & Everett, C. M. (2020). Emerging practices in onboarding programs for PAs and NPs. *JAAPA: Journal of the American Academy of PAs*, 33(3), 40–46. <https://doi.org/10.1097/01.JAA.0000654016.94204.2e>
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Paulus, P. (2023). Effective onboarding and socialization tactics: A communication psychology approach to human resource management. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 23–34. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i1.353>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2024). The onboarding process: A review. *Departamento de Gestão, Faculdade de Economia e Administração de*

Empresas, Universidade Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca, Roménia. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.

Schmidt, J. M., Porter, J. T., Rivera-Amill, V., & Appleyard, C. B. (2023). Promoting crucial team building, collaboration, and communication skills in graduate students through interactive retreats. *Advances in Physiology Education*, 47(4), 919–929. <https://doi.org/10.1152/advan.00125.2023>

Teixeira, Érica J. P., Pacífico, J. M., & Barros, J. A. (2023). O diário de campo como instrumento na pesquisa científica: contribuições e orientações. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, 15(2), 1678–1705. <https://doi.org/10.55905/cuadv15n2-035>

Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the IT sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4). <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

ANEXOS

Anexo 1- Exemplo do Diário de Bordo

Diário de Bordo	
Fevereiro	
Dia 4	1. Acolhimento: entrega do kit de boas-vindas (caderno, caneta, garrafa térmica, uma <i>tote bag</i>, uma T-shirt, uma garrafa de vinho Monte Velho e uma garrafa de azeite virgem extra Herdade do Esporão), visita ao escritório e apresentação dos vários colaboradores (fui acompanhada pela minha orientadora sala a sala para conhecer as instalações e os departamentos, bem como os respetivos colegas, e à zona de lazer, onde fazemos as refeições na copa/cozinha), foi-me dado a conhecer o Código de Ética e Conduta; 2. Observação ativa das participações de acidentes de trabalho e respetivas análises de causas e reencaminhamento para os responsáveis para as devidas medidas corretivas: aquando um acidente de trabalho é comunicado ao seguro de trabalho, que por sua vez é avaliado por um médico da medicina de trabalho da Interprev, posteriormente é enviado aos Recursos Humanos um relatório com as causas do acidente e a explicação do acidente e sugestões de medidas corretivas, o papel dos RH é comunicar às chefias diretas do acidentado e perceber quais as possíveis medidas de correção/prevenção a implementar, por fim é divulgado na Intranet para acesso de todos; 3. Observação ativa da parametrização do sistema de avaliação de desempenho: há uma plataforma do SGD- Sistema de Gestão de Desempenho- onde se faz a avaliação de desempenho 360º, o papel dos RH neste caso é fazer a parametrização para cada colaborador, isto é, colocar quem irá avaliar quem, à posteriori entram em contacto com as chefias diretas para perceber quais são as sugestões que fazem mais sentido para cada avaliado e avaliador; 4. Acompanhamento da reunião de acompanhamento das auditorias e certificações: onde se abordou de assuntos como as conformidades e não conformidades dos relatórios realizados pela técnica de Segurança e Saúde no Trabalho, para melhorias e melhores resultados nas auditorias futuras.
Dia 5	1. Observação ativa do planeamento do plano de formação de liderança: foi feita uma análise de quem já tinha realizado esta formação anteriormente e quem faria sentido ir tendo em conta o objetivo da formação (criação de grupos para os diferentes dias em que irá ocorrer a formação, cada um está pensado para se agrupar mais ou menos por áreas).
Dia 6	2. Observação ativa do envio e validação das DMR (declaração mensal de remunerações) para a Segurança Social e envio das Folhas Férias mensais para as companhias de seguro; 3. Observação ativa da introdução de despesas de funcionário, respetiva aprovação e criação de perfis na plataforma de despesas dos funcionários <i>Tickelia</i>: quando os funcionários têm despesas para pôr na empresa, esta ação é feita através de uma plataforma- <i>Tickelia</i>- quando submetem as faturas e o motivo da despesa, esta fica pendente de aprovações da chefia e dos recursos humanos, aquando a aprovação os RH mandam para o centro de custos predefinido (cada departamento tem o seu, e ao colocar a fatura na plataforma tem que se escolher) para pagamento ao departamento

Fonte: elaboração própria

Anexo 2- Alterações no Programa de Onboarding do Esporão S.A.

Aspeto analisado	Situação anterior	Feedback obtido	Alteração implementada
Discurso do Presidente	Tempo reduzido para o discurso, gerando atrasos nas atividades seguintes	Necessidade de mais tempo para a intervenção	Maior tempo atribuído ao discurso, com ajuste da agenda
Duração do programa	Programa concentrado em menos dias, tornando-se cansativo, sobretudo devido às viagens	Sugestão de aumentar a duração para reduzir cansaço	Programa alargado para mais dias
Itinerário – visitas	Ausência de visitas aos laboratórios	Participantes sugeriram incluir esta experiência	Inclusão das visitas aos laboratórios
Logística de viagens	Percursos entre Alentejo, Lisboa e Norte pouco otimizados	Identificação de perda de tempo nas deslocações	Reorganização da logística, com rotas otimizadas
Apresentações de departamentos	Menor número de departamentos incluídos	Sugestão de participantes para tornar o programa mais abrangente e dinâmico	Inclusão de mais departamentos e apresentações com abordagem mais interativa

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3- Exemplo do PowerPoint de Apresentação do Programa de Integração

ESPORÃO

Mais.Esporão. nas Origens

Dia 1- Detalhe do Programa

Agenda	O quê?	Onde	Objetivo	Suportes necessários
5 de Dezembro	Autocarro transporta colaboradores de Murças, Ameal, Sovina e Lisboa para dormirem em Reguengos. Saída de Peso da Régua, passagem pelo Porto e Lisboa. Colaboradores do Ameal partem da Sovina. Jantar em Reguengos.	Alojamento Solar do Alqueva. Jantar a fechar.	Promover a proximidade entre os participantes. Viagem muito longa necessidade de a realizar no dia anterior, para todos terem tempo de repousar e terem energia.	Autocarro
*8H00-08H30	Boas vindas e introdução ao Programa	Torre	Apresentação de todos os interlocutores e respetivas áreas – todos os responsáveis estão presentes. Explicação do dia e da agenda.	Apresentação de ppt com agenda. Todos se apresentam - 2 minutos cada.
8H30-09H00	Mensagem do Presidente João Roquette	Torre		
9H00-09H40	Visita ao Campo. (se as condições climáticas permitirem incluir visita a horta)	Saída da Torre	Dar a conhecer a vinha e o olival, a equipa agrícola, como trabalhamos e os principais desafios.	Autocarro (agrícola)

*Todos os organizadores estão presentes e são apresentados.



ESPORÃO

Mais.Esporão. nas Origens

Dia 1- Detalhe do Programa (cont.)

Agenda	O quê?	Onde	Objetivo	Suportes necessários
*15H00-15H20	Tecnologias de Informação	Torre	Apresentar a área de Tecnologias de Informação	Apresentação power-point
15H20-15H40	Comunicação e RP	Torre	Apresentar a área de Comunicação, Relações Públicas e Conteúdos	Apresentação power-point
15H40-16H00	Financeira	Torre	Apresentar a área Financeira-Tesouraria, Contabilidade e Controlo de Gestão	Apresentação power-point
16H00-16H20	Serviço ao Cliente	Torre	Apresentar a área do Serviço ao Cliente	Apresentação power-point
16H20-16H40	Certificações	Torre	Apresentar a área de Certificações	Apresentação power-point
16H40-17H00	Vinhos- Marcas e Mercados	Torre	Apresentar a área de Vinhos – Marcas e Mercados	Apresentação power-point

*Serão entregues os kits de integração

Fonte: Documentos Internos Esporão S.A.

Anexo 4 - Kit de Boas-Vindas

Kit Integração				
Elemento	Referência	Preço	Fornecedor	Fotografia
Caderno	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Citrino	
T-shirt	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Álem Mundo S.A.	
Tote Bag	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Gifts4Wine	
Garrafa	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Gifts4Wine	
Mochila Portátil	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Gifts4Wine	
Vinhos	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Esporão	
Azeite	XXXXXXXX	€€€€ S/IVA	Esporão	

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5- Roteiro do Programa de Integração

Roteiro- Norte

Dia 29 Maio		
Horas	Evento	Local
07h00	Recolha de Passageiros	Rodoviária de Reguengos de Monsaraz (junto ao Cemitério)
09h00/09h30	Recolha de Passageiros que vêm de Lisboa	Rua Actriz Alda Rodrigues E.N. 365, Lugar S. Domingos, 2005-542 Santarém (Pingo Doce)
Pausa 30 minutos		
12h00	Almoço	Solar das Estátuas- Estrada Nacional 109 Quinta Simão, Esgueira
13h00	Saída com destino à Quinta do Ameal	
15h00	Chegada à Quinta do Ameal	
17h30	Saída da Quinta do Ameal com destino ao Hotel Columbano.	
20h00	Chegada ao Hotel Columbano	
20h30	Jantar	"O Maleiro" - Rua dos Camilos n.108, Peso da Régua

Ementa- Solar das Estátuas	
Entradas	
Pratos	
Sobremesa	
Bebidas	

Hotel Columbano	
Hora de chegada	20h00
Hora de saída	07h30

Dia 30 Maio		
Horas	Evento	Local
07h30	Saída do Hotel Columbano	Hotel Columbano- Av. Sacadura Cabral, Peso da Régua) para a Quinta dos Murças em Covelinhas
12h00	Almoço	Refeitório da Quinta das Murças
13h00	Saída da Quinta das Muças com destino Pingo Doce Santarém	
Pausa 30 minutos		
17h00	Saída de Santarém com destino a Reguengos	
19h30/20h00	Chegada à Rodoviária	

Fonte: Elaboração própria.