

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Joana Baptista Dias Balbis dos Reis

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

**Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais**

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

Julho de 2022

(Página deixada propositadamente em branco)

À memória dos meus avós.

Agradecimentos

Quando se agradece, não basta a simples repetição mecânica de palavras; é necessário que elas contenham o brilho da sinceridade e o calor da verdade de quem agradece (Carino, 2009).

É neste contexto que agradeço ...

À minha orientadora, Professora Doutora Leonor Pais, por toda a disponibilidade, apoio e boa ouvinte que demonstrou ser no decorrer deste estágio. Também a todos os professores que, pela sua inspiração, fizeram-me apaixonar pela área da Psicologia Organizacional.

À minha tutora na organização, pela oportunidade e disponibilidade com que me aceitou neste estágio, assim como todos os ensinamentos, partilhas e acompanhamento essencial à sua concretização. À Sofia Pinto e à Isa Santos pela amizade, apoio, boa disposição e sentido de humor que veio a tornar a minha experiência na hõma ainda mais bonita. Já numa fase final, mas não menos importante, à Rita Silva por todos os ensinamentos transmitidos, paciência e constante capacidade de empatia. Por fim, um especial agradecimento a toda a equipa da hõma pela forma como me acolheu e, em particular, ao departamento *People & Culture* pela forma como me integrou.

À Ana Venâncio, à Micaela Rodrigues e ao Paulo Arsénio por terem tornado todos estes anos inesquecíveis. Às minhas afilhadas de curso, Daniela Abreu por ter-me mostrado que Coimbra é mágica e que há acasos tão bonitos e à Maria Silvestre por ter estado sempre presente nos momentos que mais precisei de força.

À Mariana Russo, por ser a melhor amiga, que mesmo longe fisicamente sempre fez questão de estar perto.

Aos meus pais um especial agradecimento pela presença, apoio e amor incondicional. Agradeço a compreensão por terem sido privados em muitos momentos da minha companhia e por me terem dado toda a atenção nos momentos de maior ansiedade e nervosismo. Obrigada por desejarem sempre o melhor para mim e por apoiarem todas as minhas decisões.

A todos vós, sou eternamente grata por acreditarem em mim e incentivarem-me a lutar por aquilo que sou apaixonada, e à cidade do meu coração, onde “... *o sol de Coimbra é diferente do resto do mundo ...*” (Pedro Rodrigues, 2012).

Índice

Introdução	1
1. Apresentação da Organização	3
1.1. A hõma	3
1.2. Estrutura Organizacional	3
1.3. Missão, Visão, Valores e Cultura Organizacional	4
1.4. Departamento <i>People & Culture</i>	6
2. Processo de Socialização	7
3. Atividades de Estágio	11
3.1 Recrutamento, Seleção e Integração	11
3.2 Manual de Acolhimento	18
3.3 Feiras de Emprego	19
3.4 Atividades de <i>Team Building</i>	21
3.5 Formação	23
4. Reflexão Crítica	28
Conclusões	33
Referências Bibliográficas	35
Anexo A	42
Anexo B	43
Anexo C	47

Índice de Figuras

Figura 1. Visão Geral de uma vaga (Breezy)	13
Figura 2. Campo de Desqualificados e Admissões do Breezy	14

Introdução

As organizações, nos dias de hoje, são parte integrante das nossas vidas pois “nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte das nossas vidas dentro delas” (Chiavenato, 2009; citado em Chaves & Nunes, 2010, p.3). É no contexto de “aprendermos nelas” que um estágio pode ser enquadrado, pois este permite-nos adquirir conhecimentos em contextos práticos e consolidar matérias teóricas que foram lecionadas em sala de aula. Apesar de todos os trabalhos, seminários e atividades realizadas com vista a simular a prática profissional, estes nunca conseguem contextualizar-se no ambiente de trabalho e envolver todas as situações adversas do seu quotidiano. Esta aprendizagem revela-se, assim, fundamental para compreender o quanto importante são as pessoas para uma organização, com vista a atingir os seus objetivos, como as organizações são cruciais para os indivíduos alcançarem a sua realização profissional/pessoal e, em última instância, o seu bem-estar.

No entanto, para que as organizações funcionem bem é necessário fazer uma Gestão dos Recursos Humanos (GRH) eficaz. Para tal, uma boa planificação, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo das técnicas revela-se determinante para atingir essa eficácia e, simultaneamente, alcançar os objetivos estabelecidos bem como manter os colaboradores motivados e satisfeitos (Chiavenato, 2007; Robbins & Judge, 2013). Todavia, os objetivos intrínsecos aos colaboradores não podem ser dissociados dos corporativos, os quais acabam por condicionar todos os outros. Nesta perspetiva, quem melhor que o psicólogo organizacional para alcançar esses propósitos? Segundo Gonçalves (s.d.), o psicólogo numa organização tem o papel de facilitador já que atua, essencialmente, no desenvolvimento das pessoas e em todos os processos inerentes a esse desenvolvimento como a mudança organizacional, relações interpessoais, satisfação, integração, liderança.

Revela-se, assim, determinante que o psicólogo organizacional se envolva na organização como um todo e passe a vincular-se ao sistema social das organizações. Para tal, é necessário adquirir uma visão interdisciplinar dos problemas face às questões tecnológicas, ideológicas e políticas que serão enfrentadas diariamente (Lobo & Pinheiro, 2012). Para este efeito a vivência prática é determinante e deve iniciar-se logo pela aproximação do indivíduo que acabou o seu percurso académico à realidade do seu exercício profissional. Nesta perspetiva, o estágio curricular trata-se de um processo de

vivência prático-pedagógica, que aproxima o ainda aluno à realidade da sua área de formação com vista a compreender diferentes teorias que regem o exercício profissional.

É neste propósito que surge o presente estágio curricular, numa parceria estabelecida, por protocolo, entre a Universidade de Coimbra, a organização acolhedora e a aluna. Com uma duração de oito meses, decorreu entre 11 de outubro de 2021 e 27 de maio de 2022, e teve um total de 840 horas presenciais na organização. Este estágio está inserido no âmbito da unidade curricular “Estágio Anual”, do segundo ano do Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, e foi realizado na sede da hôte, com instalações no edifício Desfo, localizado na Rua das Casas Queimadas, Nº 97, 4415-439 Grijó, Vila Nova de Gaia. Teve orientação a cargo da Professora Doutora Leonor Pais e tutoria, na organização, da *Organization & Development Coordinator*, Mestre em Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Com o objetivo de proporcionar o contacto direto com as práticas relacionadas à área de formação, o Plano de Estágio estabelecia a participação em diversas atividades que, de acordo com o organograma da organização, deveriam decorrer no Departamento *People & Culture*. Este, por sua vez, encontra-se subdividido em duas grandes áreas: *Payroll & Administrative* e *Organization & Development*, inserindo-se, na última, a área de *Talent Acquisition, Training* e *Operations*.

Por fim, com vista a descrever as ações desenvolvidas pela signatária ao longo do estágio, o relatório encontra-se estruturado em 4 capítulos. O primeiro fará uma breve descrição da organização e a forma como se encontra estruturada, enquanto o segundo capítulo pretende descrever a integração e o processo de socialização da estagiária. No terceiro capítulo apresentam-se as várias atividades, divididas por áreas de atuação, que foram realizadas ao longo do estágio. Finalmente, o quarto capítulo apresenta um balanço final do estágio e algumas reflexões críticas sobre o mesmo.

1. Apresentação da Organização

1.1. A hõma

A hõma pertence ao Grupo Desfo Holding, um grupo empresarial português, que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas da Indústria, Logística, Distribuição/Retalho e Investimento. Surgiu em 1999 com o nome DeBORLA, tendo a sua primeira loja em Ovar, e estava vocacionada para a venda de artigos para o lar a preços reduzidos. Em 2013 iniciou um profundo processo de reposicionamento, inclusivamente ao nível da organização das lojas, com vista a diversificar a sua oferta. Mais recentemente, em 2020, avança para um *rebranding* com vista a mudar a perceção do público relativamente à marca tendo, inclusivamente, mudado o nome para hõma. Atualmente é líder do retalho português ao nível de artigos para o lar, com especial incidência na decoração, cozinha, mesa, têxtil-lar, arrumação e mobiliário de exterior. Com uma excelente relação design/preço/qualidade, a hõma cobre o território nacional através de 39 lojas distribuídas pelo continente e regiões autónomas e ainda 1 online, num total que, atualmente, já supera os 700 colaboradores. Presentemente, a hõma encontra-se em processo de autonomização do grupo Desfo.

1.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a base em que se funda uma organização. Por exemplo, no estudo realizado por Mintzberg (1995) sobre as organizações, considera-se que o ponto de partida passa por perceber como é que estas se estruturam. Para além disso, também refere que existem fases de desenvolvimento estrutural indispensáveis à sua maturidade, pois elas “crescem, passam por períodos de transição estrutural que constituem mudanças de natureza mais do que mudanças de grau (mudanças qualitativas e não mudanças quantitativas)” (Mintzberg, 1995, p. 269). O seu conceito base é a Configuração, a qual corresponde à forma específica de estruturar e fazer funcionar uma organização. Assim, através da combinação/rede de relações entre os componentes da estrutura e os seus contextos (fatores de contingência) surgem características principais que são explicadas pela força dominante de uma das partes da organização (Lourenço, 2012). Neste contexto, segundo Mintzberg (1995), são sete as configurações que se podem formar: a Estrutura Simples, a Burocracia Mecânica, a Burocracia Profissional, a Estrutura Divisionalizada, a Adocracia, a Estrutura Missionária e a Estrutura Política.

Esta estrutura reflete-se no organograma por uma representação visual de todo o conjunto de atividades e processos subjacentes numa organização. Deste modo, ilustram-se as várias unidades funcionais de uma organização, como elas estão inter-relacionadas e como cada posição/departamento se encaixa no todo (Daft, 2010). Ao nível da hõma, por exemplo, o organograma ainda se encontra em fase de aprovação devido à sua recente autonomização.

De acordo com o *framework* proposto por Mintzberg, todas as organizações são compostas por cinco partes – núcleo operacional, topo estratégico, *staff* de apoio, tecnoestrutura e linha hierárquica (Daft, 2010; Mintzberg, 1980). Neste caso, segundo os elementos configuracionais descritos por Mintzberg, o Diretor Geral da hõma corresponde ao topo estratégico, uma vez que é o responsável por dirigir e coordenar todas as partes da organização, fornecer a orientação, planeamento, estratégia, metas e políticas de toda a organização, enquanto os colaboradores que se relacionam com o principal *output* da organização (ou seja, os indivíduos que estão nas lojas) constituem o núcleo operacional (Daft, 2010; Lourenço, 2012; Mintzberg, 1980). Por sua vez, a linha hierárquica ou gestão intermédia é responsável pela implementação e coordenação ao nível departamental, pela mediação e transmissão de informação entre a gestão de topo e o núcleo operacional (Daft, 2010; Mintzberg, 1980). No caso específico da hõma, a linha hierárquica corresponde aos principais departamentos do *backoffice*, como o Marketing, Operações e Comercial.

Por último, o *staff* (áreas de apoio logístico) presta serviços internos específicos. Este apoio logístico assegura os serviços necessários ao funcionamento da organização, de modo a permitir que esta tenha controlo sobre a sua atividade e que evite uma maior vulnerabilidade face às incertezas do contexto (Lourenço, 2012). Aqui encontram-se os Serviços Partilhados do Grupo Desfo, como os departamentos *Legal; IT; People & Culture; Quality, Environment and Safety e Accounting and Finance*. Tal como referido anteriormente, convém realçar que, também a este nível, a hõma encontra-se em processo de autonomização.

1.3. Missão, Visão, Valores e Cultura Organizacional

A hõma surgiu em contextos previamente descritos, ainda que o seu posicionamento no mercado não fosse uma tarefa fácil devido à enorme concorrência que

iria enfrentar. Neste sentido, logo de início teve que se destriçar das demais e assumir o seu posicionamento com um grande objetivo - Fazer com que cada casa seja o lugar mais feliz do mundo. Assim, para materializar este propósito teve de contar com a ajuda dos seus colaboradores, proporcionar uma experiência memorável junto de cada cliente, disponibilizar uma oferta atrativa e diversificada e criar uma imagem positiva da marca na sociedade e para o planeta.

Ao pretendermos enquadrar a missão da hõma, devemos ter em conta que ela descreve o principal propósito e a singularidade da organização, assim como os valores e crenças que suportam a razão da sua existência, com o objetivo de atrair e reter tanto os clientes como os colaboradores. Deve existir uma declaração de propósito clara e convincente, disseminada internamente e externamente, com vista a estabelecer uma relação de compromisso devido à partilha de valores (Daft, 2010). Deste modo, a hõma tem como missão disponibilizar artigos de decoração e utensílios com excelente relação design/preço/qualidade, e em contextos sustentáveis, para criar casas com identidade própria.

No que concerne à visão, de acordo com Scott et al. (1993), ela retrata o que a organização deseja criar no futuro e da melhor forma possível. Assim, neste contexto, a visão da hõma passa por uma “Happy Home Living para todos”. Por fim, no que diz respeito aos valores, eles designam ações, princípios e padrões que as pessoas devem assumir numa organização. Revelam-se vitais e de extrema importância, pois eles determinam a forma como os colaboradores se relacionam entre si, como conduzem o seu trabalho e assumem os padrões intrínsecos à organização (Scott et al., 1993). No caso da hõma, esta tem como objetivo proporcionar aos seus clientes um conceito de “Happy Home Living”, ou seja, ajudar o cliente a fazer de sua casa o lugar mais feliz do mundo. Todavia, todos estes objetivos devem estar sustentados nos valores inegociáveis da empresa, como: democracia, liberdade de autoexpressão e boas práticas ao nível social e de sustentabilidade. Simultaneamente, ela pretende fomentar internamente uma vivência “Happy Home Living”.

No entanto, não é fácil trabalhar internamente uma cultura que incorpore a missão, a visão e um novo posicionamento no mercado, como é o caso da hõma. Segundo Daft (2010), a cultura é o conjunto de valores, normas, crenças orientadoras e entendimentos partilhados entre os membros de uma organização. Ao nível dos novos membros, ela deve

transmitir a maneira correta de pensar, sentir e comportar-se com vista a sentirem-se inteiramente integrados na organização. Neste contexto, foram identificados os valores culturais e comportamentais expectáveis de serem vividos diariamente pelos colaboradores da hõma, quer ao nível da sede ou das lojas, os quais têm como palavras-chave: “apaixonados”, “pessoas”, “especialistas”, “ágeis” e “ambiciosos”.

1.4. Departamento *People & Culture*

O departamento de *People & Culture*, assim designado na hõma, ainda se encontra em reestruturação porque fazia parte integrante dos Serviços Partilhados do Grupo Desfo Holding. Nesta nova estrutura o departamento passou a contar com uma *People & Culture Manager* da hõma, a qual reporta diretamente ao Diretor Geral, e incorpora duas grandes áreas – *Payroll & Administrative* e *Organization & Development*. No primeiro caso, a área de *Payroll & Administrative* é responsável pelos processos administrativos e processamento salarial, assim como pela medicina e segurança no trabalho. Já a área *Organization & Development* está dividida em três subáreas, nomeadamente, *Training*, *Talent Acquisition* e *Operations*. No que concerne à primeira, ao focar-se no desenvolvimento e competências do colaborador, é responsável por todo o processo de formação, ou seja, de todas as tarefas que vão desde o levantamento das necessidades formativas até ao relatório final que visa avaliar a eficácia de cada formação e promover medidas/soluções para as seguintes. Esta análise crítica é, por exemplo, determinante para diminuir a desistência dos formandos de algumas ações por excesso de trabalho acumulado. Por sua vez, enquanto a subárea de *Talent Acquisition* é responsável por todo o processo de recrutamento (incluindo *onboarding* e *offboarding*) e pelo *employer branding*, ao nível da última, *Operations*, é responsável pela ponte entre as lojas e o *backoffice*, com vista a responder às necessidades de ambas as partes, mas essencialmente a das lojas.

Neste contexto, o departamento *People & Culture* e a sua organização caracterizam-se por apresentar uma estrutura funcional. As atividades ao estarem agrupadas por função, tanto no organograma geral da organização como do próprio departamento, permitem uma racionalização do trabalho, dividindo-o e atribuindo tarefas aos colaboradores (especialistas) de cada área.

2. Processo de Socialização

Para Berger e Luckmann (1990) a socialização envolve dois estágios distintos: a socialização primária, que ocorre no seio familiar, através dos afetos e do respeito com vista a interiorizar normas, valores, emoções e respeito; e a socialização secundária proveniente das relações estabelecidas com os vários grupos sociais em que cada indivíduo se integra ao longo da sua vida. Neste último caso, assume especial importância o momento em que é inserido numa organização, pois passa a interiorizar técnicas de aprendizagem e comunicação. Deste modo, as organizações assumem um papel muito importante porque, para além de oferecerem trabalho, transmitem ao indivíduo um conjunto de comportamentos, atividades e relações completamente diferentes das que ele habitualmente estava integrado. Torna-se, assim, determinante que qualquer organização tenha a capacidade de acolher e integrar eficazmente um novo colaborador para que, deste modo, ele se possa motivar e identificar com os valores/cultura da organização. Só neste contexto é possível que um colaborador retribua à organização o que esta espera dele (Becker & Bish, 2021).

Nesta perspetiva, uma vez selecionado e recrutado um colaborador, chega a hora de fazer a sua receção e boas-vindas para criar um bom relacionamento a longo prazo entre indivíduo/organização. Esta fase é crucial para proporcionar ao colaborador maior satisfação pessoal e um sentimento de realização das suas necessidades (Dufour et al., 2021). Por outro lado, de acordo com Chiavenato (1999), ela determina a maneira pela qual a organização procura marcar no novo membro o modo como este deve pensar e agir, de acordo com os princípios e crenças da organização, e denomina-a por socialização organizacional. Para Mosquera (2000) o processo de socialização é usualmente identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico. No entanto, o novo colaborador para além de aprender também é portador de um potencial que lhe é característico e único, podendo, na perspetiva dos objetivos organizacionais, acrescentar mais à organização do que desta receber no seu processo de socialização. Como tal, é expectável existir uma aprendizagem mútua. É nesta altura que também se estabelece o contrato psicológico, o qual é muito importante para ambas as partes (Kim & Moon, 2021). Na perspetiva das organizações, estas esperam que os seus colaboradores fiquem ligados para além de um contrato formal, enquanto para os colaboradores permite reduzir inseguranças e sensação de valor do indivíduo. Tudo isto

conduz a uma maior autonomia, assiduidade, satisfação e motivação que levam a um maior desempenho.

Segundo Feldman (1976) a socialização organizacional é marcada por três momentos distintos: a socialização antecipatória; a socialização de adaptação/encontro; e a socialização de metamorfose/mudança e aquisição. Ainda que existam diferentes denominações na literatura para estas fases, todas elas acabam por incorporar o mesmo sentido. Assim, a primeira fase decorre ainda antes do início do estágio por conversas que introduzem informação sobre a organização e a sua imagem, as funções a desempenhar e as características do departamento/grupo de trabalho que irá integrar. Basicamente, este momento visa dar um enquadramento da organização e a função que o indivíduo irá desempenhar. Este processo, por exemplo, foi experienciado pela signatária durante o período de contacto para o planeamento do estágio, tendo sido, nesta fase, apresentada a hõma (enquadramento histórico no mercado e perspetivas futuras), a descrição das funções que iria desempenhar, assim como o departamento *People & Culture* onde iria ser inserida.

Relativamente à segunda fase, socialização de adaptação/encontro, esta inicia-se no primeiro dia de trabalho e decorre até ao momento em que o colaborador se encontra integrado e familiarizado com a organização. Trata-se também de uma fase de concordância ou confronto entre a autoavaliação do seu desempenho com a avaliação realizada pela organização. Todavia, Wanous (1992) sugere ainda que este momento contém quatro instantes diferentes: a iniciação ao trabalho através de aprendizagens de novas tarefas; integração na equipa após estabelecer vínculos interpessoais; consolidação na organização; e avaliação do desempenho na organização. Ao nível da estagiária, esta fase iniciou-se com a sua apresentação à organização, tendo, para tal, visitado todos os departamentos e conhecido os respetivos colaboradores, com exceção dos alocados às lojas. Posteriormente, as semanas seguintes focaram-se em conhecer o funcionamento da empresa tendo, neste caso, envolvido deslocações às lojas para assistir ao *onboarding* de novos colaboradores, participado em reuniões com vista ao controlo do banco de horas ou, inclusivamente, para conhecimento do Modelo de Atendimento nas lojas (SMILE). Ao nível do desempenho, o primeiro *feedback* foi dado logo no final do primeiro mês de estágio.

Por último, no terceiro momento é esperado que o novo colaborador domine as informações necessárias para o bom desempenho das suas atividades e que se encontre completamente integrado na organização ao ponto de ter adquirido atitudes que visem os objetivos da mesma (Robbins, 2009). Desta forma, passar com sucesso por todas as fases do processo de socialização organizacional permite criar uma dinâmica positiva na produtividade do novo colaborador, no seu comprometimento com os objetivos da organização e na sua permanência na empresa (Feldman, 1981). Face ao que era proposto e expectável ser cumprido pelo plano de estágio, poderá ser dito que a signatária ao fim de dois a três meses já se sentia integrada na organização e no grupo de trabalho, envolvências que foram determinantes para incorporar a cultura da organização e agir segundo ela em muitos casos já de forma espontânea. Pode-se, assim, dizer que a socialização foi bem-sucedida pois, segundo Morrison (1993), os indivíduos que mais rapidamente se integram são os que atingem maiores níveis de socialização.

Para tal, foram determinantes as estratégias de socialização utilizadas na integração da signatária, pois elas foram facilitadoras tanto da orientação institucionalizada como da orientação individualizada. Ao nível do contexto (forma como a informação é prestada ao novo colaborador), a integração assumiu uma dinâmica formal uma vez que existia um plano preestabelecido com as várias atividades a experienciar, para além de ter sido realizada de forma individual por não ter coincido com mais nenhuma entrada. No que concerne ao conteúdo, ou seja, informação facultada, a integração foi sequencial porque existia uma linha de ação gradual suportada por um plano de atividades, embora as tarefas se tenham adaptado às necessidades e à excessiva carga de trabalho resultante da reestruturação do departamento *People & Culture* da hõma. Por fim, as estratégias sociais facilitadoras da aprendizagem estiveram presentes tanto ao nível das seriais como das disjuntivas, pois a organização foi clara nos procedimentos e regras a seguir, mas também deu liberdade para que a estagiária fosse autónoma na procura de informação para os objetivos estabelecidos. Acresce ainda o facto de a socialização ter sido “de investidura”, uma vez que a estagiária foi acarinhada, respeitada e valorizada na integração e ao longo do estágio. Neste caso, quando se reconhecem as características intrínsecas e comportamentais do recém-admitido, trata-se de um benefício para a organização (Maanen & Schein, 1977). Assim, o enquadramento de qualquer colaborador numa organização é muito importante, pelo que os Recursos Humanos desempenham um papel

fundamental neste processo em conjunto com a área/departamento que o recebe, assim como no acompanhamento de eventuais dificuldades que sejam detetadas.

3. Atividades de Estágio

A realização deste estágio curricular teve como base o plano de atividades que se encontra detalhado no Anexo A, segundo o qual a signatária iria desenvolver trabalho essencialmente ao nível das áreas de Recrutamento e Formação. No entanto, tratou-se de um documento inicial que teve a necessidade de se ajustar/adaptar à realidade da organização devido à reestruturação que tem vindo a ser alvo. Desta forma, devido às ações de transição estrutural que se encontra a enfrentar, a signatária foi inserida em várias atividades que foram muito além das que se encontravam previstas e que serão detalhadas seguidamente.

3.1. Recrutamento, Seleção e Integração

Atualmente o mercado é tão competitivo que para as organizações sobreviverem têm de se diferenciar das demais e passarem a incorporar colaboradores competentes e capazes de fazer a diferença. No entanto, para atingir estes objetivos foi necessário alterar a gestão de recursos humanos e, segundo Santos et al. (2020), encarar a estratégia de recrutamento e seleção como uma forma de garantir tanto a competitividade interna entre colaboradores como a competitividade externa com as outras organizações. Neste contexto, o profissional de recrutamento e seleção passou a ter um papel determinante na formação dos quadros profissionais de uma organização e, para tal, teve a necessidade de se munir de técnicas de avaliação do comportamento humano capazes de identificar as características ideais para uma vaga/posição muito específica (Coradini & Murini, 2009).

Assim, um processo de recrutamento inicia-se a partir do momento em que existe uma necessidade interna evidenciada por parte da organização (Coradini & Murini, 2009). Conhecida a função a desempenhar, estabelece-se o processo interno, externo ou misto que permite reunir um conjunto de potenciais candidatos à vaga, dos quais será selecionado aquele que melhor se enquadra no perfil após as diferentes etapas do processo de recrutamento e seleção (Dominique-Ferreira et al., 2021). No caso de o recrutamento ser interno, este é feito com base nos colaboradores da própria organização e, deste modo, são dadas novas oportunidades aos membros internos. Por sua vez, o recrutamento externo irá focar-se nos candidatos fora da organização e disponíveis no mercado (quer estejam empregados ou desempregados), enquanto o recrutamento misto tanto pode envolver candidaturas externas como internas (Coradini & Murini, 2009).

No que diz respeito à seleção, trata-se do processo pelo qual uma organização escolhe, de entre os vários candidatos, aquele que melhor se adequa à função que irá desempenhar (Coradini & Murini, 2009). Para tal, são necessárias tomadas de decisões capazes de aferir se as características de cada candidato garantem os níveis de desempenho satisfatório para determinado cargo e, simultaneamente, a especificidade da organização (Robertson & Smith, 2001). Neste caso, as aptidões, traços de personalidade, valores, atitudes, interesses, entre outros, são determinantes para uma decisão eficaz e cujo sucesso da decisão depende da exatidão das medidas/métodos aplicados (Rodrigues & Rebelo, 2011). Com o intuito de cumprir estes objetivos, por exemplo, Oswal et al. (2021) sugere que o processo de recrutamento tradicional deve incluir as seguintes etapas: identificação da necessidade na organização; preparação do descritivo funcional e das *skills* pessoais desejadas; identificar as fontes de recrutamento e triagem dos candidatos; seleção e realização de entrevistas; e tomada de decisão e contratação do candidato mais adequado.

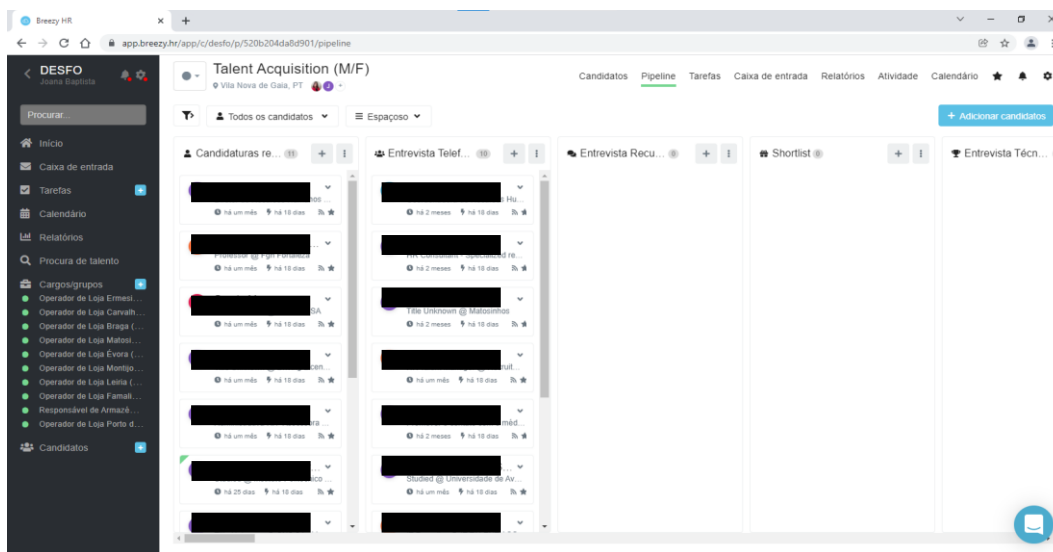
No caso específico da hõma, é possível dizer que o processo de recrutamento e seleção decorre em moldes muito semelhantes aos da literatura, ou seja, inicia-se quando existe uma necessidade de recrutamento e cabe ao *Organization & Development Coordinator* verificar se o pedido está devidamente autorizado pela administração e orçamentado. Posteriormente é definido o perfil de competências do candidato a recrutar e comunicado à área de *Talent Acquisition*. Após a sua receção, este deve ser introduzido no *JobBoard*, um excel que faz o controlo de todas as datas de admissão, rescisão, processos em andamento e outros dados que se revelem importantes. A exceção deste procedimento apenas ocorre para o caso das admissões de operadores de loja, cujo orçamento já está aprovado e as condições salariais são gerais para a respetiva categoria profissional, ao que o pedido, neste caso, segue diretamente para a área de *Talent Acquisition*, podendo ser enviado apenas um email com a necessidade.

Numa fase seguinte, define-se a estratégia de recrutamento e seleção. No primeiro caso será uma decisão tomada entre um processo interno ou externo com recurso a *headhunting*, consultoras, anúncios ou base de dados, enquanto as estratégias de seleção poderão incluir, entre outras, casos práticos, textos refletivos ou portefólios. Tomadas as decisões, a divulgação da oportunidade é feita pelo departamento de *Talent Acquisition* que irá dar cumprimento às estratégias definidas. Após a receção de candidaturas, que

decorre sempre via *BreezyHR*, segue-se a análise dos currículos com vista a identificar os candidatos que mais se adequam às características descritas no pedido de recrutamento. Esta análise curricular é sempre feita através do *Breezy* (ver Figura 1).

Figura 1

Visão Geral de uma vaga (*Breezy*)



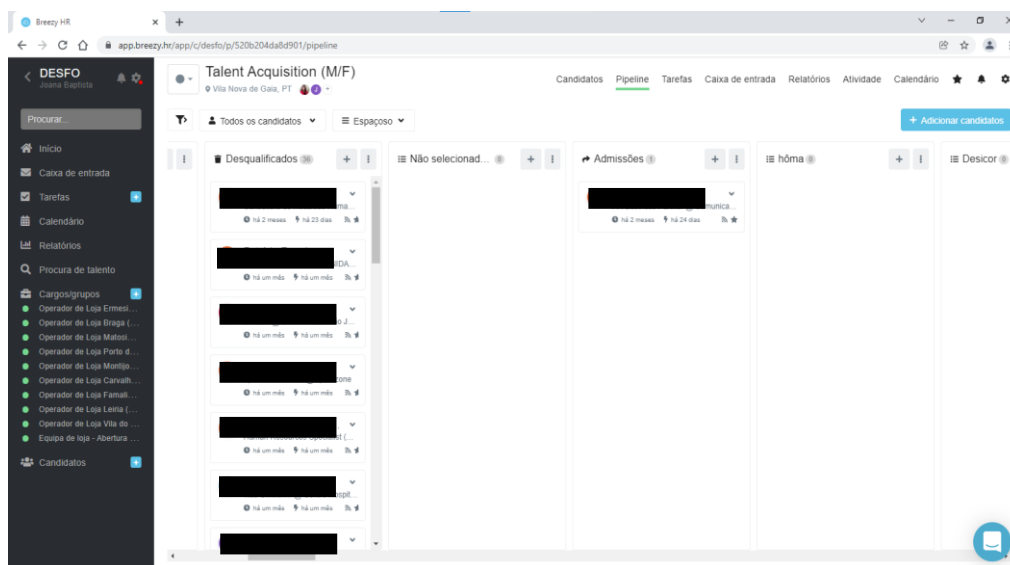
De acordo com a metodologia desta plataforma (*Breezy*), o perfil dos candidatos que preenchem os requisitos deve ser movido para o campo seguinte, ou seja, *Shortlist*, *Entrevista Telefónica*, *Entrevista Recursos Humanos* ou *Entrevista Técnica*, enquanto aqueles que não preenchem os requisitos devem ser movidos para o campo “Desqualificados” (ver Figura 2).

Após serem identificados os candidatos, estes serão alvo de uma entrevista telefónica para aferir da sua situação atual/disponibilidade, experiências profissionais e perspetivas salariais. Posteriormente, os selecionados serão então conduzidos para uma entrevista de recursos humanos, em formato presencial ou *online*. De seguida, há a apresentação de uma *shortlist* ao cliente interno e, após validação de candidatos, prossegue-se para uma entrevista técnica, onde sempre que se aplica, terá um enfoque maior na avaliação de competências técnicas/funcionais. Se ainda for necessário, poderá existir uma entrevista adicional, que pode incluir a intervenção de membros que não estiveram presentes no decorrer do processo, nomeadamente diretores. Aqui podem ser

aplicadas as estratégias de seleção definidas para aferição de competências aos candidatos.

Figura 2

Campo de Desqualificados e Admissões do Breezy



Finalmente, vem a fase da decisão, onde deve ser promovida uma reunião que inclua o cliente interno, onde devem ser abordados os resultados das entrevistas realizadas e determinar o candidato que mais se adequa à vaga disponível. Caso exista, será então estabelecida a data da sua admissão e validadas as condições laborais. É nesta fase que a área de *Talent Acquisition* confirma os dados constantes no pedido de recrutamento e dá início ao preenchimento do documento “Programa de Admissão” com vista à formulação de uma proposta (apresentação da proposta). Caso o candidato seja aceite, deve ser validada a preparação dos equipamentos e acessos necessários para o desempenho da função pelo *Organization & Development Coordinator*. O encerramento do processo é feito após a oficialização da admissão que deve ser feita junto da área de *Payroll & Administrative*, sendo, para tal, solicitados os documentos necessários à admissão do candidato. É nesta fase que também é enviado o feedback a todos os candidatos envolvidos no processo de recrutamento.

Assim, a título de resumo, é possível dizer que o processo de recrutamento e seleção na hõma segue os seguintes passos: Identificação das necessidades; Alinhamento do perfil

de competências; Comunicação do perfil ao *Talent Acquisition*; Definição da estratégia de Recrutamento e Seleção; Divulgação da oportunidade; Receção de candidaturas; Análise Curricular; Entrevista Telefónica; Entrevista com os Recursos Humanos; Apresentação da *shortlist*; Entrevista Técnica; Entrevista Adicional; Decisão; Apresentação da Proposta; e Encerramento do Processo.

No que concerne à participação da signatária no processo de recrutamento e seleção, ela esteve, inicialmente, essencialmente relacionada com o Trabalho Temporário (TT). Na verdade, devido à instabilidade dos mercados nos últimos anos, esta tipologia de trabalho acaba por ser uma solução muito recorrente das organizações para sua maior flexibilidade. Assim, e neste contexto, a signatária estabelecia os contactos com as empresas de TT para dar respostas imediatas às necessidades identificadas pelos coordenadores de loja. Neste processo, a partir de uma listagem de candidatos (e respetivos currículos) enviada pela empresa de TT selecionava os perfis que mais se adequavam à vaga e, posteriormente, enviava aos gerentes ou coordenadores de loja para respetiva seleção/validação. Após validação, informava a empresa de TT do(s) colaborador(es) selecionado(s) e dava início ao processo de admissão (Programa de Admissão), onde atestava as seguintes informações: nome da empresa e do candidato, função a desempenhar, assim como o vínculo e as condições salariais do colaborador. Paralelamente, também estabelecia a ponte entre a empresa de TT e o coordenador de loja quando existia a rescisão de colaboradores, para além de dar o seu nome e último dia de trabalho à área de *Payroll & Administrative*. Apesar desta colaboração nas tarefas de recrutamento de trabalhadores temporários ter terminado nos finais de novembro, a signatária manteve atividades ao nível do processo de recrutamento e seleção do *backoffice*. Neste caso, as funções desempenhadas passavam pela divulgação da oportunidade, receção de candidaturas, análise curricular, entrevista telefónica e entrevista de recursos humanos. De salientar que, nesta última etapa (entrevista com os recursos humanos), a estagiária apenas acompanhava o processo, ainda que lhe fosse concedida a oportunidade de intervir em situações particulares.

A título de exemplo, colaborou no preenchimento das vagas para *Visual Merchandiser*, *Customer Service*, *Talent Acquisition*, *Commercial Assistant*, *Digital Campaign Specialist* e *Training Specialist*. No primeiro caso, para a vaga de *Visual Merchandiser*, após validação pela área de *Talent Acquisition* de uma *shortlist* no *Breezy*,

a signatária ficou responsável por fazer o despiste telefónico. Todavia, este processo de recrutamento não decorreu segundo os moldes habituais pois, para além das questões normais (experiência profissional, disponibilidade e expectativa salarial), a coordenadora da área fez chegar um documento com algumas questões técnicas que também deveriam ser incluídas nesta entrevista. Após ter sido efetuada esta despistagem, foi elaborado um documento com as respostas às questões técnicas solicitadas e, posteriormente, remetido à coordenadora para proceder à seleção dos candidatos que prosseguiram para a entrevista seguinte. Nesta entrevista esteve presente um elemento do departamento *People & Culture* e a responsável da área. O acompanhamento deste processo terminou com o agendamento das entrevistas, embora tenha-me sido concedida a oportunidade de assistir a uma das entrevistas e, assim, conhecer melhor as funções de um *Visual Merchandiser*. A signatária também participou noutro processo atípico de recrutamento e seleção tendo, neste caso, contactado diretamente o Instituto Multimédia do Porto, a Master D do Porto e a Escola Superior de Media Artes e Design do Porto com vista a saber se existiriam interessados em realizar um estágio para Fotógrafo e Editor. O processo a partir daqui já decorreu normalmente, com a receção dos currículos dos candidatos, a sua análise e despiste telefónico com vista a selecionar os candidatos que se adequavam aos requisitos da vaga disponível. O envolvimento neste processo terminou com o agendamento das entrevistas entre os candidatos e a *Organization & Development Coordinator*. Finalmente o envolvimento da signatária em outro processo atípico de recrutamento e seleção passou pela consulta de perfis no LinkedIn de possíveis candidatos com experiência no retalho ou em agências para ocupar a necessidade de um *Copywriter* para o *backoffice*. No entanto, é de realçar que o recurso a esta metodologia é cada vez mais comum nos dias de hoje. Posteriormente, o envolvimento foi totalmente semelhante ao anteriormente descrito para Fotógrafo e Editor.

Após o processo de recrutamento e seleção inicia-se a integração do candidato na organização, que ocorre aquando da escolha de um dos candidatos para integrar a vaga aberta e desta forma fazer parte da organização (admissão). O *onboarding* corresponde, assim, ao processo de integração de um novo colaborador com vista a familiarizar-se com os objetivos, valores, regras, políticas e processos da organização e, simultaneamente, socializá-lo na cultura organizacional (Caldwell & Peters, 2018; Chillakuri, 2020). Como referido anteriormente, esta etapa revela-se de extrema importância, pois proporciona ao

novo colaborador uma melhor compreensão do meio em que se vai inserir e, deste modo, atingir os resultados esperados de uma forma muito mais fácil e rápida. Para tal, é expectável que os conteúdos de *onboarding* incorporem toda a informação sobre o fluxo de trabalho do sistema da organização e a principal responsabilidade dos colaboradores (Pratiwi et al., 2018).

Neste contexto, a implementação de práticas e atividades de *onboarding* envolve muito mais do que organizar uma sessão formal de um ou dois dias numa sala de reuniões, durante a qual alguém do departamento de *People & Culture* fornece informações sobre a estrutura, missão e objetivos da empresa, regras internas e código de ética aos recém-chegados (Cesário & Chambel, 2019). No caso específico da hõma, por exemplo, o *onboarding* do novo colaborador é preparado com cerca de duas semanas de antecedência. A este nível a signatária realizou várias tarefas, nomeadamente acompanhou a área de *Talent Acquisition* na preparação dos planos de formação inicial, onde se estabeleceu os dias, horário, local/departamento onde se irá apresentar e respetivo responsável, bem como acompanhou a manhã do primeiro dia do colaborador. O documento com o plano de formação inicial é dado logo no primeiro dia, com o intuito de o colaborador poder estar a par das atividades que irá experienciar nas primeiras semanas. Assim, no primeiro dia e chegado às instalações, qualquer colaborador é sempre recebido por alguém do departamento *People & Culture*, principalmente pela área de *Talent Acquisition*, que irá fazer uma visita às instalações (sede Grupo Desfo), apresentar o manual de acolhimento, onde se inclui a história e evolução da marca hõma, bem como alguns procedimentos e funcionamentos da empresa. Além disso, também é este departamento que entrega o kit de boas-vindas e os equipamentos informáticos.

Como referido anteriormente, uma organização terá uma maior probabilidade de sucesso em reter os novos funcionários se estes forem integrados adequadamente, com a conseqüente redução dos custos de rotatividade, e índices de produtividade bem mais elevados num período temporal mais curto. Do ponto de vista do colaborador, um processo de integração eficaz contribui para um enquadramento mais rápido na cultura e objetivos da organização; menor insegurança e ansiedade quanto às expectativas do seu desempenho; fortalece a aclimação do colaborador ao ambiente de trabalho; e facilita a aquisição de atitudes, comportamentos e conhecimentos desejados ou necessários (Cesário & Chambel, 2019). Não será assim de estranhar que por todos estes motivos,

associados à importância de reter uma boa impressão logo no primeiro contacto, que a hõma dá uma especial atenção ao *onboarding*.

3.2. Manual de Acolhimento

De acordo com Wang et al. (2015), o Manual de Acolhimento consiste num documento único que é elaborado, por norma, pelo departamento de Recursos Humanos da empresa e visa auxiliar o recém-admitido a enquadrar-se nos princípios e políticas laborais. Nesta perspectiva, Mosquera (2000) sugere que este deve conter: uma mensagem de boas-vindas, apresentação do manual e seus objetivos; uma apresentação da organização (suas origens, evolução histórica, estrutura interna, missão/atividade e áreas de negócio); regulamentos sobre as relações de trabalho; estruturas representativas dos trabalhadores (i.e., delegados sindicais e comissão de trabalhadores); benefícios sociais (subsídios atribuídos pela segurança social, ou não, relacionados com doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, entre outros); serviços de apoio e assistência social (cantina, serviços médicos, instalações sanitárias e desportivas, transportes disponíveis, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança); assim como a política de gestão de recursos humanos (organização/dinâmica das carreiras profissionais e sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios, formação e desenvolvimento). No entanto, este documento deve ser adaptado às necessidades de cada organização. Assim, ele não necessita de facultar ao novo colaborador todas as informações que envolvam a sua vida funcional, mas apenas aquelas que são essenciais para o início da sua jornada profissional na organização (Mosquera, 2000). Deste modo, para além de uma fácil compreensão e ser transversal a todos os colaboradores, ele também tem de ser perceptível e apelativo, exigindo, deste modo, um cuidado especial com o tipo, quantidade e relevância da informação a disponibilizar (Wang et al., 2015).

Com base nestes pressupostos, a signatária teve a oportunidade de desenvolver um projeto com vista a melhorar o Manual de Acolhimento da hõma (Anexo C), uma vez que o existente à data do início do estágio encontrava-se desatualizado devido à reestruturação que a organização está a ser alvo. Para este propósito, começou por contactar o departamento de marketing com vista a desenvolver um layout/design mais moderno e atrativo. Face ao excesso de trabalho que este departamento estava a ser alvo na altura, a

signatária acabou por criar uma proposta de layout com vista a ser apresentado à tutora/organização. Durante este período, foram realizadas várias reuniões com as pessoas responsáveis dos diversos departamentos, com o intuito de reunir toda a informação necessária para a constituição do manual e, inclusivamente, com a tutora com vista a receber o feedback necessário à consolidação deste projeto.

Ainda que o documento proposto à aprovação não contenha todas as informações sugeridas por Mosquera (2000), ele contém essencialmente a origem e evolução da organização; as principais famílias e canais de comunicação usados; a missão, visão e valores da empresa; a estrutura da organização; e a apresentação dos processos core dos recursos humanos (funcionamento do ELO – registo de ponto, processamento salarial, medicina e segurança no trabalho, apresentação da equipa de recursos humanos e da área de formação, atividades de *team building*, oportunidades internas e gestão de desempenho). Com vista a adaptar-se ainda melhor à organização, conta também com uma breve explicação sobre reserva de hotéis, a oferta de uma determinada quantia mensal num disco recarregável e todas as orientações/regras relativas à utilização da cantina. Para além do conteúdo descrito, este documento foi construído com vista a ser perceptível e apelativo tendo, para tal, existido um cuidado muito especial com a forma de transmitir a informação necessária ao acolhimento e integração do recém-admitido na hõma.

3.3. Feiras de Emprego

Um dos principais objetivos dos Recursos Humanos passa por atrair e reter uma força de trabalho com talento. Neste contexto, a fase inicial do recrutamento revela-se da maior importância, pois é logo aqui que se reúne um grupo de candidatos qualificados, diversificados e motivados. Assim, não será de estranhar que ao longo do tempo tenham sido desenvolvidas diversas metodologias para atrair candidatos. Nos dias de hoje, por exemplo, elas são tão diversas que podem ir desde as técnicas passivas e unidirecionais (como os anúncios de emprego em sites específicos para tal) às mais interativas como as feiras de emprego.

Existe, então, a necessidade de adotar formas mais eficientes para recrutar os candidatos qualificados, especialmente para as situações em que não é fácil alcançar um conjunto satisfatório de candidatos (Stone et al., 2015). Nesta perspetiva, inclui-se a

participação em feiras de emprego, uma presença online ativa, visitar universidades e desenvolver contactos na comunidade ou no setor. Ao nível das feiras de emprego, por exemplo, estas já foram consideradas estratégias ultrapassadas e onerosas, mas, atualmente, são consideradas como uma ferramenta de recrutamento muito eficaz. Isto porque ao serem fóruns abertos, as entidades recrutadoras podem apresentar, de maneira muito informal, o melhor que uma organização tem para oferecer aos candidatos. Paralelamente, proporcionam o contacto direto com os possíveis candidatos, permitem recolher informações e currículos, constituindo, assim, uma excelente ferramenta de procura e desenvolvimento de colaboradores. Devido ao seu sucesso, nos dias de hoje já é vulgar a realização de feiras de emprego virtuais, permitindo, deste modo, o contacto online entre empregadores e potenciais candidatos (DeCenzo et al., 2015; Stone et al., 2015).

Relativamente a este tópico, a signatária esteve encarregue de fazer um mapeamento das Feiras de Emprego que decorressem no ano de 2022. Para tal, começou por efetuar uma pesquisa sobre as possíveis feiras em que a hõma pudesse estar presente e, posteriormente, estabeleceu contactos com as entidades responsáveis para a respetiva inscrição. Paralelamente, fez um levantamento dos recursos necessários à representação da hõma, assim como do material necessário (roll-up, cartazes e flyers). Para o último caso, verificou-se que a hõma não tinha material próprio de divulgação, pois a sua participação tinha sido sempre inserida no Grupo Desfo. Face a esta necessidade, e devido ao elevado volume de trabalho que o departamento de marketing tinha à data, foi solicitado à signatária que desenvolvesse algum material de divulgação, nomeadamente flyers e cartazes, que se encontram disponibilizados no Anexo B.

Ao nível da sua participação em feiras, acompanhou a equipa de *Talent Acquisition* no *Career Day ISAG*, das 10h às 16h do dia 3 de março, e no *Career Day for Undergraduates and Masters*, que decorreu no dia 16 de março na Católica Porto Business School. Em ambos os casos foram experiências muito enriquecedoras, pois enquanto no primeiro caso permitiu o contacto direto com os alunos, a participação do evento promovido pela Católica Porto Business School permitiu conhecer a perspetiva das empresas ao nível das competências que valorizam, sobre mercado de recrutamento, inovação e prioridades estratégicas. Foi, por exemplo, através destas ações que a Universidade Católica conseguiu adaptar o seu ensino às necessidades das empresas.

Ainda neste evento foram realizados *speed interviews* de 12 minutos, onde os estudantes tiveram a oportunidade de contactar as empresas. No caso particular da equipa da hõma, que envolvia quatro pessoas presenciais, teve a oportunidade de entrevistar 32 estudantes e recolher informação sobre as suas principais áreas de interesse, experiências e expectativas para o futuro. O resultado final destas participações foi muito positivo, pois permitiu recolher vários currículos e cartas de motivação demonstrando interesse em frequentar estágios curriculares, profissionais e de verão, para além de encontrar interessados específicos para os estágios na área comercial e *e-commerce*. Este sucesso foi, inclusivamente, avaliado através de um documento interno que estabeleceu o balanço entre o valor investido e a taxa de retorno ao nível dos contactos estabelecidos nos eventos, contactos recebidos posteriormente aos eventos e entrevistas realizadas. Finalmente, apesar de não ter feito o mapeamento da participação no FJC Porto de Emprego, a maior Feira de Emprego organizada por estudantes, participou também de 8 a 9 de março como elemento representante o Grupo Desfo no referido evento.

3.4. Atividades de *Team Building*

Embora todas as equipas sejam grupos, nem todos os grupos podem ser considerados equipas. Então para que um grupo possa ser considerado uma equipa é necessário que os seus membros confiem uns nos outros e partilhem de um objetivo comum. Assim, de acordo com a literatura, equipa define-se como um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptativa na direção de uma meta/objetivo/missão comum e de valor específico, onde cada uma tem funções muito específicas a desempenhar. Neste contexto, o *team building* é uma estratégia muito utilizada pelas empresas para melhorar a dinâmica e aumentar a produtividade das equipas, ou seja, aumenta a sua eficácia na realização das tarefas e a satisfação das necessidades dos membros do grupo (Cummings & Worley, 2009; Misra & Srivastava, 2018; Picariello et al., 2020). Bloom et al. (2003) consideram, inclusivamente, que quando as metas propostas para o *team building* são atingidas com sucesso, significa que a sinergia da equipa está aprimorada e o seu desempenho na organização é eficaz. Para tal, a literatura sugere que o *team building* deve visar quatro pontos essenciais: o estabelecimento de metas; as relações interpessoais; a resolução de problemas; e o esclarecimento de papéis (Buller, 1986; Dyer, 1987).

Do ponto de vista da Teoria da Identidade Social, para além das adversidades existentes, os membros da equipa que se identificam pessoalmente com o grupo estão mais propensos a contribuir para o bem-estar do grupo e a comprometerem-se com objetivos comuns (Pollack & Matous, 2019). Então, nesta perspetiva, Greenberg e Baron (2008) identificaram os seguintes benefícios como resultado das atividades de *team building*: uma maior interdependência; o aumento da satisfação no trabalho e melhores relações de trabalho; bem como uma maior eficácia tanto ao nível da resolução de conflitos como da comunicação. Neste caso, o simples ato de reunir os membros de uma organização oferece aos seus colaboradores oportunidades de se conhecerem, mas essencialmente que eles se envolvam em atividades que possibilitem o seu crescimento na estrutura e desenvolvimento pessoal. Para além disto, Benson (2006) acrescenta ainda que o facto de uma organização oferecer oportunidades de desenvolvimento torna-a diferenciadora das demais e, simultaneamente, passa a imagem de que ela se preocupa com os colaboradores conduzindo, neste caso, a um maior comprometimento. No entanto, apesar de todas as vantagens, não se podem dissociar algumas desvantagens do *team building*. Neste domínio, aquela que talvez assuma maior realce consiste no facto de ser uma atividade que estará mais relacionada com jogos do que potenciadora de mudança de comportamentos. Assim, apesar de divertidas e envolventes, elas podem acabar por não terem o efeito desejado quando se retorna ao ambiente de trabalho.

No que concerne a este ponto, a signatária colaborou na organização de uma atividade de *team building* promovida para os colaboradores da loja de Vila do Conde, eventos que ocorrem sempre aquando da abertura de uma nova loja da hõma. No presente caso, ela foi essencialmente focada para trabalhar a gestão de stress, gestão de prioridades e a promoção da coesão da equipa, tendo decorrido no Azurara Parque Aventura (em Vila do Conde). Inicialmente os colaboradores assistiram à Formação SMILE, onde é desenvolvido e abordado o modelo de atendimento hõma e, posteriormente, conduzidos a uma atividade lúdica, na qual as duas equipas formadas tinham de encontrar diferentes palavras coladas nas árvores e espalhadas pela floresta. Cada equipa tinha de percorrer um percurso diferente, descrito num mapa que continha pistas, e as palavras recolhidas completavam a frase “O talento vence o jogo das vendas, mas só com trabalho em equipa saís VITORIOSO!”. No entanto, feita a análise crítica do evento, concluiu-se que não foi positivo o facto de se juntar a Formação SMILE (prevista para 8 horas) à atividade de

team building. Todavia, com base na experiência prática, ficou a aprendizagem para o futuro.

3.5. Formação

A formação desempenha um papel extremamente importante para qualquer organização devido ao facto de estimular competências e conhecimentos nos seus colaboradores. Na verdade, é neles que está a verdadeira génese da vantagem competitiva, especialmente em contextos de mudança como se vivem nos dias de hoje. Nesta perspetiva, as atividades de formação e desenvolvimento permitem às organizações adaptarem-se, permanecerem competitivas, ultrapassarem dificuldades, inovar, produzir e melhorar serviços para alcançarem os seus objetivos. Pode-se mesmo dizer que as organizações já assimilaram o facto de que capacitar continuamente a sua força de trabalho é um investimento para alcançar melhores resultados. Paralelamente, para além do contributo que traz à organização, permite o desenvolvimento dos próprios colaboradores individualmente (Salas et al., 2012; Werner & DeSimone, 2012).

Assim, porque a gestão da formação deve ser estratégica e estar bem alinhada com os objetivos/missão da organização, é fundamental que ela se insira na própria política de gestão de recursos humanos. Simultaneamente, deve articular-se com outras funções, como o Recrutamento (a avaliação e análise de necessidades de formação pode ajudar neste processo), Seleção (por um lado a formação pode permitir selecionar candidatos menos qualificados, por outro uma seleção eficaz pode reduzir necessidades de formação) ou, inclusivamente, na Avaliação de Desempenho (por um lado a formação pode ajudar a atingir os objetivos, por outro, pode constituir uma base para avaliar necessidades de formação). Por outro lado, a formação também deve ser ministrada quando se deteta deficiências de desempenho; como complemento à seleção quando existem novos serviços/membros; quando ocorrem mudanças de funções quer seja ao nível de transferência, promoção ou alocação a uma nova tecnologia; na criação e desenvolvimento de equipas/grupos de trabalho; quando a cultura organizacional sofre mudanças; ou surjam novas profissões. No caso de serem identificadas necessidades específicas, um colaborador pode, inclusivamente, ser alvo de uma formação mais personalizada (Salas et al., 2012; Swanson & Holton, 2001; Wilson, 1999).

Segundo a literatura, a gestão da formação deve envolver quatro fases fundamentais: Avaliação das necessidades; Planeamento ou design; Execução ou implementação; e Avaliação da eficácia da formação. Isto reflete que qualquer programa de formação não deve ser criado ao acaso e sem um fim específico, mas, contrariamente, deve ser alvo de análise sistemática tendo em conta os colaboradores e/ou organização e as suas necessidades. Deste modo, deve existir um levantamento prévio muito bem fundamentado, para que a formação possa dar soluções a um desvio que se verifique entre as condições existentes e as desejadas (a curto, médio ou longo prazo). Para este propósito, é sugerida uma análise feita a diferentes níveis: Organizacional (identifica níveis de eficiência e eficácia da organização); Operacional (identifica a natureza das diferentes tarefas a desempenhar e os requisitos para o desempenho); e Individual (identifica se os colaboradores dispõem dos requisitos – KSA – requeridos para o desempenho). Quanto às técnicas de recolha de informação, estas podem envolver: Observação direta; Entrevista; Questionário; Provas de aptidão, conhecimentos e competências (i.e., testes, *role-playing*, simulações, jogos de gestão); Discussões de grupo (muito importante para funções inexistentes); e Incidentes críticos (Salas et al., 2012; Werner & DeSimone, 2012).

Terminada a fase do levantamento das necessidades, e já definidos os objetivos para a elaboração do plano de formação, inicia-se o seu planeamento. Mais especificamente, o plano de formação começa a ser trabalhado ao nível dos seus objetivos/conteúdos, prioridades, horizonte temporal, especificação das ações de formação, orçamentação e sistemas de avaliação/regulação (Salas et al., 2012). Posteriormente, surge a terceira fase com a execução/implementação, a qual decorre no momento em que a formação acontece, e culmina com o quarto estágio onde se faz uma análise crítica sobre o sucesso da ação de formação. Esta etapa é de extrema importância pois, em contextos de grande competitividade e consequente pressão nas organizações, é de extrema importância que se avalie a sua rentabilidade face ao investimento realizado (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Para este propósito, segundo Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), é essencial que exista uma avaliação que envolva quatro momentos: Reações, Aprendizagens, Comportamentos e Resultados.

No caso específico da hõma, a formação é ministrada através de: Workshops, com uma duração inferior a 8 horas; Formações internas, com duração igual ou superior a 8

horas e envolvendo conteúdos personalizados/adaptados à organização para colaboradores previamente identificados pelos seus managers; Formações externas, com conteúdos mais generalistas (por exemplo, línguas e excel); e, futuramente, Formação online através da plataforma *e-learning* que está a ser desenvolvida. Por sua vez, as ações de formação na hõma utilizam os níveis sugeridos na literatura para estabelecer o seu planeamento, ou seja: Organizacional, onde identifica a eficiência e eficácia da organização através de uma análise dos indicadores organizacionais, de produção e estratégicos; Operacional, onde se identifica as tarefas que são realizadas e os requisitos solicitados aos colaboradores; e Individual, através da avaliação de desempenho e das necessidades de cada colaborador para a realização das suas atuais e futuras ações. No que concerne aos métodos, a hõma utiliza maioritariamente as entrevistas e a análise de funções, ações em que a signatária não participou porque foram realizadas antes de iniciar o seu estágio. Assim, a participação começou apenas a partir da fase do planeamento. No que respeita às diferentes ações de formação propostas pelo departamento *Quality, Environment and Safety* (Manobrador de equipamentos de carga mecânica, Combate a incêndios, Primeiros socorros, Organização de emergência, Ergonomia no local de trabalho e Movimentação manual de cargas), foram contactadas entidades formadoras e elaborada uma base de dados, em excel, com as seguintes entradas: objetivos, formador, número de formandos, entidade, métodos, recursos e custos. Este documento permitiu seleccionar a empresa formadora mais adequada.

O primeiro passo da terceira fase inicia-se na hõma com a convocatória dos formandos, os quais ficam a saber o dia, a hora e o local da realização da formação. Posteriormente, caso ela se realize nas próprias instalações, serão elaboradas as folhas de presenças e prepara-se tanto o local da formação como os meios audiovisuais. Todas estas tarefas foram, por exemplo, realizadas pela signatária na Formação SMILE, bem como a atualização dos seus powerpoints. Além disso, a estagiária decompôs este powerpoint em 5, onde cada um, diz respeito a um dos cinco steps. Cada um dos powerpoints/steps foi abordado aprofundadamente em cada mês (de novembro a abril), em formato de workshop.

A Formação SMILE tem a duração de 8 horas, os colaboradores de loja como público-alvo e os coordenadores de cada loja com certificado de CCP como formadores. Basicamente, pretende-se promover e dinamizar uma experiência única de atendimento

nas lojas, em que os colaboradores serão os embaixadores do modelo de atendimento ao cliente, estando, para tal, estruturada em cinco módulos: “Quem somos?” onde é abordado a estrutura da empresa; “A evolução do conceito da marca” onde serão exploradas técnicas e práticas para inculzir no cliente o conceito da *homê* – “Happy Home Living”, ou seja, queremos ser felizes e fazer os nossos clientes ainda mais felizes; “O meu papel na experiência do cliente” onde se estimula a importância dos colaboradores na ponte organização/cliente; “Os 5 Steps do atendimento SMILE”, onde S (Sorri) visa inculzir no colaborador as boas práticas de bem receber o cliente (desde o seu posicionamento em loja à boa impressão causada), M (Mergulha) onde se dá conhecimentos ao colaborador para compreender o cliente (através de uma escuta ativa, fazer perguntas e reformular para confirmar), I (Influencia) onde o colaborador aprende a aconselhar o cliente com confiança (converter as características em benefícios e transformar as objeções em oportunidades) utilizando, sempre que possível, *cross-selling* e *up-selling*, L (Liga-te) onde se estimula a relação colaborador/cliente (através do cumprimento, olhar olhos nos olhos, sorrir e convidar a voltar) e E (Entende) onde se ensina o colaborador a transformar uma reclamação numa oportunidade (uma reclamação bem gerida pode aumentar a fidelização do cliente); e, por fim, o “Plano de ação individual”, onde é pedido aos colaboradores que coloquem em prática toda a sua aprendizagem. Para tal, existe em todas as lojas um pote onde se colocam as conquistas e os elogios de clientes para, depois nas reuniões mensais, serem lembrados como motivações.

Finalmente, relativamente à quarta fase (avaliação da eficácia da formação), na organização acolhedora, a avaliação das reações (nível um da avaliação, segundo Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) refere-se a um questionário, entregue no próprio dia aos formandos. Desta forma, recolhe-se a perceção dos formandos relativamente à formação, em termos gerais (interesse dos temas, documentação fornecida, duração da ação e meios audiovisuais usados) e em relação ao formador (clareza na comunicação, motivação e estímulo à participação, distribuição do tempo, domínio dos temas e metodologia utilizada), assim como uma avaliação global da formação. No que diz respeito à avaliação da aprendizagem (segundo momento da avaliação) pretende-se, aqui, avaliar os conhecimentos adquiridos relativamente aos conteúdos ministrados na formação (i.e., conhecimentos, competências, atitudes). Este procedimento, no entanto, ainda não se

encontra em prática na hÔma porque a área da formação está em fase de implementação/desenvolvimento na organização e ainda sem responsável. O mesmo acontece com a avaliação do comportamento, fase na qual o formando é avaliado, num período de três a seis meses após a formação, sobre a forma de como as competências adquiridas foram transferidas para o seu posto de trabalho e/ou desempenho. Existe apenas uma exceção a este nível, onde o retorno da ação de formação sobre Primeiros Socorros é alvo de avaliação comportamental através de simulacros. Relativamente à avaliação de resultados, onde se avaliam os impactos efetivos da formação sobre os objetivos organizacionais (custos, volume de negócios, absentismo, nível de satisfação, entre outros), também não está a ser alvo de uma análise detalhada/estruturada pelas razões que foram previamente referidas. Ainda que a signatária considere ser a fase mais difícil de se avaliar, ela deve ser efetuada mais tarde e com base nos indicadores que são estabelecidos aquando do planeamento da formação. Neste caso, avaliam-se impactos concretos como, por exemplo, o efeito que as ações de formação sobre Segurança e Saúde no Trabalho tem na diminuição do número de acidentes.

Por fim, existe a necessidade de arquivar toda a documentação que dá suporte à formação. Este processo na hÔma é feito de forma híbrida, pois utiliza tanto o formato digital (através de pastas partilhadas na intranet) como o suporte físico em papel. Neste último caso, existe um dossier técnico-pedagógico que inclui toda a documentação que é necessária à formação. A signatária trabalhou neste dossier tendo, inclusivamente, criado um documento em excel com o número e nome completo do colaborador, as formações em que participou, assim como o dia, duração e entidade formadora. Pretendia-se, assim, criar uma base de dados que contabilizasse as horas de formação de cada colaborador com vista a não existirem indemnizações nos processos de rescisão.

Além disso, ao nível das ações de formação em línguas (francês e inglês), a estagiária concebeu um excel com uma análise da percentagem de atraso de cada aluno e de cada turma no sentido de, juntamente com a entidade formadora (externa), implementarem-se medidas de ação.

4. Reflexão Crítica

A Psicologia das Organizações é uma ciência que visa compreender, prever e controlar o comportamento de um indivíduo em contextos de trabalho para, deste modo, ajudar as organizações a definirem estratégias e a implementar práticas eficazes que se relacionem com o desempenho e bem-estar dos seus colaboradores. Torna-se, assim, inevitável que este ramo do conhecimento lide com fenómenos psicológicos ao nível do comportamento, sentimentos, atitudes e valores que um indivíduo venha a desenvolver relativamente aos outros e ao trabalho. Neste contexto, torna-se inevitável a ação de um psicólogo como meio “facilitador/mediador” da sua inserção no grupo de trabalho e/ou organização. Assim, o psicólogo das organizações não atua unicamente na resolução de “problemas”, mas deve proporcionar diariamente uma visão positiva da atividade profissional com vista à autorrealização dos colaboradores. Porque pessoas desmotivadas não geram resultados nem produzem é, então, necessário trabalhar as necessidades como forma de atingir as suas motivações (Drenth et al., 1998; Roe, 1995).

No caso específico da hõma, a organização conta com dois psicólogos das organizações no departamento *People & Culture*, onde se inseriu a signatária, com vista a maximizar o grau de satisfação dos seus colaboradores sem que se quebrem os conceitos de reciprocidade para com a organização. Já no que diz respeito às várias funções que o psicólogo organizacional pode desempenhar, tive a oportunidade de experienciar essencialmente as atividades relacionadas com o desenvolvimento das aptidões, habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores, seleção e recrutamento de novos colaboradores e com o processo de formação. Assim, uma análise crítica permite concluir que, no caso do processo de seleção de novos colaboradores, a metodologia adotada apenas envolve uma avaliação curricular e entrevista. Só para certas funções é que se incluem análises de casos práticos, mas nunca se exploram os testes de aptidão, de personalidade, de situação e de grupo. No entanto, este procedimento não difere do que é pratica corrente pois, segundo Correia (2002), esta metodologia (entrevista e análise curricular) é a mais utilizada no panorama nacional. Todavia, na opinião da signatária esta abordagem deveria ser alvo de maior profundidade porque, apesar da entrevista proporcionar uma interação face a face que permite avaliar as reações dos candidatos e dissipar dúvidas ocorridas aquando da análise curricular, ela pode causar uma elevada subjetividade se as entrevistas não estiverem devidamente estruturadas e,

consequentemente, conduzirem a enviesamentos da avaliação e validade preditiva questionável. Desta forma, sugeria complementar o processo com outros métodos de seleção como, por exemplo, testes de aptidão, de situação ou de grupo para evitar o livre arbítrio conferido ao entrevistador. Na verdade, qualquer método isolado pode não explorar convenientemente os mesmos aspetos em todos os candidatos, inviabilizando, de acordo com Rodrigues & Rebelo (2011), que o processo de comparação se concretize de forma fiável.

No que diz respeito ao processo formativo, o facto da hõma estar em processo de reestruturação não permitiu que a signatária pudesse experienciá-lo em toda a sua extensão e com a profundidade desejada. Em janeiro do corrente ano foi alocada, pela primeira vez, uma colaboradora interna para a área da Formação, a qual veio a rescindir contrato com a organização no final desse mesmo mês. Deste modo, enquanto decorria o processo de recrutamento de um colaborador com competências na área, a signatária foi a única colaboradora da organização dedicada à área da Formação o que, deste modo, não permitiu usufruir e experienciar os conhecimentos existentes na organização com a profundidade desejada. Assim, esta situação obrigou a uma autoaprendizagem que se revelou determinante para o estágio e crescimento profissional.

Na verdade, o conhecimento é muito mais do que dados e informação, pois trata-se de um fenómeno social, dinâmico e específico para a ação humana que deve ter como base algo vivenciado por um individuo. Por exemplo, Marques et al. (2008) consideram que os dados são apenas palavras, sons e imagens capazes de construir qualquer realidade, enquanto a informação corresponde a um conjunto de factos sobre um determinado tópic/situação interiorizada num dado momento. Relativamente ao conhecimento, Cardoso (2007) assume-o como a principal fonte de vantagem competitiva e sustentável, onde os mercados, os produtos, a tecnologia e a própria sociedade estão a transformar-se a um ritmo vertiginosamente acelerado. A literatura reporta, inclusivamente, a existência de três níveis de conhecimento: o organizacional, grupal e individual (Cardoso et al., 2003). No primeiro caso, ele resulta da interação entre os indivíduos e a organização, ou seja, o conhecimento é difundido pelos colaboradores ao nível organizacional. Já no caso individual, ele consiste no conhecimento que cada colaborador evidência e surge das leituras, experiências ou do contacto entre indivíduos. Finalmente, o conhecimento grupal é aquele que é obtido através dos grupos que o indivíduo frequenta ao nível

organizacional ou da sua vida social. Neste caso, os três níveis de conhecimento foram determinantes para a autoaprendizagem da signatária.

Apesar de terem sido realizados trabalhos, seminários e atividades académicas com vista a simular a prática profissional, elas nunca incorporam o verdadeiro ambiente de trabalho e todas as situações adversas do seu quotidiano. Neste sentido, o estágio veio complementar os saberes teóricos apreendidos ao longo da vida académica nas áreas de Recrutamento e Formação. Mais especificamente, o sistema de seleção e integração da hõma permitiu juntar aos conhecimentos académicos os que foram adquiridos pela experenciação das diferentes etapas do processo, ou seja, desde a identificação da necessidade até ao *onboarding* e integração do colaborador. No que concerne ao processo de formação, o facto da signatária ter organizado/produzido os dossiers técnico-pedagógicos, os planos de formação e todos os recursos necessários à realização de uma formação foi determinante para consolidar os conhecimentos com a experiência vivida em contextos, muitas vezes, de autoaprendizagem. Isto evidenciou que a procura da resposta ao solicitado seja visto, agora, como um verdadeiro desafio com sabor a conquista e de enorme preservação de conhecimento.

Ao nível das competências instrumentais, a signatária evidenciou uma melhoria continua da capacidade de autocritica e autoavaliação, permitindo, deste modo, uma evolução sustentada enquanto pessoa e profissional. Além disso, foram assimilados/consolidado conhecimentos relacionados com os processos e ferramentas que operacionalizam o recrutamento e a formação. Por exemplo, o facto da signatária ter sido responsável pela integração, a partir de março, de uma nova estagiária incumbida de certificar a hõma como entidade formativa (e ajudar a definir processos de formação) permitiu que efetuasse, quase diariamente, uma autoavaliação da sua autoaprendizagem. Para além de esclarecer todas as suas dúvidas, foi necessário explicar procedimentos internos e partilhar os pontos de situação, aspetos que reforçaram/comprovaram o conhecimento adquirido. Isto porque ensinar os outros também é um ato de aprendizagem humana. Por fim, também foram melhoradas as competências ao nível das ferramentas informáticas como, por exemplo, Microsoft Teams, Breezy, Excel, Outlook, Sapo Empregos e Net Empregos.

No que concerne às competências Interpessoais, e em especial ao nível da comunicação, permitiu saber ouvir, compreender, escrever e falar de forma mais eficaz.

Simultaneamente, também foram desenvolvidas competências relacionadas com a capacidade de adaptação a novas situações e ao trabalho em equipa.

No entanto, apesar destas competências serem vistas à presente data como adquiridas e aprovadas pelas funções exercidas com sucesso durante o estágio, elas representaram um enorme desafio aquando do primeiro contacto com as tarefas que necessitavam do seu uso. Exemplo disto foi a necessidade de trabalhar com o Excel e o Breezy, ferramentas informáticas que não eram familiares à signatária, mas tiveram de ser compreendidas/estudadas num curto espaço de tempo. Neste caso, o recurso a vídeos de tutoriais disponíveis na internet foram uma enorme ajuda, pois permitia adequar o conhecimento e necessidades ao nível do curso, assim como adequar a disponibilidade às necessidades mais eminentes do trabalho. Ao nível da formação, como referido anteriormente, esta área estava inteiramente a cargo da signatária, pelo que foi solicitado que também fosse responsável pela lecionação da Formação SMILE. Neste caso, foi necessário ultrapassar inseguranças ao nível da falta de um conhecimento pleno da organização e de vários tópicos, as quais foram ultrapassadas com a participação em várias ações de Formação SMILE, para recolha de notas e familiarização com a postura a adotar, bem como a ajuda das colegas de equipa sempre que surgiam dúvidas/questões. Esta dificuldade foi então encarada como oportunidade de aprendizagem e a signatária deu, em conjunto com a tutora, alguns módulos da Formação SMILE às turmas das lojas de Sintra e Alfragide.

Finalmente, uma perspetiva global deste estágio permite dizer que ele se pautou por vários aspetos positivos e negativos que contribuíram, num todo, para uma experiência que foi muito mais além do que o simples valor acrescentado ao curriculum. Assim, ao nível dos aspetos positivos, deve-se destacar em primeiro lugar a forma como a equipa do departamento *People & Culture* acolheu a signatária ao longo do estágio e deu apoio sempre que foi necessário. Como já foi referido, a fase de integração é determinante para o sucesso de qualquer colaborador numa organização e, no presente caso, o bom ambiente que se estabeleceu foi crucial para promover uma forte motivação à estagiária. Além disso, o facto de a estagiária ter sido tratada sempre como colaboradora (em detrimento de estagiária), e nunca ter sido colocada de lado, aumentou ainda mais os índices de responsabilidade e de motivação.

Outro aspeto positivo a realçar é a diversidade de tarefas que foram experienciadas, permitindo, assim, adquirir conhecimentos em diversas áreas. Neste contexto, apesar de haver condições propícias a contratempos, a forma natural como as tarefas surgiam e iam sendo realizadas com o apoio da equipa do departamento *Building & Culture* criou um ambiente de máxima motivação e propício à aprendizagem. Finalmente, permitiu perceber o quotidiano de uma organização, especialmente ao nível das motivações e relacionamento entre colaboradores face aos objetivos de uma organização. Para além disto, possibilitou desenvolver redes de contactos, adquirir competências profissionais, pôr competências em prática e ganhar novas competências, perceber melhor o que fazer e poder estar exposta a uma cultura empresarial. No entanto, o sucesso deste estágio não pode ser dissociado do contributo das matérias lecionadas em sala de aula e das várias contribuições da orientadora, onde, neste último caso, se realçam as apresentações mensais como forma de promover o pensar crítico. Ainda a este nível, também se pode realçar a falta de algumas competências que poderiam ser ministradas em sala de aula, ou lecionadas com maior profundidade, como, por exemplo, o direito do trabalho e algumas ferramentas informáticas. Por exemplo o Microsoft Office, com especial destaque o Excel, revela-se essencial a quem trabalha na área dos Recursos Humanos.

Conclusões

Após terem sido reportadas as várias etapas do estágio curricular neste documento, existe a necessidade de fazer agora algumas considerações finais, no entanto, antes disso, a signatária gostaria de destacar o privilégio que teve em experienciar funções na área de intervenção que mais a motiva. Na verdade, os Recursos Humanos suportam tarefas diárias que constituem um enorme desafio como: trabalhar em equipa, articular saberes interdisciplinares, fomentar a coesão e o crescimento em ambiente de reciprocidade entre colaboradores e organização.

Ao nível do estágio, este permitiu fazer a ponte entre a teoria e a prática, em que a compreensão dos conhecimentos e o entendimento de conceitos ganhou um novo significado e, deste modo, tornou a aprendizagem mais eficiente. Neste contexto, é possível dizer que a licenciatura proporcionou uma formação teórica com base sólida num conjunto de conhecimentos fundamentais, métodos, técnicas e competências transversais às várias áreas da psicologia. Desta forma, esta formação alargada e integrativa de saberes revela-se determinante para a escolha de percursos mais específicos quer na área da psicologia ou afins. Por exemplo, a nível pessoal, a matéria ministrada na unidade curricular de Psicologia das Organizações (noções básicas sobre a Organização, a Psicologia das Organizações e o papel/ação do Psicólogo Organizacional) foi muito importante para prosseguir os estudos no Mestrado em Psicologia Organizacional. Já ao nível do estágio, ajudou a entender o papel da signatária na organização, assim como os elementos estruturais da empresa.

Ao nível do mestrado, as unidades curriculares ministraram conteúdos teóricos mais específicos à área e, deste modo, essenciais à concretização das diferentes tarefas vivenciadas ao longo do estágio. Mais especificamente, a unidade curricular “Intervenção Psicológica no Desenvolvimento de Recursos Humanos” ministrou conhecimentos sobre como conceber, planear, preparar e executar sessões de formação, os quais foram muito úteis às tarefas que a signatária realizou neste domínio. Pelo facto de ter sido a única colaboradora da organização dedicada à área da Formação, estes conhecimentos revelaram-se ainda mais importantes porque, ao não partilhar dos ensinamentos de um especialista da área, acabaram por sustentar toda a autoaprendizagem que teve de desenvolver. Por outro lado, a unidade curricular “Avaliação Psicológica em Gestão de Recursos Humanos” ao abordar Processos de Gestão de Recursos Humanos, mais

especificamente, Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração de indivíduos, veio a ser determinante no auxílio das tarefas realizadas neste domínio. Neste caso, como teve a oportunidade de experienciar todas as etapas do processo de Recrutamento, Seleção e Integração, foi possível juntar a prática aos conhecimentos teóricos e, deste modo, tornar a aprendizagem mais eficiente e consolidada. Esta ligação que se pode considerar recíproca, revela que o conhecimento teórico permite que se seja mais capaz de solucionar problemas práticos, enquanto a prática faz compreender melhor as questões teóricas.

Finalmente, para além da ponte que se estabelece entre a teoria e a prática, já mencionada, o estágio permitiu ainda obter outros benefícios. Por exemplo, desenvolver a rede de contactos e, desta forma, proporcionar oportunidades concretas ou contactos interessantes para futuras oportunidades de emprego. Para além disso, estabelecem-se relações interpessoais que, inicialmente formais, podem conduzir a amizades devido ao tempo que se partilha. Neste caso, torna-se possível compreender e separar a vida profissional da social. Permite adquirir competências profissionais, pois ao trabalhar num contexto real de trabalho permite observar os colegas e apreender as melhores práticas de comunicação e comportamento e, deste modo, estar mais preparado para a procura de um emprego. Colocar competências em prática, uma vez que é uma boa oportunidade para testar e aplicar as competências adquiridas e, assim, melhorar o autoconhecimento bem como perceber onde ainda é preciso melhorar. Para além disso, perceber melhor o que se quer fazer, pois ao experienciar as próprias funções e responsabilidades, assim como o dia a dia dos outros colegas, permite avaliar se elas se enquadram nos próprios desejos. O facto de estar exposto a uma cultura empresarial permite perceber em que tipo de empresas se quer trabalhar no futuro. Finalmente, permite ganhar novas competências, pois é o início de um trilho de aprendizagem e desenvolvimento contínuo numa carreira profissional.

Ao nível pessoal, este estágio permitiu à signatária estar mais convicta do percurso profissional que quer percorrer, com maior maturidade profissional, uma pessoa mais segura e com maior capacidade de enfrentar grandes desafios.

Referências Bibliográficas

- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of «employability» policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1990). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Bloom, G., Stevens, D., & Wickwire, T. (2003). Expert Coaches' Perceptions of Team Building. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/10413200305397>
- Buller, P. F. (1986). The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group & Organization Studies*, 11(3), 147–168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Cardoso, L., Gomes, D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: Dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9(1), 55–84.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191–211.
- Cesário, F., & Chambel, M, J. (2019). *On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming*. 27(5), 1465–1479.

- Chaves, N., & Nunes, R. (2010). O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. *Revista Científica Eletrónica de Psicologia*, VIII(14), 1-7.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos humanos na empresa* (vol. 5). Atlas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Coradini, J. R., & Murini, T. L. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5(1), 55–78.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 42-54.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed). South-Western/Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western Cengage Learning.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2015). *Fundamentals of human resource management* (12th edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Dominique-Ferreira, S., Rodrigues, B. Q., & Braga, R. J. (2021). Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808845>
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolff, C. J. de (Eds.). (1998). *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed). Psychology Press.

- Dufour, L., Andiappan, M., & Banoun, A. (2021). Support or evaluate? The multifaceted role of supervisors during the newcomer socialization process. *European Management Journal*, S0263237321001158.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.006>
- Dyer, W. G. (1987). *Team building: Issues and alternatives* (2nd ed). Addison-Wesley.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Gonçalves, P. (s.d.). *O psicólogo nas organizações de treinamento*.
<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed). Pearson Prentice Hall.
- Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1312–1338. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521460>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed). Berrett-Koehler.
- Lobo, F., & Pinheiro, M. (2012). Perfil de funções do Psicólogo do Trabalho e das Organizações tomando como referência os Estágios Curriculares. *Pessoas & Sintomas*, 18-22.

- Lourenço, P. R. (2012). Estruturas e Configurações Organizacionais. [Manuscrito não publicado]. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra: Portugal.
- Maanen, J.V., & Schein, E.H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Marques, D., Cardoso, L., & Zappalá, S. (2008). Knowledge sharing networks and performance. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 161-192.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1995). Estrutura e dinâmica das organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixot.
- Misra, S., & Srivastava, K. B. L. (2018). Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies*, 43(1-2), 109-122. <https://doi.org/10.1177/0258042X17753178>
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento. In Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Oswal, N., Ateeq, K., & Mathew, S. (2021). Trends in Recruitment Information and Communication System using Artificial Intelligence in Industry 4.0: *Proceedings*

of the 3rd International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business, 111–118. <https://doi.org/10.5220/0010503201110118>

Picariello, U., Loiacono, D., Mosca, F., & Lanzi, P. L. (2020). A Framework to Create Collaborative Games for Team Building using Procedural Content Generation. *2020 IEEE Symposium Series on Computational Intelligence (SSCI)*, 2365–2372. <https://doi.org/10.1109/SSCI47803.2020.9308431>

Pollack, J., & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), 473–484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>

Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, 603–608. <https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. In A. D. Gomes, *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 481–525). Imprensa da Universidade de Coimbra. https://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_10

- Roe, R. A. (1995). Work & Organizational Psychology as a basic discipline. An alternative view and its implications. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1(2), 145–156.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 1179–1186. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.042>
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Crisp Publications.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development* (1st ed). Berrett-Koehler.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. Em *Advances in Psychology* (Vol. 82, pp. 117–153). Elsevier.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)

Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25.

<https://doi.org/10.1177/2041386614528832>

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed). Addison-Wesley Pub. Co.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed). South-Western; Cengage Learning

Wilson, J. P. (1999). *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page Limited.

Anexo A

Plano de Atividades

Tarefas	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
Ponte com empresas de Trabalho Temporário								
Admissão de Novos Colaboradores								
Colocação de Anúncios de Emprego								
Procura de Candidatos no LinkedIn								
Triagem de CV's e Despiste Telefónico								
Projeto Onboarding								
Auxílio no Suporte Documental a Ações de Formação								
Inserção de Dados e Organização das Pastas de Formação								
Apoio à Entrega de Cabazes de Natal								
Mapeamento de Ações de Formação								
Ponte com Entidades Formadoras								

Anexo B

Material de Divulgação (Feiras de Emprego)

Frente do flyer



Junta-te a nós!

O NOSSO PROPÓSITO

- Fazer da tua casa o lugar mais feliz do mundo

O QUE SOMOS


- Somos especializados em in In&Out style
- Acreditamos em best value for money
- Investimos em design, atualidade e novidade

O QUE PROCURAMOS

- Dinamismo e Proatividade
- Sentido Crítico e Analítico
- Fortes capacidades de trabalhar em equipa

 Sofia Pinto - Talent Acquisition Assistant

 sofia.pinto@homa.pt

 967222027

 R. Casas Queimadas 97, 4416-401 Grijó

Cartaz (1)

hôma :DSTORE
Happy Home Living

"HAPPY HOME LIVING" É O LEMA DA NOSSA NOVA CASA.
QUEREMOS SER FELIZES E FAZER OS NOSSOS CLIENTES
AINDA MAIS FELIZES!

**HÔMA GRANDE
OPORTUNIDADE PARA TI!**



Cartaz (2)

hôma :DSTORE

Happy Home Living



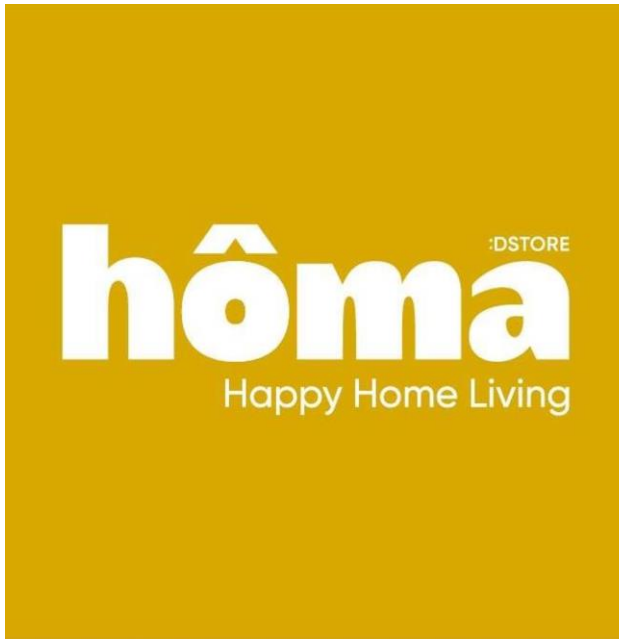
hôma grande
Oportunidade para ti!



Anexo C

Manual de Acolhimento

Devido à extensão do documento, serão apresentadas apenas, a título de exemplo, algumas páginas.



Manual de Acolhimento

Sejam muito bem-vindos à **hômá!**

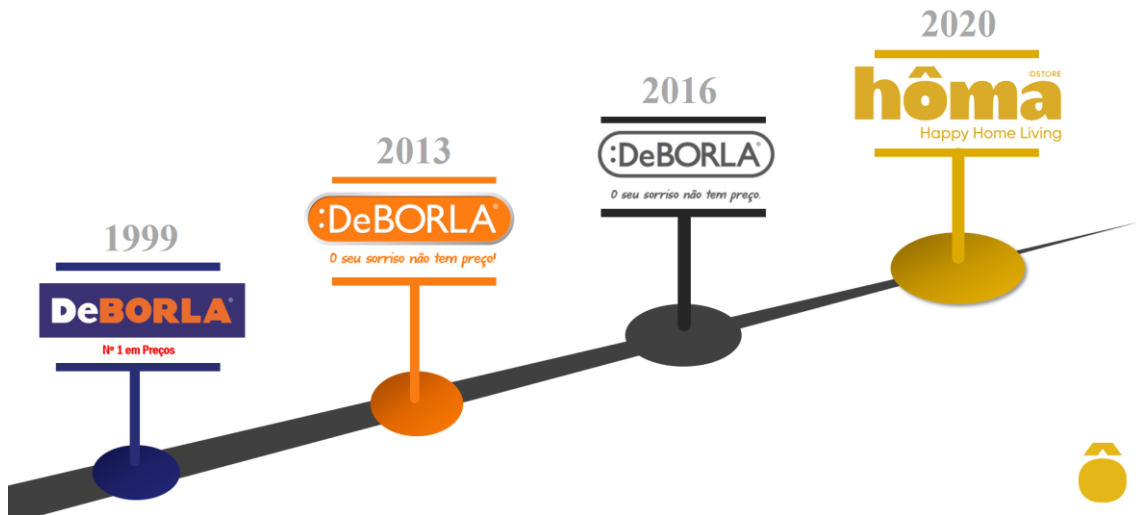


Origem





Evolução da Marca



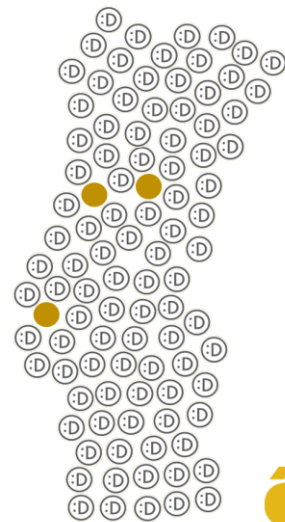
Estrutura

40 (38+2) Lojas

1 Centro Logístico
Oliveira do Bairro

+700 Colaboradores

1 EQUIPA!





Cozinha



Decoração



Têxtil



Arrumação



Banho



Ar Livre



Kids



Animal

