



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Daniela Maria de Melo Tavares

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 Carla Maria Santos Carvalho

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Julho de 2022

## Agradecimentos:

O referente relatório representa o culminar de uma etapa com grande valor para mim. Foram dois anos de muito trabalho e obstáculos, repletos de altos e baixos, contudo não chegaria até aqui sem o apoio e ajuda das minhas pessoas, que são o que realmente importa.

À Vera o meu maior agradecimento por me mostrar que uma organização se faz de pessoas. Por desde o início me ter acolhido naquela equipa e por me ter tratado sempre como igual e não como uma simples estagiária. À Rita que me ajudou em todos os momentos de maior aflição e acrescentou leveza e amizade à minha experiência. Às duas o meu muito obrigada!

À professora Carla Carvalho agradeço pela ajuda, apoio, cuidado e disponibilidade refletidos em todas as reuniões e em todos os e-mails com dúvidas. Foi bom sentir que não estava sozinha em momentos mais difíceis.

Aos meus pais e irmãos que estiveram sempre lá, principalmente nos maus momentos, que me deram sempre a oportunidade, a liberdade e a confiança para ser mais e melhor e para traçar o meu próprio caminho. Obrigada por isto e por tanto mais, impossível de transpor para palavras.

Às minhas avós pelo carinho e apoio incondicional, pelos lanches e almoços calorosos.

À minha família que está sempre presente, longe ou perto e que me viram crescer.

Ao João, melhor amigo e companheiro de todas as aventuras, por não me deixar desistir, por ser o meu apoio em todos os momentos, principalmente nos mais desafiantes. Por me fazer ser melhor e querer ser melhor. Obrigada por tudo.

Aos amigos de sempre e aos amigos que Coimbra me deu, obrigada por terem partilhado esta caminhada comigo, por me ouvirem nos momentos de mais aflição, mas também por festejarem todas as conquistas comigo. Por acrescentarem leveza e diversão ao meu percurso e por me ensinarem o verdadeiro significado da amizade.

## ÍNDICE

Introdução.....	4
Capítulo I – Apresentação da Instituição Acolhedora .....	6
Origem e Conceito .....	6
Visão, Missão e Valores.....	7
Cultura e Estrutura Organizacional .....	7
Departamento de Recursos Humanos .....	10
Capítulo II - Atividades Desenvolvidas no Âmbito do Estágio Curricular .....	10
1. Formação e Desenvolvimento .....	11
1.1. O Sistema de Formação .....	13
2. Recrutamento e Seleção .....	20
2.1. Entrevista de Seleção Estruturada.....	23
3. Avaliação de Desempenho.....	26
3.1. Avaliação Mensal do Cumprimento dos Objetivos .....	27
3.2. Avaliação de Desempenho Formal .....	29
4. Gestão Administrativa e Contratual .....	34
4.1. Recrutamento e Seleção.....	34
4.2 Admissão de colaboradores .....	35
4.3. Rescisão de colaboradores .....	36
4.4. Gestão de faltas.....	36
4.5. Gestão de férias.....	36
4.6. Adiantamento de salários.....	37
4.7. Processamento Salarial ( <i>payroll</i> ) .....	37
4.8. Organização de Atividades Internas e <i>Newsletter</i> .....	37
Capítulo III - Reflexão/Análise Global do Estágio.....	38
Competências e Conhecimentos adquiridos.....	38
Outros Conhecimentos e Competências adquiridos .....	41
Pontos fortes e Aspectos a melhorar .....	41
Contributos mais Relevantes para a Organização Acolhedora.....	43
Sugestões de Melhoria .....	43
Conclusões .....	45
Bibliografia.....	47
Apêndice A.....	51
Apêndice B.....	52
Apêndice C.....	59
Apêndice D.....	66
Apêndice E.....	69
Anexos.....	70

## Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, realizado no ano letivo 2021/2022, na empresa acolhedora. Mais precisamente, o estágio teve início no dia 18 de outubro e terminou no dia 3 de junho, sob orientação académica da Professora Doutora Carla Carvalho e orientação na instituição de acolhimento da Gestora de Recursos Humanos, Vera Loures.

O estágio curricular demonstra-se como uma ferramenta fundamental e complementar ao desenvolvimento de competências e conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, contribuindo adicionalmente para o contacto e compreensão das várias áreas da psicologia organizacional e consequente experiência e mais-valia do desenvolvimento profissional. Não se tendo tido oportunidade até à data de realizar um estágio curricular e aliciada pelas valências positivas supramencionadas do mesmo, optou-se por realizar um estágio anual, ao invés do semestral inicialmente preconizado, aprofundando os conhecimentos na área da psicologia organizacional.

A realização do estágio na respetiva instituição teve como principal motivação o facto de esta se tratar de uma empresa internacional de marketing digital em ascensão, sendo este um tema que sempre despertou muita curiosidade. Para além disso, percebeu-se, depois de alguma pesquisa, que é uma organização muito proativa, jovem e multicultural. Deste modo, ganhou-se um notório interesse em compreender mais sobre a Gestão de Recursos Humanos (considerando o tipo de organização que é), assim como sobre a sua dinâmica, o seu funcionamento e a relação para com e entre os colaboradores (tendo em conta a multiculturalidade). Revelou-se, assim, o local mais adequado para a realização do estágio curricular, mais precisamente, para a promoção de um momento de ensino-aprendizagem, de forma a estimular a aquisição e aplicação de conhecimentos e desenvolvimento de competências necessárias, a promoção da articulação entre a teoria e a prática e a proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional de uma futura psicóloga organizacional.

Em termos estruturais, este documento divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo, está representada a instituição na qual foi realizado o estágio curricular, isto é, a sua origem e conceito, visão, missão, valores, a estrutura e cultura organizacional e, por

último, a especificação do Departamento de Recursos Humanos. No que diz respeito ao capítulo II, este compreende as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, assim como o seu devido enquadramento e análise com fundamentação em modelos, teorias e abordagens. Por fim, o último capítulo baseia-se numa reflexão global do estágio curricular, isto é, num balanço crítico de todas as etapas concretizadas durante o estágio, com identificação dos conhecimentos e competências desenvolvidos e adquiridos, dos pontos fortes, mas também dos pontos fracos, das estratégias desenvolvidas aquando da existência de obstáculos e dos contributos mais relevantes que a realização deste estágio ofereceu à organização. Depois destas três grandes partes, a conclusão centra-se numa reflexão crítica relativa ao crescimento tanto a nível profissional como a nível pessoal ao longo do mestrado, tendo em consideração a aprendizagem teórica e prática.

## Capítulo I – Apresentação da Instituição Acolhedora

### Origem e Conceito

A empresa acolhedora da área de marketing digital *B2B (business-to-business)* é considerada a líder europeia de assessoria a profissionais que procuram fornecedores, que conta já com mais de 20 anos de experiência. Esta organização promove um espaço no mercado online, com o objetivo de assessorar diferentes tipos de departamentos de marketing e de vendas a atrair novos clientes. A essência desta organização é a criação de uma ligação entre duas empresas, gerando-se uma situação *win-win*, na qual as duas vão beneficiar (assim como a própria).

Esta organização surgiu em França, no ano de 2000 e a sua história começou quando três colegas, Laurent Horwitz, Philippe Dokes e Dennis Riols, decidiram implementar uma geração de leads (*lead generation*) no mercado digital, por este ser um campo ainda pouco explorado, naquela época. Uma *lead* representa uma ligação e oportunidade de negócio entre duas empresas. Assim, uma geração de *leads* consiste num método de estimulação e captação de interesse num certo produto ou serviço, sendo o objetivo principal desenvolver o canal de vendas.

A empresa está presente em 24 países e assessora mais de cinco mil empresas *B2B*. Para além de marcar presença nos principais mercados europeus, tais como Portugal, França, Bélgica, Luxemburgo, Espanha, Reino Unido, Holanda, Irlanda, Alemanha, Suíça e Itália, encontra-se em crescimento noutros países como EUA, Brasil e México. Com esta expansão, a organização ambiciona tornar-se líder europeia em marketing digital *B2B*, mais especificamente, na geração de *leads B2B*.

Desde a sua criação, a empresa acolhedora tem estabelecido o contacto entre compradores comerciais e fornecedores de bens e serviços. O serviço de assessoria que esta disponibiliza apoia pequenas e médias empresas, microempresas, pequenos comerciantes, retalhistas, profissionais independentes, associações e autoridades locais na escolha das soluções e serviços adequados e inovadores e ajuda a identificar rapidamente os fornecedores compatíveis com as suas necessidades, considerando o setor de atividade e independentemente do tamanho das equipas comerciais. Este serviço é grátis (seja por telefone, seja pela internet) para os utilizadores e não requer qualquer tipo de obrigação, já que a sua fonte de receita depende apenas dos fornecedores certificados.

Desta forma, os utilizadores têm uma total independência no momento da escolha do fornecedor que tenha o perfil mais adequado ao seu negócio.

Em 2015, foi fundada uma sucursal em Portugal e, desde então, o seu crescimento tem sido visível. Neste momento, a empresa conta com mais de 130 colaboradores, com uma média de idade entre os 30 anos, distribuídos por vários departamentos: International Sales, Serviço ao Cliente (Fidelização, Back Office, IPDATA, Customer Service International e Webikeo), Comercial (Telesales, Projeto UK e Le moniteur) e Funções de Suporte (Recursos Humanos, Formação, Contabilidade, Marketing & Design e IT (Information Technology) & Helpdesk (ver Anexo 1).

### **Visão, Missão e Valores**

A missão da organização é, portanto, oferecer as melhores soluções para conquistar novos clientes profissionais e a sua visão assenta na premissa de quererem tornar-se líderes europeus na geração de *leads*, como foi referido anteriormente. O seu progresso e quotidiano baseia-se em cinco valores fundamentais (LEADS): liderança (para cada uma das soluções, em cada mercado), ética (acredita que a ética é a base da lealdade e da confiança), agilidade (esforça-se para manter uma mentalidade de *start-up*), *data* (acredita que a verdade pode ser encontrada em números concretos), satisfação (quer dos utilizadores e fornecedores, quer das suas equipas).

### **Cultura e Estrutura Organizacional**

Em Portugal, caracteriza-se como uma empresa de espírito e mentalidade *start-up* - jovem, dinâmica e flexível. A organização, prestes a comemorar o seu sétimo ano de existência, e com mais de 130 colaboradores, tem conquistado cada vez mais terreno em Portugal. Para além de o seu número de colaboradores e, conseqüentemente, número de *leads* aumentar, também a multiculturalidade tem vindo a crescer, contando com mais de dez nacionalidades. Tal facto pode resultar em ótimos benefícios, como num maior alcance a mercados de diferentes origens, contudo, por outro lado, pode criar inconvenientes baseados na discriminação.

Tendo em consideração a grande diversidade e multiculturalidade existente nesta organização, este é um ponto de grande relevância, existindo uma política de tolerância zero tanto no que diz respeito à discriminação, como ao assédio e *bullying*. Qualquer

atitude ou comportamento que desrespeite tal princípio, terá consequências graves, como a execução de uma ação disciplinar, que pode resultar na denúncia do contrato.

Para além de promover um ambiente de trabalho livre destes três aspetos anteriores, faz parte da identidade da instituição acolhedora tratar todos os colaboradores de igual forma. O objetivo da política “Igualdade de Oportunidades” é a estimulação dos colaboradores para o sucesso profissional destes e consequente sucesso do negócio.

A cultura de uma organização é uma determinante com enorme relevância já que estabelece as atitudes, crenças e padrões de comportamentos que refletem e influenciam a organização (Blanchard et al., 2010). O modelo *iceberg* de Schein (1992) é, ainda hoje, atual e postula que a cultura organizacional deve ser analisada consoante três diferentes níveis. O primeiro nível – artefactos – é considerado o mais superficial e constitui os aspetos culturais mais visíveis, isto é, os fenómenos que são passíveis de serem observados, ouvidos e sentidos (Schein, 1992). O nível seguinte é menos tangível e refere-se aos valores, mais precisamente, às crenças, princípios e objetivos que devem orientar os atores organizacionais (Schein, 1992). O nível mais profundo e, por isso, mais difícil de interpretar é o dos pressupostos básicos e baseia-se em premissas/conjeturas mais inconscientes e rotinizadas entre os colaboradores de uma organização e, desta forma, muito difíceis de alterar (Schein, 1992).

De acordo com observações e a informação a que se teve acesso sobre a empresa acolhedora, os artefactos baseiam-se em vários aspetos. Primeiramente, no ambiente bastante multicultural, com colaboradores a comunicar entre si em inglês, francês ou português. O ambiente de *open-space* possui uma decoração baseada em tons neutros com um toque das três cores do logo da organização (rosa, laranja e azul). Cada trabalhador tem direito à sua secretária e material informático, isto é, os colaboradores trabalham todos num mesmo espaço. Porém, os *team leaders* têm a sua própria sala (maioritariamente, de porta aberta). A cozinha e o terraço com áreas de descanso potenciam o convívio com a existência de uma mesa de *ping pong* e matraquilhos. A linguagem informal, mas profissional, assim como o código de vestuário e os vários tipos de eventos (celebração de aniversários dos colaboradores, convívios depois do trabalho e de dias festivos) revelam-se como artefactos. Relativamente aos valores que a empresa partilha, estes são orientados pela sua missão e visão (referidos acima) e, consequentemente, pelo acrónimo LEADS: Liderança, Ética, Ágil, *Data* e Satisfação.



Estes cinco valores, assim como a visão e missão, influenciam a forma de avaliar e lidar com os atores organizacionais e diferentes situações. Por último, os pressupostos básicos refletem-se na confiança mútua entre os colaboradores e *team leaders*, assim como no ambiente de abertura e partilha entre todos eles e no facto de estes se sentirem confortáveis para tal. Contudo, uma atitude de desrespeito e de desonestidade afeta, visivelmente, de maneira negativa as relações organizacionais.

Relativamente à estrutura organizacional, esta é basilar na construção e desenvolvimento de uma organização e fundamenta-se em duas ideias: a divisão do trabalho (diferenciação, distribuição de responsabilidades, hierarquia) e a coordenação (integração, regras, procedimentos) (Lourenço, 2012). Tendo em consideração o modelo das estruturas organizacionais de Mintzberg (1980), a empresa acolhedora é considerada uma Estrutura Burocrática Profissional (EBP). Este tipo de estrutura sustenta-se no mecanismo de coordenação marcado pela standardização das competências e conhecimentos dos colaboradores, na formação, na especialização do trabalho e na descentralização (vertical e horizontal) (Mintzberg, 1995).

A estrutura organizacional divide-se em cinco partes básicas, segundo Mintzberg (1980): núcleo operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura (áreas técnicas) e *staff* (áreas de apoio). Tal como todas as outras EBP, nesta organização, o centro operacional é o fator chave, mais precisamente, a equipa de vendas. Neste núcleo operacional, encontram-se os colaboradores devidamente formados e especializados e com um elevado grau de independência (Mintzberg, 1995). A empresa focaliza a sua atenção na equipa de vendas (dividida por várias secções) e uniformiza as competências e qualificações necessárias, dependendo do respetivo cargo, sendo criteriosa no momento do recrutamento e seleção, assim como na sua formação aquando da sua admissão na empresa. Esta divisão, por vários setores, acontece devido aos diversos produtos e serviços fornecidos aos clientes. Relativamente ao vértice estratégico, grande parte do poder (formal e informal) é fornecido ao núcleo operacional. O topo estratégico define e expressa as metas estratégicas para a organização, porém os profissionais podem contribuir com novas ideias e desenvolvimentos no seu departamento. Apesar dos profissionais terem esta “liberdade”, a instituição é considerada uma estrutura mais verticalizada, considerando que a maioria das decisões são determinadas a um nível mais superior, na sede da organização, em França. Tal facto resulta num processo de tomada

de decisão, por vezes, mais demorado. Desta forma, a organização é classificada como centralizada na alta administração.

Relativamente às áreas de apoio, estas compreendem grande relevância e referem-se a grupos que fornecem indiretamente suporte ao resto da organização (Mintzberg, 1980). No caso desta empresa, as funções de suporte são o departamento de RH, o departamento de Contabilidade e o departamento de Web Design e IT. Quanto à tecnoestrutura, apresenta uma estrutura com uma presença das áreas técnicas. Desta maneira, a comunicação entre departamentos é muito importante, no entanto, predomina a comunicação dentro da equipa, sendo esta crucial na área de vendas. A partilha do *open-space* pelos colaboradores proporciona um tipo de comunicação mais informal e direto.

### **Departamento de Recursos Humanos**

O estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos (RH) da organização colhedora, em Lisboa, com o apoio da orientadora e gestora de RH e da técnica de RH. «

A equipa de RH da organização em Portugal, apesar de pequena, é responsável por todos os processos e domínios de RH, desde a Gestão Administrativa e Contratual, Processamento Salarial, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento até à Avaliação de Desempenho, assim como atividades mais interativas e de *team building*. No entanto, como foi referido anteriormente, reporta a uma entidade superior, existindo, por vezes, a necessidade de avaliação/confirmação e aprovação de certos processos ou recursos, antes do avanço para a fase seguinte, o que pode resultar no atraso de alguns procedimentos. A ambição do departamento de RH é contribuir para que esta seja considerada uma empresa que oferece uma boa qualidade de vida e um ambiente de trabalho confortável e seguro, para que todos possam alcançar e superar os seus objetivos.

### **Capítulo II - Atividades Desenvolvidas no Âmbito do Estágio Curricular**

Ao longo do estágio curricular e tendo em consideração que decorreu nos RH de uma empresa de marketing digital *B2B*, existiu um elevado grau de interação com as várias áreas da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Contudo, destacam-se três domínios pelo seu maior grau de responsabilidade associada e papel fulcral na dinâmica da empresa, nomeadamente: Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho. Adicionalmente, e tendo em conta que a participação é

transversal a todos os domínios e atividades dos RH da organização, participou-se e auxiliou-se em vários domínios da área da Gestão Administrativa e Contratual.

## **1. Formação e Desenvolvimento**

O primeiro projeto a desenvolver de modo autónomo na empresa acolhedora relacionou-se com a área de Formação e Desenvolvimento e decorreu durante o período de tempo entre outubro de 2021 e fevereiro de 2022. O projeto consistia na atualização da plataforma online de formação (*LMS - Learning Management System - 360*), mais precisamente, na elaboração e desenvolvimento de cinco módulos de formação e disponibilização nessa mesma plataforma, de forma a estar disponível para todos os colaboradores.

As principais motivações para o desenvolvimento deste projeto foram, primeiramente, o grande investimento recente do Grupo “mãe” numa plataforma digital de formação para todas as empresas do grupo. A segunda razão foi o resultado de um questionário realizado aos colaboradores (anteriormente) que estavam de saída da empresa. Estes referiram que uma das causas da sua saída era a falta de formação durante o seu tempo na organização.

Contextualizando de modo teórico, a área da Formação e Desenvolvimento baseia-se numa série de processos desenvolvidos que pretendem a aproximação e envolvimento entre o trabalhador e o trabalho que este realiza através da aprendizagem humana, com o objetivo de otimizar resultados do estímulo da aprendizagem e, conseqüentemente, da mudança (Monteiro & Cardoso, 2011). A Formação e o Desenvolvimento têm diferentes definições. A primeira baseia-se no esforço contínuo planeado com o intuito de gerar talentos com o conhecimento e as capacidades necessárias aos seus cargos atuais (Chiavenato, 2014). Por outro lado, o desenvolvimento possui um alcance a longo prazo, isto é, abrange não só a aprendizagem do cargo atual, mas também a carreira da pessoa, preparando para as mudanças e crescimento da organização (Chiavenato, 2014).

Atualmente, a formação é vista como mais moderna e considera-se uma maneira de desenvolver competências nas pessoas ao qual se associa uma maior produtividade, criatividade e inovação nestas, contribuindo de maneira mais eficaz para os objetivos organizacionais e para um maior valor da empresa (Chiavenato, 2014). As organizações têm vindo a reconhecer o valor de uma boa formação, assim investem nesta área com o

objetivo de obter um bom retorno. Não é, assim, perspectivada como uma despesa, mas sim como um investimento crucial para a empresa e colaboradores, se bem implementada (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), um bom investimento e um sistema de formação adequado resulta em vários tipos de mudanças de comportamento:

- i. Transmissão de informações sobre a organização, serviços, políticas, regras e regulamento, etc.;
- ii. Desenvolvimento de capacidades, isto é, promover a execução e operação de tarefas;
- iii. Desenvolvimento de atitudes e comportamentos de forma positiva, transformação de atitudes negativas em positivas, conscientização e sensibilidade com pessoas;
- iv. Desenvolvimento de conceitos e ideias, com o objetivo de aumentar o nível de abstração;
- v. Construção de competências individuais de acordo com os objetivos organizacionais.

Deste modo, é possível compreender que esta área não só contribui para o desenvolvimento pessoal do colaborador (nível individual), com resultados qualitativos, mas também a nível organizacional, no qual o foco é o negócio e o retorno de investimento e os resultados quantitativos a curto prazo (Garavan et al., 2004). Existe um terceiro nível – societal -, da mesma maneira importante no qual se reflete um domínio económico e social. A organização deve contribuir para a sociedade de uma forma geral, através da geração de conhecimento e do desenvolvimento de organizações aprendentes (Garavan et al., 2004). Do mesmo modo, deve promover a estimulação de valores como a partilha, diversidade e colaboração e de características como a flexibilidade, espontaneidade e iniciativa, tanto como indivíduos únicos (Garavan et al., 2004).

De acordo com Meignant (1999), as finalidades de uma política de formação baseiam-se na consolidação do existente (curto prazo), e no acompanhamento e facilitação das mudanças e preparação para o futuro (longo prazo). Relativamente à temporalidade, uma política de Formação deve ser desenvolvida quando são detetadas deficiências a nível de desempenho, novas funções/membros na organização, mudança nas funções, novas profissões e alteração na cultura organizacional, por exemplo (Meignant, 1999).

Atualmente, não é necessária a existência de motivos concretos como os mencionados para se desenvolver um programa de formação fixo, a longo prazo. As organizações encontram-se em constante mudança, acompanhando as atualizações que surgem no ambiente interno da empresa e na sua envolvência, fruto da evolução tecnológica e de informação. Os ciclos económicos, a globalização, o maior valor colocado em ativos intangíveis e capital humano, a mudança demográfica e diversidade da força de trabalho, a gestão de talentos, o atendimento ao cliente e a ênfase na qualidade e as novas tecnologias são alguns dos fatores que influenciam o trabalho e a aprendizagem nas organizações (Noe, 2017). Desta forma, a formação revela-se como fulcral e necessária, preparando as organizações para todos os aspetos mencionados acima.

A instituição acolhedora ambiciona tornar-se uma organização de aprendizagem (“Learning Organization”) e tem trabalhado para tal. Uma *Learning Organization* representa uma empresa com uma maior capacidade de aprender e adaptar, na qual os seus colaboradores tentam e continuam a aprender novos conteúdos como forma de melhorarem o seu trabalho (Noe, 2017). A formação está inserida na política da GRH da empresa e é considerada uma função estratégica, já que é essencial para o bom desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, para o cumprimento com sucesso dos objetivos organizacionais. Assim sendo, perspetiva-se a formação como um processo e não como um evento (Fialho, 2021).

### **1.1. O Sistema de Formação**

O sistema de formação pode ser considerado um processo cíclico e contínuo constituído por quatro fases (Fialho, 2021). Na primeira fase, ocorre uma análise de necessidades a nível organizacional, a nível das tarefas e funções e a nível individual. O diagnóstico de uma necessidade de formação (etapa um) pode resultar de circunstâncias que advêm da situação passada ou atual da organização ou de mudanças previstas. A fase dois refere-se ao planeamento e elaboração do plano de formação, que deve compreender finalidades, justificação, horizonte temporal, identificação e especificação das ações, custos e sistema de avaliação. A terceira etapa – execução – envolve os objetivos, métodos, materiais, motivação e aprendizagem. Dá-se a implementação do programa de formação. Por último, a fase da avaliação baseia-se em quatro níveis: reação, comportamento, aprendizagem e ação. Esta última fase é fulcral para as futuras formações

realizadas e compreensão do que faz sentido eliminar ou criar. Adicionalmente, os resultados obtidos são uma forma de perceber a análise custo-benefício (Fialho, 2021).

### **I. Diagnóstico das necessidades de formação**

A primeira etapa baseia-se no levantamento das necessidades de formação da empresa. A carência de formação nem sempre é óbvia, sendo fundamental a realização de um diagnóstico através da recolha de informação e pesquisa no cerne da organização (Chiavenato, 2014). A partir do momento em que estas necessidades são identificadas e, posteriormente, eliminadas, a formação torna-se vantajosa e produtiva para os colaboradores, organização e clientes (Chiavenato, 2014).

Existem diversos métodos de levantamento de necessidade de formação. Um método utilizado na empresa acolhedora é a retroação direta das áreas em que os colaboradores compreendem que existe carência de formação (Chiavenato, 2014). Assim, os trabalhadores têm a oportunidade de explicitarem de modo claro e objetivo onde se sentem menos confortáveis, no que toca a capacidades, atitudes ou competências (Chiavenato, 2014). No dia-a-dia organizacional, dispõem do à-vontade para partilharem com os *team leaders* os seus desejos formativos.

Um outro método foca-se na avaliação do processo produtivo da organização, que identifica os fatores críticos do desempenho das pessoas (Chiavenato, 2014). Na organização acolhedora, através da avaliação de desempenho, é possível perceber os pontos a melhorar e, portanto, os aspetos passíveis de formação.

Para além destes métodos, de acordo com Chiavenato (2014), existem também indicadores que assinalam necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*). No caso desta organização, a expansão da empresa e admissão de novos empregados é um dos indicadores *a priori*. Relativamente a indicadores *a posteriori*, a destacam-se os défices de produtividade afetando a qualidade do produto final, sendo estas indicativas da necessidade para investir na formação (Chiavenato, 2014).

### **II. Desenho programa de formação**

A segunda fase do processo é o desenho do programa de formação. Depois da primeira fase concluída e da realização do diagnóstico, é, então, necessária a configuração do programa que obedeça às necessidades detetadas e aos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Para desenvolver o plano de formação, é crucial a resposta às

seguintes questões: quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por quem, onde treinar, quando treinar e quais os objetivos finais (Chiavenato, 2014).

De acordo com o plano de formação da instituição acolhedora, e em resposta às perguntas acima mencionadas, a formação abrange todos os colaboradores da organização, desde colaboradores de *call center* até *team leaders* e funções de suporte. Relativamente à segunda questão, os métodos e recursos de formação a que se recorre na empresa são maioritariamente de origem tecnológica, isto é, através da plataforma online de formação (*LMS 360*). O ponto três refere-se ao conteúdo da formação, que varia de acordo com os departamentos e equipas. De seguida, o instrutor é o responsável pela formação na empresa e a *LMS 360* é o formador online. Quanto ao local, a formação pode ser dada na sala de formação da organização ou no computador (no caso da *LMS 360*). O horário de formação é variável. Nos primeiros dois meses de formação inicial, esta decorre no horário total de trabalho. Por outro lado, na plataforma online, os colaboradores podem aceder de maneira independente a qualquer hora do dia, as vezes que necessitarem. Por último, o objetivo deste plano de formação na empresa é a atualização da plataforma através do desenvolvimento e disponibilização dos módulos.

A organização acolhedora pretende adaptar o seu sistema de formação às novas técnicas de formação: a teleconferência, o correio eletrónico e a formação à distância (*e-learning*) (Chiavenato, 2014). A teleconferência permite a participação de colaboradores em reuniões, quando estes estão distantes entre si, através da utilização de equipamentos de áudio e vídeo (Chiavenato, 2014). Esta facilidade de intercomunicação é importante numa empresa como esta, pela sua internacionalidade. Do mesmo modo, o correio eletrónico facilita a comunicação através de e-mails e mensagens enviados pela rede de computadores da organização. O *e-learning* ou formação virtual é realizado através da internet. Esta pode ser acedida de forma síncrona ou assíncrona (Chiavenato, 2014). Neste caso, ocorre a disponibilização de formações e a pessoa identifica na plataforma *LMS 360* o módulo que pretende executar, a qualquer momento do dia – assíncrono.

Um exemplo de *e-learning* é o *LMS (Learning Management System)* que consiste numa plataforma tecnológica que foi desenvolvida como forma de automatizar o desenvolvimento e gestão de todos os programas de formação de uma empresa (Noe, 2017). Esta ferramenta de formação possibilita aos formadores, *managers* e colaboradores o envio, a gestão e acompanhamento dos módulos de formação (Noe,

2017). A utilização de um *LMS* acarreta diversas vantagens: a organização reduz os custos de viagens e de outras despesas relacionadas com a formação, o tempo de conclusão do programa é mais curto, aumenta a acessibilidade de todos os colaboradores, oferece vários cursos diferentes e, para além de tudo isto, é uma forma da organização acompanhar todas as atividades de formação a decorrer e concluídas (Noe, 2017). Esta é considerada uma poderosa ferramenta que possibilita à empresa perceber as fraquezas e os pontos fortes dos colaboradores e atuar em relação a isso, através da realização e recomendação de módulos de formação que aprimoram as competências a melhorar (Noe, 2017).

Geralmente, apesar dos métodos mais tradicionais serem eficazes à sua medida e importantes na empresa acolhedora, cada vez mais os métodos de formação das novas tecnologias têm ganhado assiduidade nesta área (Noe, 2017).

### **III. Execução do programa de formação**

Esta é considerada a fase mais importante do processo. No seu desenvolvimento, é necessária a escolha de técnicas para a transmissão das informações e desenvolvimento das respetivas competências (Chiavenato, 2014). A instituição acolhedora aposta nas técnicas de leituras e na de *e-learning*. As primeiras são um recurso de comunicação que possibilita ao instrutor apresentar de maneira verbal informação a um grupo de formandos ouvintes (Chiavenato, 2014). Uma vantagem deste método é o facto de existir a possibilidade de expor o máximo de informação num determinado período de tempo aos formandos (Chiavenato, 2014). Depois desta exposição, estes têm um momento final para esclarecimento de dúvidas e troca de impressões.

A segunda refere-se à utilização de tecnologia como forma de aumentar o desempenho e promover o conhecimento das pessoas (Chiavenato, 2014). Este método baseia-se em três aspetos: rede que permite a atualização, armazenamento, distribuição e partilha de modo instantâneo de conteúdos de formação; o utilizador final recebe a formação via computador e internet e, por último, possui uma visão mais ampla da aprendizagem, para além da perspectiva mais tradicional (Chiavenato, 2014). Esta última está a tentar ser implementada de forma mais permanente nesta organização e contém vários benefícios: baixo custo, melhora a reatividade do negócio, possibilidade de consistência ou customização, possibilidade de atualização rápida e instantaneamente, acessibilidade em qualquer momento ou lugar com internet e escalabilidade (menor ou maior número de pessoas).



#### **IV. Avaliação do programa de formação**

A última fase do programa de formação é a sua avaliação com o intuito de compreender a sua eficácia e se respeitou as necessidades da organização (Chiavenato, 2014). De acordo com Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009), a avaliação da formação divide-se em quatro níveis de resultados: reação, aprendizagem, impacto no desempenho e impacto nos resultados organizacionais. O primeiro avalia até que ponto os participantes reagem favoravelmente à formação e consideram relevante para os seus cargos de trabalho. O segundo nível refere-se ao grau em que os participantes adquirem o conhecimento, capacidades e atitudes pretendidos tendo em consideração a sua participação na formação. O ponto três aborda até que ponto os participantes aplicam o que aprenderam durante a formação quando voltam ao trabalho. O último nível mede o impacto da formação nos objetivos da organização.

Os diferentes níveis apresentam diversas técnicas/instrumentos de medição. No caso do primeiro ponto, é possível medir o grau de reação através de um questionário de satisfação do formando e de uma entrevista (individual ou de grupo). Ambos devem ser submetidos no final da formação ou pouco tempo depois desta (Fialho, 2021).

O nível referente à aprendizagem utiliza como técnicas de medição as simulações de desempenho, a autoavaliação, os testes, etc. (Fialho, 2021). No caso da empresa acolhedora, depois de cada formação na *LMS 360*, é realizado um teste de modo a compreender se os participantes assimilaram as competências e conteúdos apresentados.

O terceiro ponto pode ser medido a partir de grelhas de observação de comportamentos, entrevistas (formandos, chefias, pares), autoavaliação, registos de desempenho (importância de medir antes e depois, bem como de utilizar grupos de “controlo”). Esta medição deve ocorrer entre 3 e 6 meses após a formação (Fialho, 2021).

No nível quatro, a medição pode acontecer através de questionários escalas de atitudes, entrevistas, registos de desempenho, relatórios e documentos contendo indicadores diversos (reclamações, taxas de absentismo, produtividade, volume de negócios, avarias, etc.) (Fialho, 2021).

Quando o estágio se iniciou, as duas primeiras fases do sistema de formação já tinham sido desenvolvidas, isto é, a fase do diagnóstico de necessidades e a fase relativa ao planeamento e elaboração do plano de formação (Chiavenato, 2014). Restava, deste modo, realizar as duas últimas fases, relativas à execução em si e avaliação.

Como foi referido anteriormente, o objetivo consistia na compreensão e atualização da *LMS 360*. Foi sugerida, assim, a elaboração e desenvolvimento de cinco módulos de formação e disponibilização nessa mesma plataforma, de maneira a estar disponível para todos os colaboradores da empresa acolhedora. Os módulos dividiam-se em várias áreas nas quais era importante ter mais conhecimento e outros temas nos quais era necessário um certo grau de atualização. O primeiro módulo referia-se à Gestão Administrativa RH e, mais precisamente, aos cálculos e procedimentos relativos aos salários (destinava-se, principalmente, aos *team leaders* e RH). Na formação de *Onboarding*, o objetivo era desenvolver uma breve atualização da apresentação da empresa, equipa, regulamentos, etc. O Código de Conduta de Anticorrupção, importante para o contexto desta empresa, foi disponibilizado para todos. O quarto módulo baseia-se no Regulamento Interno e Manual de Procedimentos e foi lançado em dezembro para toda a organização. Outra formação desenvolvida foi relativa à Legislação Laboral e abordava temas importantes relacionados com os direitos e deveres dos colaboradores: licenças, contratos, faltas, processos disciplinares (e destinava-se aos *team leaders*).

Com a divulgação destas formações, a organização pretende, por um lado, contribuir para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, através de aspetos como o significado do trabalho, aprendizagem autónoma, responsabilidade social, motivação, autoestima e compromisso (Garavan et al., 2004). Por outro, fornecer ferramentas para o desenvolvimento profissional: promover um ambiente de aprendizagem e de integração, interações dinâmicas entre colaboradores, trabalho de equipa e espírito de entreajuda e estimular o conhecimento, proatividade, criatividade e inovação (Garavan et al., 2004).

A estimulação de conhecimento e de valores é importante tanto a um nível pessoal e profissional, mas também a um nível societal. Contribui, assim, para um melhor funcionamento das organizações, uma maior competitividade, bem como um maior *know how* destas (Garavan et al., 2004). Formar os colaboradores é uma forma de promover o sucesso de uma empresa e de prepará-los para o futuro pessoal e profissional. Adicionalmente, e depois da realização dos módulos, foram criados vários grupos na plataforma de formação de maneira a disponibilizar as respetivas formações para o suposto público-alvo.

Este projeto era suposto ficar concluído em finais de fevereiro, no entanto, depois de uma reunião com o *CM (Country Manager)* da instituição acolhedora, juntamente com

o responsável pela formação e com a orientadora da instituição, concluiu-se que se iria ajudar o formador com outros módulos de formação, mais concretamente, a tornar as apresentações densas mais atrativas e interativas e de acordo com o modelo do sistema de formação. Estes módulos, ao contrário dos outros, são de índole mais profissional, isto é, estão mais ligados aos cargos exercidos pelos colaboradores. Depois de realizados e atualizados, os módulos foram publicados na plataforma *LMS 360*, tornando-se acessíveis aos colaboradores das diversas equipas.

Como forma de avaliação do sistema de formação, foram desenvolvidos vários testes após a visualização dos módulos de formação na plataforma *LMS 360*, para se compreender se adquiriram as capacidades e atitudes pretendidas na formação – nível do comportamento. Seguidamente, quando os colaboradores voltam ao trabalho, a avaliação é realizada através da medição por registos de desempenho, que acontecem todos os meses pelos respetivos *team leaders* – aprendizagem. O mesmo acaba por decorrer no nível seguinte (ação), no qual são realizados registos de desempenho assim como relatórios de assiduidade e absentismo, importantes para perceber o vencimento desse mesmo mês também, já que existe um sistema de bónus mensal dependendo do desempenho e assiduidade do colaborador.

A formação é uma ferramenta essencial na empresa acolhedora e inicia-se no princípio da jornada de cada candidato. Durante, aproximadamente, dois meses, os candidatos são sujeitos a uma formação intensiva, tendo em consideração o seu cargo. Existe, assim, um acompanhamento contínuo durante este período e formações presenciais com o formador e respetivo *team leader* sobre a área e a equipa para onde estes vão trabalhar. A formação articula-se, neste caso, com a área da seleção, considerando que a formação permite selecionar candidatos sem experiência prévia ou com um grau inferior de qualificação.

Ao longo do percurso de cada candidato, este vai recebendo formação *on-the-job*, quer pelo *team leader*, quer pelo formador da empresa. Normalmente, isto acontece sempre que surgem dúvidas ou no caso de algum colaborador manifestar dificuldades em alguma área da sua função. A formação *on-the-job* acontece quando a empresa contrata um novo colaborador ou esse trabalhador muda de cargo e os incentiva a observar e aprender com colaboradores mais experientes nas mesmas funções (Landy & Conte, 2014). Todos os trabalhadores recebem esta formação após a formação inicial mais

formal (Landy & Conte, 2014). A instituição acolhedora é, assim, um exemplo de uma empresa que segue esta metodologia. Este é um tipo de formação necessária, principalmente quando as respetivas funções assim o permitem. Porém, deve ser realizada de maneira sistemática, com objetivos, modelagem comportamental e feedback regular, de forma a que se revele um método de formação eficaz (Landy & Conte, 2014).

## **2. Recrutamento e Seleção**

A segunda área na qual se teve a oportunidade de desenvolver competências diz respeito ao Recrutamento e Seleção, mais precisamente, através da participação e condução de entrevistas de recrutamento, em inglês e português. Esta interação decorreu desde o mês de fevereiro até ao final do estágio.

O Recrutamento e Seleção (Acolhimento e Integração) é um processo social complexo que se baseia num conjunto de procedimentos que tem como finalidade atrair e conectar os candidatos e as organizações, tendo em consideração as qualificações requeridas pela função e as necessidades, objetivos e cultura que a empresa procura (Ployhart et al., 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011). Contudo, este processo inicia-se, na verdade, com o desenvolvimento da descrição e especificação de funções e consequente divulgação destas. No caso desta empresa, estas informações são partilhadas com as empresas de recrutamento e agências de trabalho temporário com as quais existe parceria.

A descrição de uma função baseia-se na explicação das suas atividades, isto é, uma lista dos seus deveres, responsabilidades, relações de subordinação, condições de trabalho e responsabilidades de supervisão (Dessler, 2002). Por outro lado, a especificação de uma função refere-se aos seus requisitos, isto é, à educação, às aptidões e competências, à personalidade, etc. (Dessler, 2002). Estes são dois produtos da análise de funções que se caracteriza como um procedimento no qual se recolhe informação detalhada sobre determinado trabalho, como as funções e requisitos e se estabelece o tipo de pessoa ideal (Dessler, 2002).

A primeira fase do processo de Recrutamento e Seleção reflete-se numa clara abertura das fronteiras organizacionais, resultando numa aproximação válida da organização com os possíveis candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2011). No entanto, os RH podem também procurar candidatos dentro da organização (Moreira, 2017).

Existem, assim, dois tipos de recrutamento: interno e externo. O primeiro foca a sua procura de candidatos ao ambiente intraorganizacional, tendo em consideração a possibilidade da existência de colaboradores com as competências requeridas para a respetiva função a recrutar (Rodrigues & Rebelo, 2011). O último refere-se ao processo de pesquisa no mercado de trabalho, exterior à organização, que tem como objetivo o preenchimento de uma vaga de uma dada organização, seja pela urgência de renovação da equipa de trabalho ou pela falta de competências internas exigidas para uma dada função (Rodrigues & Rebelo, 2011; Moreira, 2017).

A organização acolhedora segue, maioritariamente, um recrutamento externo (RE), porém, por vezes, utiliza métodos do recrutamento interno. Desta forma, pode-se concluir que baseia a sua procura e divulgação de vaga em aberto no recrutamento misto, isto é, quer no meio intraorganizacional, quer no meio extraorganizacional (Rodrigues & Rebelo, 2011).

O RE acarreta algumas vantagens como a incorporação de ideias inovadoras e criativas (contribuindo para o progresso e sucesso da organização), a contribuição de uma boa imagem da organização (dado que mostra o seu interesse e empenho na consecução de novos conhecimentos) e o aumento da diversidade (Rodrigues & Rebelo, 2011; Chiavenato, 1999). Relativamente às desvantagens, assinalam-se os custos mais onerosos e o processo mais demorado relativamente ao recrutamento interno e a possibilidade de maior incompatibilidade entre a organização e o candidato, tendo em conta que são desconhecidos (Rodrigues & Rebelo, 2011; Chiavenato, 1999).

Normalmente, nesta empresa, predomina o RE, principalmente, através das empresas de recrutamento e de contactos informais dos colaboradores, isto é, recrutamento por referências. A empresa acolhedora opta pelas empresas de recrutamento, tendo em consideração que a organização não possui um órgão de RH com disponibilidade para recrutar ou selecionar pessoas de certo nível ou trabalhar com competências distintas. Do mesmo modo, existe também uma certa necessidade de atrair grande número de candidatos qualificados e a organização não é capaz de o fazer sozinha (Chiavenato, 2014). Relativamente às empresas de recrutamento, estas realizam uma triagem de *Curriculum Vitae* (CV's), tendo em consideração o descritivo de funções das vagas em questão. Logo depois, realizam entrevistas de recrutamento.

As empresas de recrutamento detêm conhecimentos, equipamentos, profissionais competentes e bases de dados com avaliações anteriores e contactos, com o objetivo de detetar e avaliar candidatos de várias áreas geográficas (Rodrigues & Rebelo, 2011). As agências de trabalho temporário são, muitas vezes, escolhidas pelas organizações, principalmente, quando estas pretendem que o processo seja rápido e também pela rotatividade, renovação e redução de custos no desenvolvimento de pessoas solicitadas pela organização cliente (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Ambas têm como função a realização de uma análise, primeiramente, do candidato e só se considerarem que este se enquadra na empresa é que o encaminham para a empresa. Para tal, esta torna-se responsável por conceder à agência uma descrição completa e precisa do cargo a preencher, assim como das competências requeridas, de modo a compreender exatamente o cargo em questão proporcionando um conjunto adequado de candidatos (Chiavenato, 2014). De igual forma, é importante a organização acolhedora transmitir um feedback adequado à empresa, isto é, referir os candidatos rejeitados e a razão da sua rejeição (Chiavenato, 2014). Adicionalmente, a criação de um relacionamento de longo prazo com várias agências é de grande relevância, assim como a designação de uma pessoa nas referidas empresas como forma de ligação entre a organização e a agência (Chiavenato, 2014).

Seguidamente, e quando as empresas identificam alguém com o perfil desejado, enviam um e-mail a afirmá-lo com um relatório sobre o candidato e a sugerir a marcação de uma entrevista realizada pela instituição acolhedora. O próximo passo é a confirmação da entrevista via *Microsoft Teams* com o candidato e envio do *link* para o próprio.

A GRH da entidade acolhedora acredita que não existem receitas perfeitas para nada e tenta ao máximo, em todas as áreas, adaptar o processo à cultura e estrutura da empresa. De acordo com Rodrigues e Rebelo (2011), o departamento de RH é responsável por definir o tipo de recrutamento a ser utilizado, tendo em conta que a eficácia e o modo como a pesquisa irá ocorrer vai depender desta escolha, assim como do procedimento de divulgação da vaga. Deste modo, a opção é determinada segundo a estratégia dos RH da organização.

## 2.1. Entrevista de Seleção Estruturada

Usualmente, utiliza-se um guião para uma entrevista de seleção estruturada com questões mais abertas, situacionais e comportamentais (T. Rebelo, comunicação pessoal, 11 de novembro, 2021). As primeiras perguntas relacionam-se com as motivações, expectativas, perceção da função e organização e verificação do currículo. As questões situacionais prendem-se a uma situação e facto e remetem para o futuro. As comportamentais remetem para a experiência profissional passada e revelam capacidades, experiência e traços do candidato.

A entrevista tem a duração média de 30 minutos, com o objetivo de encontrar a pessoa certa para a vaga. Contudo, existe bastante flexibilidade. O que se valoriza principalmente é a motivação e comprometimento do candidato para com a vaga, se fala fluentemente a língua do mercado da vaga em questão, se transmite confiança e vontade de aprender. Isto porque, nesta organização, não há tanto a preocupação de o candidato ter experiência (apesar de ser também um fator importante), uma vez que este vai receber formação inicial intensiva (e sempre que for necessário) para perceber como e o que se faz na empresa. Adicionalmente, são valorizados aspetos como a preparação prévia com um guião, a utilização de mais do que um entrevistador e serem sempre os mesmos recrutadores no processo de seleção, desenvolver a entrevista conforme a descrição da função, tirar apontamentos ao longo da entrevista e avaliar logo de seguida. Estes procedimentos, cumpridos durante o processo de Recrutamento e Seleção na organização acolhedora, melhoram as características psicométricas da seleção (T. Rebelo, comunicação pessoal, 11 de novembro, 2021).

No Apêndice A, encontra-se o guião desenvolvido e utilizado no contexto de uma entrevista estruturada para a função de serviço ao cliente para o mercado do Reino Unido. No início da entrevista, o intuito será transmitir ao candidato tranquilidade e segurança, começando, assim, por perguntas mais circunstanciais – perguntas 1 a 4 (T. Rebelo, comunicação pessoal, 11 de novembro, 2021). O objetivo destas é acalmar o entrevistado e deixá-lo o mais à-vontade de maneira a comunicar à equipa de RH as suas verdadeiras características e opiniões. Da mesma forma, é evitado que o entrevistador se deixe influenciar pelo erro fundamental de atribuição causal, isto é, que compreenda que o nervosismo que o indivíduo possa estar a sentir esteja associado a fatores normais externos e não a fatores individuais (T. Rebelo, comunicação pessoal, 11 de novembro,

2021). Posteriormente, a questão 5 é considerada uma pergunta aberta e tem o intuito de dar oportunidade ao entrevistado para abordar as suas qualidades, competências e experiências de forma a perceber se é indicado para a respetiva função (T. Rebelo, comunicação pessoal, 11 de novembro, 2021). Nesta pergunta, é pedido ao candidato que responda em inglês (neste caso) para se perceber, desde já, se dispõe da fluência necessária para a respetiva função. A questão seguinte – 6 – tem como objetivo compreender se o candidato compreende a organização a que se está a candidatar e a missão desta e se se encontra motivado o suficiente para ter realizado a sua pesquisa. A pergunta seguinte (7) refere-se ao cargo em si, isto é, à função que visa ser desempenhada, o horário, os valores e os benefícios. Relativamente à questão 8, esta visa testar a motivação do candidato. A sua resposta é considerada situacional e fulcral na compreensão das suas expectativas.

A pergunta 9 é relativa a uma situação em particular que remete para o futuro e muito importante, considerando que a vaga diz respeito a *call center* e, portanto, um elevado número de chamadas e todas elas diferentes. Esta questão testa a motivação do candidato. Posteriormente, o ponto 10 refere-se a uma questão situacional, isto é, que remete para uma situação futura específica na qual é avaliada a adaptabilidade e resolução de problemas, competências importantes para esta função.

As seguintes perguntas (11, 12 e 13) são de índole comportamental, isto é, remetem para o comportamento passado em contexto profissional, refletindo a maneira como o entrevistado desempenhou a sua função proporcionando, assim, o acesso a características da sua personalidade (Rodrigues & Rebelo, 2011). A questão 11 avalia a capacidade de adaptação e gestão de tempo, porque a compreensão de como os candidatos lidam e se adaptam a algo novo é muito relevante neste contexto organizacional. Por outro lado, a pergunta 12 visa testar a motivação do candidato e aprecia a competência relativa à resolução de problemas. A questão 13 avalia a capacidade do candidato para lidar com conflitos, isto é, se os tenta resolver com a equipa ou se é a causa destes, considerando que o espírito de equipa saudável é muito importante nesta empresa.

Por fim, as últimas perguntas (14 e 15) referem-se à conclusão da entrevista. No final, é reservado espaço para eventuais questões, dúvidas ou mesmo algo que o candidato ache importante acrescentar relativamente à organização ou à função. Após este esclarecimento e feedback, o candidato é informado relativamente à forma como o



processo vai ocorrer, isto é, como e se vai ser contactado. Estas últimas duas questões assentam no paradigma da validade social. Ao longo da entrevista, surgem eventuais dúvidas. É, por isso, importante ir perguntando ao candidato se as tem e, por outro lado, ir elaborando questões e pedir mais detalhes para se ter uma visão clara e detalhada da pessoa e, ao mesmo tempo, permitir o silêncio e o espaço para resposta.

Caso o candidato seja aprovado, a próxima fase do processo de recrutamento e seleção baseia-se numa entrevista presencial com o *team leader* da equipa relativa à função em questão. Nessa entrevista, o candidato é avaliado quanto ao nível de fluência do idioma do mercado (no caso de *call center*), quanto aos desafios da função e competências técnicas. Isto porque se confia na competência e opinião dos *team leaders* e ninguém melhor do que eles para saberem as pessoas certas para a sua equipa.

Ainda em relação ao RE, a organização utiliza também um sistema de recrutamento por referências, isto é, um sistema de compensação aos colaboradores, se referenciarem bons colaboradores para a empresa. Atualmente, cada vez mais, esta é uma forma de recrutamento que as empresas optam por usar. Do ponto de vista dos candidatos, as expectativas não são só mediadas por sinais, porque têm alguém que conhece a cultura da empresa, via referência. Desta maneira, os contactos informais dos colaboradores ou referências baseiam-se na opinião e aconselhamento dos colaboradores sobre indivíduos que reconhecem como ideais para a função e organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Apesar de o RE ter uma presença mais assídua na empresa acolhedora, o recrutamento interno (RI) foi utilizado, devido à urgência e rapidez na ocupação de algumas vagas. O RI limita a sua procura de candidatos ao ambiente intraorganizacional, salientando o facto da possibilidade de haver colaboradores com as competências requeridas para a respetiva função a recrutar (Rodrigues & Rebelo, 2011). Este tipo de recrutamento pode acontecer tendo por base procedimentos como a escolha direta (promoção de um empregado) e o concurso interno (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Na empresa acolhedora, já se procedeu das duas formas, porém, mais recentemente, foi lançado um concurso preferencialmente interno, devido à dificuldade do preenchimento de algumas vagas. O concurso interno requer a comunicação interna da vaga e, conseqüentemente, um processo de avaliação do colaborador mais capaz e que irá preencher a vaga (Rodrigues & Rebelo, 2011). Foi, assim, divulgado um e-mail para todos os colaboradores, a comunicar as vagas em aberto e a oportunidade para qualquer

um se candidatar, enviando o seu *CV*. Após uma seleção criteriosa dos colaboradores e das respectivas funções, concluiu-se que ninguém tinha as competências e conhecimentos necessários para as funções. É importante que ocorra uma boa avaliação para que não ocorram erros e não aconteça uma má seleção de um colaborador para a nova função, nem se verifique a perda de um bom empregado na sua anterior função (Rodrigues & Rebelo, 2011). Esta foi, portanto, uma tentativa de recrutamento interno, sem resultados positivos.

Para além desta estratégia, a Internet tem vindo a ganhar cada vez mais importância como fonte de RE, tendo em conta a sua eficácia e alcance geográfico de divulgação de vagas de emprego (Rodrigues & Rebelo, 2011). Atualmente, anúncios de emprego são cada vez mais divulgados na internet, seja em sites das próprias organizações ou em sites de empresas específicas de recrutamento, como é o caso do *LinkedIn*. Através destes meios, os candidatos e os recrutadores têm a possibilidade de partilhar informações pertinentes e perceber desde logo o seu fit na organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Por esta razão, foi decidida a criação de uma conta no *LinkedIn* para a sucursal em Portugal, tendo em conta que esta ainda não existia. O objetivo era a divulgação das vagas em aberto, de modo a alcançar-se o maior número de candidatos. No entanto, novamente, os resultados não foram os esperados e devido, principalmente, à não fluência do idioma francês, nenhum candidato interessado nas vagas correspondia ao perfil desejado.

### **3. Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho Formal (ADF) foi a terceira atividade desenvolvida, tendo sido iniciada em março e concluída em maio. A implementação de um sistema de avaliação formal deveu-se ao facto de esta nunca ter sido realizada, anteriormente. O intuito era, assim, avaliar o desempenho dos colaboradores, perceber os pontos fracos e pontos fortes e conceber um plano para corrigir os primeiros e reforçar os últimos.

A Avaliação de Desempenho (AD) caracteriza-se por um processo contínuo e periódico de avaliação do desempenho atual e/ou passado de um colaborador (em relação aos seus padrões de desempenho) para o alcance dos objetivos de uma certa organização (Dessler, 2017; Lussier & Hendon, 2019). De acordo com Lussier & Hendon (2019), a AD distingue-se pela sua continuidade no tempo. Isto é, este processo é instituído de forma informal (em qualquer momento, sem recurso a critérios e métodos) ou

formalmente (caráter semestral ou anual) (Santos, 2011). Ambas são de grande relevância para a AD. Relativamente à de índole informal, esta revela-se como inevitável no dia-a-dia organizacional, com as avaliações recíprocas das qualidades profissionais dos colaboradores e das próprias, assim como a vários momentos ao longo do ano através do feedback intercalar aos colaboradores, de modo a que estes compreendam o seu desempenho (Lussier & Hendon, 2013, Santos, 2011). Por outro lado, a AD sistemática e formal é realizada de modo anual ou semestral. Esta deve acontecer em todos os níveis hierárquicos com a devida competência e ajustamento aos objetivos específicos da organização (Santos, 2011).

A primeira fase deste projeto baseou-se na verificação e compreensão da AD na empresa acolhedora, de acordo com documentos fornecidos pela orientadora na instituição. Depois de uma breve análise, logo se conclui que, até ao momento, a empresa não tinha finalizado um plano de avaliação de desempenho formal, e que seguia, maioritariamente, uma Avaliação de Desempenho Informal (ADI). Deste modo, não existindo um sistema formal de avaliação de desempenho, as decisões daqueles que estão em posições de poder eram baseadas apenas na ADI e na avaliação mensal do cumprimento dos objetivos (Santos, 2011). Ademais, mesmo na presença de um sistema de ADF, a ADI não deixa de existir, não sendo, assim, possível prever que a última não seja a dominante (Santos, 2011).

A ADI é maioritariamente não comunicada, sendo subjetiva a cada colaborador e, usualmente, não resulta em discórdias explícitas (Santos, 2011). Por outro lado, a ADF fomenta frequentemente muita inquietação numa organização, especialmente se nunca foi implementada totalmente, como é o caso da organização acolhedora. Isto porque existe uma medida do valor profissional de cada colaborador (Santos, 2011). Contudo, a geração de um sistema formal de avaliação de desempenho é importante e uma mais-valia para uma organização.

### **3.1. Avaliação Mensal do Cumprimento dos Objetivos**

Esta organização possui como forma de AD uma avaliação mensal do cumprimento dos objetivos. Assim sendo, os colaboradores da empresa têm objetivos e desafios a serem cumpridos, desenvolvidos pelos *team leaders* (TL) e respetivos *managers* de cada equipa e departamento, de acordo com os objetivos gerais da organização. Todos os meses, ocorrem na empresa reuniões mensais dos TL com a equipa e com o colaborador,

individualmente, sobre os objetivos, bônus atingidos e observações. O desempenho dos colaboradores é avaliado de forma individual tendo em conta o esforço obtido para a concretização dos objetivos propostos. O *TL* da equipa a que o colaborador pertence realiza uma análise ao trabalho e empenho demonstrado pelo trabalhador no último mês. Caso seja detetado algum ponto fraco, existirá uma formação com o *TL* e/ou formador sobre o respetivo assunto, que pode variar entre 30 minutos e 2 horas.

Esta avaliação é desenvolvida de acordo com um sistema de classificação percentual, tendo em conta uma escala previamente elaborada. Este tipo de avaliação não só é fulcral para compreender o progresso e motivação dos trabalhadores, como também é essencial para perceber o valor total de bônus/prémio mensal que cada colaborador deve receber. Na empresa, o valor de bônus mensal é ilimitado, isto é, quantos mais objetivos o colaborador cumprir, maior é a percentagem de bônus que irá receber no final do mês. Este processo de atribuição de prémios visa motivar os colaboradores com a simples premissa de que o trabalho é recompensado e tal depende apenas do trabalhador. Por outro lado, a organização só tem a ganhar, tendo em conta que colaboradores empenhados trazem mais resultados para a empresa e transformam-se em trabalhadores satisfeitos.

Sejam bons ou maus os resultados mensais, o feedback ao colaborador é muito importante e pode ter um grande impacto na qualidade do desempenho dos colaboradores (Fleenor, 2021). No fundo, por um lado, um bom feedback consegue fortalecer comportamentos desejados, por outro, tem o poder de aconselhar a mudança de comportamentos indesejados (Fleenor, 2021). Desta maneira, receber feedback útil é um importante fator motivacional, que pode resultar na autoconsciência dos pontos fortes e aspetos a melhorar e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho (Fleenor, 2021).

De acordo com Rego et al. (2018), o método de gestão por objetivos é vantajoso numa organização e empodera o sistema de avaliação de desempenho. Isto porque exige à empresa uma ótima estrutura e gestão de desempenho que cria as condições necessárias para o alcance de melhores níveis de desempenho (Rego et al., 2018).

Esta técnica de AD apresenta benefícios tanto para os colaboradores como para a organização. Os trabalhadores, através da definição dos objetivos concretos e mensuráveis, sentem uma maior motivação e conseqüente desempenho quando compreendem que conseguem alcançar os objetivos e, assim, receber a recompensa acordada (Rego et al., 2018). Quanto à organização, esta ferramenta de avaliação de AD

é uma importante fonte de informações cruciais para a GRH. Depois de uma análise de dados, é possível perceber os pontos mais frágeis dos colaboradores e desenvolver programas de formação com os conteúdos e competências mais importantes a melhorar (Rego et al., 2018). Da mesma forma, as áreas e pontos mais fortes podem e devem ser recompensados através de programas de recompensação ou promoção (Rego et al., 2018).

De uma forma geral, esta técnica tem o intuito de promover o desenvolvimento e aprimoramento do desempenho dos colaboradores, tanto a nível individual como a nível organizacional, através do planeamento estratégico organizacional, de modo a que os objetivos desenhados pela empresa sejam alcançados com sucesso (Rego et al., 2018).

### **3.2. Avaliação de Desempenho Formal**

Tendo em consideração o tipo de cultura e estrutura da empresa acolhedora, foi desenhado um plano do processo de ADF a desenvolver na empresa. Os objetivos que o guiaram fixaram-se na compreensão da função das equipas, do seu desempenho e das competências que oferecem à organização, na avaliação da função dos *team leaders*, assim como das metas e objetivos organizacionais e, por fim, o progresso de carreira. Foi, então, desenvolvido um plano de avaliação de desempenho 360°. A avaliação 360° é relativa ao contexto geral que envolve cada pessoa na organização (Chiavenato, 2014).

Assim sendo, é realizada pelos elementos organizacionais que interagem com o colaborador avaliado (Chiavenato, 2014). Esta é uma forma bastante completa e rica, devido ao desenvolvimento de diferentes informações importantes para a avaliação do colaborador no seu todo (Chiavenato, 2014). O objetivo deste tipo de avaliação e, no fundo, da avaliação de desempenho no geral, baseia-se na verificação dos objetivos alcançados e na forma como o desempenho pode ser melhorado para o contínuo melhoramento das metas e resultados (Chiavenato, 2014). A escolha da realização de uma avaliação 360° foi a mais acertada para uma organização como esta, possuindo vantagens como: o sistema apresenta-se mais compreensivo e as avaliações advêm de várias perspetivas, a informação recolhida é considerada de qualidade superior e o feedback recebido permite o autodesenvolvimento do avaliado (Chiavenato, 2014).

Deste modo, foram desenvolvidos quatro tipos de avaliações diferentes:

- I. Autoavaliação de desempenho dos colaboradores;
- II. Autoavaliação de desempenho dos *team leaders/managers*;
- III. Avaliação de desempenho dos colaboradores pelos *teams leaders/managers*;

#### IV. Avaliação de desempenho dos *teams leaders/managers* pelos colaboradores.

Este tipo de avaliação é considerado uma ferramenta de desenvolvimento tanto profissional como pessoal, tendo em conta que distingue as áreas com potencial do avaliado (Chiavenato, 2014). A recolha de informação apoia-se na utilização de formulários, que podem ser incrementados de modo online ou em papel (Chiavenato, 2014). Usualmente, utiliza-se a versão online, considerando que existem sistemas computadorizados que reúnem o feedback em relatórios (Dessler, 2017).

Na empresa acolhedora, desenvolveram-se questionários, via internet, mais precisamente, através do *Google Forms*, que se trata de um serviço gratuito para a elaboração de questionários online. Conclui-se que esta era a melhor forma de tornar a avaliação mais rápida e eficaz, visto que todos possuem um computador no seu espaço de trabalho. Deste modo, cada colaborador recebe um *link* no seu e-mail com o respetivo questionário, para realizar a sua autoavaliação e avaliação do seu superior ou subordinado.

Um questionário pode conter várias secções, sendo esta a opção mais usual (Hill & Hill, 1998). Uma secção é definida como um aglomerado de perguntas com um tema em comum (Hill & Hill, 1998). Os questionários desenvolvidos para a AD possuem oito (autoavaliação de desempenho) ou sete secções (avaliação de desempenho).

Antes da primeira secção, existe uma pequena definição da AD e a opção de escolha entre três idiomas – português, inglês e francês -, de modo a que o colaborador escolha a alternativa na qual se sente mais confortável. Seguidamente, a primeira parte refere-se à introdução do referente questionário. Esta deve ser escrita de forma cuidadosa, considerando que é o primeiro ponto que o eventual respondente vai ler (Hill & Hill, 1998). Deste modo, segundo Hill & Hill (1998), deve conter os seguintes pontos: um pedido de cooperação no preenchimento do questionário (isto é, referir a estimativa realista do seu preenchimento, caso não necessite de muito tempo); o principal objetivo da aplicação do questionário; uma descrição curta e clara da natureza geral do questionário e o nome da instituição. A segunda área é relativa às informações dos colaboradores, de modo a ser possível a sua identificação e/ou do *team leader/manager*. Posteriormente, as secções referem-se à avaliação de vários aspetos importantes: os valores da organização, as competências técnicas, as competências socio-comportamentais, o desenvolvimento profissional e satisfação no trabalho (existente

apenas no questionário de autoavaliação), a análise e avaliação final do desempenho e as observações/comentários.

Cada questionário é constituído por perguntas abertas e questões fechadas. As primeiras exigem uma resposta escrita pelo trabalhador, respondendo com as suas próprias palavras (Hill & Hill, 1998). Por outro lado, no segundo tipo de questões, o respondente tem apenas de optar entre respostas alternativas pelo autor (Hill & Hill, 1998). No caso das perguntas fechadas, é necessária a escolha de uma escala de medida para cada resposta (Hill & Hill, 1998). No caso dos questionários desenvolvidos na empresa acolhedora, optou-se pela utilização de uma escala nominal. Este tipo de escala baseia-se num “conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas” (Hill & Hill, 1998, p. 25).

Simultaneamente, algo a ter em conta no momento de desenvolvimento do questionário é a extensão e clareza das questões. Assim sendo, é necessário considerar o público em questão e perceber o seu tipo de vocabulário e habilitações literárias e escrever as perguntas conforme estes dois aspetos (Hill & Hill, 1998).

### **I. Autoavaliação de Desempenho dos colaboradores**

O primeiro questionário desenvolvido, como o próprio nome indica, baseia-se na autoavaliação do desempenho realizada pelos próprios colaboradores. É, assim, uma oportunidade de reflexão sobre o seu desempenho, comportamento, pontos fortes assim como dos aspetos que devem ser melhorados. Esta forma de introspeção é muito vantajosa para os trabalhadores e tem como objetivo a melhoria no seu desempenho focada nos objetivos individuais e organizacionais. Este método de avaliação é relevante e é um complemento valioso para a AD efetuada pelo *team leader/manager*.

Foram desenvolvidos dois diferentes tipos de questionários de autoavaliação de desempenho, considerando dois grupos de colaboradores: serviço ao cliente (SC) e funções de suporte (FS). Como é evidente, estes conjuntos de colaboradores possuem diferentes funções e, portanto, as competências basilares necessárias são ligeiramente díspares. Um colaborador que trabalha na área de SC possui competências que um colaborador do departamento de RH não necessita (Hill & Hill, 1998).

Os formulários diferem nas competências avaliadas. Nos Apêndice B e Apêndice C, é possível observar as competências técnicas e competências socio-comportamentais, respetivamente, assim como os critérios de avaliação de cada uma.

Para os dois tipos de competências, foi desenvolvida uma escala de avaliação entre um e cinco valores possível de observar, por exemplo, no Apêndice C, na secção B.

## **II. Autoavaliação de desempenho dos *team leaders/managers***

O segundo momento de avaliação é bastante similar aos primeiros questionários de autoavaliação. Porém, este questionário destina-se aos colaboradores da organização que ocupam lugares de *team leaders* ou *managers*. Estes dispõem de um papel muito significativo para o desempenho da sua equipa. Assim, a AD e a sua perceção é uma excelente forma de evoluir como chefe de equipa, contribuindo para o sucesso da mesma.

O formulário realizado para esta avaliação possui todas as secções anteriormente referidas, mas com as competências técnicas ligeiramente diferentes das dos restantes colaboradores. Neste questionário (ver Apêndice B), faz sentido adicionar a competência técnica “liderança” (ver Tabela 1), visto que se trata de uma função de chefia de uma equipa/departamento. Por outro lado, competências como “orientação para o cliente” e “criatividade e proatividade” são retiradas.

Na organização acolhedora, os atuais *team leaders* iniciaram o seu percurso como colaboradores de serviço ao cliente e progrediram até à chefia de uma equipa. Por esta razão, foi decidida a integração nos questionários de competências técnicas e competências socio-comportamentais semelhantes.

## **III. Avaliação de desempenho dos colaboradores pelos *teams leaders/managers***

Este terceiro ponto de avaliação relaciona-se baseia-se no questionário desenvolvido para os *team leaders/managers* avaliarem a respetiva equipa. Este formulário foi realizado de acordo com o questionário de autoavaliação de desempenho dos colaboradores, que se revela como um complemento a este mesmo.

**Tabela 1**

### ***Competência Técnica dos *team leaders/managers****

<b>Liderança</b>	Capacidade de influenciar indivíduos e grupos e contribuir para o seu desenvolvimento, antecipando-se na iniciativa e resoluções.
------------------	---



Posto isto, o questionário desenvolvido como forma de avaliação possui as mesmas secções mencionadas nos formulários de autoavaliação dos colaboradores. Do mesmo modo que no ponto III), as questões apresentadas na secção D (ver Apêndice D), também estão presentes no mesmo segmento. Quanto às competências técnicas e competências socio-comportamentais, são as mesmas avaliadas, mas na perspectiva do *team leader/manager* da equipa/departamento a que o colaborador pertence. Este analisa e avalia o desempenho e comportamento do colaborador. Os dados obtidos através dos questionários permitirão uma maior compreensão da contribuição e necessidades de cada trabalhador da empresa para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

#### **IV. Avaliação de desempenho dos *teams leaders/managers* pelos colaboradores**

A quarta e última avaliação a referir, e de igual forma relevante, refere-se à análise e avaliação do desempenho dos *team leaders/managers* pelos membros da sua equipa. Esta é uma fase importante da AD já que é uma oportunidade para os colaboradores manifestarem a sua avaliação e opinião sobre o desempenho da sua chefia. Tal permite uma maior atenção nas áreas específicas a serem melhoradas e nos pontos fortes a serem atualizados de cada *team leader/manager*, proporcionando um melhor desempenho e relacionamento na equipa.

Quanto ao questionário, este é semelhante ao formulário de autoavaliação de desempenho dos *team leaders/managers*, apresentando, assim, os mesmo critérios de avaliação e a mesma escala de avaliação. Existe, contudo, uma exceção: a atualização de uma secção, que não existe nas autoavaliações de desempenho anteriores (SC, FS e TL). No Apêndice D, na secção D, é possível observar as questões adicionadas. O intuito era, portanto, compreender a perspectiva e satisfação dos colaboradores sobre o desempenho da sua chefia direta.

Em suma, a AD contém vários propósitos e aplicações. No caso desta organização, visa revelar se os colaboradores estão bem integrados nos respetivos cargos e tarefas, indicar os pontos fortes e pontos a melhorar, as potencialidades a serem expandidas e as fragilidades a serem melhoradas, mencionar o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores e, por último, providenciar feedback às pessoas relativamente ao seu desempenho (Chiavenato, 2014).

Os dados e resultados dos questionários são analisados pela equipa de RH e é elaborado um relatório com as áreas e questões que devem ser aprofundadas num momento mais conveniente a tal. São, posteriormente, agendadas entrevistas de devolução de resultados, com os *team leaders* e *managers* e, se necessário, com os colaboradores. O objetivo será delinear um plano com soluções e incentivos para criar oportunidades de maior desenvolvimento de desempenho e relacional, tanto individual como grupal, de maneira a alcançar-se um desempenho ótimo organizacional.

#### **4. Gestão Administrativa e Contratual**

A última área, mas não menos relevante, a mencionar refere-se à Gestão Administrativa e Contratual, que decorreu ao longo de todo o estágio. Existiu, desde logo, uma grande interação e envolvimento nesta, com uma crescente aprendizagem relativamente aos assuntos mais burocráticos de uma organização.

Na instituição acolhedora, a GRH é, naturalmente, composta por várias atividades administrativas, que sustentam muitas das outras áreas dos RH. Esta é uma parte da vida organizacional muito importante que vai compreender efeitos tanto a curto como a longo prazo. É, assim, necessária uma constante atualização de modo a ser tudo realizado de maneira organizada, correta e de acordo com as normas legais.

Assim sendo, a participação durante o período de tempo do estágio (mensalmente ou semanalmente) desenrolou-se em atividades e tarefas de carácter administrativo, tais como tratamento de novas admissões de colaboradores, tratamento de rescisões, gestão de faltas e gestão de férias, processamento salarial, adiantamento de salários, emissão de declarações e certificados, elaboração da *newsletter* e organização de eventos internos. As atividades referidas no relatório são consideradas mais técnicas, porém, também elas contêm elementos administrativos relevantes para o seu ótimo desenvolvimento.

##### **4.1. Recrutamento e Seleção**

Relativamente ao recrutamento e seleção, existiu a necessidade de divulgação de vagas às agências de recrutamento (envio de e-mail para as agências de recrutamento contratadas pela empresa acolhedora com as respetivas vagas em aberto e necessárias), agendamento de entrevistas, contacto dos candidatos seleccionados, mas também dos que não passaram à próxima fase, elaboração do contrato, contacto com parceiros (medicina do trabalho e seguros) e comunicação à Segurança Social.

#### 4..2 Admissão de colaboradores

Esta é uma etapa muito importante para o início do percurso do colaborador, do mesmo modo que o é para a empresa. Uma nova admissão deve ser acompanhada com rigor e organização e de acordo com as normas legais, de modo a que nem a organização nem o colaborador sejam prejudicados. Para tal, é necessário respeitar alguns passos.

Após o recrutamento e seleção do candidato e a tomada de decisão da sua contratação, este é contactado e é-lhe sugerida uma data para iniciar o contrato de trabalho. De seguida, é-lhe enviado um e-mail de boas-vindas com as informações e documentos essenciais para o desenvolvimento do contrato.

Existem vários tipos de contratos de trabalho, contudo, nesta empresa, o contrato de trabalho sem termo é o vigente. Este baseia-se num contrato de efetividade, isto é, significa que o colaborador é considerado efetivo e o contrato não possui data de término. Porém, existe um período experimental, que se encontra definido no Código de Trabalho como o tempo inicial de um contrato de trabalho, que serve como forma de apreciação do interesse na sua manutenção – artigo 111º (Código do Trabalho, 2009). Este intervalo de tempo tem diferentes durações, dependendo do tipo de contrato. No caso de um contrato por tempo indeterminado, a duração é de 90 dias, normalmente – artigo 112º (Código do Trabalho, 2009). Neste período de tempo, tanto a organização como o colaborador avaliam se pretendem manter o contrato ou não.

No primeiro dia de trabalho do colaborador, é redigido o contrato de trabalho, normalmente de oito páginas, que se divide em 15 cláusulas. As principais secções de um contrato são as seguintes: (1) direitos de gestão; (2) segurança sindical e desconto automático em folha de pagamento; (3) procedimentos de reclamação; (4) arbitragem de queixas; (5) processo disciplinar; (6) taxas de compensação; (7) horas de trabalho e horas extras; (8) benefícios: férias, feriados, seguros, pensões; (9) disposições de saúde e segurança; e (10) disposições de antiguidade de segurança do empregado (Dessler, 2017).

Depois de assinado o contrato pelas duas partes, é iniciada a parte mais burocrática do processo de admissão. Primeiramente, é necessária a inscrição na Segurança Social. De seguida, e tendo em consideração que os subsídios de refeição são pagos em cartão de refeição, realiza-se o pedido de novo cartão aos respetivos parceiros. Do mesmo modo, é crucial o pedido de medicina do trabalho e também a ativação do seguro de saúde. Por último, o colaborador é registado no sistema da organização.

### **4.3. Rescisão de colaboradores**

Quando um contrato chega ao fim e a organização ou o colaborador não pretende continuar com a relação laboral, é necessário um aviso prévio. Caso o colaborador se encontre em período experimental (PE), o aviso prévio varia. Quando o PE é inferior a 60 dias, qualquer das partes pode rescindir sem aviso prévio, com invocação de justa causa e sem direito a indemnização – artigo 114º (Código do Trabalho, 2009). Por outro lado, se o PE for superior a 60 dias, o aviso prévio será de 7 dias – artigo 114º (Código do Trabalho, 2009). Quando o colaborador não se encontra neste período específico, existem duas hipóteses. Se o contrato tiver validade até dois anos, o aviso prévio deve ser dado com a antecedência mínima de 30 dias – artigo 163º (Código do Trabalho, 2009). Caso a duração do contrato seja superior a dois anos, o aviso prévio será de 60 dias – artigo 163º (Código do Trabalho, 2009).

Primeiramente, realiza-se a quitação de contas, na qual se deve considerar o número de horas de formação, o número de dias de férias por gozar, o número de dias de aviso prévio e se existe mais algum valor a pagar. Após os cálculos, são enviadas aos parceiros de processamento salarial todas as informações. Seguidamente, contacta-se o seguro de saúde e comunica-se a saída do colaborador e, portanto, desativação do respetivo seguro. Por fim, o colaborador é retirado do sistema e são emitidos os certificados necessários.

### **4.4. Gestão de faltas**

Quanto à gestão de faltas, é necessária a sua marcação e atualização no sistema da empresa. Esta divide-se em faltas pontuais injustificadas ou justificadas (caso o colaborador entregue uma justificação plausível). Por outro lado, são registadas as baixas (baixa médica, licença de casamento, licença de parentalidade, etc.) a que os colaboradores têm direito, com o respetivo comprovativo e atempadamente. É de grande relevância verificar se a sua marcação está dentro da legalidade.

### **4.5. Gestão de férias**

No início de cada ano, é enviado um documento para os *team leaders* e *managers* para partilharem com a equipa e procederem ao devido preenchimento do plano de férias de cada funcionário e respetiva devolução ao departamento de RH. É importante ter em atenção que todos os colaboradores devem ter dez dias seguidos de férias, legalmente.

#### **4.6. Adiantamento de salários**

Este é um procedimento que é solicitado por e-mail, assim como a resposta de aprovação (realizada por escrito). Geralmente, a dedução do adiantamento é realizada no próprio mês, a não ser que o colaborador solicite a sua fração em vários meses. Posteriormente, e após a aprovação do respetivo adiantamento, os parceiros de *payroll* são informados aquando do envio das informações para o processamento salarial. Da mesma maneira, é crucial o envio para a contabilidade da lista dos colaboradores e respetivo valor de adiantamento. Este deve ser solicitado no início do mês.

#### **4.7. Processamento Salarial (*payroll*)**

O processamento salarial é iniciado normalmente a meio do mês, considerando que ainda deve ser enviado para os parceiros de *payroll*. Depois desse envio, ainda existem dúvidas e erros a serem corrigidos e só depois é enviado para a contabilidade. Os colaboradores recebem, assim, o vencimento no final de cada mês.

Relativamente a este procedimento, existe toda uma organização e análise de documentos com todas as informações necessárias dos colaboradores de modo a receberem o salário justo e correto. Assim, existe um programa que serve de base para o envio de todas as informações para os parceiros. São adicionadas as admissões no mesmo mês e respetivo período experimental, assim como as rescisões e respetiva quitação de contas. Do mesmo modo, são referidos todos os adiantamentos de salários.

Adicionalmente, é crucial mencionar baixas, licenças, bónus, bónus de captação, feriados a serem pagos, devolução de subsídios de alimentação, etc. Se existirem alterações das informações dos colaboradores, como alteração de morada, IBAN, estado civil, remuneração, subsídio de transporte, etc., é necessária a sua atualização também neste ficheiro. Por último, e em relação ao seguro de saúde, os colaboradores que optam pela agregação de familiares neste seguro, devem pagar à parte e tal valor será deduzido.

#### **4.8. Organização de Atividades Internas e *Newsletter***

Por último, uma parte muito importante para a organização e colaboradores é a garantia de um ambiente descontraído, com momentos de trabalho e pausas de lazer e interação. A organização acolhedora acredita que colaboradores satisfeitos e concretizados no local de trabalho melhorarão a sua motivação e empenho. Assim sendo, ao longo do ano, são organizadas, mensalmente, atividades sociais e de *teambuilding*, de

modo a fortalecer as relações dentro da empresa. As atividades desenvolvidas foram as seguintes: concurso de disfarces no Halloween, lanche de Magusto, tómbola de cabazes de Natal, concurso de máscaras de Carnaval, caça aos “ovos” da Páscoa, massagem de Dia da Mulher e concurso de Talentos. Para além de todos estes eventos, o departamento de RH faz questão de festejar o aniversário de cada colaborador com o envio de um e-mail a felicitar um bom aniversário e, na hora da pausa, é oferecido um bolo.

Ainda na mesma vertente, todos os meses, é elaborada e partilhada uma *newsletter* da empresa, que se baseia no desenvolvimento e divulgação de curiosidades, novidades sobre a empresa e atualidade e atividades lúdicas para todos os colaboradores.

### **Capítulo III - Reflexão/Análise Global do Estágio**

O estágio curricular representa um elemento de relevância para o desenvolvimento profissional de um indivíduo. É, na maioria dos casos, o primeiro contacto com a área estudada até então. Assim, considera-se como muito importante e o primeiro momento em que todas as competências e os conhecimentos teóricos assimilados anteriormente, são postos à prova, desenvolvidos e solidificados, sendo este o objetivo do estágio curricular. Desta forma, este relatório tem como intuito a identificação e descrição das atividades desenvolvidas na entidade acolhedora, assim como das competências e conhecimentos adquiridos, no âmbito do Mestrado de Psicologia Organizacional.

Primeiramente, importa referir que o plano de atividades de estágio desenvolvido inicialmente superou as expectativas. A participação na área de Recrutamento e Seleção e o desenvolvimento de mais módulos para a área da Formação e Desenvolvimento atrasou a data do início do domínio da AD. Contudo, esta demora não se revelou significativa, refletiu a confiança por parte da entidade acolhedora e o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos. Desta forma, o balanço das atividades realizadas é positivo, tendo as atividades previstas correspondido às atividades realizadas.

#### **Competências e Conhecimentos adquiridos**

Ao longo do relatório, é possível perceber todas as quatro áreas distintas da GRH na qual existiu interação na organização, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Gestão Administrativa e Contratual.

O desenvolvimento das respetivas atividades resultou na aquisição de novas competências, bem como de novos conhecimentos. As competências e o conhecimento

dos membros de uma organização e, mais precisamente, do departamento de RH são uma determinante importante do seu desempenho e do seu nível de qualidade (Lawler III & Boudreau, 2015). De acordo com Lawler III & Boudreau (2015), numa organização, as competências a que é dada uma maior importância relacionam-se com a compreensão de negócios e competências alusivas à dinâmica interpessoal e à gestão de mudanças.

No desenrolar do estágio, deu-se o desenvolvimento das competências mencionadas acima. Para a “compreensão de negócios”, foram necessárias outras aptidões como a proatividade, o pensamento crítico e a vontade de aprender sobre o tipo de negócio desta empresa de forma a evoluir e desenvolver em todas as áreas da GRH.

Relativamente à “dinâmica interpessoal”, as competências de espírito de equipa, comunicação e interação, a resolução de conflitos e a criatividade foram cruciais no quotidiano organizacional. Do mesmo modo, a gestão de mudanças, a tomada de decisão, a gestão de tempo, a organização e gestão de projetos e a resiliência foram essenciais.

Outras aptidões fulcrais num departamento de RH são as competências técnicas necessárias para a sua boa função, a ótima execução e análise de processos e um bom planeamento estratégico das diversas tarefas a realizar (Lawler III & Boudreau, 2015). O desenvolvimento de competências como a criatividade, a organização e a gestão de tempo resultaram numa confiança por parte da instituição acolhedora no desenvolvimento de mais módulos de formação e respetiva publicação na plataforma online de formação.

Além do mais, esta é uma empresa multicultural. Desta forma, competências interculturais, como a sensibilidade, a capacidade de diálogo e a eficácia na comunicação intercultural são muito pertinentes num meio como este (Chen et al., 2010). Assim sendo, compreender estes aspetos e facilitar a comunicação multilingue, perceber as vantagens e desvantagens do inglês e francês num ambiente como o da organização acolhedora, possibilitam a comunicação e interação no seu meio. A língua inglesa e língua francesa foram duas competências desenvolvidas ao longo do estágio e cruciais para o funcionamento deste e da organização.

Assim, é possível concluir que o desenvolvimento de todas estas competências foram substanciais nas atividades desempenhadas na empresa, como também são inerentes a qualquer departamento de RH, especialmente numa empresa multicultural.

Da mesma maneira, novos conhecimentos foram também adquiridos: o conhecimento tecnológico para o desempenho das tarefas e o conhecimento obtido e

aliado às várias áreas dos RH. O primeiro refere-se à compreensão e assimilação de programas e ferramentas utilizadas nas diferentes tarefas da GRH.

A transformação digital trouxe consigo inúmeras ferramentas digitais cruciais para o desenvolvimento das diversas áreas. As competências relacionadas com a tecnologia de informação são consideradas menos importantes do que as mencionadas acima (Lawler III & Boudreau, 2015). Porém, revelaram-se como igualmente relevantes na organização acolhedora, já que acompanharam as várias tarefas desenvolvidas. O programa *Excel* foi essencial para a gestão administrativa e contratual, nomeadamente para o processamento salarial, assim como para identificar e descrever os candidatos entrevistados na área do recrutamento e seleção. A plataforma *LMS 360* foi crucial para a elaboração e exposição dos módulos de formação. Do mesmo modo, a ferramenta de apresentações *Genially* permitiu uma construção mais dinâmica destas formações. Na mesma vertente, a ferramenta *Canva* possibilitou a produção de cartazes, logos e folhetos relativos a eventos realizados na empresa. Quanto ao sistema de ponto da empresa (*DimepKairos*), a informação contida neste define o processamento salarial. Assim, o seu perfeito manuseamento, isto é, a marcação de faltas, baixas e férias, é essencial. Por fim, mas não menos relevante, o *Outlook* e o *Microsoft Teams* representam a comunicação intra e extra organizacional. O primeiro permite a comunicação com os parceiros da empresa, com possíveis candidatos, com as agências de recrutamento e também com todos os colaboradores. Por outro lado, o *Microsoft Teams* é uma forma de comunicar, principalmente, com os colaboradores internamente, através de mensagens instantâneas, videochamadas e chamadas. Adicionalmente, é através desta aplicação que é realizada a primeira entrevista de recrutamento com o candidato, através de uma videochamada.

Quanto ao conhecimento obtido relacionado com as diversas áreas dos RH, pode-se dizer que é a aprendizagem elementar e central do estágio. Como o nome indica, este tipo de conhecimento deriva do contacto com dados e informação referentes às áreas dos RH com as quais existiu contacto: Recrutamento e Seleção, Acolhimento, Integração e Socialização, Formação e Desenvolvimento e Gestão Administrativa e Contratual. As aprendizagens práticas adquiridas em contexto de estágio curricular viabilizaram uma maior solidificação dos conteúdos estudados no primeiro ano de mestrado e o surgimento de novas temáticas e de muitas questões, que iam sendo esclarecidas.



### **Outros Conhecimentos e Competências adquiridos**

Para além dos conhecimentos e competências mencionados acima, foram adquiridas competências pessoais, tal como conhecimentos úteis não relacionados com as tarefas. O estágio curricular possui uma forte influência da formação pessoal, através do desenvolvimento de competências sociais e interpessoais, assim como da promoção de níveis superiores de confiança e de maturidade (Caires & Almeida, 2000).

Primeiramente, ao longo do estágio, houve uma clara otimização da autoconfiança e autoestima. O facto de se ter a cargo e responsabilidade diversas tarefas, que foram superadas com sucesso, resultaram em tal. Além do mais, a capacidade de gestão do tempo aumentou, já que o estágio curricular ocupava a maior parte do dia e era necessária a realização do presente relatório, tal como das sínteses e relatórios intercalares.

O ambiente organizacional possui diversos estímulos que preparam para uma melhor capacidade de adaptação, promoção do pensamento crítico e uma maior capacidade de resolução de problemas ou de situações inesperadas no quotidiano, em muitas ocasiões nas quais era fundamental agir de maneira rápida e ponderada. Para além disso, a escuta ativa e a comunicação, seja em inglês, francês ou português, melhorou significativamente, existindo um maior à vontade para tal. Resultou, assim, na promoção do desenvolvimento da competência relativa ao relacionamento interpessoal, tanto com as colegas de RH, como também com o resto da equipa da organização.

Relativamente a conhecimentos, destacam-se os provenientes da socialização e interação intercultural. A diversidade de culturas e a grande interação positiva entre os colaboradores refletem-se num maior conhecimento sobre as várias culturas e, conseqüentemente, numa maior inteligência intercultural. Assim, desenvolveu-se uma maior flexibilidade a gerir e lidar com culturas diferentes e uma maior tolerância e empatia que contribuem para o desenvolvimento pessoal. Por outro lado, conhecimentos ligados à GRH como, por exemplo, relacionados com a gestão administrativa e contratual contribuíram para a solidificação de conhecimentos não necessariamente profissionais, que se revelam como orientadores para o futuro.

### **Pontos fortes e Aspectos a melhorar**

A realização do estágio e, conseqüentemente, do plano de atividades, bem como do desenvolvimento de competências e conhecimentos que advêm do cumprimento deste foi influenciado por diversos fatores, que resultaram em pontos fortes e aspectos a melhorar.

Ao longo destes oito meses de estágio, manifestaram-se, maioritariamente, aspetos positivos. Assim, como pontos fortes da realização do estágio, realça-se a existência de um plano de atividades muito diverso, que possibilitou o contacto com as diferentes áreas da GRH, existindo a transmissão da confiança necessária para a participação nestas. Todas as tarefas foram desafiantes, contudo estimulantes para o desenvolvimento profissional e pessoal. O bom ambiente na empresa, uma equipa de RH muito comunicativa e interativa e o facto de a equipa da empresa acolhedora, no geral, conceder muita liberdade no momento do desenvolvimento das atividades, encontrar-se sempre pronta a ajudar e aberta a novas sugestões facilitaram o cumprimento das atividades.

Quanto a aspetos negativos, não existiram propriamente. Estes não se revelaram como verdadeiramente restritivos e foram sempre abordados como desafios. O apoio do departamento de RH e restantes *team leaders* possibilitou a realização de todas as tarefas propostas, não perspetivando os obstáculos como impeditivos, mas antes como um incentivo para fazer melhor. Assim, não foi sentido qualquer constrangimento a nível do contexto, pelo contrário, o ambiente no qual o estágio decorreu influenciou de modo positiva a produtividade e sucesso deste. Porém, um ponto fraco sentido inicialmente baseou-se na questão do idioma, que foi encarado como um desafio. Através da interação diária com os dois idiomas, conseguiu-se ganhar ao longo do estágio uma maior confiança, inclusive realizar entrevistas somente em inglês. Esta foi uma ótima oportunidade para melhorar os idiomas de inglês e de francês e adicionar estes conhecimentos ao percurso profissional.

De uma forma geral, o balanço final é bastante favorável. Os pontos positivos da realização do estágio na empresa acolhedora superaram largamente os aspetos negativos. O estágio revelou-se como um sucesso e foi de encontro às expectativas da organização e da estagiária, através do desenvolvimento e aquisição de novas competências e conhecimentos importantes na área de RH. Uma atitude aberta, proativa, comunicativa e interessada demonstrou-se como crucial para a integração numa organização tão vasta, diversa e multicultural como esta.

O estágio foi uma experiência e ferramenta importante para o progresso profissional, contudo, existem sempre aspetos a melhorar, considerando que foi o primeiro contacto com a área. Apesar de ter existido contacto com diversas áreas, ainda existem aspetos a desenvolver das áreas de RH. Para além disso, esta ferramenta prática

reforçou a ideia de que deve haver um constante alcance de um maior nível de confiança nas capacidades e aprendizagem através de uma contínua atenção e captação de novos conhecimentos e competências que se vão desenvolvendo com as experiências profissionais. Tudo isto vai resultar numa maior e contínua autonomia, tão desejada.

### **Contributos mais Relevantes para a Organização Acolhedora**

A realização do estágio nesta organização, como é perceptível, entende-se como um contributo significativo para a área dos RH, tendo em consideração que existiu o contacto com todas as atividades e domínios desenvolvidos. Nestes últimos meses relativos ao estágio, o desenvolvimento e atualização da plataforma de Formação (*LMS 360*) foi um dos contributos mais relevantes para a empresa. Até a um certo ponto do período de estágio, foi desenvolvido com sucesso, o trabalho previsto, de forma completa e autónoma. Por esta razão, foi sugerida a sua continuação. Foram, assim, atribuídos mais módulos, para além dos originalmente acordados, refletindo segurança e confiança (por parte da orientadora) para o seu desenvolvimento. O feedback, tanto da equipa de RH, como do *CM* da instituição acolhedora e dos colaboradores foi muito positivo e a publicação destes módulos foi, de facto, uma progressão para a organização.

Para além da área da Formação e Desenvolvimento, o início da Avaliação de Desempenho Formal foi, da mesma forma, um contributo muito relevante, já que nunca foi finalizado, anteriormente, porque a equipa de RH não tinha tempo para a realizar. Existia uma AD informal, também essencial, porém, incompleta para uma empresa como esta com um crescimento visível ano após ano. Esta é uma área com grande relevância para uma organização, já que requer o feedback e visão de todos os colaboradores, inclusive, *team leaders* e *managers* do desempenho individual e organizacional, de um modo mais formal e atento. Assim, para além dos questionários específicos, existem, posteriormente, entrevistas para esclarecimento de alguns detalhes.

### **Sugestões de Melhoria**

Ainda que o estágio se tenha realizado de uma forma bastante positiva e produtiva, existiram aspetos observados em algumas áreas que, se desenvolvidos de maneira mais atenciosa e criteriosa, resultariam num melhor desempenho e resultados organizacionais. Relativamente à área da Formação e Desenvolvimento, uma parte importante do sistema de formação é a avaliação deste. Apesar de existirem registos mensais do desempenho

dos colaboradores, parecem insuficientes, considerando os quatro níveis de avaliação - reação, comportamento, aprendizagem e ação. É necessária a medição do primeiro nível através de um questionário de satisfação no final de cada formação (ver Apêndice E).

No segundo nível, apesar de, na *LMS 360*, ser avaliado com testes no final de cada formação, é também fulcral o desenvolvimento de testes nas formações presenciais. A única medição de avaliação que existe é a observação pelos *TL*. O terceiro ponto é medido através de registos de desempenho, isto é, do registo dos objetivos mensais, assim como o nível de ação. Contudo, são ambos muito sucintos e básicos, devendo ser desenvolvidos com dados mais concretos. Com a otimização desta parte do sistema de formação, acredita-se que se chegue a uma melhor compreensão do que funciona nesta organização.

Ainda na mesma vertente, pensa-se que o desenvolvimento de módulos de formação mais diversificados e de acordo com os objetivos profissionais e pessoais dos colaboradores seria uma mais-valia. No relatório social realizado através de um questionário a todos os colaboradores, muitos referiram que devia haver mais formação referente às categorias de produtos e serviços que a organização oferece. Tal resultaria num melhor conhecimento e, por isso, numa melhor comunicação e confiança na interação com os clientes. Para além disto, foi sugerida a implementação de aulas de francês e português, de modo a melhorar a comunicação interna e aproximação entre todos dentro da organização. Estas novas formações poderiam ser disponibilizadas na *LMS 360* e, assim, oferecer mais utilidade e visibilidade à ferramenta que, até ao início do estágio, se revelou como mal aproveitada apesar do seu grande potencial.

Em relação ao Recrutamento e Seleção, e apesar desta área ter resultado muito bem, pensa-se que a entrevista de seleção deve ser mais estruturada, de forma a ter uma maior validade preditiva. Antes do estágio, as entrevistas de recrutamento eram mais técnicas aliadas a uma triagem curricular, com questões sobre motivações, expectativas salariais e a experiência profissional passada. É sugerida a adição de questões comportamentais ou situacionais, de modo a perceber as capacidades, os traços do candidato e a experiência passada de modo mais específico (semelhante ao Apêndice A).

Em Portugal, esta instituição tem vindo a sofrer um grande aumento, assim, a equipa de RH precisa de acompanhar esse crescimento. A melhor estratégia seria, justamente, integrar uma terceira pessoa qualificada no departamento de RH que tivesse a capacidade, competências e conhecimentos para ajudar a desenvolver estas áreas.

### Conclusões

O presente relatório representa o todo da aprendizagem teórica e prática desenvolvida ao longo dos dois anos de Mestrado de Psicologia Organizacional. A parte teórica é, de facto, muito importante e a base da função e trabalho do psicólogo organizacional. Porém, a componente prática, que se compreende como o estágio curricular, é uma excelente oportunidade de consolidação de toda a teoria aprendida. Estes dois elementos estão correlacionados e um não funciona sem o outro, na prática profissional.

O primeiro ano de mestrado destinou-se ao incentivo e desenvolvimento de vários conhecimentos e competências relevantes para o profissional de Psicologia Organizacional. Foram dois semestres intensos que promoveram a aquisição de conhecimentos teóricos importantes relativos às várias áreas da GRH, através de aulas, trabalhos individuais e trabalhos de grupo (assim como apresentações orais dos mesmos) e frequências. No entanto, o elemento prático esteve também presente associado ao desenvolvimento e apresentação dos referidos trabalhos e de eventuais debates durante as aulas. Esta componente prática permitiu a descoberta e aprimoramento de vários tipos de competências e conhecimentos e, no fundo, a preparação para o percurso profissional. Assim sendo, promoveu-se a aquisição de competências fundamentais à atividade profissional e estágio curricular, tais como a comunicação, a resolução de conflitos, a atribuição de tarefas, a assertividade e a empatia.

Quanto ao segundo ano de mestrado, este focou-se em apenas um elemento, o estágio curricular e, portanto, numa aprendizagem com vertente mais prática. Através deste contacto com a realidade organizacional, foi possível, desde o início, acompanhar a interação existente nesta e as diversas atividades desenvolvidas num departamento de RH. A realização do estágio e os objetivos a cumprir foram alcançados com sucesso e uma mais-valia tanto a nível profissional, como a nível pessoal. A entidade acolhedora foi muito importante para tal, especialmente o departamento de RH. Esta é uma empresa com um espírito de abertura, acolhimento e compreensão notáveis. O departamento de RH, nomeadamente a orientadora e colega, revelaram-se como cruciais para o desenvolvimento profissional, desde o processo de acolhimento e integração. Assim, o longo período de estágio permitiu o desenvolvimento profissional de uma futura

psicóloga organizacional mais capaz, experiente e sábia relativamente à realidade organizacional e, por isso, mais segura, confiante e realizada.

Em retrospectiva, o Mestrado de Psicologia Organizacional reflete-se em dois anos repletos de muitas aprendizagens teóricas e práticas. A associação entre estes dois elementos revelou-se como fundamental para o crescimento profissional e pessoal. Os conhecimentos adquiridos são essenciais para uma formação completa, adequada à realidade do mercado de trabalho. Por outro lado, a componente prática, nomeadamente, os trabalhos de grupo e o estágio curricular promoveram o desenvolvimento do *know-how* e das competências necessárias a fim de tornar o percurso profissional excepcional. Da mesma forma, é possível o aluno compreender as áreas em que tem mais interesse, assim como os seus pontos fortes e as áreas a melhorar.

A relação destas duas partes promove o desenvolvimento não só das *hard skills*, como também das *soft skills*, que são cada vez mais solicitadas no mundo do trabalho, atualmente. O ideal será uma combinação equilibrada das duas competências.

Por último, em tom de conclusão, importa destacar o valor e a importância do motor numa organização - as pessoas. Estas são realmente o fator-chave do sucesso, bem-estar e bom funcionamento de uma organização e a GRH é crucial para a sua promoção. A organização acolhedora é um exemplo claro disso. As pessoas fazem da organização um local de aprendizagem, seguro e promotor de um espírito de entreajuda, tendo possibilitado a realização de um ótimo estágio e promotor do melhoramento profissional e pessoal. Num olhar retrospectivo, é fácil compreender o visível desenvolvimento e crescimento como pessoa e como profissional. Nota-se, assim, um claro “antes” e “depois” da realização do referente mestrado.

### Bibliografia

- Blanchard, K., Britt, J., Zigarmi, P., & Hoekstra, J. (2010). *Quem matou a mudança? Resolver o Mistério de Liderar Pessoas através da Mudança* (1.<sup>a</sup> ed.). Bertrand Editora.
- Caires, S., & Almeida, L. S. (2000). Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate em aberto. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), 219–241. <http://www.redalyc.org/html/374/37413211/>
- Chen, P. & Portalla, T., & Chen, G.-M. (2010). The Development and Validation of the Intercultural Effectiveness Scale. *Intercultural Communication Studies*, 3, 21–37.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos* (4.<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.<sup>a</sup> ed.). Manole.
- Código do Trabalho (2009). Diário da República: 1<sup>o</sup> Série - Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro de 2009. <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf>
- Dessler, G. (2002). Recruitment and Placement. Em *Human resource management* (9.<sup>a</sup> ed., pp. 59–88). Prentice Hall.
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Fleenor, J. W. (2021). Student Feedback on Teaching in Schools. Em *Student Feedback on Teaching in Schools* (15.<sup>a</sup> ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-75150-0>
- Fialho, P. (2021, 17 março). O sistema de Formação [PowerPoint slides]. FPCE – Universidade de Coimbra. Inforestudante da UC Intervenção Psicológica no Desenvolvimento de Recursos Humanos.

<https://inforestudante.uc.pt/nonio/ensino/listagemMateriaisApoio.do?method=most>  
raEcr

- Garavan, T. N., Mcguire, D., & O'donnell, D. (2004). Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417–441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A Construção de um Questionário. Em *Journal of the Royal Society of Medicine*. <https://doi.org/10.1177/003591575604900303>
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2009). The Kirkpatrick Four Levels™: A Fresh Look After 50 Years 1959-2009. *White Paper, April*, 12.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2014). Training and Development. Em *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5.ª ed., pp. 257–292). Wiley.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). HR Skills. Em *Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis* (1.ª ed., pp. 111–120). Stanford Business Books.
- Lourenço, P. R. (2012). *Tópico 1: Estruturas e Configurações Organizacionais*.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, applications, and skill development* (3.ª ed.). SAGE.
- Maignant, A. (1999). *A Gestão da Formação* (1ª Ed). Publicações Dom Quixote.
- 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). Problemas da Burocracia Profissional. Em *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (1.ª ed., pp. 401–408). Dom Quixote.



- Monteiro, S., & Cardoso, L. (2011). Formação e desenvolvimento dos recursos humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: concepções, relações e implicações. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 527–576). Pombalina. [https://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_11](https://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_11)
- Moreira, F. G. (2017). A Importância Da Gestão Estratégica No Recrutamento E Seleção De Pessoal Nas Organizações. *Práticas de Administração Pública*, 1(2), 57. <https://doi.org/10.5902/2526629226482>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7.<sup>a</sup> ed., Vol. 59). McGraw-Hill Education.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M. P. E. (2018). *Gestão por objetivos: Guias para reflexão e ação*. Edições Sílabo.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 481–525). Imprensa da Universidade de Coimbra. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_10](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_10)
- Santos, N. R. (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 579–613). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership defined. *Organizational culture and leadership*, 3. <https://ape.unesp.br/eulg/pdf/SCHEIN.pdf>

## Apêndice A

### Guião Entrevista de Seleção Estruturada

#### Guião de Entrevista de Seleção (Versão Portuguesa)

1. Olá. Bom dia. Consegues ouvir e ver-me bem?
2. O meu nome é Daniela Tavares e sou estagiária nos RH e, ao meu lado, está a Rita Rocha, técnica de RH que me vai acompanhar nesta entrevista.
3. Como estás? Tudo bem com a rede da internet? Não há falhas?
4. Vamos então dar início à entrevista e conversar um bocadinho para nos conhecermos melhor. Se tiveres alguma dúvida ou questão, sente-te à vontade para perguntares a qualquer momento.
5. Vou começar por pedir-te para nos falares sobre ti, especialmente da tua experiência de trabalho até ao momento, em inglês, tendo em conta que a vaga se destina ao mercado inglês.
6. Conheces a nossa organização ou tens alguma noção do que fazemos aqui?
7. Quanto à função em si, compreendes do que se trata?
8. Explica-me o que te motivou a candidatares-te à nossa empresa. Quais as tuas expectativas relativamente à função?
9. Considerando que se trata de um trabalho de *call center*, achas que tens a motivação necessária para realizares um elevado número de chamadas por dia?
10. Imagina que apanhas alguém que está a ter um mau dia do outro lado da chamada e é agressivo. O que fazes nessa situação?
11. Peço que respondas às próximas questões tendo em conta a tua experiência profissional passada. Fala-me de um episódio no qual te deparaste sob pressão. O que estava a acontecer e como lidaste com essa situação?
12. Anteriormente, já te deparaste com algum problema e tomaste a iniciativa para resolvê-lo? Descreve a situação e contexto. O que te motivou? Qual a reação por parte dos teus colegas e superiores?
13. Relata-me uma ocasião na qual experienciaste um conflito com algum colega de equipa. Como te sentiste? Encaraste esse acontecimento de que forma?
14. Tens mais alguma dúvida?
15. Se não tens mais questões, podemos terminar aqui a nossa entrevista. Obrigada pelo teu tempo. Nos próximos dias vais receber feedback positivo ou negativo, da nossa parte ou da parte da agência de recrutamento.

## Apêndice B

### Questionário de Autoavaliação de Desempenho dos colaboradores/*team* *leaders/managers*

#### Avaliação de Desempenho 2021/2022

A Avaliação de Desempenho é um processo que visa compreender o desempenho de uma organização e perceber os pontos fortes e pontos fracos a fim de conceber um plano para corrigir os primeiros e reforçar os últimos.

Performance Appraisal is a process that aims to understand the performance of an organization and understand the strengths and weaknesses to devise a plan to correct the former and strengthen the latter.

L'Évaluation de la Performance est un processus qui vise à comprendre la performance d'une organisation et à comprendre les forces et les faiblesses afin de concevoir un plan pour corriger les premières et renforcer les secondes.

**Por favor, escolhe o idioma do questionário/Please choose the language of survey/ Veuillez choisir la langue du questionnaire**

- Português
- English
- Français

#### **Autoavaliação de Desempenho para Serviço ao cliente**

Primeiramente, obrigada pelo teu tempo.

A organização está, neste momento, a desenvolver uma Avaliação de Desempenho Anual, com o objetivo de compreender a visão e feedback de cada um dos nossos colaboradores e respetivas funções, assim como os pontos positivos e pontos a melhorar e perceber os objetivos tanto individuais como organizacionais.

Para tal, é muito importante que respondam às seguintes questões das várias áreas apresentadas, relativamente ao teu desempenho. O questionário tem a duração média de 10 minutos.

Contamos com o vosso apoio.

Obrigada e bom trabalho!

1. Completa com o teu nome completo: \_\_\_\_\_

2. Identifica a equipa/departamento a que pertences.

- BO
- FID
- CS INTERNATIONAL
- IP DATA
- NAOCALL
- TELESALES
- INTERNATIONAL SALES
- CASC
- RH
- TLF
- LE MONITEUR
- WEB DESIGN
- IT
- WEBIKEO
- FORMAÇÃO
- QUALIDADE

3. Identifica a tua posição: \_\_\_\_\_

4. Identifica o teu manager: \_\_\_\_\_

5. Há quanto tempo trabalhas na organização? \_\_\_\_\_

**A. Abaixo encontrares os valores da organização. Avalia a tua relação com as seguintes competências durante o teu trabalho.**

**Liderança** (autonomia/contribuição de ideias inovadoras)

- 1- Sei
- 2-Assimilei
- 3-Domino

**Ética** (integridade/honestidade/transparência)

- 1- Sei
- 2-Assimilei
- 3-Domino

**Agilidade** (rapidez/simplicidade/vivacidade)

- 1- Sei
- 2-Assimilei
- 3-Domino

**Data** (gestão de testes, números, dados)

- 1- Sei
- 2-Assimilei

- 3-Domino

**Satisfação** (utilizadores/FACs/ equipa)

- 1- Sei
- 2-Assimilei
- 3-Domino

**B. Avalia as seguintes Competências Técnicas.**

As competências técnicas ou *hard skills* são consideradas aptidões técnicas que um profissional deve ter, isto é, correlacionam-se com tarefas mais práticas e mais fáceis de identificar. Assinala apenas uma opção para cada competência.

**Orientação para o cliente** (capacidade de se focar nas necessidades e satisfação dos clientes internos e externos e capacidade de perguntar, ouvir, reformular para compreender)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Autonomia** (capacidade de orientar o seu trabalho e aprendizagem de modo cada vez mais independente, desenvolvendo iniciativa e a responsabilidade da sua aprendizagem)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Perseverança e Disciplina** (capacidade de manter o seu esforço ao longo do tempo para defender uma ideia, um projeto, realizar os seus objetivos; não desanimar com as restrições)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.

- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Abertura à aprendizagem** (capacidade para procurar e partilhar informação, com o fim de favorecer o seu desenvolvimento pessoal e profissional modificando de forma flexível e contínua os esquemas mentais para compreender e transformar a realidade)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Comunicação** (capacidade de comunicar dentro da equipa/departamento, com o team leader/manager e com os colaboradores restantes de forma clara, flexível e eficiente)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Responsabilidade e Organização** (capacidade de antecipar, planear, priorizar atividades/projetos e gerir prioridades; definir tempo necessário para completar cada tarefa, identificar e organizar os recursos necessários)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

### **C. Avalia as seguintes Competências Socio-comportamentais.**

As competências socio-comportamentais ou *soft skills* baseiam-se em aptidões socio-comportamentais características do profissional e na forma como se comporta no dia a dia organizacional. Assinala apenas uma opção para cada competência.

**Respeito pela diversidade e multiculturalidade** (capacidade de compreender e aceitar a diversidade social e cultural, a fim de desenvolver a convivência entre as pessoas, sem distinção de sexo, idade, religião, etnia, condição social e política)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Relacionamento** (capacidade de relacionar-se positivamente com as pessoas, através da escuta empática e da expressão clara e assertiva do que pensa e sente por meios verbais e não verbais)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Adaptabilidade** (capacidade de adaptar-se às mudanças, modificando o comportamento para se integrar, com versatilidade e flexibilidade)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Resolução de problemas** (capacidade de identificar, analisar e definir os elementos significativos que constituem um problema para resolver com critério e de forma efetiva)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.



- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Espírito de equipa** (capacidade de apoiar os objetivos da equipa e, mais geralmente, da empresa; gostar de trabalhar em grupo; obter a opinião dos outros; compartilhar informação; coopera facilmente)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

#### **D. Desenvolvimento Profissional e Satisfação no trabalho**

O que te atrai sobre a tua função hoje?

---

Consideras fácil completar os 100% dos objetivos mensais? Se respondeste não, explica porquê.

---

O que consideras importante desenvolver para cumprir os objetivos definidos da tua função?

---

Que aspetos do teu trabalho consideras particularmente desafiantes?

---

Com base numa escala de 1 a 5, como classificarias o teu nível de satisfação com o trabalho?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

#### **E. Autoavaliação do Desempenho**

1. Identifica, de forma breve, as características pessoais e/ou aspetos comportamentais que mais positivamente se diferenciaram ou que carecem de desenvolvimento, respetivamente. Sustenta esta identificação com exemplos concretos.

Pontos fortes:

---

Pontos a melhorar:

---

2. Tendo em consideração o teu desempenho, escolhe a opção que mais se adequa.

- Insatisfatório: O teu desempenho está aquém do previsto para a função – é insatisfatório.
- Necessita de melhoria: O teu desempenho está, em alguns pontos, aquém do previsto para a função – necessita de desenvolvimento.
- Eficiente: O teu desempenho corresponde ao previsto para a função – cumpre de forma efetiva os objetivos definidos.
- Muito bom: O teu desempenho ultrapassa, em alguns casos, o previsto para a função – é muito bom.
- Excelente: O teu desempenho ultrapassa largamente o previsto para a função – é excepcional.

**F. Observações/comentários**

Por favor, deixa um comentário ou sugestão, se assim quiseres.

---

## Apêndice C

### Questionário de Avaliação de Desempenho dos colaboradores pelos *team leaders/* *managers*

#### Avaliação de Desempenho 2021/2022

A Avaliação de Desempenho é um processo que visa compreender o desempenho de uma organização e perceber os pontos fortes e pontos fracos a fim de conceber um plano para corrigir os primeiros e reforçar os últimos.

Performance appraisal is a process that aims to understand the performance of an organization and understand the strengths and weaknesses to devise a plan to correct the former and strengthen the latter.

L'évaluation de la performance est un processus qui vise à comprendre la performance d'une organisation et à comprendre les forces et les faiblesses afin de concevoir un plan pour corriger les premières et renforcer les secondes.

**Por favor, escolhe o idioma do questionário/Please choose the language of survey/ Veuillez choisir la langue du questionnaire**

- Português
- English
- Français

#### **Avaliação de Desempenho das Equipas**

Primeiramente, obrigada pelo teu tempo.

A organização está, neste momento, a desenvolver uma Avaliação de Desempenho Anual, com o objetivo de compreender a visão e feedback de cada um dos nossos colaboradores e respetivas funções, assim como os pontos positivos e pontos a melhorar e perceber os objetivos tanto individuais como organizacionais.

Para tal, como team leader, abaixo são te questionadas vários pontos de forma a perceber o desempenho dos colaboradores da tua equipa. O questionário tem a duração média de 10 minutos.

Contamos com o vosso apoio.

Obrigada e bom trabalho!

1. Completa com o teu nome completo: \_\_\_\_\_

2. Colaborador a avaliar: \_\_\_\_\_

3. Identifica a equipa/departamento a que pertences.

- BO
- FID
- CS INTERNATIONAL
- IP DATA
- NAOCALL
- TELESALLES
- INTERNATIONAL SALES
- CASC
- RH
- TLF
- LE MONITEUR
- WEB DESIGN
- IT
- WEBIKEO
- FORMAÇÃO
- QUALIDADE

**A. Abaixo encontras os valores da organização. Avalia a tua relação com as seguintes competências durante o teu trabalho.**

**Liderança** (autonomia/contribuição de ideias inovadoras)

- 1- Sabe
- 2-Assimilou
- 3-Domina

**Ética** (integridade/honestidade/transparência)

- 1- Sabe
- 2-Assimilou
- 3-Domina

**Agilidade** (rapidez simplicidade/vivacidade)

- 1- Sabe
- 2-Assimilou
- 3-Domina

**Data** (gestão de testes, números, dados)

- 1- Sabe
- 2-Assimilou
- 3-Domina

**Satisfação** (utilizadores/FACs/ equipa)

- 1- Sabe
- 2-Assimilou

- 3-Domina

**B. Avalia as seguintes Competências Técnicas.**

As competências técnicas ou *hard skills* são consideradas aptidões técnicas que um profissional deve ter, isto é, correlacionam-se com tarefas mais práticas e mais fáceis de identificar. Assinala apenas uma opção para cada competência.

**Orientação para o cliente (SC)** (capacidade de se focar nas necessidades e satisfação dos clientes internos e externos e capacidade de perguntar, ouvir, reformular para compreender)

- 1.Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2.Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3.Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4.Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5.Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Criatividade e proatividade (FS)** (capacidade para modificar ou pensar as coisas de diferentes perspectivas oferecendo soluções novas e diferentes de forma proativa)

- 1.Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2.Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3.Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4.Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5.Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Autonomia** (capacidade de orientar o seu trabalho e aprendizagem de modo cada vez mais independente, desenvolvendo iniciativa e a responsabilidade da sua aprendizagem)

- 1.Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2.Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3.Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4.Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5.Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Perseverança e Disciplina** (capacidade de manter o seu esforço ao longo do tempo para defender uma ideia, um projeto, realizar os seus objetivos; não desanimar com as restrições)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Abertura à aprendizagem** (capacidade para procurar e partilhar informação, com o fim de favorecer o seu desenvolvimento pessoal e profissional modificando de forma flexível e contínua os esquemas mentais para compreender e transformar a realidade)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Comunicação** (capacidade de comunicar dentro da equipa/departamento, com o team leader/manager e com os colaboradores restantes de forma clara, flexível e eficiente)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Responsabilidade e Organização** (capacidade de antecipar, planear, priorizar atividades/projetos e gerir prioridades; definir tempo necessário para completar cada tarefa, identificar e organizar os recursos necessários)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**C. Avalia as seguintes Competências Comportamentais.**

As competências socio-comportamentais ou *soft skills* baseiam-se em aptidões socio-comportamentais características do profissional e na forma como se comporta no dia a dia organizacional. Assinala apenas uma opção para cada competência.

**Respeito pela diversidade e multiculturalidade** (capacidade de compreender e aceitar a diversidade social e cultural, a fim de desenvolver a convivência entre as pessoas, sem distinção de sexo, idade, religião, etnia, condição social e política)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Relacionamento** (capacidade de relacionar-se positivamente com as pessoas, através da escuta empática e da expressão clara e assertiva do que pensa e sente por meios verbais e não verbais)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Adaptabilidade** (capacidade de adaptar-se às mudanças, modificando o comportamento para se integrar, com versatilidade e flexibilidade)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Resolução de problemas** (capacidade de identificar, analisar e definir os elementos significativos que constituem um problema para resolver com critério e de forma efetiva)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.

- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Espírito de equipa** (capacidade de apoiar os objetivos da equipa e, mais geralmente, da empresa; gostar de trabalhar em grupo; obter a opinião dos outros; compartilhar informação; coopera facilmente)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

**Iniciativa** (disposição para atuar de forma proativa, pondo em ação as ideias em forma de atividades e projetos com o fim de explorar ao máximo as oportunidades e assumindo os riscos necessários)

- 1. Nunca demonstro os comportamentos associados à competência.
- 2. Demonstro pontualmente os comportamentos associados à competência, necessitando de desenvolvimento.
- 3. Demonstro, com alguma frequência, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência, devendo beneficiar da consolidação dos mesmos.
- 4. Demonstro, de forma regular e consistente, os comportamentos associados ao nível exigido para a competência.
- 5. Demonstro comportamentos que ultrapassam o nível da competência requerido.

#### **D. Avaliação do Desempenho**

1. Tendo em consideração o desempenho do colaborador em questão, completa os seguintes pontos.

O que foi bem feito (pontos fortes):

---

O que pode ser melhorado (pontos a melhorar):

---



Fatores que promoveram o desempenho:

---

Fatores que condicionaram o desempenho:

---

2. Tendo em consideração o desempenho do colaborador, escolhe a opção que mais se adequa.

- Insatisfatório: O teu desempenho está aquém do previsto para a função – é insatisfatório.
- Necessita de melhoria: O teu desempenho está, em alguns pontos, aquém do previsto para a função – necessita de desenvolvimento.
- Eficiente: O teu desempenho corresponde ao previsto para a função – cumpre de forma efetiva os objetivos definidos.
- Muito bom: O teu desempenho ultrapassa, em alguns casos, o previsto para a função – é muito bom.
- Excelente: O teu desempenho ultrapassa largamente o previsto para a função – é excepcional.

**E. Observações/comentários**

Por favor, deixa um comentário ou sugestão, se assim quiseres.

---

## Apêndice D

### Questionário de Avaliação de Desempenho dos *team leaders/ managers* pelos colaboradores

#### Avaliação de Desempenho 2021/2022

A Avaliação de Desempenho é um processo que visa compreender o desempenho de uma organização e perceber os pontos fortes e pontos fracos a fim de conceber um plano para corrigir os primeiros e reforçar os últimos.

Performance appraisal is a process that aims to understand the performance of an organization and understand the strengths and weaknesses to devise a plan to correct the former and strengthen the latter.

L'évaluation de la performance est un processus qui vise à comprendre la performance d'une organisation et à comprendre les forces et les faiblesses afin de concevoir un plan pour corriger les premières et renforcer les secondes.

**Por favor, escolhe o idioma do questionário/Please choose the language of survey/ Veuillez choisir la langue du questionnaire**

- Português
- English
- Français

#### **Avaliação de Desempenho das Equipas**

Primeiramente, obrigada pelo teu tempo.

A organização está, neste momento, a desenvolver uma Avaliação de Desempenho Anual, com o objetivo de compreender a visão e feedback de cada um dos nossos colaboradores e respetivas funções, assim como os pontos positivos e pontos a melhorar e perceber os objetivos tanto individuais como organizacionais.

Para tal, como colaborador, abaixo são te questionados vários pontos de forma a perceber o desempenho do teu team leader/manager. O questionário tem a duração média de 10 minutos.

Contamos com o vosso apoio.

Obrigada e bom trabalho!

1. Completa com o teu nome completo: \_\_\_\_\_

2. *Team leader/manager* a avaliar: \_\_\_\_\_

3. Identifica a equipa/departamento a que pertences.

- BO
- FID
- CS INTERNATIONAL
- IP DATA
- NAOCALL
- TELESALLES
- INTERNATIONAL SALES
- CASC
- RH
- TLF
- LE MONITEUR
- WEB DESIGN
- IT
- WEBIKEO
- FORMAÇÃO
- QUALIDADE

**A. Abaixo encontras os valores da organização. Avalia a tua relação com as seguintes competências durante o teu trabalho.**

(Secção igual à secção A do Apêndice B)

**B. Avalia as seguintes Competências Técnicas.**

(Secção igual à secção B do Apêndice B)

**C. Avalia as seguintes Competências Comportamentais.**

(Secção igual à secção C do Apêndice B)

**D. Análise do desempenho**

Tendo em consideração o desempenho do teu team leader/ manager em questão, completa os seguintes pontos.

Refere um aspeto que está a fazer bem e deve continuar.

---

Refere um aspeto que poderia fazer para ser mais eficiente.

---

O que fez para facilitar o teu desempenho no trabalho?

---

O que fez para impedir o teu desempenho no trabalho?

---

Estás satisfeito com a frequência do feedback do teu team leader/manager?

- Sim
- Não

Numa escala de 1 a 5, como é que o teu team leader/manager apoia os teus objetivos de desenvolvimento e reconhece as tuas contribuições no trabalho?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Numa escala de 1 a 5, quão confortável te sentes em fornecer feedback ao teu team leader/manager?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Achas que tens os recursos e as ferramentas de que precisas para realizar o teu trabalho com eficiência?

- Sim
- Não

Avalia o desempenho do teu team leader/manager

- Insatisfatório: O teu desempenho está aquém do previsto para a função – é insatisfatório.
- Necessita de melhoria: O teu desempenho está, em alguns pontos, aquém do previsto para a função – necessita de desenvolvimento.
- Eficiente: O teu desempenho corresponde ao previsto para a função – cumpre de forma efetiva os objetivos definidos.
- Muito bom: O teu desempenho ultrapassa, em alguns casos, o previsto para a função – é muito bom.
- Excelente: O teu desempenho ultrapassa largamente o previsto para a função – é excepcional.

#### **E. Observações/comentários**

Por favor, deixa um comentário ou sugestão, se assim quiseres.

---

## Apêndice E

### Questionário de Avaliação de Satisfação de um módulo de Formação

#### Avaliação de Satisfação – Módulo X

Através deste breve questionário podes expor a tua avaliação e opinião quanto à última sessão de formação. Com as tuas respostas podemos, no futuro, aprimorar os conteúdos, métodos, dinâmicas e a sessão no seu todo. Para tal, marca com um X o quadrado que mais representa a tua opinião relativamente a cada parâmetro, numa escala de 1 a 5, sendo 1, muito desadequado/muito mau e 5, muito adequado/muito bom.

#### Planificação e Conteúdo da sessão

	1	2	3	4	5
1. Conteúdo da sessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Divisão e desenvolvimento do conteúdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Utilidade do conteúdo apresentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Métodos Utilizados e Condições da Sessão

4. Adequação dos métodos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Qualidade dos equipamentos (plataforma online)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dinâmicas apresentadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Adequação das referências utilizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gestão de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Intervenção do Formador

9. Pontualidade e cumprimento do horário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Domínio e clareza da exposição do tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Postura e relacionamento com os participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Capacidade de motivar a participação dos formandos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Avaliação Global da Sessão

13. Cumprimento dos objetivos propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Obteve conhecimento com a sessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Comentários/sugestões

---

## Anexos

### Anexo 1

#### *Organigrama da Organização acolhedora*

