



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Joana Filipa Teixeira De Almeida

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora Carla Maria Santos Carvalho e Professora Doutora Teresa Manuela Marques dos Santos Dias Rebelo

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

“Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do.”

Steve Jobs

Agradecimentos

Este caminho só foi possível percorrer com os elementos certos de esforço e determinação, mas também com as pessoas certas no meu caminho. E, por isso, o que sou hoje, pessoal e profissionalmente, é a junção de diversos bocadinhos de cada um de vocês.

Aos professores que contribuíram para todas as minhas aprendizagens e, especialmente, à Professora Doutora Carla Carvalho e Professora Doutora Teresa Rebelo por toda a orientação, disponibilidade e conselhos que levo comigo.

À Stricker e ao Departamento de Recursos Humanos, por me terem aberto portas e ajudado a crescer ao longo dos últimos meses. Ao David, amigo e companheiro de estágio por todas as partilhas ao longo desta aventura.

Aos amigos, que tornam tudo isto mais especial! À Andreia, à Rita e à Sara, pelos bons momentos que criámos juntas. À Diana, ao João, ao Jorge e ao Miguel, pela bonita amizade que construímos neste Mestrado! Sem vocês este percurso não teria sido o mesmo!

Ao João, por ser o amigo, namorado e pilar que desejo levar comigo para a vida. Para ti, não há palavras para o quanto agradeço por tudo o que fizeste por mim desde o primeiro dia desta caminhada. Com toda a certeza de que esta conquista é também um bocadinho tua!

À minha Mãe, pela guerreira que tem sido perante todas as adversidades. Por sempre ter sido um enorme pilar e o exemplo de que com trabalho conseguimos tudo. Só foi possível com todo o teu apoio e aprendizagens, que fazem de mim quem sou hoje!

Aos meus meninos, ao Guilherme e ao Martim, que, embora pequeninos, são diariamente a minha inspiração para fazer mais e melhor. Desejo um dia ser inspiração para vocês também!

Um enorme obrigada a todos vocês!

Índice

Introdução.....	1
1. Caracterização do Sistema de Ação	2
1.1. Perfil da Paul Stricker.....	2
1.1.1. Evolução Histórica	2
1.1.2. Valores, Missão e Visão.....	4
1.1.3. Estrutura Organizacional.....	4
2. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas	8
2.1. Culture & Performance.....	8
2.1.1. Culture	8
2.1.2. Performance	13
2.2. Training, Onboarding & Offboarding.....	17
2.2.1. Training	17
2.2.2. Onboarding & Offboarding.....	22
2.3. Talent Acquisition & Employer Branding	25
2.3.1. Talent Acquisition	25
2.3.2. Employer Branding.....	29
2.4. Outras Atividades.....	30
3. Reflexão Crítica.....	32
3.1. Competências Desenvolvidas.....	32
3.2. Pontos Fortes, Aspectos de Melhoria e Contributos.....	35
Considerações Finais	39
Referências Bibliográficas	42
Anexos.....	48

Introdução

O presente relatório surge como resultado da formação académica ao longo dos últimos cinco anos na área da Psicologia e, em especial, dos dois anos de Mestrado em Psicologia Organizacional pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC). Essa aprendizagem proporcionou o conteúdo teórico e a preparação fundamental naquela será a minha atuação e o meu papel enquanto Psicóloga Organizacional. Como tal, o mesmo constitui o desafio de passar para o papel, o meu percurso enquanto estagiária no Departamento de Recursos Humanos da Paul Stricker, S.A. (Stricker).

Este estágio teve um regime presencial, em horário integral (de segunda a sexta-feira, das 9h00 às 18h00), com uma duração total de oito meses, com início a 3 de outubro e fim a 26 de maio. Durante este período estive sob orientação da Professora Doutora Carla Carvalho e da Professora Doutora Teresa Rebelo, pela FPCEUC e, na Stricker, pela atual responsável da área de *Talent Development*. Este contacto diário, permitiu acompanhar na íntegra todo o dia-a-dia do trabalho em Recursos Humanos, de uma forma próxima e também ativa, uma vez que existiu sempre um papel participativo.

No decorrer do primeiro ano do mestrado, foram adquiridos conhecimentos teóricos, e ferramentas, que estruturaram a base de todo o processo subsequente de aprendizagem prática. Daqui, é possível mencionar os momentos de aquisição de conhecimentos no dia-a-dia do contexto académico, como exercícios práticos, investigação e trabalhos em grupo, nas diferentes unidades curriculares. Assim, o principal objetivo deste relatório incide na articulação daquilo que foi a aprendizagem em contexto académico, com o primeiro contacto em contexto prático, consolidando os mesmos de forma estruturada.

Este integra três secções que constituem objetivos mais específicos, como: a caracterização do sistema de ação, que terá como foco detalhar a organização como um todo e o departamento integrado em particular; a exposição detalhada das atividades desenvolvidas ao longo do tempo e a sua complementaridade com os conhecimentos teóricos; e, por fim, uma reflexão sobre o impacto que esta aprendizagem assumiu no desenvolvimento das diversas competências técnicas e comportamentais, expectáveis na conclusão deste ciclo e no futuro profissional.

1. Caracterização do Sistema de Ação

Destina-se à apresentação do sistema de ação, a Stricker, enquanto organização, bem como a exposição do seu perfil, da sua história, valores e missão. Adicionalmente, também abordará a sua estrutura enquanto empresa como um todo e do departamento de Recursos Humanos, na qual foram desenvolvidas as atividades.

1.1. Perfil da Paul Stricker

A Stricker é um grupo português que cria, desenvolve e distribui produtos promocionais a profissionais do mesmo setor. Atualmente está entre os três maiores armazenistas generalistas europeus e lidera este setor no Brasil, o que permite deter uma impactante oferta nas áreas da logística, impressão e informática.

Com sede em Murte, distrito de Coimbra, está atualmente presente em três continentes, em mais de cem países, onde possui uma vasta cadeia de clientes com os quais comunica em vinte seis idiomas diferentes. Este negócio, baseia-se num modelo de *Business to Business* (B2B), ou seja, que se desenvolve com outras empresas do mesmo setor e nunca com o consumidor final, o que faz com que opere impulsionada pelo fabrico e com uma componente principal de valor económico (Lilien, 2016). Por esse motivo, é uma multinacional pouco conhecida para a comunidade, onde a sua marca, de forma propositada, passa despercebida.

Além da sua presença ativa em todo o mundo, a Stricker integra também pontos de produção e armazenamento na República Checa, com aproximadamente duas centenas de colaboradores, e no Brasil, com cerca de noventa, fruto de investimentos mais recentes. Adicionalmente, são cerca de trinta a trabalhar a partir da China, e quarenta no resto da Europa (viajam pelos diversos países, não estando alocados a nenhum espaço físico). Isto permite alargar o volume de negócio e adquirir uma maior carteira de clientes, seja pela inovação de produtos, aumento da capacidade de produção e por se aproximar dos seus principais agentes competitivos.

1.1.1. Evolução Histórica

Fundada em 1944, a empresa que é hoje aquilo que conhecemos, nasceu de uma história de amor, superação e resiliência em tempos difíceis. Paul Stricker, um jovem oriundo de uma família sólida e proprietária de uma fábrica de malhas, deixou a sua terra

natal, na Áustria, em 1938, junto com um grupo de refugiados, antecipando assim as complicações políticas que levariam mais tarde à Segunda Guerra Mundial. O grupo percorreu vários países da Europa e tinha como destino final o Canadá.

Foi na escala que fez em Lisboa que Paul Stricker conheceu Adelaide dos Santos, por quem viria a apaixonar-se. Foi por ela que permaneceu em Portugal e com quem viria a casar em 1941. Apesar dos inúmeros obstáculos que surgiram dos tempos difíceis que decorriam, Paul Stricker, mais uma vez, demonstrou a sua capacidade de superação e começou por vender alguns produtos, como facas, óculos ou pilhas. Chegou ainda a vender saias plissadas, que o próprio fabricava e, posteriormente, vendia.

Em 1944, depois de finalmente autorizado, firmou-se como empresário com o seu negócio em Coimbra. O espírito de inovação e a procura pela sustentabilidade fizeram demonstrar, mais uma vez, o seu espírito inovador. Comprou um enorme stock de canetas de tinta permanente estragadas, consertou-as e voltou a vendê-las com o auxílio de amigos. E é assim, neste contexto de diversidade e confiança, que surge a Paul Stricker e Filhos, hoje Paul Stricker, S.A.

Mais tarde surge a segunda geração da Stricker e é em 1987 que Ricardo Stricker, filho de Paul Stricker, assume o domínio do negócio e o eleva, impulsionando a entrada do negócio no mercado dos produtos promocionais. Surge então a necessidade de procurar instalações que permitam responder ao aumento do volume de negócio, pelo que em 2003, a Stricker instala a sua sede em Murte de. Após a aquisição de unidades de produção na República Checa, em 2018, e Brasil, em 2020, em 2021 deu-se também a expansão em Murte de, com a aquisição de um novo edifício junto à Unidade de Produção (com todos os *Shared Services*) e com o escritório em Lisboa, onde se encontram parte de algumas dessas equipas. Atualmente, a organização é dirigida pela 3ª geração da família, os netos do fundador, sendo a posição atual de CEO ocupada por Paulo Stricker.

No momento atual, e com o impacto significativo que certamente este marco terá, importa referir o processo de reestruturação pelo qual a organização atravessa, desde novembro de 2022. Além do que representa no futuro da organização, este teve impacto no desenvolvimento do estágio e na forma como o trabalho de Recursos Humanos necessitou de ser repensado e ajustado.

1.1.2. Valores, Missão e Visão

Com o propósito de obter dados concretos e mais reais foram aplicados, em 2021, questionários culturais, através da *Great Place to Work* (GPW), aos colaboradores em Portugal. Daí, foi possível obter resultados relevantes à definição dos valores em que assenta a cultura da Stricker. A adjetivação dos mesmos ainda está a ser definida pela administração, mas as ideias principais já se encontram alinhadas. Os resultados deste estudo indicam que a Stricker é uma empresa inovadora, ambiciosa, dinâmica e jovem, que valoriza o ambiente informal, independentemente do nível hierárquico, que preza pela sua missão de evolução e crescimento, caracterizando-se ainda pelo seu ambiente multicultural repleto de oportunidades de partilha (Stricker, 2023). Isto permite um ambiente confortável e de interajuda, que facilita uma integração positiva aos novos colaboradores (Stricker, 2023).

Na sua apresentação, a Stricker refere ainda a procura por fomentar ativamente as condições para que as pessoas sintam que têm o seu espaço, onde podem brilhar e ter um sentido de comunidade e pertença, numa empresa com um ritmo incrivelmente acelerado, ambiciosa e onde a capacidade de organização e o trabalho sob pressão, a um ritmo desafiante, são uma mais-valia. Para tal, existe uma procura constante pela valorização pessoal, de prestação de vários benefícios e uma procura constante por medidas que permitam proporcionar a conciliação da vida pessoal e profissional (Stricker, 2023). Como tal, o trabalho sobre a cultura da empresa representa diversos desafios como referido mais à frente neste relatório.

1.1.3. Estrutura Organizacional

Identificar a estrutura da organização permite conhecer grande parte do seu funcionamento. Para desenhar a estrutura organizacional de uma organização, é fulcral analisar alguns elementos-chave da sua conceção (Robbins & Judge, 2018):

- Especialização do trabalho (grau em que as tarefas estão subdivididas: horizontal ou vertical);
- Departamentalização (forma como as funções são agrupadas);
- Cadeia de comando (distribuição da autoridade e responsabilidade);
- Centralização ou descentralização da tomada de decisão;
- Formalização (standardização das funções).

De acordo com Mintzberg (1980), existem cinco tipos de configurações organizacionais, respetivamente designadas como Estrutura Simples, Burocracia Mecânica, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalisada e Adocracia. Estas são o resultado da interação das cinco partes que as compõem, sendo a estrutura definida de acordo com a parte que detém maior poder de influência interna (Mintzberg, 1980). As partes apresentadas são: (1) núcleo operacional, que engloba os colaboradores onde o trabalho “básico” é efetuado; (2) vértice estratégico, onde se situa a direção de topo; (3) linha hierárquica, que inclui os gestores nas relações de linha entre o vértice e o núcleo; (4) tecnoestrutura, especialistas responsáveis pela planificação e controlo do trabalho; (5) apoio logístico, especialistas que prestam apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional (Mintzberg, 1980).

Como tal, é possível indicar que a Stricker é uma organização com estrutura divisionalisada, pelo que se caracteriza pelo agrupamento em unidades com base no mercado ao nível da linha hierárquica, sendo que cada uma se assume com um funcionamento relativamente autónomo. A sua descentralização é global e verticalmente limitada, pelo que o topo estratégico controla o resultado das decisões dos diretores de cada um dos departamentos existentes (Mintzberg, 1980). Adicionalmente, nesta estrutura organizacional, é possível verificar a forma como cada departamento tende a assumir uma centralização do poder e formalização do comportamento da sua respetiva equipa (Mintzberg, 1980). Cabe à Administração definir a estratégia global da organização, distribuir os recursos financeiros, controlar o desempenho de cada departamento, bem como gerir e fornecer serviços comuns a cada um dos seus diretores.

Esta estrutura apresenta diversos benefícios relacionados com a sua autonomia, tanto ao nível das áreas operacionais, como dos processos e resultados (Mintzberg, 1995). O mesmo autor refere ainda, como benefício, uma logística centralizada e um elevado foco nas necessidades específicas dos seus clientes. No entanto, representa também algumas problemáticas, uma vez que resulta numa elevada concentração de poder a um conjunto de pessoas muito restrito, o que conduza a lutas de poder (Mintzberg, 1995). Num caso prático, é possível referir um funcionamento quase autónomo e distinto dos departamentos da Stricker, o que faz com que muitos colaboradores reconheçam diferenças entre si no dia-a-dia. Por sua vez, também o controlo apertado dos resultados

e a pouca flexibilidade que estas estruturas demonstram, pode representar aspetos negativos e constituir desvantagens ainda mais agudizadas na situação vivenciada.

A sede da Stricker, local onde decorreu o estágio, é constituída por duas unidades, respetivamente designadas de Unidade de Produção e *Shared Services*. É, desta forma, composta por diversos departamentos, respetivamente designados como *Operations, Facilities & Technical Services, Transports & Logistics, Engineering, Administrative/Finance, Product & Procurement, Sales, IT, Business Intelligence, Marketing, Sustainability & Compliance* e, por fim, *Human Resources* onde estive inserida durante a realização do estágio.

No início do estágio o Departamento de Recursos Humanos era constituído por quatro áreas: *Performance & Culture, Training, Onboarding & Offboarding, Talent Acquisition & Employer Branding e Compensation & Benefits*. Com o processo de reestruturação, e após várias saídas no departamento, esta organização sofreu alterações. É fundamental manter um olhar atento sobre os colaboradores da organização e, perante uma situação sensível como a experienciada, o trabalho do Departamento de Recursos Humanos é mais importante do que nunca. Como tal, é fulcral assegurar resposta às necessidades dos colaboradores, que não são constantes, e diferem entre as diferentes fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio (Singh, 2019).

Para que seja possível continuar a compreender e acompanhar o colaborador em todo o seu ciclo de vida na organização, o organigrama, e as respetivas responsabilidades, foram ajustadas às responsáveis por cada área. Este é um ciclo natural pelo que, embora cada colaborador se insira numa posição específica em determinado momento, o expectável é que se desloquem entre elas com o tempo (Crane & Hartwell, 2019). Este ciclo pode ser estruturado num modelo com as quatro fases (Crane & Hartwell, 2019): (1) momento de exploração, onde o colaborador avalia a sua vocação e, em última análise, escolhe uma carreira a longo prazo; (2) este estabelece-se com a carreira escolhida no local de trabalho, o que influencia a autoidentidade do mesmo; (3) ocorre uma gestão de manutenção e crescimento contínuo para responder aos possíveis desafios e atualizações; (4) ocorre uma desvinculação em que o colaborador inicia um distanciamento emocional e físico da carreira.

De forma a procurar manter uma resposta eficaz a esse ciclo, o Departamento assumiu uma nova estrutura, partilhada pelo Diretor de Recursos Humanos e a vigora a partir do mês de março de 2023 (ver figura nº1). Assim, e ainda que as responsabilidades se mantenham divididas por áreas de atuação, toda a vertente de *Culture*, fica agora com uma responsabilidade mais transversal a todos os membros.



Figura 1: Organograma do Departamento de Recursos Humanos da Paul Stricker, SA

Cada responsável tem um perfil de competências técnicas e comportamentais detalhadas associadas à sua função, pelo que é possível afirmar que existe um elevado nível de especialização em cada uma. Isto permite, não só manter um conhecimento completo e permanente de todo o trabalho realizado, bem como uma atuação total no ciclo de vida do colaborador na organização.

Adicionalmente, importa referir que os Departamentos de Recursos Humanos presentes na República Checa e Brasil, ainda que funcionem de forma relativamente autónoma, reportam à Sede. Uma vez que a aquisição destas unidades é algo relativamente recente, os modelos de trabalho são ainda relativamente diferentes, pelo que parte do trabalho diário em Portugal tem sido a integração dos mesmos em todos os processos. Isto foi algo notório e relevante ao longo do estágio, uma vez que existiu a necessidade de comunicar e desempenhar ações de forma regular nesse sentido.

2. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas

Apresentação das atividades que incidiram sobre a aprendizagem e atuação da formação prática do Psicólogo Organizacional e para as quais existe necessidade de um ajuste constante ao mundo dinâmico das organizações. Tal como indicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015), este trabalho incide na intervenção do psicólogo cujo principal objetivo visa a melhoria do desempenho, satisfação e produtividade laboral, bem como zelar pelo bem-estar dos recursos humanos das organizações.

Plano de Atividades	2022			2023				
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Culture & Performance	■	■						■
Talent Acquisition & Employer Branding			■	■				
Reward & Benefits					■			
Training, Onboarding & Offboarding						■	■	

Figura 2: Plano de atividades de estágio (inicial)

Plano de Atividades	2022			2023				
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Culture & Performance	■	■	■	■				
Talent Acquisition & Employer Branding							■	■
Reward & Benefits								
Training, Onboarding & Offboarding					■	■	■	■

Figura 3: Plano de atividades de estágio (cumprido)

2.1. Culture & Performance

2.1.1. Culture

Falar de Cultura remete-nos para uma das suas definições base, que a caracteriza como “um padrão de pressupostos básicos partilhados, aprendidos por determinado grupo à medida que foi resolvendo os problemas de adaptação externa e de integração interna que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, como tal, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1983, p.14). Ou seja, a cultura remete-nos para a forma como cada organização lida coletivamente com problemas de adaptação externa e integração interna.

O conhecimento científico adquirido sobre esta temática, permite reconhecer que esta nos oferece o poder de interpretar e compreender determinados comportamentos e formas de atuar (Schein, 1983). Como tal, o seu conhecimento e interpretação representa uma importante ferramenta para todo o trabalho que sucede, pelo que olhar para este tema e explorar a cultura da Stricker, remete para aquele que foi o primeiro desafio ao longo deste percurso. Importa ainda referir a importância que o Modelo de Schein assume nesta interpretação, sendo que este descreve a cultura da mesma em três níveis (Schein, 1983):

1. Artefactos: estrutura e processos organizacionais visíveis;
2. Valores: estratégias, objetivos ou filosofias;
3. Pressupostos básicos: crenças, perceções, sentimentos (operam de modo inconsciente).

Numa fase ainda inicial de integração nesta área, foi possível identificar que a Stricker procura a dinamização de atividades ao longo de todo o ano, de acordo com os objetivos proposto pela organização, como forma de desenvolver e alinhar a cultura com os mesmos. Como tal, conta já com alguns benefícios que estão diariamente presentes e já fazem parte da mesma, como a *Coverflex* (plataforma flexível para a gestão dos *fringe benefits*), a fruta fresca oferecida diariamente ou o *Stricker Club*, como um dos projetos com que mais cedo me integrei. Este tem como propósito o estabelecimento de protocolos que permitem o acesso a benefícios e descontos, sendo que a minha atuação passou por uma vertente de comunicação externa, onde estabeleci contacto com inúmeras entidades para alargar essa oferta junto dos colaboradores (ver Anexo A).

Nesta fase, estava já a decorrer a conclusão do plano de eventos definido para o plano de cultura referente ao ano de 2022, onde foi necessário acompanhar e dar suporte aos diversos eventos planeados (e.g.: *HR Picnic*, *Mês Rosa*, *Great Minds*, *Halloween*, *Stricker Mind*, *Ask the CEO*, *Stricker Awards*, *Mês Rosa*, *Stricker Talks*). Iniciar nesta área foi uma mais-valia no processo de integração pelas tarefas diárias desenvolvidas, como a formulação das comunicações internas ligadas aos eventos, a realização de entrevistas para a revista interna da Stricker e a gestão das atividades que contaram com o contacto com diversos elementos de cargos de chefia e direção. Como tal, foi necessária uma comunicação constante com diferentes *stakeholders*, através de tarefas que implicavam o desenvolvimento de trabalho interdepartamental (e.g.: *Marketing*) ou com o contacto com elementos da Administração.

Importa ainda referir a atividade *Movember*, uma vez que todo o seu planeamento e realização foi assumida com total autonomia e responsabilidade da minha parte. Esta realizou-se durante o mês de novembro e contou com o desenvolvimento de diversas atividades ao longo do mês, com foco na consciencialização e sensibilização ao cancro da próstata. Estas atividades, desenvolvidas na Sede e nos escritórios de Lisboa, contaram com dinâmicas de sensibilização, fotografias para a comunicação interna e externa, e com bicicletas estáticas. Nesta última os colaboradores registaram os *km's* percorridos por cada um, sendo que as somas dos mesmos foram revertidas num donativo à Liga Portuguesa Contra o cancro (ver Anexo B). Na realização desta atividade, tive como principal foco a importância que este tipo de ações tem na criação de laços e na construção de uma cultura de empatia e partilha, fundamental em todo o paradigma social.

Também integrado no trabalho diário da cultura, estão incluídos momentos de avaliação como *Focus Group*, que podem emergir de um problema mais evidente ou com o propósito de compreender oportunidades de melhoria. O *Focus Group* foi originalmente definido como técnica de discussão grupal sobre um determinado tópico, guiada por um grupo de moderadores previamente preparados para o efeito (Merton et al., 1956 citado por Sim & Waterfield, 2019). Esta técnica de avaliação tem como principal objetivo a recolha de informações sobre determinada questão apresentada e conta com a construção prévia de diversas perguntas, ou tópicos de discussão, para a moderação da mesma (Sim & Waterfield, 2019).

No caso do *Focus Group* desenvolvido, este ocorreu com uma das secções de produção e emergiu de conflitos que foram agudizados com as mudanças a que a situação da organização conduziu. Como tal, após pedido por parte dos diretores, a sua preparação teve de ser cuidada e com perguntas que incidissem no objetivo da sessão: os valores da cultura Stricker e a perceção das mudanças esperadas. Após todos os nove elementos estarem sentados nas mesas distribuídas em “U”, deu-se início à sessão com um momento quebra-gelo, seguido das perguntas para as quais foram sendo retiradas diversas notas. No momento de realização do relatório procurei interpretar e descrever todos os dados recolhidos ao longo da sessão, que culminou num desafio alcançado com sucesso, tendo os objetivos do mesmo sido alcançados e o relatório por mim redigido, parabenizado pelas colegas e um dos diretores.

No futuro, alguns aspetos deveriam ser revistos e analisados, sobre a forma como este tipo de ações podem ser introduzidas, uma vez que durante a sessão foi notável alguma resistência por parte de alguns elementos. Seria oportuno, durante a sessão, introduzir um processo de consentimento, bem como clarificar de forma mais objetiva junto dos participantes os objetivos da sessão (Sim & Waterfield, 2019). Estes autores realçam ainda a importância de realizar um momento, no final, para oferecer uma análise global e dar abertura a questões sensíveis, assim como demonstrar disponibilidade para questões adicionais. Por fim, um plano de ações detalhado e abordado de forma próxima, não só com os líderes, mas também com os participantes, seria uma mais-valia para criar sentimentos de afinidade e estabelecer laços de confiança.

Como tal, é fundamental analisar os alicerces em que os valores dos colaboradores são construídos, uma vez que estes representam as convicções dos membros da organização e a estratégia organizacional, o que formula uma identidade organizacional (Pathiranage et al., 2020). De forma consequente, também os pressupostos base, que remetem para os pensamentos, sentimentos ou perceções são influenciados, num momento em que o medo e a incerteza prevalece (Pathiranage et al., 2020). Ainda que estes operem de modo inconsciente, são eles que instigam o comportamento dos colaboradores no contexto organizacional.

Posteriormente, e considerando a necessidade de ajustar a visão ao contexto vivenciado na organização, no início do ano de 2023 procedeu-se ao delinear das atividades para o presente ano. Considerando a Stricker uma organização com uma cultura de mercado, a mesma preocupa-se sobretudo com a estabilidade e controlo sob orientação externa (Greenberg, J., & Baron, R. A., 2011). Segundo os mesmos autores, a competitividade e produtividade são a principal preocupação deste tipo de culturas, sendo a produtividade e os resultados o foco primordial. Como tal, o trabalho diário dos Recursos Humanos deve ir ao encontro desses objetivos, sendo que este planeamento implicou o desafio adicional de o adequar à fase atravessada.

Situações críticas, como a experienciada, são frequentemente associadas a uma quebra do contrato psicológico dos colaboradores, o que acarreta elevados níveis de stress, diminuição do desempenho, bem como respostas fisiológicas (Achnak et al., 2022). Como tal, este plano teve de ser delineado de forma diferenciada dos anteriores, pelo que a sua estratégia foi trabalhada através de sessões *brainstorming*. Este procurou,

essencialmente, focar naqueles que são os sentimentos expectáveis dos colaboradores perante a situação atual e, dessa forma, desenvolver diversas atividades que estimulem sentimentos positivos com a organização. Nestes momentos procurámos uma descrição previsível de todos os momentos da crise experienciada, assim como dos sentimentos que lhe estão frequentemente inerentes. Após isso, procedemos à discussão de ideias e propostas que fossem compatíveis com os objetivos delineados. Neste sentido, procurei contribuir de forma ativa ao longo das sessões de *brainstorming*, às quais sugeri atividades, tendo algumas delas entrado em plano (e.g.: feira do livro e dia da família).

Ao analisar a cultura da Stricker ao longo deste contacto, é de evidenciar o trabalho e esforço diário que é feito num grande sentido de inovação constante, sendo uma organização onde é evidente e notável a preocupação por esta temática. Ainda que num sentido de melhoria constante, uma análise mais detalhada à cultura permitiria compreender muitos dos significados simbólicos da grande generalidade de acontecimentos organizacionais. Como tal, a título de exemplo, é possível referir alguns dos instrumentos amplamente estudados, como o questionário “O Perfil da Cultura Organizacional”, com as 10 dimensões (liderança, estrutura, inovação, desempenho, planeamento, comunicação, envolvente externa, humanismo no local de trabalho, desenvolvimento do indivíduo e socialização à entrada) apresentadas por Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000, citado por Chambel & Curral, 2008). Adicionalmente, também o Questionário de Cultura Organizacional de Denison tem sido amplamente utilizado, uma vez que permite ligar quatro traços culturais chave na eficácia organizacional: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão (Denison et al., 2012).

Formular estratégias com base em dados reais implica inúmeros benefícios ao permitir direcionar para problemáticas específicas e ajustadas ao contexto e às suas pessoas. Um conhecimento mais aprofundado e empírico, poderia conduzir a conhecimentos necessários a promover uma cultura ainda mais eficaz, resultado de uma cultura forte, fundamental na melhoria da *performance* organizacional e redução dos elevados níveis de *turnover* presentes na organização (Greenberg & Baron, 2011; Nwibere, 2013). Forte, na medida em que os colaboradores se comportam de forma consistente com os valores organizacionais, sendo estes partilhados e mantidos de forma intensa (Greenberg & Baron, 2011). Esta resulta num ambiente de trabalho saudável, fruto

de uma gestão orientada para o colaborador, fortes relacionamentos interpessoais, liderança exemplar e processo ético na tomada e decisão (Pathiranage et al., 2020).

2.1.2. Performance

Numa primeira fase do estágio, também a área de *Performance* esteve presente como funções inerentes ao estágio, sendo esta área um pilar no trabalho diário de todos, fortemente influenciada pela cultura e com forte influência na retenção dos colaboradores (Singh, 2019). Nesta vertente, é necessário ter como base uma análise de funções previamente realizada, sendo esta definida como “uma atividade organizacional contínua e intencional, realizada por profissionais com o objetivo de descobrir, sintetizar e divulgar informações sobre as funções de trabalho” (Ghorpade, 1980, p.136). A sua importância é evidenciada pelo poder de recolher informação sobre as tarefas associadas, as ferramentas e equipamentos de trabalho, aspetos associados ao ambiente de trabalho, conhecimentos e competências (técnicas e comportamentais) necessárias (Mira et al., 2019).

A análise de funções na Stricker é anualmente revista, por meio de reuniões com os líderes de cada departamento, e com vista à recolha de informação adicional ou de possíveis alterações, mantendo uma prática proativa, o que leva ao conhecimento e tempo necessário para identificar as forças e atuar nas limitações (Siddique, 2004). No entanto, Singh (2008), salientou a importância de combinar vários métodos como observação, entrevistas individuais/grupais ou diários, o que permitirá obter dados mais rigorosos, evitar enviesamentos e possibilitar a envolvimento dos colaboradores. Uma vez que esta fase já se encontrava realizada, no momento da minha integração foi fundamental uma leitura atenta e detalhada do modelo de carreiras já definido, bem como de todas as informações disponíveis pertinentes ao processo

O modelo de carreiras da Stricker procura ser adaptado à realidade de cada departamento e área funcional, através de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores ajustadas a cada departamento e respetivas funções. Este modelo é apresentado com o principal objetivo de promover e fomentar, de forma transversal, a evolução de carreira numa ótica tanto vertical (progressão de carreira), como horizontal (mudança de carreira). Para tal, estão também definidas as diversas categorias para que cada um possa posicionar-se dentro da organização e criar o seu próprio caminho.

As categorias de desenvolvimento de carreira começam num nível de *Young Professionals* (S1 a S3), passando por *Specialized Professionals* (S4 a S6), *Expert Professionals* (S7 a S9), *Funcional Management* (S10 a S11), *Strategy Management* (S12) e a acabar em *Business Strategy* (S13). Para cada uma são apresentadas competências técnicas e comportamentais, pelo que o meu trabalho nesta fase do processo, incidiu na preparação das diferentes grelhas de competências e respetivos questionários no *software* utilizado. Esta atividade possibilitou um grande envolvimento e conhecimento com os processos, uma vez que foi necessário gerir toda a informação pormenorizada para que esta fosse corretamente inserida por mim. Adicionalmente, estive presente nas reuniões regulares com a equipa externa de *software*, o que me permitiu compreender melhor o seu funcionamento e esclarecer dúvidas pertinentes na posterior ajuda aos colaboradores.

Depois de estarem inseridas, associei o peso das diferentes competências nos respetivos questionários, uma vez que este varia com o nível de cada função, assim como associei as mesmas às funções e respetivos colaboradores. Integrar o máximo de colaboradores neste processo acarreta inúmeros benefícios à organização, uma vez que, quando eficaz, resulta em mais níveis de comprometimento, permitindo delinear o seu próprio caminho e áreas de melhoria (Singh, 2019). Como tal, desempenhei todos estes passos dos diferentes processos para Portugal e Brasil (tendo sido o primeiro ano em que o Brasil integrou a avaliação de desempenho). Ao nível da República Checa, estive presente nas reuniões diárias de acompanhamento com a pessoa responsável pelos processos alocada no país, uma vez que auxiliámos de forma recorrente em diversas fases.

Outro fator que também tem vindo a assumir bastante relevância na literatura é a “avaliação 360^o”, uma vez que procura combinar diversas fontes de avaliação e, dessa forma, maximizar a eficácia das avaliações diminuindo enviesamentos (DeNisi & Gonzalez, 2017). Como tal, no presente ano, foram lançados os processos de autoavaliação, heteroavaliação e, ainda, os processos piloto de avaliação *peer-to-peer*¹ e *bottom-up*². Todos eles precisaram de alguns detalhes específicos na sua preparação em *software*, da qual fiquei maioritariamente responsável (e.g.: na avaliação *peer-to-peer* e

¹ Avaliação realizada aos colegas, com pares previamente definidos pelos líderes (aplicada de S4 a S11).

² Avaliação realizada por cada colaborador ao seu superior hierárquico.

bottom-up era necessário dar indicação ao sistema dos colaboradores que avaliavam e quem avaliavam).

Simultaneamente a todos estes procedimentos de preparação dos diferentes processos de avaliação de desempenho para as diferentes geografias, decorreram as formações a todos os colaboradores, as quais acompanhei e prestei suporte. Estas incluíam a apresentação sobre o modelo de carreiras, todo o processo de avaliação com as respetivas fases e datas associadas, os passos necessários na sua realização e os diferentes tipos de progressão de carreira. Este é um importante passo de todo o planeamento, uma vez que a apresentação dos objetivos e instruções necessárias de avaliação de forma clara é entendido como crucial no sucesso deste processo (DeNisi & Gonzalez, 2017).

Na data definida para o efeito, e completada toda a preparação necessária, em conjunto com as responsáveis pela área, procedemos ao lançamento dos diferentes processos de avaliação (numa primeira fase a autoavaliação e, posteriormente, as restantes). A avaliação de desempenho anual foi realizada a todos os colaboradores com antiguidade superior a 6 meses e com um tempo de permanência de, pelo menos, 6 meses de trabalho consecutivo no respetivo ano de avaliação (para garantir equidade em situações de baixa ou licença). São ainda excluídos do processo estágios curriculares e profissionais.

Após o seu lançamento, e nas diversas fases, foi fundamental realizar um acompanhamento regular aos colaboradores, da qual fiquei maioritariamente responsável. Este acompanhamento contou com um contacto constante de resolução de diversos problemas ou dificuldades que foram surgindo, bem como prestação de apoio a inúmeros colaboradores na sua realização. Em diversos momentos, auxiliei os colaboradores presencialmente, associado a dificuldades em lidar com os equipamentos ou por falta de acesso aos mesmos, bem como remotamente, procedendo à explicação dos diferentes passos necessários que nem sempre demonstravam ser muito intuitivos.

Na sua finalização, o processo de avaliação da Stricker permitiu obter os dados objetivados e cumprir com diversos dos princípios básicos defendidos na sua conceção, como o contributo do avaliado através da sua autoavaliação ou da triangulação, como supramencionado (DeNisi & Gonzalez, 2017). Realizando uma análise global, o processo decorreu de forma positiva, tendo os objetivos do mesmo sido alcançados e as principais

falhas detetadas. Estas foram identificadas em situações específicas, onde a atualização e alteração ao nível da análise de funções previamente realizada revelou algumas lacunas.

Por fim, o momento final de *feedback* onde, após recolher e organizar todos os resultados, tanto de autoavaliações como de heteroavaliações em *excel* (ver Anexo C), procedi à exposição dos mesmos à equipa (referente às três geografias e sobre as diferentes fontes utilizadas). Após isto, é dada a indicação aos líderes e procede-se a alguns agendamentos para acompanhamento das conversas de *feedback*. É de realçar a importância deste momento, uma vez que se refere à passagem de informação sobre todo o desempenho anual, onde deve ser potenciado um ambiente de confiança e partilha de todas as partes. Este remete não só para o passado, mas também constitui um momento fulcral para traçar um plano contínuo de melhoria e desenvolvimento de carreira para o futuro (Tabliabue et al., 2020).

A passagem de *feedback* frequente tem demonstrado um elevado impacto numa experiência de trabalho positiva e no aumento do desempenho. Como tal, este *feedback* deve ser positivo, ou seja, ter como principal foco a melhoria contínua do colaborador com a formulação de objetivos concretos (Tabliabue et al., 2020). Seja num momento típico ou atípico, este é um tema sensível que merece um trabalho contínuo, pelo que a preparação dos gestores para este momento é fulcral. A expressão emocional inadequada ao passar o *feedback*, pode levar a que este seja rejeitado por parte dos colaboradores sem procurar o desenvolvimento do seu desempenho (Alam & Singh, 2021). Isto não significa que os gestores não estejam realmente preocupados com o bem-estar dos membros da sua equipa, pois pode ser justificado pela falta de uma regulação emocional adequada (Alam & Singh, 2021). É, por isso, fundamental uma intervenção organizacional que conduza ao desenvolvimento das capacidades de líderes e colaboradores para lidar de forma eficaz com as emoções (Alam & Singh, 2021). Ainda que não tenha conduzido nenhuma destas conversas, pelo seu carácter mais sensível, foi possível acompanhar algumas (por vezes associadas a momentos de renovação contratual), o que constituiu uma grande aprendizagem para o futuro.

Por fim, importa referir que todas as ações descritas até aqui têm como foco e atenção o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, pelo que manter a sua prática oferece inúmeros benefícios para todo o funcionamento da organização. Como tal, no decorrer das ações inerentes a esta área, e em resultado das avaliações, estive envolvida

em ações relacionadas à progressão de carreira, considerando um *coreness* de cinco níveis (*replace, newcomer, normal, potencial e high flyer*). Numa progressão normal, é expectável que o colaborador progrida um nível (+1S) entre três e quatro anos, na acelerada (*potencial*: avaliação entre 4.5 e 5.4) é expectável que o colaborador progrida um nível (+1S) no espaço de um ano, por fim, na progressão estratégica (*high flyer*: avaliação entre 5.5 e 6) é expectável a progressão de dois níveis (+2S) no espaço de um ano.

No âmbito do *Talent Catcher*, realizei entrevistas de retenção aos colaboradores *high flyer*, uma vez que estas têm como principal objetivo compreender o estado atual do colaborador, o nível de comprometimento com a organização e potencial risco de saída, utilizando a informação recolhida na retenção do mesmo. Estas entrevistas decorrem, usualmente, num local calmo e sem distrações, e contam com diversas perguntas que exploram, através de um questionário e de uma entrevista, a forma como as pessoas se sentem e estão comprometidas com a organização. Após este momento, e como prática usual nos vários processos, são registados os diversos *KPI's*³ retirados da entrevista onde, por diversas vezes, foi possível obter informações sobre problemáticas associadas ao trabalho, a relacionamentos interpessoais ou lideranças. Aqui, percebemos também o risco que existe de a pessoa abandonar a organização e, quando tal acontece, formular uma estratégia para procurar retê-la.

2.2. Training, Onboarding & Offboarding

2.2.1. Training

A segunda fase do estágio deu espaço à aprendizagem de todas as tarefas inerentes à gestão de formação da Stricker, assim como à sua condução enquanto formadora e envolvimento em diversos projetos que têm como propósito a aprendizagem contínua dos colaboradores. Num contexto tão dinâmico como o das organizações, em que é necessário enfrentar regularmente novas tendências, desafios e oportunidades, a gestão eficaz da aquisição e da formação do capital humano constitui um elemento-chave para todo o sucesso organizacional (Salas et al., 2012). Este provém da capacidade de a organização desenvolver uma força de trabalho adaptativa e flexível, detendo a capacidade de se

³ *Key Performance Indicators* (indicadores-chave de desempenho).

ajustar às mudanças, sendo que tal só é possível se esta garantir, simultaneamente, o desenvolvimento das competências específicas dos colaboradores (Salas et al., 2012).

Como tal, a Stricker procura proporcionar a aquisição de conhecimentos, preparação e melhoria contínua aos seus colaboradores, para dar resposta às necessidades atuais e futuras da organização, considerando as expectativas e aspirações pessoais. As funções desempenhadas neste âmbito englobam diversos procedimentos de planeamento, execução e avaliação, e procuram cumprir o Decreto-lei nº 93/2019 (2019), ao assegurar que o colaborador cumpre as 40 horas de formação anuais.

O primeiro passo consiste em analisar as necessidades e, como tal, procura perceber qual o desvio entre o desempenho padrão/desejado e o desempenho atual. Para que tal aconteça, é pertinente que a organização adote uma abordagem sistémica sobre a mesma, para alcançar respostas sobre as necessidades da organização, da tarefa e das pessoas (Mondy & Martocchio, 2016). Para esse efeito, é fundamental uma análise organizacional sobre a estratégia, objetivos e planos, assim como olhar, novamente, para a análise de funções realizada, à qual iremos juntar o desempenho e necessidades dos colaboradores (Mondy & Martocchio, 2016). É fulcral perceber que tipo de KSAOs⁴ precisam, quem especificamente precisa ou o que precisam de mudar comparativamente ao tralho atual (Mondy & Martocchio, 2016).

Para esse propósito, utilizei a informação existente nos modelos de carreiras, onde é possível explorar os descritivos funcionais, em conjunto com a avaliação de desempenho dos colaboradores de cada equipa. Depois de compilar esta informação, e organizá-la em formato de apresentação, a mesma foi discutida em reuniões em conjunto com os diversos líderes de cada departamento, onde foram apresentados os aspetos de melhoria para cada membro da sua equipa. Adicionalmente, estas reuniões também tiveram o propósito de informar os líderes das formações disponibilizadas em catálogo, de acordo com o orçamento estabelecido para o plano de formação 2023/2024.

Após uma primeira análise e discussão das formações disponibilizadas de acordo com os objetivos, os líderes encontram à sua disposição um catálogo, em *software*, de acordo com as necessidades previamente delineadas e para a qual realizarão uma seleção das formações que melhor se ajustam a cada colaborador. De acordo com isto, é então

⁴ *Knowledge* (conhecimento), *Skills* (aptidões), *Abilities* (capacidades), *Other characteristics* (outras características).

construído o plano de formação, que além das formações designadas a cada um, contempla as formações obrigatórias (e.g.: SST e Sustentabilidade) ao longo desse período anual (maio a abril).

Na sua gestão diária, tive como responsabilidades manter um contacto regular com os envolvidos nas respetivas formações e garantir que a formação de turmas e convocatórias contemplam todos os envolvidos (ver Anexo D). Adicionalmente, era responsável por assegurar todas as condições necessárias, como espaço ou materiais que podem variar consoante o tipo de formação (e.g.: presencial, *online*, *on-the-job*). Após cada sessão procedia ainda ao registo das presenças em plano e *software*.

Por sua vez, enquanto formadora, tive a oportunidade de dinamizar uma sessão de formação elencada na temática do Assédio Sexual. Esta constitui igualmente um importante momento de aprendizagem e foi conduzida totalmente em formato online. Na sua condução dei lugar a um momento de apresentação, que elencava os objetivos e sensibilização para esta temática. Esta detinha de uma componente teórica, com a política da Stricker, aspetos relacionados com a confidencialidade, consequências, bem como a forma de apresentar uma queixa como vítima ou testemunha. Porém, acredito que o forte desta formação incidia na componente prática, onde havia lugar à exposição de vídeos de sensibilização e de situação comuns, assim como a exposição e discussão de diversos casos práticos.

É possível referir que a Stricker aplica uma conceção de formação-investimento, uma vez que esta constitui uma atividade fundamental naquilo que é a estratégia da organização (Simonet & Simonet, 1990). Este é, portanto, um sistema de formação flexível, evolutivo e descentralizado que assume uma função estratégica relacionada com metas, objetivos e visão estratégica da organização (Simonet & Simonet, 1990). Adicionalmente, a sua conceção na organização mostra estar articulada com as restantes funções de Gestão de Recursos Humanos e, como tal, é analisada como um meio e não como um fim dos problemas. Esta abrange os três níveis de intervenção apresentados por Meignant (1999), pelo que considera o “saber-saber”, conhecimentos teóricos na aprendizagem de operar cognitivamente a tarefa, “saber-estar”, motivação e atitudes comportamentais inerentes à tarefa, e “saber-fazer”, competências para a execução das tarefas.

Nesta temática, o modelo de Marsick e Watkins tem sido preponderante, em que se defende que a maioria da aprendizagem nas organizações decorre num contexto informal e não estruturado, pelo que desenvolver uma cultura de aprendizagem é uma mais-valia (Marsick & Watkins, 2003). A Stricker contempla um plano de formação estruturado, ainda que fosse benéfico o desenvolvimento de mais ações que fossem além de um nível individual. Ações como o encorajamento da colaboração, do trabalho e da aprendizagem em grupo, ligação da organização ao seu meio envolvente ou garantir uma liderança estratégica para a aprendizagem, são alguns dos exemplos dos níveis grupal e organizacional da construção de uma cultura de aprendizagem (Marsick & Watkins, 2003).

Aliada à sua gestão da formação, existem alguns projetos que procuram promover um desenvolvimento constante dos colaboradores. Neste âmbito, trabalhei diariamente com o *Training Passport*, a Matriz de Competências e os Manuais de Boas Práticas. O *Training Passport*, consiste num passaporte que será atribuído a cada colaborador, para que possa preencher com selos a sua participação nas diversas ações formativas. Este tem como principal objetivo criar um sentido de acompanhamento e desafio (*gamification*). Acompanhei este projeto já numa fase final da sua conceção, no entanto contribuí com sugestões sobre os últimos alinhamentos do trabalho interdepartamental com o *Marketing*.

Também a Matriz de Competências tem sido um projeto em curso, cujo objetivo é explorar, junto de cada líder, as competências dos colaboradores de cada secção. Desta forma, e com uma atualização constante dos mesmos, será mais ágil identificar em diferentes momentos os KSAOs junto dos colaboradores. Ao nível deste projeto, acompanhei as diferentes reuniões de recolha de competências, com os diferentes líderes de cada equipa.

Por fim, o desenvolvimento de Manuais de Boas Práticas engloba a descrição das diferentes normas, máquinas ou técnicas, assim como das instruções a seguir na execução das diferentes técnicas e avaliação da qualidade dos produtos. Estes manuais são uma importante ferramenta na integração de novos colaboradores e no cumprimento dos padrões de qualidade exigidos. Neste projeto, trabalhei na estruturação e escrita destes documentos, participando em reuniões de alterações e atualizações das respetivas técnicas, assim como realizei registos fotográficos que acompanham as instruções.

Importa ainda referir o envolvimento no *Stricker Link* como uma das atividades onde realço a participação autónoma e bastante relevante na aprendizagem ao longo do estágio. Este consiste numa ação formativa, que decorre ao longo de todo o ano, e que incorpora um dia (oito horas), em que os colaboradores integram outros departamentos. De carácter voluntário e de inscrição prévia, os colaboradores podem desta forma potenciar os seus conhecimentos e criar laços com elementos de outros departamentos, sendo uma atividade muito procurada e do agrado dos participantes. Esta procura um conhecimento transversal de toda a organização aos colaboradores, considerando o benefício do conhecimento do negócio como um todo.

No desenvolvimento da respetiva atividade, assumi a responsabilidade de planear e gerir diversas sessões, que envolvem o contacto com os participantes e com os departamentos que realizarão a formação. Ainda que esta se assemelhe à restante gestão de formação, conta com um maior envolvimento e preparação prévia, uma vez que conta com um momento de abertura, onde realizava uma breve introdução e apresentação dos diversos participantes. No fim da sessão, voltava a reunir todos os participantes para um momento de *feedback* final de partilha entre todos os envolvidos, onde essencialmente ocupei o papel de moderadora. Neste momento, realizava uma avaliação global da sessão e de análise a conhecimentos adquiridos, onde os participantes destacavam as principais aprendizagens, pontos fortes e fracos. Por fim, havia ainda lugar a uma fotografia de grupo para registo do momento.

No momento de finalização do plano anual em curso, assumi ainda todo o planeamento e condução do evento de conclusão da 2ª edição *Stricker Link*, com todos os participantes da mesma. Esta consistiu num momento quebra-gelo e, posteriormente, uma dinâmica de grupo com perguntas aleatórias previamente preparadas. O objetivo da mesma foi conseguido com sucesso e o *feedback* foi positivo por parte dos participantes. Houve lugar à partilha das experiências individuais, discussão dos diversos aspetos positivos e de melhoria das diferentes sessões e de toda a organização ao longo da edição. Daqui foram ainda retiradas importantes notas sobre sugestões de melhoria para o futuro.

Momentos de conclusão são muito benéficos, uma vez que ao nível de toda a gestão de formação, é fundamental a sua última fase que dá lugar à avaliação, considerando reações, aprendizagens, comportamentos e resultados. Esta fase é muito benéfica, uma vez que permite compreender a necessidade de realizar melhorias em

edições seguintes, ou mesmo eliminar algumas ineficazes, pelo que oferece *inputs* a todo o sistema (Salas et al.,2012). Para o efeito, o Modelo de Kirkpatrick é o pioneiro e mais utilizado em ambientes organizacionais, num modelo onde o fim é o começo (Bates, 2004):

- Nível 4: identificação dos resultados desejados, ou seja, impacto pretendido da formação nos objetivos organizacionais;
- Nível 3: considerar os comportamentos necessários para alcançar esses mesmos resultados;
- Nível 2: identificação dos conhecimentos, competências ou atitudes requeridas para alcançar o comportamento desejado;
- Nível 1: avaliação da reação dos participantes, ou seja, se esta leva à aquisição dos conhecimentos necessários e, essencialmente, se o participante tem uma reação favorável ao programa.

Nesta última fase do processo de gestão da formação, procedia ainda a uma pequena avaliação global sobre a sessão e o formador no momento do preenchimento da presença. Posteriormente ao registo das mesmas em *software*, um dos passos necessários era o lançamento de um questionário de satisfação, bem como proceder ao envio de um email para todos os participantes a solicitar o seu preenchimento. Neste âmbito, fiquei ainda responsável por desenvolver melhorias ao nível dos questionários de satisfação (e.g.: formação de inglês) (ver Anexo E). Ao nível da avaliação de eficácia, acredito que é um aspeto a melhorar no futuro, uma vez que este ponto não é muito aprofundado na globalidade das formações.

2.2.2. Onboarding & Offboarding

Em simultâneo com a Formação, também o *Onboarding* e *Offboarding* estiveram presentes nesta fase. O *Onboarding* consiste em todo o processo de integração de um novo colaborador na organização, pelo que procura que este se integre com todos os objetivos, valores e processos, bem como com a cultura da organização (Caldwell & Peters, 2018). Quando bem-sucedido, contribui para o contrato psicológico do colaborador, uma vez que este “se refere às crenças de um indivíduo relativamente aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa e outra parte” (Rosseau, 1989, p.123).

O sucesso do processo de socialização dos novos colaboradores será definido pela interação entre os seguintes fatores (Bauer & Erdogan, 2011):

- Características do novo colaborador (o nível de proatividade, extroversão ou abertura e experiências anteriores);
- Comportamentos do novo colaborador (procura de informação, procura de *feedback* e construção de relações);
- Variáveis organizacionais (estratégias de socialização, orientações formais, recrutamento, comportamento dos colaboradores que já integram a organização).

Como tal, ao nível do *Onboarding*, procedia ao primeiro contacto com o colaborador selecionado após o processo de recrutamento, via email de boas-vindas (onde era incluído um extenso manual de acolhimento e todas as documentações para preenchimento). Após a documentação entregue, e mais próximo do dia de entrada, contactava novamente para dar todas as indicações necessárias e esclarecer eventuais dúvidas. Adicionalmente, preparava o *kit* de acolhimento, assim como realizava um pedido ao Departamento de IT (*Information Technology*), para entrega de todos os equipamentos no primeiro dia.

Chegado o primeiro dia, recebia o novo colaborador e realizava uma pequena apresentação sobre a organização, bem como uma visita às instalações da organização (apenas unidade 2 – uma vez que este processo é aplicado apenas aos colaboradores de *shared services*). Após esta visita e entrega dos materiais de trabalho necessários, o colaborador era encaminhado para o seu *Buddy* (que era regularmente o chefe) e, em situação normal, os Recursos Humanos só voltavam a ter contacto com o colaborador três meses depois.

Ao terceiro mês existia o último momento relacionado com o processo de integração, onde solicitava uma avaliação breve ao *Buddy* e conduzia as entrevistas de acolhimento. Esta era composta por um questionário e uma entrevista guiada por diversas perguntas que procuravam, essencialmente, compreender em que medida o colaborador está integrado e comprometido com a organização, bem como recolher e registar *KPI's* importantes para desenvolver melhorias futuras.

Numa análise ainda inicial a este processo, foi possível identificar alguns dos erros mais frequentes analisados na literatura, como o envio imediato do colaborador para o

seu superior hierárquico, um acolhimento demasiado rápido, ou ainda, existir um extenso período sem contacto com o mesmo (Caldwell & Peters, 2018). Reconhecendo diversas lacunas neste processo, foi considerada a necessidade de implementar mudanças no mesmo, pelo que aquando da minha integração, este tema deu lugar a diversos momentos de *brainstorming*. Após isto, fiquei maioritariamente responsável pela reformulação deste processo, sendo que o principal objetivo estabelecido foi a implementação de um contacto mais frequente e mais próximo com o colaborador numa componente de *gamification*.

Diversos estudos têm vindo a comprovar que os colaboradores demonstram um maior sucesso na sua aprendizagem quando esta é tecnologicamente desenvolvida (e.g.: aplicações móveis, redes sociais, *gamification*), quando comparado com diversos métodos convencionais (Murawski, 2020). Este trabalho resultou, além de sugestões de melhoria aos documentos utilizados, numa apresentação sugestiva das alterações numa ótica de inovação e de atividades que se alinhem com o sucesso (ver Anexo F). As sugestões apresentadas incidem numa perspetiva de melhoria e de constante ajuste ao que os colaboradores procuram e valorizam atualmente nas organizações sendo que, além de atribuir uma vertente de *gamification*, este procurou manter uma maior proximidade com o colaborador num momento tão determinante no seu futuro na organização.

Por sua vez, o *Offboarding* é igualmente um fenómeno organizacional, que ocorre após o colaborador decidir terminar o seu percurso na Stricker. A saída voluntária do colaborador pode ser formulada em quatro fases: as primeiras dúvidas, a procura e ponderação de alternativas, o ponto de viragem e a formulação de um papel passado (Ebaug, 1988 citado por Klotz et al., 2020). É fundamental considerar o impacto que as saídas têm na organização, pelo que a forma como os colaboradores são abordados durante este processo de transição afeta o seu funcionamento (Klotz et al., 2020).

Após o colaborador anunciar a sua saída da organização, procedia ao agendamento de uma entrevista de saída, fundamental para perceber diversos fatores, inclusive em que medida esta ainda poderia ser evitada. Antes de iniciar, solicitava ao colaborador o preenchimento de um breve questionário onde classifica diferentes variáveis presentes ao longo do seu percurso na organização, bem como as principais causas que o levam à intenção de saída. Em seguida é iniciada a entrevista que, apesar de ter um guião, acabava por fluir naturalmente, não sendo, na maioria dos casos, observada resistência por parte dos colaboradores nesta conversa.

As causas de saída do colaborador podem ser muito variadas, no entanto o *turnover* acarreta custos significativos à organização, pelo que é fundamental perceber essas causas e de que forma é possível atuar sobre as mesmas. Como tal, durante estas conversas eram retirados inúmeros *inputs* sobre a forma de trabalhar das equipas, relações interpessoais, papel da liderança ou perceção dos colaboradores sobre o desenvolvimento de carreira. Aprofundar essas temáticas permitia ainda retirar *KPI's* fundamentais na identificação das problemáticas e formulação de estratégias de atuação futuras.

Por fim, e considerando o impacto da fase atravessada pela organização, o *Beyond Stricker* surgiu como um projeto temporário que se enquadrou neste âmbito. Foi desenvolvido no sentido de ajudar todos os interessados, após saírem da organização, ao prestar um acompanhamento individual até que fossem reintegrados no mercado de trabalho. Neste sentido, este tinha como propósito ir ao encontro dos objetivos individuais de cada um, pelo que este trabalho passou pela procura de formações específicas, de oportunidades de emprego, melhoria de currículo, perfil do *Linkedin* ou mesmo simulação de entrevistas.

2.3. Talent Acquisition & Employer Branding

2.3.1. Talent Acquisition

Numa fase já final do estágio, contactei com a área de *Talent Acquisition & Employer Branding*, de forma simultânea com a área de *Training, Onboarding & Offboarding*. Não existem dúvidas em afirmar que o processo de recrutamento e seleção é uma força vital em qualquer organização, sendo regularmente considerado determinante na eficácia de todos os procedimentos subsequentes (Karim et al., 2021). Como tal, o principal objetivo deste processo passa por encontrar os candidatos mais qualificados para preencher as diferentes funções dentro da organização (Karim et al., 2021). Este processo pode ser analisado através de um modelo que implica as diferentes etapas de construção do mesmo (Breaugh & Strake, 2000, p.408)

1. Objetivos do recrutamento: devem ser determinadas variáveis como o número de candidatos, desempenho profissional ou cumprimento do contrato psicológico;
2. Desenvolvimento da estratégia: formulação de uma estratégia de recrutamento que deve dar resposta a quem recrutar, quando recrutar, onde recrutar e a mensagem a utilizar;

3. Atividades de recrutamento: inclui o anúncio, que deve ser realista, completo e atualizado, e definição das fontes a utilizar;
4. Variáveis de intervenção/processo: atenção e compreensão dos candidatos, credibilidade da mensagem, atratividade da função e organização, expectativas da oferta e do candidato, percepção sobre os conhecimentos, aptidões, capacidades e necessidades – influenciam a relação entre atividades e os resultados do recrutamento;
5. Resultados do recrutamento: comparação dos objetivos com os resultados.

Importa ainda referir a existência de dois tipos de fontes de recrutamento, como recrutamento interno e externo. O recrutamento interno implica contratar pessoas que já pertencem à organização, e nesta podemos ainda incluir situações de promoção de transferência, oferta de emprego, antigos funcionários ou referências de funcionários (Karim et al., 2021). Na Stricker o recrutamento interno é algo relativamente comum, essencialmente na Unidade de Produção. Os colaboradores desta unidade iniciam funções como trabalhadores temporários, pelo que passam posteriormente por um processo de seleção interno. Por sua vez, também é frequente existir situação de oferta de emprego e de promoção, pelo que os colaboradores que ocupam posição de *Team Leader* ou *Area Leader*, na sua generalidade, iniciaram atividade como trabalhadores temporários e progrediram até essa posição, por meio de processos de seleção internos. Ainda ao nível do recrutamento interno, a Stricker tem um programa de *Refer a Friend*, onde uma contratação resultante de uma referência de um colaborador, implica uma recompensa ao mesmo.

Porém, é o recrutamento externo que ocupa grande parte deste trabalho na organização, sendo este associado a fontes como anúncios em diversas plataformas, centros de emprego, entidades externas de recrutamento e feiras de emprego (Karim et al., 2021). Quando surgia a necessidade de preencher uma vaga, usualmente o primeiro passo era a partilha da mesma nas diferentes plataformas utilizadas para esse efeito (e.g.: *website* da Stricker, *Net-Empregos* e *Linkedin*). Ao estruturar estes anúncios, é fundamental ter em consideração todos os aspetos essenciais para o preenchimento da vaga em questão, pelo que é crucial uma análise de funções bem delineada (Schmitt & Chan, 1998 citado por Ployhart et al., 2017).

Após essa divulgação, era regularmente notada alguma dificuldade em obter candidaturas suficientes, ou suficientemente válidas, para as vagas em questão, pelo que também era relativamente comum estabelecer um contacto direto com perfis do *LinkedIn*. Adicionalmente, também a presença em feiras de emprego era uma das estratégias utilizadas para comunicar com perfis mais jovens e alargar a rede de candidatos (ver Anexo G). A minha presença nestas feiras constituiu momentos importantes de aprendizagem, onde assumi tarefas associadas à gestão da mesma e de toda a sua comunicação. Após toda a preparação no local, o meu papel passava por estabelecer um contacto constante com os diferentes jovens que se cruzavam connosco.

Como referido anteriormente, a Stricker é uma organização que, devido ao seu modelo de negócio (*Business to Business*), passa regularmente despercebida para muitos. Como tal, este primeiro contacto passava por uma breve apresentação e divulgação da organização, que importa demonstrar-se atrativa aos interesses dos jovens. Após isto, era importante perceber a área de formação dos mesmos, bem como as suas intenções de carreira, uma vez que nestes contextos nos cruzamos com perfis muito variados. Como tal, importava perceber em que medida estes podiam ser ajustados às necessidades atuais ou futuras da organização, sempre com especial foco em procurar candidatos para as vagas em aberto no momento. Neste sentido, partilhávamos os nossos *flyers* com os respetivos contactos e plataforma de candidatura para que pudessem proceder à mesma.

As diferentes fontes de divulgação e partilha, têm como propósito comum obter candidatos qualificados para as funções em questão e, como tal, após isso entramos no momento de realizar uma primeira triagem dos currículos recebidos. É por isso fundamental identificar as competências dos candidatos, em conjunto com as tarefas críticas inerentes à função em questão. Durante o estágio, tive a possibilidade de desenvolver o espírito crítico sobre candidaturas para os mais variados perfis, ao nível de área de trabalho (e.g.: *Finance, IT, Procurement, Sustainability*) e níveis de experiência, o que me levou a um extenso contacto, desde estágios a cargos de liderança (e.g.: *managers*).

Neste primeiro momento, importava proceder à triagem dos perfis, sendo que nesta fase era fundamental analisar os fatores eliminatórios associados, assim como a adequação da área académica e experiência profissional. Esta primeira fase foi sempre realizada de forma acompanhada pela responsável do processo e apenas numa fase muito

inicial de integração nesta área. Este momento era discutido em grupo, onde eu procurava apresentar os meus argumentos na análise, pelo que nesta primeira triagem considerava sempre fatores de carácter eliminatório. Em caso de dúvida sobre o perfil, registava diversas notas para esclarecer em entrevista telefónica.

As entrevistas telefónicas, constituem uma das fases de todos os processos de recrutamento da Stricker. Nesta primeira conversa tinha como principal objetivo validar as informações do perfil, bem como complementar com aspetos relevantes a cada função. Aqui, era fundamental explorar de forma pertinente os diversos aspetos previamente analisados, mas de forma mais aprofundada, como o percurso académico e profissional, experiências anteriores, bem como motivações para um novo projeto, ou questões mais logísticas como o modelo de trabalho ou elegibilidade para a vaga. Era ainda o momento em que procedia a uma breve apresentação da Stricker enquanto organização, que remetia ao início da sua existência, crescimento e área de atuação. Adicionalmente, explicava de forma pormenorizada a função em causa e esclarecia eventuais dúvidas.

Uma condução adequada desta primeira entrevista era crucial, uma vez que após a mesma, procedia à realização de um relatório com todos os detalhes retirados ao longo da conversa, para que os responsáveis pelo processo validassem, ou não, o candidato para uma próxima fase. Aqui, também o desenvolvimento dos relatórios requeria um elevado cuidado, para que a sua compreensão fosse passível de compreensão por todos os interlocutores (ver Anexo H). Estes interlocutores eram, geralmente, a responsável de recrutamento, ou o próprio Diretor de Recursos Humanos, e o *manager* do departamento responsável pelo processo.

Porém, esta área sofreu um grande impacto pela situação da organização, uma vez que deixaram de existir novas contratações e, como tal, as atividades de estágio inerentes à mesma não decorreram como planeado, nem no tempo planeado. A própria integração na área acabou por ocorrer de uma forma mais repentina, e sem um conhecimento muito sedimentado da mesma, uma vez que esta também ocorreu a par com as tarefas inerentes a outra área. Como tal, algumas das atividades em plano ficaram por concretizar, como a condução das entrevistas individuais numa fase seguinte, em que apenas acompanhei, ou o fecho de vagas com envio do respetivo *feedback* aos candidatos, com a qual não cheguei a contactar. Ainda que o tempo de alocação à mesma tenha sido mais breve, acredito que

a observação, o contacto com os candidatos e as respetivas entrevistas telefónicas, me permitiram uma boa base para evoluir no futuro.

Ainda que o contacto com fases posteriores tenha sido breve e numa vertente de observação externa, considero que a segunda fase de entrevista poderia ser trabalhada. A variedade de métodos é extensa, porém, a título de exemplo, é possível referir testes de personalidade, provas de aptidão ou testes de interesse, uma vez que muitos deles permitem obter dados relevantes sobre conhecimentos, capacidades, competências ou comportamentos (Karim et al., 2021). A triangulação de métodos acrescenta ainda uma mais-valia, pois permite obter uma validade preditiva. No entanto, o mais importante é que estes se adequem à função em questão, para que o objetivo de obter candidatos qualificados e reduzir custos à organização seja alcançado (Ployhart et al., 2017).

2.3.2. *Employer Branding*

De mãos dadas com o recrutamento e seleção, o *Employer Branding*, como o nome indica, representa aquilo que é a marca da organização e, como tal, influencia diretamente a atração de novos talentos (Suen et al., 2020). Essa marca pode ser diferenciadora entre os diferentes empregadores pelo que, no contexto de *Talent Acquisition*, a marca do empregador indica o que é possível esperar dos futuros colaboradores. Este pode ser definido como os benefícios funcionais, económicos e psicológicos e que procura gerar uma perceção positiva sobre a organização ao seu público-alvo, que são os colaboradores da organização e futuros candidatos (Suen et al., 2020). Este processo envolve, geralmente, várias atividades cruciais à forma como os colaboradores da organização a percebem e a sentem, sendo isto determinante na imagem criada sobre a organização e consequentemente em atrair bons candidatos (Yu et al., 2022).

Adicionalmente, estudos demonstram que, mais uma vez, a cultura vai ter um importante papel neste momento, complementada por variáveis específicas de qualidade de vida, oportunidades de carreira, liderança ou compensação e benefícios (Suen et al., 2020). Este é um processo que decorre, tal como na Stricker, frequentemente num trabalho conjunto com o departamento de *Marketing*, uma vez que é também necessário trabalhar na vertente de comunicação e imagem interna e externa. As tecnologias digitais são atualmente uma enorme ferramenta e permitem criar, editar, partilhar e trocar

informação, o que veio influenciar a forma como os potenciais candidatos encontram e processam informações sobre as organizações (Yu et al., 2022).

No trabalho diário com a equipa, foram observados alguns dos projetos e esforços movidos para que esta vertente de trabalho tivesse espaço de crescimento e evolução dentro da organização. Estes eram percecionados através do desenvolvimento de diversos projetos estruturados no sentido de promover essa marca por meio do *LinkedIn* ou das redes sociais (e.g.: *Instagram*, Projetos de Embaixadores). Como tal, o principal propósito das mesmas era impulsionar uma maior divulgação das iniciativas, e incentivar à imagem de uma organização que passa regularmente despercebida. No entanto, apesar de alguns destes projetos se encontrarem em curso e das tarefas de base que são associadas a esta vertente, acabei por não ter a oportunidade de contactar com a mesma de forma aprofundada.

2.4. Outras Atividades

Ao longo do estágio existiram outras atividades complementares que, acredito terem sido relevantes no desenvolvimento de diversas competências. Uma delas incidiu num momento em que, devido às mudanças na equipa e no momento de ausência da responsável pelo *People Support*, foi necessária uma alternativa para a sua substituição. A função em questão envolve todo o suporte, não só à equipa de Recursos Humanos, mas a toda a empresa, uma vez que implica funções inerentes às receções das duas unidades. Assim, o período foi distribuído pela equipa e, sendo uma função inerente à estrutura do departamento, foi algo benéfico para compreender melhor o seu trabalho diário.

Foram transmitidas algumas indicações sobre o funcionamento da mesma, no entanto esta é uma função onde ao longo de todo o dia, surgem alguns temas mais imprevisíveis. Esta função passa por receber todas as pessoas externas à organização, gerir chamadas ou entrada de veículos para os cais, bem como suporte aos colaboradores ao nível de encomendas de almoços ou gestão de correspondência. Exercer estas funções permitiram uma elevada interação com os diversos elementos da organização, assim como necessidade de resolução constante de situações que surgiam e que não faziam parte da normalidade do meu dia de trabalho. Creio que foi uma experiência bem-sucedida e enriquecedora pela experiência fora do local habitual de trabalho.

Outra atividade, regular no plano anual do departamento, surgiu após solicitada a participação no evento de *HR Strategy Meeting*. Trata-se de um evento exclusivo do departamento que ocorre em dois momentos anuais e, tendo ocorrido após a conclusão do ano e de várias saídas no departamento, serviu como momento de reflexão e *team building*. Como estagiária, a minha apresentação foi um momento de reflexão sobre o meu papel na equipa até ao momento (contributo e maior lição/falha) e um momento de olhar sobre o futuro (onde me vejo no futuro e que projetos/responsabilidades pretendo assumir). Este foi um momento muito marcante no percurso, uma vez que envolveu um grande trabalho de reflexão sobre o passado e o futuro.

Além de um olhar mais pessoal sobre o meu trabalho, foi também um momento onde deixei uma sugestão de projeto pertinente a desenvolver no futuro da Stricker, para a qual indiquei como temática os Riscos Psicossociais (ver Anexo I). A minha sugestão passava pela implementação de um plano de estratégias que incidissem nas duas dimensões de fator de risco que considerei mais pertinentes para o contexto organizacional e ao mesmo tempo menos trabalhadas: as exigências emocionais e as relações sociais de trabalho. O seu objetivo seria dotar os colaboradores de estratégias para lidar em diferentes contextos com exigências individuais e grupais (Preiser et al., 2021). Avançar com esta sugestão implicaria um trabalho muito mais aprofundado, porém, numa fase inicial, passaria essencialmente por uma análise das necessidades reais, para que pudesse ser desenvolvido e implementado um plano adequado.

3. Reflexão Crítica

Exposição de uma análise crítica às diversas etapas do percurso de estágio, através de uma reflexão sobre as principais competências desenvolvidas. De igual forma, serão expostos os pontos fortes e fracos, bem como as estratégias utilizadas na superação dos obstáculos e o contributo oferecido à organização através do trabalho diário.

3.1. Competências Desenvolvidas

O significado da palavra competência remete para uma capacidade aprendida para desempenhar determinada função (Roe, 2002 citado por Bartram, & Roe, 2005). O Modelo de Competências de Roe, indica-nos que as competências de cada um assentam nos pilares do conhecimento, aptidões e atitudes. Sendo a sua base construída pelas particularidades individuais, as capacidades, traços de personalidade, interesses ou valores da pessoa (Roe, 2002 citado por Bartram, & Roe, 2005). Essas competências remetem para todas as particularidades representantes da profissão e atuação, “com base em princípios psicológicos, conhecimentos e métodos psicológicos, aplicados de forma ética e científica” (Bartram, & Roe, 2005, p.95).

Para que seja possível compreender o que é expectável no exercício da função de qualquer psicólogo são apresentadas vinte competências primárias, únicas para o exercício da psicologia, agrupadas em seis categorias: (1) especificação de objetivos; (2) avaliação; (3) desenvolvimento; (4) intervenção; (5) avaliação; (6) comunicação (European Federation of Psychologists Associations [EFPA], 2015; Bartram, & Roe, 2005). Estas revelam ser ainda mais úteis quando aplicadas à área de especialização que nos é pertinente e, como tal, ajustadas ao espaço de trabalho, colegas, clientes, propósito, objetivo, ferramentas, métodos e tempo, que neste caso nos remete a todo o contexto de atuação do Psicólogo Organizacional (Bartram, & Roe, 2005).

Ao longo de todo o percurso, foram trabalhadas inúmeras das competências apresentadas e orientadas para os resultados provenientes do exercício da profissão do Psicólogo Organizacional, que podem agora ser alvo de reflexão. Esta é uma análise desenvolvida em conjunto com diversas competências transversais, bem como uma articulação necessária com diversas *soft skills*, também estas fundamentais no meu crescimento pessoal e profissional. Para tal, a mesma tem por base o Modelo de Roe e o Certificado Europeu de Psicologia, (EFPA, 2015; Bartram, & Roe, 2005).

Ao olhar para aquela que foi a primeira etapa do estágio (*Culture & Performance*) é possível reconhecer que as diferentes atividades proporcionaram a aprendizagem e desenvolvimento das diversas competências, dentro da categoria de especificação de objetivos ajustados ao contexto. Também ao nível do desenvolvimento através dos diversos eventos, que incitaram também à criatividade, trabalho em equipa e resolução de problemas. A área ofereceu-me ainda a possibilidade de contactar com diversos momentos de avaliação, incluindo a grupal, bem como a comunicação, através do desenvolvimento de diversos tipos de comunicação oral e escrita. Estes incluíram a redação de relatórios, que procuravam informar sobre os resultados da avaliação, o que constitui uma ferramenta fulcral no trabalho diário da profissão.

Ainda que inserido no ponto anterior, o processo de avaliação de desempenho teve um grande impacto na aquisição de novas competências, através das responsabilidades que assumi e enquanto importante ferramenta de avaliação. Posteriormente, este serve de base para compreender todo o modelo de desenvolvimento de carreira, enquanto intervenção e implementar de estratégias de avaliação final para compreender a eficácia do mesmo e obter os resultados. Neste processo, desenvolvi ainda a minha atenção ao detalhe, nos diversos processos, assim como mantive o sentido de ética mais presente que nunca. Por fim, ao nível da competência de comunicação, ainda que num papel mais passivo, organizei a informação necessária para os momentos de *feedback*. Os seus resultados levaram ainda à envolvimento de avaliações individuais, através das entrevistas de *Talent Catcher*.

Na segunda fase, de contacto com a área de *Training, Onboarding & Offboarding*, conduzi ações que me permitiram desenvolver competências de análise de necessidades, uma vez que esta é uma fase fundamental do processo de gestão de formação. Este é mais um processo estruturado e, como tal, contactei também com todo o seu desenvolvimento e implementação através de uma intervenção direta. Adicionalmente, também os projetos supramencionados inerentes a esta área, permitiram o trabalho constante de competências no desenvolvimento, gestão e intervenção nos mesmos. Por sua vez, num contexto académico, a aprendizagem inerente à formação suscitou curiosidade e entusiasmo, por todas as aprendizagens que lhe estiveram inerentes. Porém, ao longo do estágio creio que a área de *Training* constituiu um ponto fraco proveniente da conjugação de diversos fatores, como as tarefas com um carácter muito administrativo e a forma como todo o

trabalho da área estava organizado. Como lacuna, identifiquei também a falta de contacto com a fase final deste processo, na sua avaliação. A este nível, creio que como ponto de melhoria realço a gestão da minha auto motivação, numa fase final que, aliado a outros fatores, não foi suficientemente bem gerida.

Por sua vez, as tarefas inerentes ao trabalho diário com o *Onboarding & Offboarding*, incidiram maioritariamente no desenvolvimento de competências de avaliação, através de entrevistas individuais. O desafio proposto de implementar melhorias a todo o processo de *Onboarding*, levaram a trabalhar numa análise e conceção de um processo de acordo com constrangimentos e requisitos. No seu desenvolvimento procurei ter em vista especificações de melhoria, cuja intervenção com um novo método fosse benéfica no futuro da organização.

Também todo o contacto com *Talent Acquisition & Employer Branding* teve uma forte componente de avaliação, por meio das entrevistas, assim como de comunicação num contacto constante com os candidatos e na redação de relatórios. Ainda que com esta tenha sido um contacto mais breve, e na fase mais atribulada do estágio, foram desenvolvidas competências cruciais para o futuro. A forte componente de contacto com os candidatos, despertou em mim a enorme curiosidade de explorar esta área de forma mais aprofundada, pelo seu carácter de comunicação e interação com os candidatos.

Além das alterações a todo o plano, aquilo que era expectável, ao nível da aquisição de competências nesta área ficou um pouco distante do proposto. Como tal, existiram aprendizagens em falta, uma vez que as tarefas atribuídas eram restritas a uma fase muito específica do processo, o que para mim constitui uma das lacunas deste percurso. Como uma das estratégias de superação da mesma, procurei de forma autodidata adquirir alguns conhecimentos complementares por meio de pesquisa, uma vez que considero esta uma aprendizagem tão requerida nos dias de hoje e da qual tenho bastante curiosidade.

Por sua vez, quando integrada na área de *Talent Acquisition*, mantive também todas as tarefas inerentes à área de *Training, Onboarding & Offboarding*, o que a determinada altura constituiu um grande desafio, pelo que começou a ser difícil gerir todas as tarefas atribuídas dentro dos *deadlines* solicitados. Acredito também que esta simultaneidade dificultou a própria integração e consolidação dos conhecimentos necessários à mesma, como vinha a decorrer nas anteriores. Perante esta situação,

procurei comunicar a minha dificuldade de forma honesta com as colegas responsáveis. Simultaneamente, procurei implementar novas diferentes estratégias para gerir o tempo.

Em todos os processos procurei ter um espírito crítico muito presente e considero que esta foi uma das competências onde mais evoluí, reconhecendo que a minha capacidade de estruturar uma opinião em diversas situações, é hoje significativamente maior. Isto deve-se tanto aos conhecimentos adquiridos, como a uma necessidade de observar e analisar o meio para construir um pensamento crítico e comunicar possíveis caminhos na sua resolução.

Também ao nível da resolução de problemas de forma autónoma houve um trabalho constante, uma vez que em diversos momentos (e.g.: avaliação de desempenho) era necessário dar uma resposta rápida e precisa na resolução dos mesmos. Adicionalmente, existiram momentos (e.g.: reformulação de todo o processo de *onboarding*) onde a minha capacidade de pesquisa, criatividade e de informática, tiveram um forte impacto. Estas permitiram apresentar regularmente sugestões que procuravam a melhoria constante dos processos, demonstradas em momentos de *brainstorming*, onde procurei expor ideias criativas que incidissem numa melhoria constante dos processos.

A estratégia profissional, investigação e desenvolvimento estiveram presentes por meio da minha constante participação em procurar a melhoria dos processos, bem como transformar essas estratégias em intervenção e desenvolvimento de novas formas de atuar. Também as relações profissionais, enquanto competência fundamental e presente em toda a prática em recursos humanos foi bastante positiva, uma vez que, nos diversos processos, os colaboradores já me identificavam como alguém que os poderia ajudar.

3.2. Pontos Fortes, Aspetos de Melhoria e Contributos

Desde o início do meu percurso que este foi considerado um grande momento de aprendizagem, associado a pontos fortes da organização pela sua informalidade, facilidade de integração ou plano apresentado. O plano inicialmente apresentado foi um dos primeiros pontos fortes deste estágio, pelo quão aliciante e motivador era e pela dimensão de aprendizagem que lhe estava inerente. Ainda que com as respetivas alterações, acredito que a dinâmica da organização e esforços movidos na sua inovação, fizeram com esta se mantivesse uma experiência muito enriquecedora. É ainda possível afirmar que a organização e toda a equipa possibilitou uma fácil integração, tendo sido

um espaço de trabalho e um plano de aprendizagem com as condições desejadas para incitar a aprendizagem e conhecimento. Acredito que estas condições num momento de estágio, são facilitadoras de todo o processo subsequente e, como tal, constituem um ponto forte ao crescimento diário, muito ambicionado nesta fase.

Perante isto, também a minha dedicação diária a todo o processo de aprendizagem e envolvimento nas tarefas propostas, acredito ter sido um ponto forte, não só para mim, mas como contributo diário para a organização. As competências desenvolvidas constituem hoje pontos fortes desta experiência, pelo que a bagagem adquirida é atualmente composta por uma sólida base de conhecimentos. Acredito que a atuação a nível da avaliação individual e grupal, dos diferentes níveis de comunicação ou dos diversos processos ou projetos onde tive um forte contributo (e.g.: *Performance, Onboarding, Movember, Stricker Link*), constituem alguns dos pontos fortes da minha experiência.

Este foi um trajeto muito benéfico no meu desenvolvimento profissional contínuo, que inclui uma componente autodidata na procura por aprender e apresentar novos recursos à organização. Foi, sem dúvida, um grande caminho de aprendizagem, desenvolvimento e autorreflexão crítica constante, sobre a minha própria prática por meio da minha análise e da procura constante de *feedback*. Foi um percurso de estágio acompanhado de muitas incertezas e mudanças. No entanto, creio que permitiu contactar com um ambiente onde houve um constante trabalho de desenvolvimento de competências de flexibilidade e adaptação. Dessa forma, acredito ter permitido desenvolver ferramentas muito benéficas para o futuro, onde perante situações mais adversas é fundamental manter a resiliência.

Os diferentes momentos de mudanças de área, integração e execução de tarefas, resultaram em algo que é, para mim, hoje uma base importante e muito valorizada: os momentos de *feedback*. E por isso acredito que um dos pontos fortes deste percurso foram esses momentos, uma vez que, num momento tão crucial de aquisição de conhecimentos e aprendizagem, são fundamentais para que me seja possível investir esforços diários em melhorar e crescer. O *feedback* sobre o meu trabalho, competências técnicas e comportamentais, foram sem dúvida um dos fatores que me permitiu realizar um trabalho diário e contínuo na melhoria de competências, e também manter um enorme entusiasmo e dedicação pela positividade dos mesmos.

Do meu contributo, considero essencialmente o resultado do meu trabalho, proveniente do meu gosto e vontade constante de aprender e analisar os processos, bem como procurar identificar formas para que estes sejam melhorados. O trabalho diário foi fruto da minha dedicação, em que procurei manter consistência nos diversos processos, considerando que este constituía para mim um momento de descoberta e exploração. Adicionalmente, o meu esforço, empatia e gosto para trabalhar com as pessoas são, para mim, fatores fulcrais do trabalho diário da profissão e que acredito constituírem pontos fortes em todo aquele que foi o meu trabalho e entrega à organização.

Constituindo este um contexto normal de aprendizagem e um trajeto contínuo de melhoria ao longo de toda a vida, existem diversas competências a melhorar. Daqui é possível referir o primeiro aspeto, na qual já reconhecia previamente a necessidade de trabalhar, o domínio da língua inglesa, considerando o contexto multinacional, não só da organização de estágio, mas também da multiculturalidade a que os diversos contextos da atualidade nos expõem. Acredito também ser importante moderar o meu perfeccionismo, que, por vezes, interfere na capacidade de gerir o tempo ou leva à desilusão aquando do erro.

Da mesma forma que a organização foi um elemento facilitador da minha aprendizagem em diversos momentos, também houve alguns em que agudizou determinados desafios. O contexto vivido pela organização ao longo deste caminho, constitui um grande desafio e um dos pontos fracos mais presentes. Este alterou o plano de estágio inicialmente definido, assim como o desenvolvimento de muitos dos processos e atividades expectáveis aos mesmos. Esta crise do contexto organizacional evidenciou, em diversos momentos, algumas das dificuldades e uma necessidade constante de gerir expectativas e lidar com imprevistos.

Deste contexto surgiram ainda aspetos direcionados ao trabalho diário ou às relações interpessoais no seio do grupo de trabalho, que não se demonstraram favoráveis no dia-a-dia de trabalho. Foram várias as saídas da organização de forma geral, e do departamento em particular, o que influenciava toda a dinâmica do grupo e a forma como o trabalho acabava por ser estruturado. Na superação destas situações, procurei essencialmente manter as minhas competências de relacionamento interpessoal e ética, para manter uma postura neutra e manter o foco nas minhas tarefas e aprendizagem. Por forma a ajudar no trabalho diário e no impacto que todas as mudanças tinham no mesmo,

procurei ainda manter sempre uma postura de flexibilidade, abertura e proatividade para ajudar em tarefas, mesmo que não estando inerentes ao meu trabalho.

Acredito que o maior ponto fraco de todo este percurso foi a forma com decorreu a fase final. Esta demonstrou um grande contraste com tudo o que foi sendo partilhado ao longo de vários meses. Em todos os momentos, o *feedback* recebido ia inteiramente ao encontro das minhas expectativas e daquele que considerava ser o resultado da minha dedicação e trabalho diário. Ao longo de todas as mudanças e dinâmicas inerentes, procurei ser consistente naquilo que eram os resultados apresentados e manter os mesmos distantes das restantes problemáticas. De tal forma que, apesar de todo o contexto experienciado, o meu desempenho foi sempre um fator positivo e reconhecido pelos diferentes elementos.

Dessa forma, existiu um sentimento de grande decepção perante uma mudança tão radical da dinâmica da equipa dentro do departamento e do *feedback* passado sobre o meu trabalho. Acredito que esta mudança poderá ter sido fruto da instabilidade vivenciada no seio da equipa, ainda assim foi algo que me suscitou alguma decepção e desmotivação numa reta final. Para o futuro acredito ser importante uma maior gestão das minhas expectativas, para que a oposição às mesmas não se torne um fator condicionante na minha motivação.

Desta caminhada retiro, essencialmente, as excelentes aprendizagens ao longo de todo o estágio, resultantes da partilha de conhecimentos, boas experiências ou experiências menos boas. Mantenho a certeza que no dia que iniciei procurei ser eu mesma, com toda a vontade de aprender mais e de contribuir para aquela que foi a organização que me abriu as portas. Agora, e com todas as falhas que os caminhos nos fazem cometer, estou certa de que o meu contributo foi o melhor que consegui oferecer, da melhor forma que sabia e com a presença contante do gosto enorme que tenho pela profissão.

Considerações Finais

O Mestrado em Psicologia Organizacional proporciona, ao longo de todo o primeiro ano, a aquisição de modelos conceituais, instrumentos e técnicas específicos desta área, o que permite um elevado grau de especialização, que acredito ser diferenciador no mercado de trabalho. Como tal, adquirir os conhecimentos necessários para compreender o comportamento humano das, e nas, organizações e adquirir ferramentas para atuar ao nível individual, grupal e organizacional era algo muito ambicionado por mim.

No decorrer do primeiro ano, os conteúdos das diversas unidades curriculares permitiram tocar nos fatores cruciais da atuação diária do Psicólogo Organizacional. Porém, acredito que as aquisições desses conhecimentos apenas se tornam diferenciadores através de um trabalho conjunto e também ele diferenciador por parte do corpo docente. E esse trabalho foi sem dúvida fundamental para me dotar dos conhecimentos, capacidades e atitudes necessárias no exercício profissional. Além da exposição de conteúdos, os diversos momentos de trabalho e discussão grupal, bem como de exposição do meu próprio trabalho, revelaram ser aspetos facilitadores de todo o processo subsequente.

Concluída a primeira fase do mestrado, o meu objetivo passava igualmente por encontrar um local de estágio onde fosse possível colocar em prática o máximo de conhecimentos adquiridos em contexto académico. Como tal, o projeto apresentado pela Stricker mostrou-se aliciante, uma vez que me permitia contactar com todas as áreas inerentes ao Departamento de Recursos Humanos e atuar de forma muito próxima e prática. Esta enorme abrangência, foi sem dúvida uma mais-valia no meu percurso e da qual me sinto muito grata pelas aprendizagens através do trabalho desenvolvido.

Desta forma, o estágio permitiu aplicar conhecimentos das diversas unidades curriculares. Como base, é importante ter em mente os conhecimentos adquiridos ao nível das Estruturas e Processos Organizacionais, uma vez que as Configurações de Mintzberg nos oferecem inúmeros inputs sobre a organização. Adicionalmente, esta oferece ainda conhecimentos em diversos tópicos úteis em qualquer organização, tais como liderança ou gestão de conflitos.

Ainda numa fase inicial, também os conhecimentos sobre cultura adquiridos em Psicologia das Organizações e Comportamento Organizacional permitiram bases

relevantes no trabalho diário da cultura da Stricker. Conhecer a cultura é um fator fundamental nos diversos processos de trabalho na organização e, como tal, saber identificar os seus níveis e a que nível estes impactam no dia-a-dia da organização é uma mais-valia potenciadora de resultados.

Também as aprendizagens de Psicologia e Gestão de Recursos Humanos estiveram muito presentes desde início e ao longo de todo o estágio. Na generalidade dos processos a relevância da análise de funções foi bastante evidente, pelo que saber a sua utilidade ou de que forma aplicar os seus dados constitui uma aprendizagem base bastante pertinente. Adicionalmente, também a aprendizagem nesta unidade direccionada para a avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, foi a base das funções executadas ao longo de todo o estágio. Numa fase ainda inicial, reconhecer as fases do processo de avaliação de desempenho, assim como os seus objetivos e especificidades, constituiu uma mais-valia num processo rápido de integração e trabalho com o mesmo. De igual forma a abordagem nesta unidade sobre o processo de acolhimento e integração ou de recrutamento ofereceu as bases necessárias no trabalho prático.

O contacto académico permitiu ainda adquirir conhecimentos muito pertinentes ao nível da implementação de *Focus Group*, na unidade de Avaliação Organizacional. Não só a abordagem à sua utilidade enquanto técnica de recolha de informação, mas também as especificidades sobre a sua moderação ou cuidados especiais a ter, permitiram que o contacto com a mesma fosse bem-sucedido e permitisse sugestões na sua organização.

Por fim, e considerando outra temática com grande impacto no contexto académico e igualmente no prático, os conhecimentos de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos ofereceram uma visão muito completa daquilo que é a necessidade em contexto organizacional. Esta unidade constituiu uma aprendizagem tão detalhada e palpável, que por vezes foi difícil dar resposta às minhas expectativas daquele que estava a ser o contacto com a área neste âmbito. No futuro, gostava de ter um contacto com esta vertente de forma mais completa e até mesmo de conceção.

O estágio constituiu, sem dúvida, uma importante aprendizagem e consolidação da teoria com a prática, uma vez que me permitiu contactar com um grande leque de processos, temáticas e ferramentas. Além dos supramencionados, utilizei parte dos conhecimentos adquiridos para desenvolver sugestões, como o plano de riscos

psicossociais. Esta proveio dos conhecimentos adquiridos no contacto com a unidade de Qualidade de Vida no Trabalho e Riscos Psicossociais, onde foi possível, não só compreendê-los, como também aos seus efeitos, estratégias de prevenção e de intervenção aos diferentes níveis.

De forma geral todos os conhecimentos foram relevantes e de alguma forma utilizados, de forma mais direta como mencionado, ou indireta no que toca à nossa sensibilidade perante os diversos processos. Acredito que a atuação do psicólogo organizacional se torna diferenciadora exatamente quando temos a capacidade de olhar além daquilo que nos é estritamente solicitado. Ao longo de todo o trabalho durante o estágio, procurei manter uma perspetiva sensível e ciente de todas as temáticas abordadas no contexto académico. Algumas delas ainda mais visíveis, envolvidas nos momentos de crise e mudança vividos, onde é preciso manter um olhar atento sobre o stress, emoções, conflitos ou mesmo estilos de liderança diferentes. Olhar sobre as mesmas e identificar a forma como estas podem estar a colocar em risco o contrato psicológico ou o comprometimento, que só foi possível pela qualidade e variedade, também ela muito rica do contexto académico.

Um olhar introspetivo sobre o percurso do mestrado, oferece-me um enorme sentimento de orgulho e gratidão pela oportunidade de ingressar e percorrer todo este caminho. Os conhecimentos e ferramentas proporcionados ao longo do primeiro ano foram um enorme facilitador de todo o meu crescimento profissional e pessoal, num momento de conclusão de mais um ciclo. Foi também a orientação proporcionada ao longo de todo o percurso que permitiu aprender, aplicar e refletir, permitindo reconhecer este percurso como tão particular e enriquecedor.

São as experiências mais atípicas que nos levam a desenvolver as melhores ferramentas, necessárias para lidar com os inúmeros desafios que surgem no nosso caminho. Como tal, acredito que esta experiência incide exatamente no quanto foi desafiante e ao mesmo tempo rica, por me ter permitido crescer e guardar aprendizagens que levo para a minha vida profissional. Agora, agarro em todas as aprendizagens que estes dois anos me proporcionaram e numa enorme vontade de continuar a crescer e levo com todo o afincamento para os próximos desafios que me esperam.

Referências Bibliográficas

- Achnak, S., Rigotti, T., & Vantilborgh, T. (2022). Examining how different social account timings influence stress resolution in the aftermath of a psychological contract breach. *Scientific Reports*, *12*(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-022-25728-8>
- Alam, M., & Singh, P. (2021). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor–employee dyads. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100740. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100740>
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, *10*(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, *27*(3), 341–347. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 51–64). <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. C. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, *26*(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Caldwell, C., & Peters, R. J. (2018). New employee onboarding– psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, *37*(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0202>

- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura* [Organizational Psychology: From structure to culture]. Livros Horizonte
- Crane, B., & Hartwell, C. A. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Decreto-lei n° de 93/2019, de 4 de setembro. *Diário da República, Série I* (169). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/93-2019-124417106>
- DeNisi, A. S., & Gonzalez, J. E. (2017). Design Performance Appraisal Systems to Improve Performance. In *Blackwell Publishing Ltd eBooks* (pp. 63–75). <https://doi.org/10.1002/9781405164047.ch5>
- Denison, D. R., Nieminen, L. R. G., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>
- European Federation of Psychologists Associations. (2015). *EuroPsy – Certificado Europeu de Psicologia*. <https://www.ordendospsicologos.pt/pt/noticia/2610>
- Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management*, 9(3), 134–144. <https://doi.org/10.1177/009102608000900303>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2011). Organizational culture, creativity, and innovation. In Svendsen E. (Ed), *Behavior in Organizations*. (10th ed., pp. 509-526). Pearson Education.
- Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of*

Business and Social Research, 11(02), 18–25.

<http://dx.doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>

Klotz, A. C., Swider, B. W., Shao, Y., & Pongler, M. K. (2020). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human Resource Management*, 60(1), 119–144. <https://doi.org/10.1002/hrm.22033>

Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Meignant, A. (1999). *A Gestão Da Formação*. Lisboa, 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). As configurações estruturais: Algumas questões associadas à estrutura divisional. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. In Salavisa A. (Ed.), *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (1st ed., pp.442-456). Dom Quixote

Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*.

- Murawski, L. (2020). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 35(3), 337–355. <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>
- Nwibere, B. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style: The Nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 10, 166-187. Acedido em <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=8ad96909-ed10-45f4-8898-99a0116bc391%40redis>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). O Perfil dos Psicólogos do Trabalho. Lisboa. Acedido em https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/o_perfil_dos_psicologos_d_o_trabalho.pdf
- Pathiranage, Y., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *The International Journal of Management*, 7(9), 522–544. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=8ad96909-ed10-45f4-8898-99a0116bc391%40redis>
- 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>
- Preiser, C., Tsarouha, E., Weltermann, B., Junne, F., Seifried-Dübon, T., Hartmann, S., Bleckwenn, M., Rieger, M. A. & Rind, E. (2021). Psychosocial demands and resources for working time organization in GP practices. Results from a team-

- based ethnographic study in Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00336-w>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson. Acedido em [http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20\(15e\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20(15e).pdf)
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Sim, J., & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & Quantity*, 53(6), 3003–3022. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00914-5>
- Simonet, J., & Simonet, R. (1990). *A gestão de uma equipa: guia para negociar, animar, formar*. CETOP.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>

- Stricker. (2023, junho 14). *Stricker-Europe*. <https://www.stricker-europe.com/pt/>
- Suen, H., Hung, K. S., & Tseng, F. (2020). Employer Ratings through Crowdsourcing on Social Media: An Examination of U.S. Fortune 500 Companies. *Sustainability*, *12*(16), 6308. <https://doi.org/10.3390/su12166308>
- Yu, K., Dineen, B. R., Allen, D. T., & Klotz, A. C. (2022). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, *61*(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>

Anexos

Anexo A

Protocolos



CENTRO DENTÁRIO MARLENE COUCEIRO
Rua Dr. Américo Couto, n.º 13, Loja Esq, 3050-329 Mealhada

Vantagens:
5% de desconto.

Aplicável a:

- Tratamentos de medicina dentária geral
- Dentisteria
- Exodontias simples
- Destaratarização
- Endodontia

* Não acumulável com outras campanhas em vigor.



SMILE UP, S.A
Protocolo a nível nacional
Rua Dr. Américo Couto, n.º 13, Loja Esq, 3050-329 Mealhada

Vantagens:

- Primeira consulta sem custos (ortopantomografia de diagnóstico, avaliação oral e plano de tratamento)
- Serviços:
- 10% em Implantologia e Prótese Fixa ou Removível;
- 15% em Ortodontia;
- 20% em Extração Simples;
- 15% em Tratamento Generalizado;
- 25% em Branqueamento.

Odontopediatria Preventiva*:

- -15% em Aplicação tópica de flúor;
- 15% em Selantes de fissuras em dentes deciduos;
- 15% em Extração de dentes deciduos.

*Para crianças até aos nove anos;
**Descontos extensíveis aos colaboradores e familiares



DEAR MIND
Sede: Rua da Alegria nº 46, 2450-285 Nazaré.

Benefits:

- Online or face-to-face appointments:
 - Psychotherapy – 10% in the first consultation and 5% in the remaining ones;
 - Neuropsychology – 10% in the first consultation and 5% in the remaining ones;
 - Couple Therapy – 10% in the first consultation and 5% in the others;
 - Personal Development – 10% in the first consultation and 5% in the others;
 - Mindfulness – 10% on weekly packs;

*Applicable to spouse and descendants. Not combinable with other current campaigns



CAPAE – Centro de Apoio Psicológico e Apoio Escolar
Avenida 25 de Abril nº 85, Bloco B , Loja O, 3050-334 Mealhada

Benefits:

- Individual psychotherapeutic support (50 minutes)
 - 1st consultation – 25€
 - Remaining – 20€
- Psychological Assessment + report – 30€
- Implement programs (cognitive stimulation, dyslexia reeducation, attention and concentration) – 7.50€/h
- Assist in carrying out academic work - 8 €/h
- Support at school level up to the 3rd cycle for all subjects – 8.50€/h
- Monitoring at school level up to the 3rd cycle in all subjects twice a week – 60 €

Anexo B

Gestão de Atividades – Iniciativa *Movember*



Formulário de Inscrição - *Team Workout*

No seguimento do *Movember* e aliando o exercício físico à sensibilização do cancro da próstata e da saúde mental, teremos uma aula de *Team Workout* no dia 28 de novembro pelas 17h00, dinamizada pelo ginásio Cross Company.

Inscreve-te e traz a tua equipa para esta iniciativa de sensibilização e muita diversão!

joanaalmeida.ft@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Nº de Colaborador *

A sua resposta

Anexo C

Tabela de Divulgação de Resultados da Avaliação de Desempenho

Nº do Colaborad	Nome completo	Descrição da Unidade Organizacional	Descrição da função	Descrição da Empresa	Autoavaliaç	Facilitador	Heteroavaliaç
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,37	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,37	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,37	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,40	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,40	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,45	ANÔNIMO	3,82
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,45	ANÔNIMO	3,36
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,46	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,48	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,50	ANÔNIMO	4,10
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,50	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,52	ANÔNIMO	4,20
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,56	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,60	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,60	ANÔNIMO	4,56
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,60	ANÔNIMO	4,05
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,62	ANÔNIMO	3,62
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,62	ANÔNIMO	3,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,62	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,62	ANÔNIMO	3,37
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,62	ANÔNIMO	0,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,63	ANÔNIMO	4,38
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	3,25
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	3,75
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	3,37
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	3,75
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,75	ANÔNIMO	4,00
ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	ANÔNIMO	Paul Stricker, SA	3,78	ANÔNIMO	3,85

Anexo D

Gestão da Formação



STRICKER

Formação | SST & Sustentabilidade

Olá!

Por favor seleciona a opção horária mais adequada para ti. Se nenhuma for possível, por favor, comunica-nos.

Obrigada!

joanaalmeida.ft@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Nome *

A sua resposta

Anexo E

Questionários de Satisfação



STRICKER
PAUL STRICKER, SA

Formação de Inglês - Avaliação da Satisfação // English Training - Satisfaction Assessment

Com o fim das aulas de inglês, gostaríamos agora de recolher o teu feedback relativo às mesmas, assim como sugestões de melhoria para as próximas aulas. Obrigada! // With the end of the english classes, we would now like to gather your feedback about them, as well as improvement suggestions for the next classes. Thank you!

joanaalmeida.ft@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não partilhado

[Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Anexo F

Apresentação do Novo Processo de *Onboarding*



PRÉ-ONBOARDING

Email de Boas-Vindas!

Envio de um email de boas-vindas (breve) onde conste uma apresentação em vídeo da organização e as instruções que deve seguir para o restante processo.

7/15 dias
Expats Operacional Sanity check cal
Normal Documentação Sanity check call

30/60 dias	
Week 1	Documentação (dar 1 semana)
Week 2	Sanity check call opcional + sneak peak
Week 3	Apresentação da equipa
Week 4	Sanity Check Call

+ 60 dias	
Week 1	Documentação (dar 1 semana)
Week 2	Sneak peak
Week 3	Sneak peak
Week 4	Sanity Check Call opcional
Week 5	Apresentação da equipa
Week 6	Sneak peak
Week 7	Sneak peak
Week 8	Sanity Check Call + contrato

ONBOARDING

+ 60 dias	
Week 1	Checkpoint
Week 2	Checkpoint Buddy
Week 3	PAI + Plano de Formação Inicial (2 a 4 semanas)
Week 4	Checkpoint: 15 minutos
Week 5	Reunião - competências técnicas e comportamentais
Week 6	Checkpoint (follow up and coffee *existência de outro buddy).
Week 7	Checkpoint Buddy identificado (follow up and coffee)
Week 8	Partilha de informação (Magazine S+)
Week 9	Checkpoint (opcional - chamada/mensagem)
Week 10	Checkpoint Buddy (opcional - chamada/mensagem) + Avaliação
Week 11	Partilha de informação (Programa de Embaixadores)
Week 12	Avaliação 30 min (EA) + feedback dado pelo buddy

1º dia

- Monitor de boas-vindas;
- Mural de fotos na receção;
- Acolhimento na Sala Lisboa;
- Foto no estúdio;
- Presença do manager;
- Dinâmica (?);
- Email (repositório + organigrama)

Buddy

- Checkpoint regular com o Buddy
- Bolsa de Buddies
- Formação
- Avaliação do Buddy mais trabalhada ("obrigar a pensar")

Apresentação do colaborador

- Nome (primeiro);
- Departamento a integrar;
- Uma característica pessoal;
- Percurso profissional (breve);
- Formação académica;
- Outras características;
- Hobbie;
- Fotografia, nome e contacto.

PÓS-ONBOARDING

4 Months	Round table com turma do PAI + Reconhecimento
6 Months	Entrevista c/ chefia e RH (componente comportamental e técnica)
9 Months	Contacto opcional

Anexo G

Presença em Feira de Emprego

 **Joana Almeida** • Você
Organizational Psychology
3 m • 🌐

Today we are at **Coimbra Business School | ISCAC Business Week**.

If you want to know more about **Stricker**, we will still be here tomorrow! Come visit us!



Anexo H

Relatório de Entrevista de Recrutamento

Nome do Candidato

Candidato à Vaga de *Product Owner*

<https://www.linkedin.com/perfildolinkedin>

Licenciatura em Engenharia Informática concluída em 2007 e mestrado em Computação Móvel concluída em 2009, ambas pelo Politécnico de xxx.

Início de carreira como Analista de Programação a trabalhar no desenvolvimento e manutenção de sistemas *ERP*, desenvolvimento de *websites* institucionais e de *eCommerce*. Desenvolvimento de apps integradas com o *ERP* para a utilização de comércio ao retalho.

Começou a lecionar em 2009, em simultâneo com a sua função de Analista, no Politécnico de xxx.

Em 2013 ingressou na Empresa X onde iniciou com uma posição de Analista Programador, assumindo funções de gestão dos projetos e coordenação das equipas internas e de outsourcing. Realizava a análise de requisitos de novos projetos, avaliando a viabilidade das soluções, estimativas de esforço, *timelines*, impactos e implementação, identificação e resolução de incidentes.

As necessidades de equipas de *outsourcing* surgiram do aumento do volume de armazéns a nível nacional. Como já tinha muitos conhecimentos práticos, começou a gerir os projetos com os parceiros.

Em 2016 assumiu a função de Consultor Funcional, onde fazia o caderno de encargos (levantamento de requisitos) e entregava aos parceiros. Dessa forma, realizava todo o processo de acompanhar os *developers* junto da equipa e dos parceiros. Ajudava a fazer todos os scripts de teste para o negócio e fazia essa passagem. Conhecia o processo de *landscape* operacional todo.

Já trabalhou com *Agile* (a nível de desenvolvimento interno) utilizando ferramentas como *Jira*. Também sempre estiveram presentes o *SQL*, *ETL*, *Web Services*, *HTML* e *JavaScript*.

Encontra-se desempregado desde o final do ano de 2022. Após a pandemia a Empresa Y fez um despedimento coletivo e reduziu as suas equipas em todo o mundo. Refere que poderia ter ficado porque estava numa área de transição e estava a fazer o processo de migração para *SAP*

e *Sales Force*. Porém, para ficar tinha de se deslocar para xxx e já tinha toda a sua vida em xxx, e como tal decidiu sair. No entanto, teve um ano e meio a trabalhar com a *IBM* para fazer esta transição e por isso acompanhou a empresa até este processo estar todo concluído.

Entretanto tem dedicado algum do seu tempo em formação pelo que está atualmente a concluir uma formação de dois meses em *Sales Force* na *LOBA*.

A deslocação pontual à sede da Stricker não é impedimento.

Na Empresa X estava com xxxx€ líquidos (se o desafio for bom não se importa de ajustar o salário e discutir melhor este fator - atribui mais importância nas restantes condições e na ambição do projeto).

Nota adicional:

Falou de todos os processos ao pormenor, transmitiu ter paixão pelas funções e envolver-se nos negócios como um todo.

Demonstrou-se confiante e experiente nas áreas relevantes.

Anexo I

Apresentação de Sugestão para Projeto de Riscos Psicossociais



The image shows a presentation slide with a dark background and a faint maze pattern. The slide content is as follows:

- Top left: **MY INTERNSHIP** in red.
- Top right: Search and notification icons.
- Section header: **PROJECTS AND RESPONSABILITIES** in white.
- Navigation: **NEXT SEASON** in red on a grey arrow pointing left.
- Two grey buttons: **Emotional Demands** and **Social Relations**.
- Section title: **Psychosocial Risks** in yellow.
- Text: Individual regulation of socially warranted emotions may arise through interactions with others.
- Text: Strategies used to help others regulate their emotions in relationships.