



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

João Carlos Amorim Rodrigues

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 Teresa Manuela Marques Santos Dias Rebelo

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

(Página propositadamente deixada em branco)

Agradecimentos

À Mãe, a “minha paz no meio da guerra”, por sempre ter acreditado e apoiado todas as minhas decisões, mesmo as mais loucas. – Mãe, já está!

À Ana, a que tem a paciência necessária e me motiva todos os dias a ser e a dar o melhor de mim.

À malta do “Rapotacho”, pela amizade, pelas loucuras e pela presença, mesmo quando não estamos presentes.

À malta da Bulgária, pelos belos “loucos anos”... Dober Pet!

Ao Márito, pela verdadeira e sincera amizade, pela partilha e pela presença nos momentos certos.

À Loureiro e ao Serigado, do ódio ao Amor.

Ao João Oliveira, pelas lições, pelas conversas, pela presença e, claro, pela irmandade.

Aos Nunos, o Ricardo e o Ribeiro, pelos já imensos anos juntos, mas que sabem a pouco.

À Diana, à Joana, ao Miguel e ao Jorge, os parceiros perfeitos deste mestrado, meus eternos Pinguins.

Aos meus socorristas da Cruz Vermelha Portuguesa de Coimbra, pelos bons momentos, pelas trocas de turno e pelas noites sem dormir, que me acompanharam ao longo de 2 anos.

À família e aos amigos. Aos que são de sempre, e aos que são para sempre, porque de surpresas boas está, felizmente, o meu Mundo feito.

(Página propositadamente deixada em branco)

Índice

Introdução	3
Apresentação da Entidade de Acolhimento	4
Cultura organizacional	5
Estrutura organizacional	7
Atividades Realizadas.....	10
<i>Contract comparison</i>	11
<i>Market research salary statistics and IT job portals in Portugal</i>	12
<i>Performance review</i>	13
<i>Perks and benefits</i>	15
<i>New office</i>	16
<i>Newcomer handbook</i>	17
<i>Time tracking system</i>	18
<i>Recruitment and selection</i>	18
Análise global do estágio	20
Competências adquiridas	20
Pontos fortes e pontos fracos	22
Principais contributos proporcionados à organização de acolhimento	24
Considerações finais	25
Referências	26
Anexos.....	29
Anexo A	30
Anexo B	31
Anexo C	32

Anexo D	35
Anexo E.....	36

Introdução

O presente relatório tem como objetivo apresentar o estágio realizado para a conclusão do Mestrado em Psicologia Organizacional. O estágio foi desenvolvido numa empresa internacional de Tecnologia da Informação (*IT*), a *nearshorefriends*, sendo realizado em formato totalmente remoto. Teve a duração de nove meses, com início a 1 de outubro de 2022 e término a 31 de maio de 2023, realizando-se de segunda a sexta-feira, durante 8 horas diárias.

A escolha por uma empresa internacional de *IT* deu-se pelo interesse pessoal nesta área, reconhecendo a importância que o psicólogo organizacional tem cada vez mais na dinâmica e no bem-estar dos colaboradores num ambiente tecnológico e que está em constante evolução.

Ao longo do relatório serão abordadas três áreas: apresentação da empresa, atividades realizadas e análise global do estágio. A primeira irá abordar informações relevantes sobre a organização, como a sua cultura, valores e estrutura. Será dada uma perspetiva do contexto em que as atividades do estágio foram desenvolvidas. De seguida, na área das atividades realizadas, serão descritas as tarefas e os projetos assumidos ao longo do estágio. Por último, na análise global do estágio, será feita uma reflexão crítica sobre o percurso de aprendizagem, que incidirá nas competências desenvolvidas, nos contributos do estágio e nos pontos fortes e pontos fracos identificados ao longo de todo o processo.

No final deste relatório, é esperada uma visão abrangente e aprofundada sobre o estágio realizado. A assimilação entre a teoria e a prática, aliada à experiência adquirida num contexto internacional, contribuiu para a aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais para o futuro de um psicólogo organizacional.

Apresentação da Entidade de Acolhimento

A nearshorefriends é uma organização internacional que oferece serviços de desenvolvimento de *software* remoto, tanto *nearshore* quanto *offshore*, a clientes um pouco por todo o mundo. Fundada em 2016 por Andreas Ganswindt em Munique, Alemanha, a empresa destaca-se por construir equipas de desenvolvimento altamente qualificadas e especializadas, utilizando especialistas em *IT* distribuídos mundialmente. Esta organização está sediada na Alemanha, no entanto, conta com agências na Ucrânia, em Portugal e na Bulgária (nearshorefriends, 2022).

A nearshorefriends trabalha com dois modelos principais de externalização (*outsourcing*): o modelo *offshore* e o modelo *nearshore* (nearshorefriends, 2022). No modelo *offshore*, a empresa oferece serviços de desenvolvimento de *software* através de equipas localizadas em países afastados do cliente final, aproveitando a vantagem dos custos de mão de obra serem mais baixos e uma vasta disponibilidade de recursos. *Offshoring* é definido como "o processo de transferir partes de uma empresa para o exterior, enquanto se mantém a estrutura organizacional intacta". (Deloitte, 2013). Já no modelo *nearshore*, a nearshorefriends estabelece equipas de desenvolvimento de *software* em países próximos geograficamente do cliente final, garantindo uma maior proximidade cultural e facilitando a comunicação e a colaboração entre as equipas. *Nearshoring* é definido como "a transferência de atividades de negócios para um país próximo, onde os custos são mais baixos e a infraestrutura é compatível, e as equipas estão numa localização geográfica próxima do país de origem" (Ruivo et al., 2015).

A nearshorefriends atua em quatro áreas distintas, proporcionando uma ampla variedade de serviços aos seus clientes. Em primeiro lugar, temos a *Virtual Teams Model* (VTM), onde a nearshorefriends estabelece parcerias com os seus clientes para formar equipas de especialistas em *IT* que pertencem à empresa, mas trabalham remotamente e exclusivamente para o cliente. Neste modelo, a gestão da equipa é partilhada entre a nearshorefriends e o cliente, visando uma colaboração eficiente e produtiva. A segunda área é *Recruitment and Relocation*, em que a nearshorefriends auxilia os seus clientes na identificação de candidatos qualificados que estejam dispostos a mudar para o país do cliente e trabalhar presencialmente nas suas instalações. A nearshorefriends inicia o

processo de recrutamento, fornecendo candidatos qualificados para o cliente que assume a responsabilidade final pela seleção dos profissionais. A terceira área é *Peak Resources*, que oferece aos clientes acesso imediato a especialistas em *IT* através de contratos de curto prazo, muitas vezes apenas de algumas horas de trabalho. Este modelo é especialmente adequado para clientes que enfrentam situações pontuais e inesperadas e que precisam urgentemente de *software developers* para lidar com essas necessidades. Por fim, o último serviço providenciado é a consultoria. Os consultores especializados em *nearshore* acompanham e aconselham clientes que carecem de experiência em desenvolvimento de *software nearshore*, de forma a obterem o conhecimento necessário e a terem sucesso no *nearshoring* (nearshorefriends, 2022).

Através destas quatro áreas de atuação, a nearshorefriends procura ir de encontro às diversas necessidades dos clientes, ao oferecer soluções e maximizar os benefícios do trabalho remoto, seja através de equipas virtuais, recrutamento, contratação de recursos temporários ou consultoria especializada (nearshorefriends, 2022).

A liderança da nearshorefriends é constituída pelo Dr. Andreas Ganswindt, *Chief Executive Officer* (CEO) da organização, que é responsável por tomar as principais decisões estratégicas, juntamente com o COO e o CRO. O Dr. Johannes Krüger tem a posição de *Director Manager* e *Chief Operating Officer* (COO), e é responsável pelos departamentos de *IT*, *Administration*, *Accounting* e *Compliance*. Já o Dr. Alfonsine Williams ocupa a posição de *Director* e *Chief Revenue Officer* (CRO), liderando os departamentos de *HR*, *Recruiting*, *Marketing* e *Sales* da empresa.

Cultura organizacional

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos partilhados pelos membros de uma organização, que influenciam a maneira como a organização funciona. A cultura organizacional da nearshorefriends é baseada em princípios de colaboração, inovação e excelência. A empresa valoriza a construção de equipas de alto desempenho, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante para os seus colaboradores (nearshorefriends, 2022).

Segundo Kotler e Armstrong (2017), a missão de uma organização define o propósito da sua existência e orienta todas as suas atividades. A missão da nearshorefriends reflete-se no compromisso de providenciar serviços de excelência e valor aos seus clientes através das suas soluções de desenvolvimento de *software* de alta qualidade. A empresa compromete-se em responder às necessidades dos clientes, oferecendo serviços personalizados e superando as expectativas em termos de eficiência, qualidade e prazos de entrega (nearshorefriends, 2022).

A visão organizacional representa o objetivo futuro que a empresa pretende alcançar, dando uma direção clara para orientar as suas atividades e estratégias. Segundo Collins e Porras (1996), a visão deve ser ambiciosa, inspiradora e desafiadora, e deve motivar os membros da organização a se esforçarem com um objetivo comum. A nearshorefriends tem como visão tornar-se uma referência global no fornecimento de serviços de *nearshore* e *offshore*, sendo reconhecida pela sua excelência nas soluções de desenvolvimento de *software* e pela capacidade de criar longas parcerias com os seus clientes. A empresa procura expandir-se mundialmente, consolidando-se como líder no mercado de externalização de *IT*, mantendo-se na frente das inovações tecnológicas e oferecendo soluções diferenciadas que impulsionem o sucesso dos seus clientes.

A definição dos valores organizacionais é fundamental para orientar o comportamento e as decisões dentro de uma empresa. Robbins e Judge (2017) defendem que os valores organizacionais representam crenças e ideias partilhadas pelos membros da organização, influenciando o seu comportamento e a sua cultura organizacional. Por isso, a nearshorefriends acredita que tem como valores a Excelência, pois procura uma constante excelência nas suas atividades, a nível do recrutamento, das soluções tecnológicas ou da prestação de serviços. A empresa valoriza a qualidade, a precisão e o compromisso com a excelência em todas as suas práticas. Outro dos valores é a Inovação, já que a criatividade, a curiosidade e o espírito empreendedor dos seus colaboradores são valorizados para que haja constantemente soluções inovadoras. Por fim, a Colaboração. A nearshorefriends valoriza o trabalho em equipa, e reconhece a importância da troca de conhecimento e da diversidade de ideias para o sucesso dos seus projetos (nearshorefriends, 2022).

Estrutura organizacional

No organograma da nearshorefriends (ver anexo A) é possível verificar os vários departamentos existentes. Podemos analisar esta organização com base no Modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg (1980). Este modelo é uma abordagem teórica que procura perceber e descrever as diferentes formas pelas quais as organizações podem ser estruturadas. Essa estrutura é composta por três dimensões básicas: as partes da organização, os mecanismos de coordenação básicos e o tipo de descentralização (Mintzberg, 1980).

As cinco partes de uma organização

Mintzberg (1980) identificou cinco partes essenciais que compõem uma organização e que podem ser combinadas para criar diferentes configurações organizacionais. Estas partes são:

- a) **Vértice Estratégico:** Consiste nos responsáveis pelas tomadas de decisão estratégicas da organização, normalmente representados por executivos de alto nível, como diretores e presidentes. Esta parte é responsável por definir a direção estratégica da organização e tomar decisões importantes (Mintzberg, 1980). O vértice estratégico da nearshorefriends é composto pelo *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO) e *Chief Revenue Officer* (CRO). Estes são líderes que desempenham um papel central na definição da visão, das estratégias e das tomadas de decisão estratégicas da organização.
- b) **Linha Hierárquica:** A linha hierárquica representa a estrutura de autoridade, responsabilidade e comunicação formal dentro da organização, representada pelos diferentes níveis hierárquicos (Mintzberg, 1980). Apesar de a nearshorefriends ter poucos níveis hierárquicos formalmente estabelecidos, e de os cargos do COO e do CRO estarem inseridos no vértice estratégico, estes também assumem papéis na linha hierárquica da empresa, já que têm responsabilidades operacionais e estratégicas e supervisionam diretamente os departamentos e as equipas que estão sob a sua responsabilidade.

- c) Núcleo Operacional: Refere-se às atividades principais da organização, envolvendo a produção de bens ou a prestação de serviços (Mintzberg, 1980). Na nearshorefriends, o departamento de *IT (Virtual Team Models)* e o departamento de *Recruiting* compõem o núcleo operacional. Estes departamentos são responsáveis pelas tarefas relacionadas com os serviços de consultoria, soluções tecnológicas e recrutamento.
- d) Tecnoestrutura: Consiste em unidades ou pessoas diferenciadas que desempenham atividades de planeamento, controlo e suporte, como analistas ou investigadores. A tecnoestrutura tem como objetivo analisar e regular as atividades da organização, e garantir que as políticas e os procedimentos da empresa são respeitados (Mintzberg, 1980). Na tecnoestrutura da nearshorefriends encontram-se os departamentos de *Accounting, HR e Compliance*. Estes departamentos têm a função de dar suporte às áreas de contabilidade, recursos humanos e questões legais. São estas equipas que estabelecem as políticas e os procedimentos necessários para garantir a conformidade e o bom funcionamento na empresa.
- e) Apoio Logístico: O apoio logístico inclui os departamentos responsáveis pelos serviços de suporte, tais como *marketing*, vendas e administração (Mintzberg, 1980 & Lunenburg, 2012). Na nearshorefriends, são exatamente estes os departamentos que fazem parte do apoio logístico, *Marketing, Sales e Administration*. Esses departamentos têm um papel fundamental no apoio às operações da empresa, ao promover a comercialização dos seus serviços, angariar novos clientes e dar suporte administrativo.

Os seis mecanismos de coordenação básicos

Para interligar e coordenar as diferentes partes da configuração organizacional, Mintzberg (1980) identificou seis mecanismos de coordenação básicos:

- a) Ajustamento Mútuo: Envolve a comunicação informal e a negociação direta entre os membros da organização para coordenar as suas atividades. É bastante utilizado em organizações com estruturas mais flexíveis e descentralizadas;

- b) **Supervisão Direta:** Consiste na supervisão e no controlo direto de um superior hierárquico sobre os seus subordinados. É um mecanismo de coordenação mais comum em organizações com estruturas hierárquicas centralizadas;
- c) **Estandardização dos Processos:** Refere-se à estandardização dos métodos e procedimentos de trabalho, estabelecendo regras e diretrizes para a execução das tarefas. Isto permite que as atividades sejam coordenadas através de procedimentos pré-definidos;
- d) **Estandardização dos Resultados:** Consiste em estabelecer padrões e objetivos claros de desempenho para os diferentes colaboradores ou equipas de trabalho. O foco está em obter resultados específicos que permitam a coordenação com base nos resultados conseguidos;
- e) **Estandardização das Qualificações:** Envolve a definição de requisitos de habilidades e competências necessárias para realizar determinadas tarefas. A coordenação acontece através da seleção e alocação de pessoas com as qualificações adequadas para cada função;
- f) **Estandardização das Normas:** Refere-se ao estabelecimento de regras, políticas e procedimentos formais que orientam o comportamento e as decisões dos membros da organização. Este mecanismo de coordenação procura garantir a conformidade com as normas já estabelecidas.

Considerando os mecanismos de coordenação indicados anteriormente, podemos afirmar que a supervisão direta é o mecanismo mais utilizado pela nearshorefriends, já que os líderes do vértice estratégico têm o controlo e a orientação direta sobre os departamentos pelos quais são responsáveis. Além disso, há uma tendência de adoção gradual da estandardização dos processos, com vista à padronização das operações da empresa.

O tipo de descentralização:

A terceira e última dimensão do Modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg é o tipo de descentralização, que pode ser classificado em três formatos (Lunenburg, 2012 & Mintzberg, 1980):

a) Descentralização Vertical: Este tipo de descentralização atribui a autoridade e a tomada de decisão do vértice estratégico para os níveis inferiores da organização, o que permite mais autonomia e responsabilidade aos membros dos níveis mais baixos;

b) Descentralização Horizontal: Refere-se à atribuição de autoridade e tomada de decisão para equipas de trabalho ou unidades independentes. Esta forma de descentralização promove a participação ativa das equipas nas diversas tomadas de decisão;

c) Descentralização Seletiva: é uma mistura dos dois tipos de descentralização anteriores, em que algumas decisões são centralizadas e outras são descentralizadas. Isto acontece quando diferentes partes da organização têm diferentes níveis de autoridade e autonomia, dependendo da natureza da decisão.

Em relação à descentralização, a nearshorefriends apresenta uma tendência de centralização vertical, onde as decisões são tomadas pelo vértice estratégico (CEO, COO e CRO) e posteriormente comunicadas e implementadas nos diversos departamentos. No entanto, é possível que haja uma evolução para uma descentralização seletiva, à medida que a empresa procura desenvolver as políticas e os processos da organização, que irão permitir uma maior autonomia em certas áreas operacionais.

Com base nestas informações, a estrutura organizacional da nearshorefriends pode ser caracterizada como uma Estrutura Organizacional Simples, com elementos de centralização vertical e mecanismos de coordenação com base, principalmente, em supervisão direta, mas com uma tendência de adoção da standardização dos processos.

Atividades Realizadas

Ao longo do estágio foram desenvolvidas atividades em diversas áreas e diversas equipas. O estágio não foi focado apenas num departamento específico, visto que o

objetivo era experimentar “um pouco de tudo” de forma a obter um conhecimento geral de Recursos Humanos, assim como para perceber qual a minha área de preferência pessoal e futuro profissional. Assim, foram realizadas as seguintes atividades: *Contract comparison*; *Market research salary statistics and IT jobs portals in Portugal*; *Performance review*; *Perks and benefits*; *New office*; *Newcomer handbook*; *Time tracking system*; e *Recruiting and selection*.

Contract comparison

Ao analisar e comparar contratos de trabalho, é importante ter em consideração as questões legais, os conceitos de gestão de recursos humanos e as teorias sobre a eficácia dos contratos. Os contratos de trabalho são fundamentais para estabelecer os direitos e deveres entre as chefias e os colaboradores. Podem ser vistos como uma ferramenta para controlar o comportamento, haver clareza em relação aos deveres das partes envolvidas e proteger os direitos e interesses de ambas as partes (Antoniou et al., 2013).

Ao analisar contratos, a simplicidade e a especificidade da linguagem utilizada têm um papel importante na compreensão e na eficácia dos termos contratuais. Segundo MacLeod (2011), contratos mais simples e específicos tendem a ser mais compreensivos e reduzem a dúvida e a incerteza, facilitando o seu uso e reduzindo possíveis conflitos.

A lei do trabalhador de um determinado país deve ser tida em conta ao escolher um modelo de contrato de trabalho. As leis variam de país para país e estabelecem direitos e deveres específicos para empregadores e empregados. É fundamental garantir que o contrato está em conformidade com as leis locais para evitar problemas jurídicos futuros MacLeod (2011).

A comparação de contratos foi a primeira atividade realizada no estágio, com o objetivo de compreender a relação legal entre a empresa e os seus colaboradores, e escolher o modelo de contrato de trabalho mais adequado para os colaboradores em Portugal. Para realizar esta atividade foram comparados o atual modelo de contrato de trabalho utilizado pela nearshorefriends com um novo modelo. A comparação teve em consideração diversos fatores, tais como a linguagem utilizada nos contratos, a lei do trabalhador em Portugal, as diretrizes corporativas e o senso comum.

Após uma análise detalhada, optei por recomendar o novo modelo de contrato de trabalho, o qual foi aceite pela chefia. Esta decisão teve como base o facto de o novo modelo apresentar uma linguagem mais simples e específica, abordando de forma mais clara e detalhada os deveres e os direitos de ambas as partes, o que facilita a compreensão do contrato. A escolha de um contrato mais claro e específico vai de encontro às abordagens teóricas que defendem a importância da simplicidade e da especificidade na elaboração de contratos, tal como foi mencionado por MacLeod (2011). Além disso, é importante salientar que a escolha do novo modelo de contrato também teve em consideração a lei do trabalhador em Portugal, procurando garantir que os direitos e os deveres dos colaboradores estão em conformidade com a lei.

Market research salary statistics and IT job portals in Portugal

A realização de pesquisas salariais e de análise de portais de emprego é uma prática comum para compreender as tendências do mercado de trabalho. A compreensão dos salários praticados em determinada área, como a área de *IT*, é crucial para atrair e reter talentos, além de garantir a competitividade da organização no mercado. Segundo a teoria do capital humano, proposta por Becker (1993), os salários refletem o valor que os empregadores estão dispostos a pagar pelos conhecimentos e habilidades dos profissionais, tendo em consideração a oferta praticada no mercado de trabalho. Portanto, a realização de pesquisas salariais é fundamental para avaliar a atratividade e a competitividade da empresa em relação aos salários praticados no mercado.

O objetivo desta atividade era compreender os ordenados praticados no mercado de *IT* em Portugal e identificar as principais plataformas de emprego utilizadas neste setor. Foi realizada uma pesquisa abrangente para obter informações sobre os salários no mercado de *IT* em Portugal. No entanto, deparei-me com a dificuldade em encontrar informações precisas e confiáveis. Em Portugal, é comum as empresas não divulgarem os salários oferecidos nas ofertas de emprego, sendo que, muitas vezes, esses valores só são revelados no final do processo de recrutamento.

Esta falta de transparência salarial pode ser atribuída a diversos fatores culturais e estratégicos. No entanto, esta prática dificulta a realização de pesquisas salariais abrangentes e atualizadas. Segundo uma pesquisa realizada por Estlund (2014), a falta de

transparência salarial pode levar a uma negociação ineficaz e, em certos casos, a uma desigualdade salarial entre colaboradores em posições semelhantes.

Ainda assim, consegui identificar algumas plataformas de emprego em Portugal, como o *Glassdoor* e o *Teamlyzer*. Estas plataformas são bastante utilizadas tanto por recrutadores como por profissionais de *IT*, para a divulgação e procura de emprego, respetivamente.

Performance review

A avaliação de desempenho é outra prática comum nas organizações, pois permite avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, além de fornecer *feedback* e orientação para o desenvolvimento profissional do(s) colaborador(es). Existem vários métodos para a realização de avaliações de desempenho, cada um com as suas vantagens e limitações. É preciso avaliar as condições da organização e da equipa a avaliar para se escolher o melhor método a utilizar. Diversas teorias e modelos têm sido propostos para a prática da avaliação de desempenho. Uma teoria utilizada é o “Modelo de Gestão de Desempenho” de Armstrong e Baron (2005). Este modelo mostra a importância da definição de objetivos claros e mensuráveis, da identificação de indicadores de desempenho e da realização de avaliações periódicas e objetivas. Além disto, o modelo destaca a necessidade de dar *feedback* contínuo ao desenvolvimento dos colaboradores.

A realização de uma avaliação de desempenho envolve diferentes passos que devem ser seguidos para garantir a eficácia do processo. Em primeiro lugar, é preciso “Estabelecer os objetivos e as expectativas”. É fundamental que estes sejam realistas e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Isto proporciona uma base sólida para avaliar o desempenho dos colaboradores. De seguida, é preciso fazer a “Recolha de dados e informações relevantes”, utilizando diferentes referências, como indicadores de avaliação (KPIs – *Key Performance Indicators*), *feedback* de clientes e de colegas, e auto-avaliação dos colaboradores. O terceiro passo é a “Avaliação e análise do desempenho”: os dados recolhidos devem ser analisados de forma imparcial e consistente, fazendo uma comparação entre o desempenho do colaborador e os objetivos estabelecidos. O próximo passo passa por “Dar *feedback* ao colaborador”. A comunicação

clara e construtiva é fundamental para uma avaliação de desempenho eficaz. Os supervisores devem dar *feedback* específico do ponto de situação do colaborador, e dar orientações de forma a ajudar a melhorar e a identificar oportunidades de desenvolvimento. Por fim, o quinto e último passo é o “Plano de desenvolvimento e acompanhamento”: com base nos resultados da avaliação, é importante estabelecer um plano de desenvolvimento para cada colaborador, ao identificar pontos de melhoria e ajuda para alcançar objetivos (Armstrong et al., 2005).

Esta atividade teve como objetivo criar todo um processo de avaliação de desempenho, partindo do zero. No entanto, foram encontrados alguns obstáculos, tais como o facto da equipa ainda ser recente, de não haver um processo estabelecido com *KPIs* e o facto dos colaboradores trabalharem diretamente com o cliente, e não com a *nearshorefriends*.

Devido ao curto prazo disponível e à falta de *KPIs* pré-existentes, foram escolhidos os seguintes passos no processo de avaliação: criação e aplicação de um questionário de auto-avaliação para cada colaborador, dividido em quatro áreas: colaboração com o cliente, colaboração com a equipa, cooperação com a *nearshorefriends* e avaliação da performance individual. Foi utilizada uma escala tipo *Likert*, de 1 a 10, para as respostas. Além disto, foram conduzidas entrevistas individuais com todos os colaboradores onde falámos sobre os vários pontos do questionário, a satisfação dos colaboradores e sugestões de possíveis melhorias. Com base em todas as análises realizadas, preparei uma apresentação para ser partilhada e discutida com o cliente. Uma das principais dificuldades aqui encontradas foi como apresentar os resultados e as recomendações ao cliente. Para ultrapassar esta dificuldade, foram utilizados modelos teóricos, como a Análise SWOT e o Modelo de Tuckman, que me deram estruturas e referências para a análise e comunicação dos resultados.

A Análise SWOT (ver anexo B) é uma ferramenta bastante utilizada na avaliação de desempenho organizacional. Esta envolve a identificação e a análise dos pontos fortes (*Strengths*), dos pontos fracos (*Weaknesses*), das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) de uma empresa ou equipa de trabalho. Esta análise auxilia na identificação dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da equipa e na elaboração de estratégias de melhoria (Wehrich et al., 2008).

Também foi aplicado o Modelo de Tuckman para analisar a evolução da equipa ao longo do tempo. Este modelo foi proposto por Bruce Tuckman, em 1965, e descreve as diferentes etapas de desenvolvimento de um grupo: *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing* e *Transforming* (ver anexo C). Esta teoria permite perceber a evolução da equipa ao longo do tempo e mostra os possíveis desafios que podem aparecer em cada uma das fases (Tuckman, 1965).

O último passo do processo da avaliação de desempenho foi uma revisão salarial entre a nearshorefriends e o cliente, contudo, já não estive envolvido nesta etapa.

Perks and benefits

Benefícios e regalias têm um papel fundamental na gestão de pessoas nas organizações. Estes pontos têm como objetivo proporcionar incentivos adicionais aos colaboradores, além do salário base, a fim de promover o bem-estar, a satisfação e o engajamento no trabalho. A oferta de benefícios adequados pode ser a diferença para atrair e reter talentos, além de contribuir para um clima organizacional positivo. A abordagem de regalias e benefícios baseia-se em teorias e modelos de gestão de recursos humanos, tal como a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom. Esta teoria sugere que os indivíduos são motivados a fazer mais e melhor quando acreditam que os seus esforços serão recompensados. As regalias e os benefícios oferecidos pela organização podem ser vistos como recompensas tangíveis que influenciam a motivação e o comprometimento dos seus colaboradores (Vroom, 1964, citado por TSWTraining, 2021).

Esta atividade consistiu em pesquisar e selecionar um fornecedor ou prestador de benefícios que oferecesse vantagens para os colaboradores da nearshorefriends e para as suas famílias, com a ênfase num cartão de refeição. Este cartão permite aos colaboradores receberem o subsídio de refeição num cartão, não fazendo descontos sobre o mesmo, podendo receber ainda um valor superior, para ser usado numa ampla rede de estabelecimentos. Foi feita uma pesquisa e analisadas várias opções de fornecedores, tais como a "Coverflex", "Ticket", "Caixabreak", entre outros. Depois de reunir as informações necessárias, estas foram compiladas e apresentadas à chefia da nearshorefriends, para que pudessem tomar a decisão final sobre o fornecedor a ser escolhido. A apresentação destacou os benefícios, as vantagens, os preços e a adequação

de cada opção em relação às necessidades e às expectativas dos colaboradores (ver anexo D). Por fim, após a decisão da chefia, foi possível implementar o novo cartão de refeição e os benefícios associados, proporcionando aos colaboradores a oportunidade de desfrutar de vantagens adicionais dentro e fora do ambiente de trabalho.

New office

A escolha de um novo escritório e a avaliação das condições ergonómicas do espaço e do material são atividades essenciais na gestão das instalações e dos ambientes de trabalho. A ergonomia é uma disciplina que visa promover a adaptação do ambiente de trabalho às características e necessidades dos colaboradores, com o objetivo de melhorar a sua saúde, a sua segurança e o seu desempenho. A avaliação ergonómica de um escritório tem como objetivo criar um ambiente físico de trabalho de forma a promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Chandra et al., 2009).

Esta atividade obrigou a muita pesquisa para a escolha de um escritório em Portugal, na área de Coimbra, para os colaboradores da equipa presente em Portugal. Além disso, foi realizada uma avaliação das condições ergonómicas do espaço e do material a adquirir para o novo escritório. A pesquisa envolveu a identificação de opções de escritórios disponíveis em Coimbra, tendo em conta alguns critérios como a localização, o estacionamento, os acessos, o tamanho, o custo e a infraestrutura. Foram utilizados recursos como imobiliárias e plataformas *online* de forma a obter informações detalhadas sobre cada opção.

Após a escolha do escritório, foi feita uma avaliação ergonómica do espaço e do material necessário. Esta avaliação incluiu aspetos como o *layout* do espaço, a disposição dos móveis e equipamentos, a iluminação, a ventilação, a ergonomia das mesas e das cadeiras, entre outros. Foram então identificadas possíveis melhorias, assim como o material a adquirir, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho saudável e adequado às necessidades dos colaboradores.

Por fim, o escritório foi inaugurado na última semana de março, proporcionando um espaço de trabalho funcional e ergonómico.

Newcomer handbook

A criação de um Manual de Acolhimento é uma prática comum em organizações para facilitar a adaptação e a integração dos novos membros. Estes manuais fornecem informações acerca da cultura, de processos e de procedimentos da empresa, assim como orientações para ajudar os novos colaboradores na adaptação ao ambiente de trabalho. A Teoria do Processo de Socialização Organizacional destaca a importância de um processo estruturado de integração dos novos colaboradores, dando-lhes informações claras sobre as expectativas, as regras e as normas da organização. Isto contribui para a redução da ansiedade, o que facilita a adaptação e promove uma maior satisfação e produtividade dos novos membros (Feldman, 1980).

Na nearshorefriends não havia ainda um Manual de Acolhimento, pelo que esta atividade foi-me assim delegada. O objetivo era a criação de um manual de boas-vindas para os novos colaboradores em Portugal, na Bulgária e na Ucrânia, que lhes desse todas as informações necessárias para uma adaptação rápida e eficiente à empresa. Inicialmente, foi feita uma extensa pesquisa sobre os processos e procedimentos da empresa em relação aos recursos humanos, bem como sobre os aspetos culturais relevantes em cada um dos países em questão. Esse processo de pesquisa envolveu o contacto com pessoas de diferentes departamentos, de maneira a compreender melhor o funcionamento interno da organização.

A escrita do *handbook* para Portugal foi mais fácil pelo meu conhecimento sobre os procedimentos e as leis locais. No entanto, para o manual da Bulgária, foram necessárias pesquisas mais aprofundadas e reuniões com departamentos governamentais do país, devido às diferenças culturais e legais. Já no *handbook* para a Ucrânia, tive a ajuda dos colaboradores da empresa ucranianos, que me deram todas as informações necessárias sobre as práticas.

Tendo concluído a pesquisa e a escrita dos manuais, estes foram enviados para equipa de *Marketing* para a criação dos livros físicos e digitais, de maneira a que possam ser distribuídos pelos colaboradores.

Time tracking system

A implementação de um sistema de gestão de tempo e de horas de trabalho é comum em organizações para uma gestão efetiva das horas de trabalho dos colaboradores, assim como o registo de pedidos de férias, baixas médicas e outros dias de folga. Estes sistemas oferecem uma maneira eficiente de controlar o tempo gasto em diferentes projetos, atividades e tarefas, ajudando a melhorar a produtividade, o planeamento e a alocação de recursos. Armstrong e Taylor (2020) defendem que o uso de ferramentas de gestão de tempo é fundamental para garantir a conformidade com as políticas e as normas das organizações, assim como para manter os registos exatos das horas de trabalho. Isto permite uma gestão de tempo mais eficaz e a identificação de possíveis problemas relacionados com a gestão de recursos humanos.

Na nearshorefriends havia a necessidade de ter uma ferramenta que fizesse a gestão das horas e dos dias de trabalho dos colaboradores, bem como dos pedidos de férias e outras folgas. Inicialmente, criei um ficheiro no *Excel* para registar manualmente as férias e as baixas médicas dos colaboradores. Posteriormente, realizei uma pesquisa de possíveis ferramentas disponíveis no mercado, tendo a escolha incidido na ferramenta *Work Time Pro*. A empresa adquiriu-a para que pudesse então ser implementada. Fui o responsável por fazer as configurações necessárias de acordo com as especificidades de cada país e de cada equipa. Foram realizados testes da ferramenta ao longo de algumas semanas, permitindo ajustes nas configurações conforme necessário. Além disso, preparei e dei uma formação básica à primeira equipa que ia utilizar a ferramenta, explicando como utilizá-la de forma adequada e eficiente. Por fim, criei um manual para os futuros administradores da ferramenta, com orientações detalhadas sobre como configurar o sistema.

Recruitment and selection

O recrutamento e a seleção de talentos é um processo estratégico e essencial nas organizações para atrair e escolher os candidatos mais adequados para as posições em aberto. Existem diversas teorias que podem ser aplicadas neste contexto, com vista à eficácia do processo. De acordo com o modelo de recrutamento e seleção proposto por

Dessler (2009), o processo normalmente envolve etapas como a análise das posições em aberto, a procura por candidatos qualificados, a triagem e as entrevistas, a avaliação e a seleção final. Estas etapas têm como objetivo garantir que os candidatos correspondem às necessidades da organização.

Outra das equipas por onde passei foi a equipa de recrutamento. Como o tempo de estágio já era escasso e o recrutamento não era, para mim, uma prioridade, não passei muito tempo na equipa. Para adquirir um conhecimento mais rápido e aprofundado do processo, tive várias reuniões individuais com algumas das recrutadoras da empresa. O processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa envolve os seguintes passos:

1. Análise das posições em aberto: O responsável pelo recrutamento envia as informações das posições em aberto disponíveis, incluindo a descrição e os requisitos necessários, assim como alguma informação do cliente, caso não seja confidencial;
2. O recrutador de seguida vai destacar as responsabilidades-chave e verificar as competências técnicas obrigatórias para a posição;
3. Através da utilização de algumas técnicas de pesquisa, como a pesquisa *X-Ray*, *boolean* ou a pesquisa direta no LinkedIn, procuram-se candidatos que cumpram os requisitos necessários para a posição. É possível também divulgar as vagas em portais de emprego online;
4. Comunicação com potenciais candidatos. Se for o recrutador a encontrar o potencial candidato, envia uma curta mensagem, por exemplo, através do LinkedIn. Nesta mensagem apresenta-se, apresenta a posição em aberto e questiona se este estaria interessado em saber mais;
5. O recrutador esclarece todos os detalhes necessários para a vaga, assim como o salário desejado e o nível de conhecimento de idiomas, como o inglês ou o alemão, por exemplo;
6. Realiza-se uma entrevista introdutória com o candidato, onde se apresenta melhor a posição em aberto, e esclarecem-se outras questões que o candidato possa ter;
7. Em caso de querer avançar, apresenta-se o candidato ao cliente para a entrevista técnica e decisão final.

Diariamente são realizadas reuniões da equipa de recrutamento com o responsável da equipa, onde se partilha o percurso de certas posições em aberto e de candidatos, assim como cada recrutador indica as dificuldades que tem e esclarece possíveis dúvidas encontradas.

Análise global do estágio

Competências adquiridas

Após ter apresentado a organização que me acolheu durante o estágio e ter explicado detalhadamente as atividades desenvolvidas ao longo deste, é o momento de fazer uma análise global de todo o percurso realizado. O estágio é uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de competências profissionais, e colocá-las em prática é fundamental para o crescimento profissional do psicólogo organizacional.

Conhecimentos e competências são conceitos que estão ligados e que são fundamentais no desenvolvimento profissional. De acordo com Roe (2002), a competência é “uma habilidade aprendida para realizar adequadamente uma tarefa, dever ou papel”. Esta abrange não apenas conhecimentos técnicos, mas também valores pessoais e atitudes próprias. As competências são adquiridas através da experiência de trabalho e da aprendizagem ao longo da vida (Bartram e Roe, 2005).

Os conhecimentos são elementos fundamentais das competências, pois oferecem uma base teórica para a realização das tarefas. Representam o acumular de informações, conceitos e teorias que uma pessoa adquire ao longo do tempo. Os conhecimentos podem ser adquiridos através do estudo, de formações, de experiências, ou mesmo através da troca de informações com colegas e especialistas (Bartram e Roe, 2005).

Por sua vez, as competências vão além dos conhecimentos teóricos. Estas envolvem a capacidade de colocar os conhecimentos em prática, sendo desenvolvidas através da resolução de problemas, do trabalho em equipa e da exposição a diferentes desafios e contextos profissionais (Bartram e Roe, 2005).

Assim, pode afirmar-se que os conhecimentos são a base sobre a qual as competências são construídas. Enquanto os conhecimentos representam o conteúdo

teórico, as competências têm a capacidade de usar esse conhecimento de maneira efetiva e adaptativa. Ambos são partes importantes para o desenvolvimento profissional.

Tendo como base as Competências Primárias dos Psicólogos (EFPA, 2015) (ver anexo E), é possível verificar algumas das competências adquiridas durante o período de estágio. Na categoria funcional da Especificação de Objetivos, pude desenvolver a competência de Análise de Necessidades durante a atividade de *Performance review*, ao reunir informações sobre o desempenho dos colaboradores e ao identificar as necessidades e os pontos a serem melhorados. Na categoria de *Assessment*, foi possível desenvolver as competências de Avaliação Individual, de Grupos e Organizacional, tendo realizado entrevistas e aplicado questionários e modelos teóricos para avaliar o desempenho dos colaboradores. No que diz respeito à categoria Desenvolvimento, e tendo em conta a análise de requisitos, as especificações e os testes para a ferramenta que implementei na atividade *Time tracking system*, assim como a implementação do manual de acolhimento e a abertura do novo escritório em Portugal, pude desenvolver as competências de Definição dos serviços ou produtos e análise de requisitos, Conceção de serviço ou produto e Teste do serviço ou produto. Relativamente à categoria de Intervenção, ao desenvolver um plano de intervenção para melhorar o desempenho dos colaboradores com base nas avaliações realizadas durante a *Performance review*, pude demonstrar a competência de Planeamento da intervenção. De igual forma, ao definir um plano para o processo da avaliação de desempenho, selecionando e aplicando técnicas e modelos teóricos, e analisando os resultados que conduziram a uma conclusão, acredito ter desenvolvido as competências de Planeamento da avaliação, Avaliação e Análise da avaliação. Por fim, na categoria funcional da Comunicação, ao fornecer *feedback* aos colaboradores sobre os seus desempenhos e ao realizar os relatórios para discussão de resultados com o cliente, pude desenvolver as competências de dar *feedback* de forma adequada, assim como da redação de relatórios (EFPA, 2015).

Além das Competências Primárias dos Psicólogos, pude identificar outras competências e habilidades adquiridas durante a realização das diferentes atividades de estágio. Ao realizar a atividade *Contract comparison* pude desenvolver os meus conhecimentos de leis e da lei do trabalhador; melhorar a capacidade de análise e interpretação, visto que a tarefa exige identificar diferenças, semelhanças e possíveis lacunas em contratos; adquirir sensibilidade em questões de igualdade e justiça, já que

envolve a capacidade de identificar possíveis desigualdades ou discriminação nos contratos. Durante a tarefa de *Market research salary statistics and IT jobs in Portugal* pude adquirir conhecimentos do mercado de *IT* em Portugal; após recolher os dados salariais, é necessário analisá-los e interpretá-los adequadamente. Isto envolve habilidades de análise de dados. Após a análise dos dados, é necessário apresentar os resultados de forma clara, o que requer habilidades de síntese. Ao realizar a *Performance review*, tive a oportunidade de aprender diferentes métodos e técnicas utilizados em avaliações de desempenho, e de desenvolver habilidades de comunicação, uma vez que o processo implica dar *feedback* aos colaboradores sobre os seus desempenhos. Isto requer habilidades de comunicação claras, objetivas e construtivas. A capacidade de análise e interpretação de dados também foi essencial nesta atividade, por forma a resumir os resultados. A atividade de *Perks and benefits* envolve muita pesquisa e análise de informações, assim como a capacidade de compreender a necessidade dos colaboradores e das suas famílias, de forma a identificar os benefícios que podem contribuir para a satisfação e para o engajamento destes. Além disso, é importante saber comunicar os resultados e as recomendações de forma clara. Na pesquisa de um novo escritório aprendi a fazer pesquisas de mercado mais detalhadas, a comunicar com os proprietários dos imóveis e com consultores imobiliários, assim como a negociar com estes, de modo a chegarmos a um acordo que favorecesse ambas as partes. Não menos importante, e, na verdade, a fase que mais me cativou nesta atividade, foi a identificação de aspetos ergonómicos, de modo a criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Na criação do manual de acolhimento foi possível adquirir um conhecimento mais profundo sobre as políticas e procedimentos dos RH, devido à necessidade de sintetizar toda a informação claramente de forma a serem apresentados no manual. No mesmo ponto apresenta-se a habilidade de escrita, com o uso de linguagem simples e com a estruturação do conteúdo. No que diz respeito ao recrutamento, sinalizo principalmente o conhecimento do mercado de *IT*, a análise de requisitos de emprego e as estratégias de recrutamento.

Pontos fortes e pontos fracos

Durante o período de estágio, pude realizar diversas atividades que me proporcionaram uma experiência significativa e bastante enriquecedora. No entanto, é

importante destacar tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos encontrados ao longo deste percurso, assim como as estratégias adotadas para superar as dificuldades.

No que diz respeito aos pontos fortes, em primeiro lugar, posso destacar a orientação recebida durante todo o estágio. A presença dos orientadores que tive proporcionou-me um apoio contínuo, permitindo-me esclarecer dúvidas, receber *feedback* constante e melhorar o desempenho nas atividades desenvolvidas. Outro ponto forte do estágio foi a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos que adquiri ao longo do mestrado, tendo-me permitido consolidar a teoria aprendida em sala de aula e compreender de que forma esses conhecimentos se aplicam em contexto de trabalho. Esta junção entre a teoria e a prática foi fundamental para o desenvolvimento das minhas habilidades profissionais. Além disso, a interação com pessoas de diferentes países e diferentes culturas também se destacou como um ponto forte. A diversidade encontrada proporcionou-me uma experiência enriquecedora no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades de comunicação e adaptação. Por fim, a oportunidade de fazer parte de certas atividades e de deixar a “minha marca” na empresa, por exemplo, ao implementar a ferramenta de gestão de tempo ou ao escrever o manual de acolhimento, fez-me sentir que contribuí igualmente para o crescimento da organização.

Contudo, foram também identificados alguns pontos fracos que merecem ser mencionados. Um dos principais pontos fracos foi a limitação de tempo para realizar todas as atividades planeadas. Em certas atividades, a existência de prazos apertados, como foi o caso da avaliação de desempenho, pode ter tido um impacto na qualidade das mesmas. Foi necessário aprender a lidar com a pressão do tempo e procurar métodos de trabalho para cumprir com os prazos. Outro ponto fraco identificado foi a falta de experiência em determinadas áreas, como a avaliação de desempenho ou a pesquisa de salários e plataformas de emprego. Esta falta de experiência exigiu um esforço adicional e muita pesquisa para adquirir o conhecimento necessário e compreender teorias e métodos específicos, de forma a conseguir realizar as atividades com qualidade. Além disto, pude identificar a necessidade de uma maior autonomia em algumas situações durante o estágio. Por vezes, senti que se tivesse uma maior autonomia na tomada de decisões poderia ter tido um maior desenvolvimento a nível de liderança e de iniciativa. A oportunidade de ter mais responsabilidades e mais autonomia teria sido benéfica para o meu crescimento profissional.

No entanto, foi possível utilizar estratégias para superar as dificuldades encontradas. Uma das estratégias utilizadas foi a gestão eficaz do tempo. Para lidar com as limitações do tempo, foi necessário priorizar tarefas, estabelecer prazos e organizar o trabalho em etapas.

Havendo uma grande falta de experiência em determinadas áreas, foram realizadas pesquisas, leituras e reuniões com colegas de trabalho com experiência na área em questão. Esta procura constante pelo conhecimento permitiu-me realizar as atividades de forma eficiente. Ter uma comunicação ativa com todas as equipas também foi fundamental para superar as dificuldades, sendo possível trocar informações, receber apoio e esclarecer dúvidas. Pedir um *feedback* frequente aos meus orientadores foi outra das estratégias utilizadas. Através deste *feedback* foi possível identificar pontos a melhorar ao longo do estágio.

Principais contributos proporcionados à organização de acolhimento

O estágio realizado proporcionou diversos contributos por parte da organização de acolhimento, mas também no sentido inverso. Foi, ao que se pode chamar, uma “moeda de dois versos”. Ao longo dos últimos meses tive a oportunidade de aprender, mas também de poder contribuir. De receber, mas também de dar. Através de algumas atividades realizadas, pude contribuir para a implementação de novas ferramentas e novos processos na empresa. Por exemplo, ao implementar o sistema de gestão de tempo, ou ao elaborar um manual de acolhimento que tardava a aparecer. Com estas contribuições pude ajudar a aprimorar a eficiência e a produtividade na empresa. Através do processo da avaliação de desempenho, foi possível analisar e avaliar o desempenho dos colaboradores. Esta avaliação permitiu identificar pontos fortes e áreas a melhorar, contribuindo para o desenvolvimento individual e grupal da equipa. Tive também a oportunidade de implementar melhorias nalguns processos internos, através da elaboração do manual de acolhimento, e de abrir um novo escritório, o que ajudou a impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da empresa como um todo.

Em suma, o estágio trouxe diversos contributos para a nearshorefriends, ajudando a melhorar um pouco os processos (in)existentes em Portugal, mas também nas restantes

localizações onde a empresa se encontra, tendo um impacto positivo no desenvolvimento e no sucesso da organização.

Considerações finais

Ao longo do mestrado, através das aulas, fui exposto a um amplo conjunto de teorias, conceitos e metodologias no campo da Psicologia Organizacional. A teoria forneceu-me uma base sólida de conhecimento que me permitiu compreender os fundamentos da Psicologia Organizacional e estar preparado para enfrentar os desafios encontrados durante o estágio.

Através do estágio, pude ter contacto com situações reais e aplicar os conhecimentos adquiridos de forma concreta. Esta junção da teoria e da prática permitiu-me consolidar e aprofundar a compreensão dos diversos modelos teóricos, assim como desenvolver habilidades específicas da área.

Além disso, o estágio proporcionou-me um ambiente de aprendizagem contínua. A orientação recebida durante o estágio foi fundamental para o meu crescimento, proporcionando mais conhecimento, *feedback* construtivo e um enorme apoio ao longo dos meses. A interação e a partilha entre colegas experientes permitiu-me melhorar as minhas habilidades, ampliar a minha visão e adquirir novas perspetivas da prática da Psicologia Organizacional.

Em suma, o mestrado teve um papel fundamental no meu crescimento pessoal e profissional. Os conhecimentos teóricos adquiridos deram-me uma base sólida, enquanto o estágio me permitiu colocá-los em prática.

Considero que a combinação total do mestrado me preparou para enfrentar os desafios futuros na prática profissional. Sinto que esta experiência me vai permitir continuar a crescer e a contribuir positivamente para as futuras organizações que venham a cruzar o meu caminho profissional.

Sinto-me um sortudo por ter feito o estágio na nearshorefriends e por ter encontrado pessoas magníficas nas várias equipas por onde passei!

Referências

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Antoniou, F., Aretoulis, G. N., Konstantinidis, D., & Kalfakakou, G. P. (2013). Complexity in the evaluation of contract types employed for the construction of highway projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 448-458.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bartram, D., & Roe, R. (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>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago press.
- Chandra, A., Chandna, P., Deswal, S., & Kumar, R. (2009). Ergonomics in the office environment: a review. In *Proceedings of the international Conference of Energy and Environment*. Chandigarh, Haryana, India.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- Deloitte (2013). *The risk intelligent approach to outsourcing and offshoring*. [PDF]. Deloitte
- Dessler, G. (2009). *Personnel planning and recruiting. A framework for human resource management*.
- EFPA. (2015). EuroPsy – Certificado Europeu de Psicologia.
- Estlund, C. (2014). Extending the case for workplace transparency to information about pay. *UC Irvine L. Rev.*, 4, 781.

- Feldman, D. C. (1980). A socialization process that helps new recruits succeed. *Personnel*, 57, 11-23.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2017). Principles of marketing, 17th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- MacLeod, W. B. (2011). Great expectations: Law, employment contracts, and labor market performance. *Handbook of Labor Economics*, 4, 1591-1696.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5s: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- nearshorefriends. (2022). *We find, recruit, assemble, and manage your high-quality IT-development team*. <https://www.nearshorefriends.de>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Essentials of organizational behaviour, 14th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Roe, R.A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7, 192–202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>
- Ruivo, P., Rodrigues, J., Neto, M., Oliveira, T., & Johansson, B. (2015). Defining a framework for the development of ICT services “nearshoring” in Portugal. *Procedia Computer Science*, 64, 140-145. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.474>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New*

Technology, Work and Employment, 27(3), 193–207.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

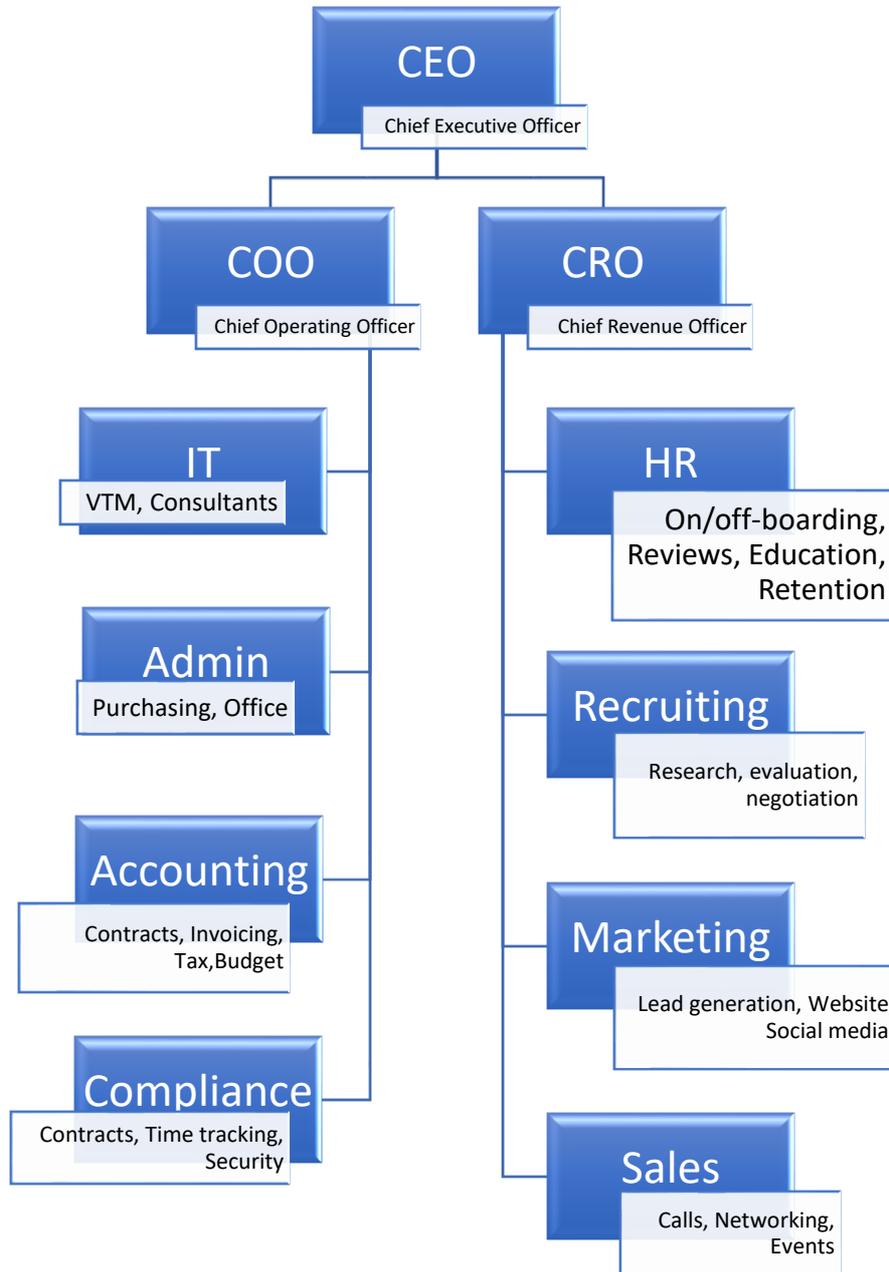
Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Wehrich H. Koontz H. & Cannice M. V. (2008). *Management: a global and entrepreneurial perspective* (12th ed.). Tata McGraw-Hill.

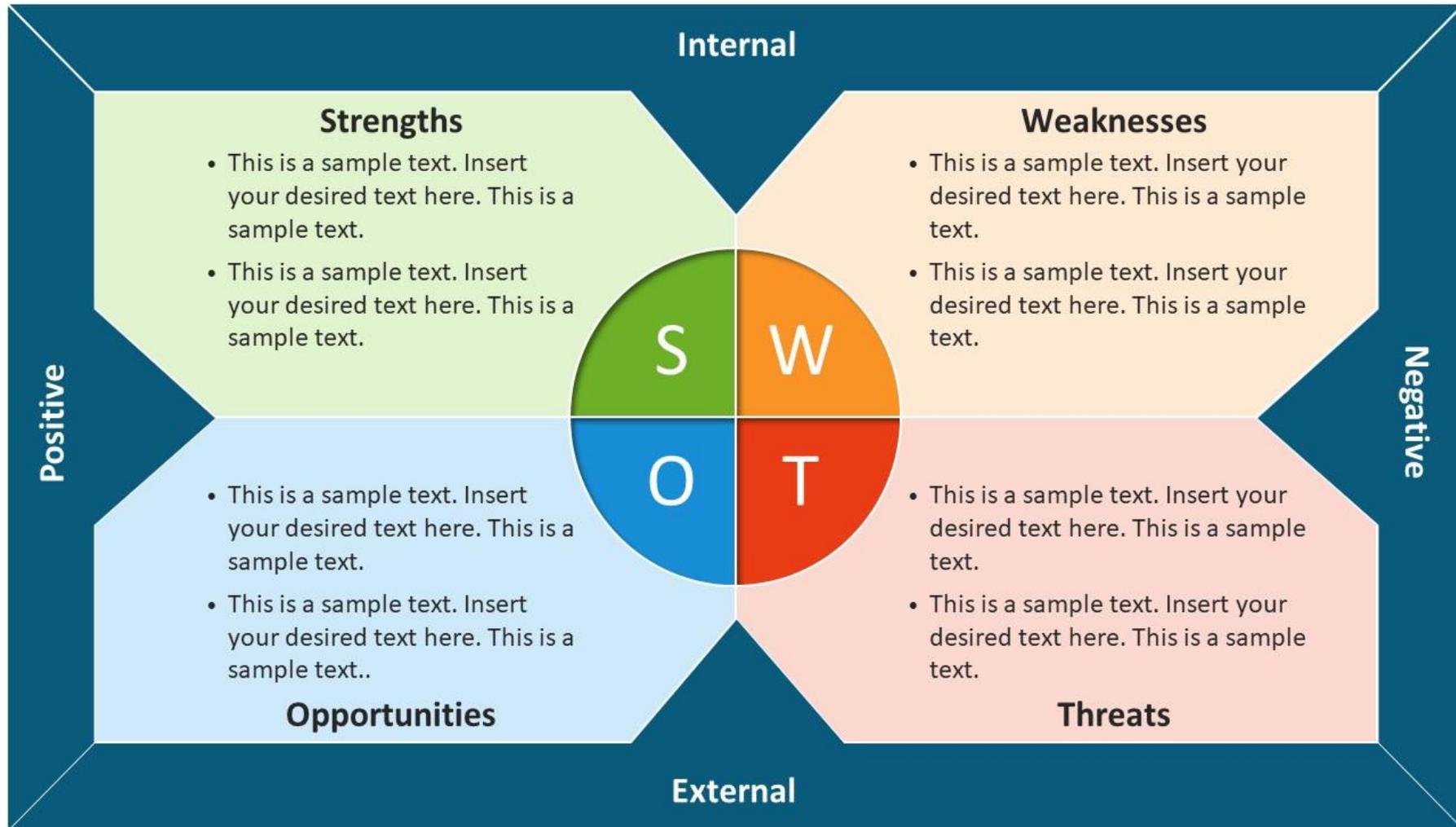
TSWTraining (2021). *Vroom's expectancy theory: How to motivate staff and increase performance*. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>

Anexos

Anexo A



Anexo B



Anexo C

STAGES OF TEAM DEVELOPMENT BY BRUCE TUCKMAN (1/3)

You can't expect a new team to perform well when it first comes together. Forming a team takes time, and members often go through recognizable stages as they change from being a collection of strangers to a united group with common goals. Bruce Tuckman's Forming, Storming, Norming, and Performing model describes these stages. When you understand it, you can help your new team become effective more quickly.



Transforming. The final curtain, transforming is the winding down process of the teamwork task. Recognition and appreciation for hard work should be doled out by the bucket-load at this point to encourage individual and team development and transformation in the future.

STAGES OF TEAM DEVELOPMENT BY BRUCE TUCKMAN (2/3)

FORMING STAGE	
Description	Leader activities
<p>In the Forming stage, team members are getting to know one another, and understanding the team's purpose and their roles. This stage includes forming an atmosphere of safety and acceptance, avoiding controversy, and is filled with guidance and direction from the project team leader or manager.</p> <p>Focus: Orientation Team Behavior: Dependence on leader Leader Role: Direct</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direct the team, and establish clear objectives/roles, both for the team as a whole and for individual team members ✓ Communicate expectations ✓ Establish ground rules ✓ Culture alignment: communicate company values/principles of work; what kind of person type/behavior is valued in the company onshore ✓ Learn about your team members ✓ Provide opportunities for team to get acquainted
STORMING STAGE	
<p>In the Storming stage, politeness begins to wear off and dissension occurs over basic mission and operating procedures. The second stage of group formation introduces conflict and competition into the formerly safe and pleasant work environment.</p> <p>Focus: Establish processes and structure Team Behavior: Leader is challenged Leader Role: Supervision, participation and performance discussions</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Develop communication skills ✓ Let the team storm ✓ Do one-on-one check-ins ✓ Review established norms ✓ Ask to alter behaviors not personalities

STAGES OF TEAM DEVELOPMENT BY BRUCE TUCKMAN (3/3)

NORMING STAGE	
Description	Leader activities
<p>When team members recognize their differences and have dealt with them, they move to Norming, the stage when they ask, "How are we going to accomplish our work?"</p> <p>Focus: Communication Team Behavior: Cooperation Leader Role: Facilitate</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Support members in their emerging roles ✓ Enable effective communication and flow of data ✓ Focus on listening and summarizing agreements ✓ Provide positive and constructive feedback ✓ Reinforce collaborative work relationships ✓ Arrange a team-building event
PERFORMING STAGE	
<p>A high performing team is exactly that, a highly effective, problem-solving unit.</p> <p>Focus: Productivity Team Behavior: Interdependence Leader Role: Delegate</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Allow a high level of autonomy ✓ Turn over day-to-day responsibility ✓ Acknowledge successes and contributions ✓ Encourage professional development to enhance skills and motivate the team
TRANSFORMING STAGE	
<p>The final curtain, transforming is the winding down process of the teamwork task. Recognition and appreciation for hard work should be doled out by the bucket-load at this point to encourage individual and team development and transformation in the future</p> <p>Focus: Productivity Team Behavior: Interdependence Leader Role: Delegate</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Allow for flexibility in team roles ✓ Assist in the timing and selection of new member ✓ Create future leadership opportunities

Anexo D

	Coverflex Meal	Coverflex Wallet	Edenred Meal	Edenred Flexible	Caixabreak
Perks	<i>Meal card</i>	<i>Meal card;</i> Childcare, education, senior expenses, health & well-being...	<i>Meal card</i>	Childcare, education, health & well-being, mobility	<i>Meal card</i>
Meal allowance TSU limit	8,32€	8,32€	8,32€	-	8,32€
Card Network	VISA	VISA	Edenred	-	MB Mastercard
Price	0,50€ (annual) 1,00€ (monthly)	5,00€ (annual) 6,00€ (monthly)	1,62% fee	3% fee	Included in the CGD bank account
Card	6€	6€	1,80€	1,75€	

Anexo E

COMPETÊNCIAS PRIMÁRIAS		DESCRIÇÃO
Especificação de objetivos	Análise das necessidades	Recolha de informação sobre as necessidades do cliente, clarificando e analisando as necessidades até ao ponto de se poder tomar outras medidas significativas. Métodos: Entrevista e análise documental.
	Definição de objetivos	Propor e negociar objectivos com o cliente, estabelecer objetivos aceitáveis e viáveis, e especificar critérios para avaliar o cumprimento de objectivos numa altura posterior.
Avaliação (<i>assessment</i>)	Individual	Realização da avaliação individual. Métodos: Entrevistas, testes, observação.
	Grupal	Realização de avaliação grupal. Métodos: Entrevistas, testes, observação, análise de papéis.
	Organizacional	Realização de avaliações das organizações. Métodos: Entrevistas, inquéritos, análise da comunicação, da estrutura, da cultura e/ou do desempenho.
	Situacional	Realização de avaliações situacionais. Métodos: Entrevistas, inquéritos, análise do local de trabalho e/ou do próprio trabalho.
Desenvolvimento de serviços ou produtos	Definição e análise de requisitos	Definição do objetivo do serviço ou produto, identificação dos intervenientes relevantes, análise dos requisitos e restrições, e elaboração de especificações para o produto ou serviço, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto será utilizado.
	Conceção	Conceção ou adaptação de serviços ou produtos de acordo com os requisitos e restrições, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto deve ser utilizado.
	Teste	Testar o serviço ou produto e avaliar a sua viabilidade, fiabilidade, validade e outras características, tendo em consideração o cenário em que o serviço ou produto deve ser utilizado.
	Avaliação	Avaliação do serviço ou produto no que diz respeito à utilidade, satisfação do cliente, facilidade de utilização, custos e outros aspectos relevantes no contexto em que o serviço ou produto vai ser utilizado.

Intervenção	Planeamento da intervenção	Desenvolver um plano de intervenção adequado para alcançar os objetivos estabelecidos num contexto relevante para o serviço exigido.
	Intervenção orientada para a pessoa	Aplicação de métodos de intervenção que afetem diretamente um ou mais indivíduos, de acordo com o plano de intervenção, num contexto relevante para o serviço solicitado. Por exemplo: seleção, formação, desenvolvimento de carreira, entre outros.
	Intervenção orientada para a situação	Aplicação de métodos de intervenção que afetam diretamente aspectos selecionados da situação, de acordo com o plano de intervenção, num cenário relevante para o serviço solicitado. Por exemplo: implementação de novos instrumentos, métodos, procedimentos, esquemas; introdução de mudanças no ambiente de trabalho.
	Intervenção indireta	Aplicação de métodos de intervenção que permitam a indivíduos, grupos ou organizações aprender e tomar decisões no seu próprio interesse, num cenário relevante para o serviço exigido. Por exemplo: orientação ou formação de chefias.
	Implementação do serviço ou produto	Apresentar serviços ou produtos e promover a sua correta utilização pelos clientes ou outros psicólogos.
Avaliação (<i>evaluation</i>)	Planeamento	Conceção de um plano de avaliação de uma intervenção (por exemplo, da seleção, formação, desenvolvimento de carreira, entre outros), incluindo critérios derivados do plano de intervenção e os objetivos estabelecidos, num cenário relevante para o serviço exigido.
	Medição	Seleção e aplicação de técnicas de medição adequadas para a realização do plano de avaliação, numa definição relevante para o serviço exigido. Por exemplo: avaliação dos critérios de produtividade, eficácia, eficiência, bem-estar.
	Análise	Realização de análises de acordo com o plano de avaliação, e tirar conclusões sobre a eficácia de intervenções num cenário relevante para o serviço exigido.
Comunicação	Dar feedback	Fornecer feedback aos clientes, utilizando meios orais e/ou audiovisuais adequados, num ambiente relevante para o serviço exigido.
	Redação de relatórios	Elaboração de relatórios para informar os clientes sobre os resultados da avaliação, desenvolvimento de serviços ou produtos, intervenções e/ou avaliações, num contexto relevante para o serviço solicitado.