



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bárbara Ferreira dos Santos

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

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

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2022

Agradecimentos

É do outro que também nascemos nós, um pouco, e as conquistas que guardamos e que nos aguardam só ganham sentido se forem partilhadas. O percurso que se finda traçou-se por caminhos desafiantes, por vezes até tentadores da segurança que em mim, por norma, carrego, mas traçou-se igualmente com a maior certeza de todas: a de ter um berço que não me falha e que sempre me ampara. Foi deste berço que também nasci eu, um pouco, e é com ele que partilho a conquista que aqui se assinala.

À Professora Doutora Teresa Rebelo, à Professora Doutora Carla Carvalho e ao Professor Doutor Renato Lourenço, pelo amor a Psicologia Organizacional que floresceram em mim. À minha orientadora Professora Doutora Leonor Pais, que trouxe consigo o saber, o carinho, o apoio e a prontidão invejáveis por qualquer orientando, por ter sido o porto seguro e a voz da razão.

À Rita, à Marina e à Nilsa, por me deixarem voar com elas, pelo incentivo e confiança, e por terem marcado da melhor forma o início do futuro que me espera.

Aos meus amores de Coimbra, pelos cafés de estudo e de lazer, pelos desabafos, pelos sonhos e por serem a melhor definição de saudade que conheço.

À Marta, por ser a minha âncora e uma das minhas maiores certezas.

Ao João, por toda a força dada quando me esgotei dela, pelos silêncios confortáveis e pelo refúgio.

À minha família, o meu pilar, a quem tudo devo.

Índice

Agradecimentos	ii
Introdução	1
Capítulo 1: Conhecer a Organização.....	2
Cultura Organizacional.....	2
Estrutura Organizacional	5
Capítulo 2: Atividades Desenvolvidas.....	9
Recrutamento e Seleção.....	9
Acolhimento e Integração.....	16
Atividades de <i>Team Building</i>	19
Suporte à Equipa de Formação	21
Categorização de Inquéritos	22
Realização de <i>Benchmarking</i>	23
Centros de Avaliação.....	24
Entrevista de Saída	28
Capítulo 3: Reflexão Crítica	29
Considerações Finais	35
Referências Bibliográficas	36
Anexos.....	41
Anexo A.....	42
Anexo B.....	43
Anexo C.....	44
Anexo D.....	45
Anexo E	46
Anexo F	47
Anexo G.....	48

Introdução

Enquanto momento de aprendizagem prático-pedagógica, o estágio curricular proporcionado pelo mestrado em Psicologia Organizacional surge como facilitador da aproximação do estudante ao contexto profissional. Serve o presente documento para clarificar a maneira como foi planejado e concretizado o estágio a ele referente – articulando as práticas realizadas com a componente teórica lecionada no curso –, bem como os conhecimentos e competências adquiridas e desenvolvidas através dele.

A entidade de acolhimento é uma empresa que atua no setor do retalho alimentar e, das várias direções corporativas que lhe dão vida, aquela em que incidiu o estágio foi na de Recursos Humanos, mais concretamente na equipa de Serviços Partilhados Corporativos. O estágio curricular teve o seu início no dia 4 de outubro de 2021 e o seu término a 17 de maio do presente ano, realizando-se de segunda a quinta-feira, durante 8 horas diárias, tendo sido cumprido um total de 904 horas de estágio. Adicionalmente, o mesmo assumiu um modelo híbrido na sua concretização, alinhado com aquele que era praticado na direção de Recursos Humanos.

O presente trabalho encontra-se desdobrado em três capítulos, sendo o primeiro focado no enquadramento empresarial, ocupando um lugar fundamental na compreensão da história, cultura e organização da empresa, bem como da equipa em que o estágio decorreu. No capítulo seguinte, são apresentadas e aprofundadas as atividades desenvolvidas, sendo o último dedicado à análise global do estágio e centrado nas competências e nos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos, nos aspetos positivos e a melhorar da experiência – e respetivas estratégias aplicadas com o intuito de superar as adversidades sentidas –, e nos contributos proporcionados pelo estágio à empresa. Conclui-se o tema com breves considerações finais que abarcam uma reflexão sobre as aprendizagens do percurso e as contribuições do mestrado para o crescimento pessoal e profissional do estagiário. Salienta-se que, por acordo com o estabelecimento de ensino, não irão ser apresentadas as referências utilizadas como meio de recolha de informações relativamente à organização que comprometam o seu anonimato.

Capítulo 1: Conhecer a Organização

É no setor de indústria que a “organização-mãe” marca a sua origem, no entanto, com o passar dos anos e com a expansão e diversificação dos seus setores de atuação, surge uma filial que atua no retalho alimentar: designe-se de Foodify. O início da história desta filial é marcado com a abertura do seu primeiro hipermercado, que representou um marco revolucionário a nível nacional, dado este ser o único espaço no país que dispunha, num mesmo lugar, de toda a variedade de produtos necessária para o quotidiano dos consumidores. Por conseguinte, tornou-se frequente organizarem-se excursões, de todos os pontos do país, com o intuito dos portugueses realizarem compras para todo o mês.

Com o crescimento da Foodify, surgiu de igual forma a diversificação do seu portefólio de insígnias nas áreas de saúde, bem-estar e beleza – parafarmácias, clínicas dentárias e de estética, e uma rede de supermercados e restaurantes com produtos saudáveis e biológicos. Adicionalmente, criaram uma rede de cafetarias, bem como uma rede de lojas de artigos e serviços veterinários, direcionada para animais de estimação. Consolidaram os seus serviços de papelaria e conveniência, apostaram no conceito de lavandarias *self-service*, ancoradas em *power centers* autónomos e, mais recentemente, reforçaram a sua atuação no mercado com uma marca especializada em decoração e artigos para o lar.

Cultura Organizacional

A simples procura de uma definição que clarifique o que se entende como cultura organizacional transforma-se, rapidamente, num desafio, pela abundância de significados e conotações existentes na literatura. Contudo, apesar da diversidade de definições, é possível destacar nelas ideias que lhes são comuns e que ajudam a melhor compreender o conceito de cultura organizacional (Rebelo, 2006).

Schein (2004, p. 17), um dos autores mais relevantes neste domínio, propõe uma definição abrangente - na qual estão presentes estas mesmas noções compartilhadas e simbióticas -, sugerindo que a cultura organizacional se traduz num padrão de pressupostos básicos partilhados entre um grupo, que foram criados, descobertos ou aprendidos pelos seus membros ao ultrapassarem, com sucesso, os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, considerando, assim, esses mesmos pressupostos como benéficos e oportunos e, portanto, apropriados para serem ensinados e transmitidos a novos elementos do grupo como a maneira acertada de compreender,

pensar, e sentir esses mesmos problemas. O autor conclui, ainda, que a cultura organizacional se manifesta através de três níveis fundamentais que variam ao longo de um contínuo de subjetividade: artefactos, valores e pressupostos básicos.

Ainda de acordo com Schein (2004), os artefactos correspondem ao nível mais superficial deste contínuo, sendo a parte mais visível da cultura organizacional, e prendem-se com os fenómenos vistos, ouvidos e sentidos ao sermos deparados com uma organização nova, cuja cultura nos é desconhecida. Os artefactos podem ser verbais (a linguagem utilizada, o modo de falar, as gírias, as canções, as piadas, mitos e histórias contados sobre a organização, etc.), comportamentais (cerimónias, rituais - como os de entrada e/ou de saída -, etc.) e físicos (a arquitetura do ambiente físico, a tecnologia e os produtos, as criações artísticas dos membros, etc.).

Seguem-se os valores, que se refletem tanto na estratégia quanto nos próprios objetivos da organização e que estão, de algum modo, relacionados com o que esta afirma de si, através da sua visão e missão. Os valores assumem-se, assim, enquanto princípios afirmados e expressamente declarados pela organização, cujo propósito se traduz na orientação das ações dos atores que nela participam (Rebelo, 2006).

Relativamente aos pressupostos básicos, Schein (2004) coloca-os no centro da cultura organizacional. Estes pressupostos começam, geralmente, enquanto valores que, ao longo do tempo, se tornam tão enraizados e garantidos pelos atores organizacionais que estes passam a assumi-los enquanto teorias implícitas. Esta metamorfose resulta dos membros da organização aplicarem soluções baseadas em crenças e valores, de forma repetida e bem sucedida, em resposta a problemáticas relacionadas com a adaptação externa ou integração interna. À medida que estas soluções continuam a funcionar nos momentos adversos, transformam-se gradualmente em pressupostos, apoiados por um conjunto articulado de crenças e valores, que passam a fazer parte da ideologia organizacional. Assim, as hipóteses e ideias dão lugar ao real e à “verdade”, e o grupo passa a partilhar as mesmas formas de pensar, sentir e agir (Rebelo, 2006).

A Foodify assenta a sua cultura organizacional num conjunto de princípios e valores transversais a todos os negócios da “organização-mãe”. O contacto direto com as pessoas da organização e com o seu quotidiano corporativo, proporcionado pela experiência de estágio, salientou o quão interiorizados os valores declarados pela Foodify estão nos seus atores organizacionais. Tal leva a crer que, para além dos artefactos da

Foodify, também os seus valores (teorias explícitas/declaradas) se alinham com os pressupostos básicos (teorias implícitas/em uso) da empresa, facilitando a compreensão da cultura organizacional que se vive internamente. É, então, com base nos seguintes valores que a Foodify pauta a sua atuação no mercado:

1. “Lideramos com impacto” – remete para a transformação da ambição em ação e para a vontade de participarem num impacto profundo no presente e no futuro;
2. “Conduzimos o amanhã” – o empreendedorismo faz parte do ADN de todos os negócios da Foodify e, como tal, compromete-se a desafiar o *status quo* e a preparar o futuro numa base diária;
3. “Avançamos juntos” – este valor salienta a importância de se estimar a diversidade do talento, de modo a serem colocadas em prática as melhores ideias e iniciativas;
4. “Descomplicamos desafios” – sustenta-se na premissa de que, através do foco, se alcança a simplicidade nas adversidades, existindo um trabalho de melhoria constante, no sentido de serem desenvolvidas respostas cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis;
5. “Fazemos o que está certo” – é com base numa atuação independente e transparente que a Foodify toma as suas decisões, acreditando que esta é a maneira adequada de cumprir o seu compromisso com o que está certo.

Para Mirvins e colaboradores (2010), os valores correspondem ao “como” das organizações, servindo para clarificar o modo como estas agem para alcançarem as suas visões. Por outro lado, a visão assume-se como “o quê” e revela a imagem do futuro que as organizações pretendem criar. A visão da Foodify destaca a empresa enquanto líder em quota de mercado no mercado português de base alimentar, garantindo a preferência sustentada dos clientes e implementando as melhores práticas de gestão. Resta compreender o “porquê” da Foodify, isto é, o seu propósito, e para tal é imperativo destacar a sua missão (Mirvins et al., 2010): a de proporcionar a cada consumidor a satisfação das suas necessidades e desejos de consumo, da forma mais vantajosa, inovadora e moderna.

A ambição e a inovação são valências que a Foodify tem fundidas na sua cultura, afirmando que as suas pessoas se mantêm construtivamente insatisfeitas, procurando

superar-se diariamente, e que a essência dos seus negócios está em pensá-los disruptivamente. É uma empresa orientada para os resultados, que exige de si mesma responder, com excelência e inovação, às exigências dos consumidores, e que está focada em aumentar tanto o seu valor económico, como o seu valor competitivo no mercado. Esta descrição vai ao encontro da cultura de Mercado caracterizada por Cameron e Quinn (2006), na qual a produtividade e a eficiência são canalizadas ao máximo para os objetivos traçados serem cumpridos e as vitórias da empresa são vitórias comuns e partilhadas entre os seus colaboradores. Para além disso, a superação da concorrência e a liderança do mercado evidenciam-se como fatores importantes na definição do sucesso da organização. A Foodify é uma empresa que procura melhorar constantemente os seus produtos e serviços, com vista a destacar-se de forma positiva face aos seus concorrentes e a marcar solidamente o seu setor de atuação - prova disso é a sua visão estar explicitamente vinculada a esta ambição.

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional clarifica a disposição dos órgãos da organização e o modo como estes se interligam, expondo, assim, como se organiza a divisão e coordenação das funções desempenhadas pelos colaboradores, bem como a maneira como a organização irá agir no sentido de colocar em prática a sua estratégia e alcançar as suas metas (P. Lourenço, comunicação pessoal, Outubro 6, 2020). Mintzberg (1979/1995) desenvolve um trabalho extremamente relevante neste domínio e desconstrói a estrutura organizacional em cinco partes:

- Vértice estratégico - diz respeito ao topo da organização, no qual se incluem os gestores e dirigentes de topo (e.g., comissão executiva) e os funcionários que os apoiam diretamente (e.g., assistentes). Estão aqui abarcados todos os encarregados da responsabilidade global da organização, cuja função é a de garantir o cumprimento eficaz da missão que a orienta, bem como dar resposta às carências dos colaboradores hierarquicamente abaixo de si.
- Centro/núcleo operacional - opõe-se ao vértice estratégico na hierarquia organizacional, sendo a base de operacionais responsáveis por funções diretamente associadas à produção de bens e de serviços (e.g., operadores de caixa), incluindo as funções de apoio e suporte a esta mesma produção.

- Linha hierárquica - é o elemento da estrutura organizacional que une o vértice estratégico ao núcleo operacional e engloba desde gestores intermédios, responsáveis pela supervisão de outros gestores (e.g., gestores de departamentos), até gestores que supervisionam diretamente os colaboradores do núcleo operacional.
- Tecnoestrutura - compreende nela os analistas (e o pessoal que lhes dá suporte) que, apesar de se distanciarem do fluxo de trabalho operacional, não o executando, estão envolvidos no aprimoramento e desenvolvimento de técnicas analíticas capazes de o influenciar e de o tornar mais eficaz.
- Pessoal/staff de apoio - à semelhança da tecnoestrutura, o pessoal de apoio está afastado do fluxo de trabalho operacional, no entanto contribui para o seu suporte. Caracteriza-se por unidades especializadas que integram funções de apoio (e.g., aconselhamento jurídico, tesouraria, cantina, receção, processamento salarial, etc.) e que podem estar espalhadas pelos diversos níveis hierárquicos, consoante a necessidade dos serviços a prestar.

Desta forma, o autor agrega o vértice estratégico, o núcleo operacional e a linha hierárquica na designação de órgãos operacionais ou hierárquicos, estando munidos de autoridade e de poder de decisão, enquanto que as duas restantes partes da estrutura organizacional - a tecnoestrutura e o staff de apoio - se unem no desempenho de funções de apoio e aconselhamento técnico aos anteriores. É, também, a partir da interação entre estas componentes que as diferentes configurações de Mintzberg (1979/1995) ganham forma, e é à luz destas que será abordada a estrutura da Foodify.

Estrutura da Empresa

Na estrutura organizacional da Foodify (ver anexo A), verifica-se que a disposição e a organização dos departamentos assume uma estrutura baseada em funções de trabalho comuns - departamentalização funcional -, potenciando um elevado grau de especialização (Devaney, s.d.).

Das configurações de Mintzberg (1979/1995), aquela que melhor representa a Foodify é a Burocracia Mecanicista. Este tipo de configuração é facilmente encontrada em organizações maduras e antigas, provenientes de estruturas simples que cresceram e envelheceram e que, por se terem deparado com todo o tipo de situações, desenvolveram processos padronizados em resposta a cada uma delas. Geralmente, são organizações de

grandes dimensões, de modo a operacionalizarem um volume de trabalho que permita a repetição e padronização.

Na Foodify, o centro operacional possui um fluxo de trabalho muito racionalizado (e.g., repositores de produtos em loja, operadores de caixa, etc.), constituído por grandes unidades funcionais que operam segundo tarefas simples e repetitivas e que exigem, normalmente, qualificações mínimas (Mintzeberg, 1979/1995).

Devido às unidades situadas acima do centro operacional tenderem a ser relativamente pequenas, a linha hierárquica torna-se bastante alongada, sendo constituída pelos supervisores de primeira linha até aos gestores de topo que antecedem, hierarquicamente, os quadros executivos que compõem o vértice estratégico. Os gestores intermédios que integram esta componente detêm três principais responsabilidades: (1) regular os problemas que surgem entre os operacionais, (2) assegurar a ligação entre as unidades operacionais e a tecnoestrutura, de modo a incorporar as normas elaboradas pelos analistas desta, e (3) servir de apoio ao fluxo vertical de informação na estrutura (Mintzeberg, 1979/1995).

O vértice estratégico é composto pelo CEO, pelos administradores executivos responsáveis por cada um dos departamentos da Foodify (e.g., administrador executivo do departamento de Fiscalidade) e pelas respetivas assistentes destes. A empresa apresenta uma grande centralização de decisões no seu vértice estratégico, não só por este deter a maior parte do poder, mas também por ser a única componente da estrutura com perspetiva de conjunto. Tendo isto em conta, é nítido que o processo estratégico se desenrola de cima para baixo - a informação necessária sobe até ao vértice estratégico, onde se formula uma estratégia de conjunto, e esta desce, então, a linha hierárquica e respetiva cadeia de autoridade para ser implementada -, existindo, assim, uma distinção muito acentuada entre as fases de elaboração da estratégia (realizada pelo vértice estratégico) e a implementação (realizada pela linha hierárquica; Mintzeberg, 1979/1995).

A divisão do trabalho entre os analistas da tecnoestrutura que concebem o trabalho e os operacionais que o executam é, também, muito acentuada. A tecnoestrutura da Foodify é composta um pouco por todos os departamentos entre o CEO e as operações (ver anexo A), pois todos eles se constituem não só de funções de pessoal de apoio, como também de funções analíticas cujo trabalho de aprimoramento e padronização de processos se relaciona com a sua área departamental. Por exemplo, na Foodify, o

departamento de Recursos Humanos não se constitui, na sua totalidade, como pessoal de apoio, pois não possui apenas equipas com funções desse cariz (e.g., equipa de Processamento Salarial, integrada no departamento de Serviços Partilhados de Recursos Humanos), mas também equipas com funções analíticas e fulcrais para a melhoria de técnicas capazes de influenciar positivamente o fluxo de trabalho operacional (e.g., equipa de Formação, integrada no departamento de Estratégia e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Enquanto Burocracia Mecânica, a Foodify assume a sua tecnoestrutura como a peça chave da organização, pois é ela que reúne os analistas capazes da padronização de processos, permitindo reduzir a incerteza e o normal funcionamento da organização, sem interrupções (Mintzeberg, 1979/1995).

Esta obsessão pela ideia de controlo é, igualmente, representada pelo modo como é gerido o pessoal de apoio na Foodify, já que apesar do serviço destas unidades poder ser comprado no mercado externo, o mesmo significa expor a empresa às incertezas externas e arriscar comprometer o fluxo de trabalho que as mesmas procuram regular. Desta forma, prefere fornecer estas unidades de apoio a si mesma (e.g., recrutamento e seleção de colaboradores fornecido pelo departamento de Recursos Humanos, contabilidade prestada pelo departamento Financeiro), produzindo mais os serviços de que necessita do que os que compra, de modo a envolver o maior número possível destes no seu interior (Mintzeberg, 1979/1995).

Estrutura do Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos da Foodify divide-se em quatro grandes áreas/departamentos: Serviços Partilhados, Estratégia e Desenvolvimento, Sustentabilidade e Gestão de Pessoas (ver anexo B). O estágio decorrido inseriu-se na área de Gestão de Pessoas, que se ocupa da gestão do ciclo de vida dos colaboradores da Foodify, desde o momento em que entram até ao momento em que saem da empresa. A área de Gestão de Pessoas encontra-se dividida e organizada em diversas equipas cujas funções se assemelham, mas diferem nas áreas da empresa que acompanham. O estágio decorreu numa destas equipas, a de Serviços Partilhados Corporativos, cuja responsabilidade é a de gerir os colaboradores de algumas das direções do pelouro Financeiro, do pelouro de Auditoria, bem como os colaboradores do próprio pelouro de Recursos Humanos. Assim, passam por esta equipa funções como o recrutamento e seleção de acordo com as necessidades das áreas anteriormente indicadas, os respetivos

processos de *onboarding*, o acompanhamento da formação a elas prestada (através da ponte com a equipa responsável pela formação, inserida no departamento de Estratégia e Desenvolvimento), a avaliação de desempenho dos mesmos colaboradores, o orçamento de encargos com pessoal, a organização e dinamização de ações de *team building*, entre outras.

Capítulo 2: Atividades Desenvolvidas

O estágio realizado na Foodify foi enriquecido por um leque de atividades que, inicialmente, se previam relacionadas com os domínios de Recrutamento e Seleção, de Acolhimento e Integração, de Eventos de *Team Building* e de Formação, tendo as mesmas sido alvo de uma calendarização (ver anexo C). Apesar destas áreas de intervenção estarem definidas desde o início, existiu a abertura e a disponibilidade para serem integradas, neste percurso pedagógico-prático, atividades inseridas noutros âmbitos que viessem a acrescer o seu valor. Tal foi o caso da Entrevista de Saída, dos *Assessment Centers*, do *Benchmarking* e da Categorização de Inquéritos realizados paralelamente.

Recrutamento e Seleção

As organizações recorrem a processos de recrutamento e seleção mediante as suas necessidades estratégicas - ocorrendo quando se planeia, taticamente, a expansão de equipas - ou como consequência de desvinculações de colaboradores com a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011). No caso da equipa de Serviços Partilhados Corporativos, as chefias das áreas de negócio à sua responsabilidade notificam a equipa das suas necessidades de pessoal, através de pedidos de recrutamento formalizados por e-mail. Estes pedidos fazem-se acompanhar de um descritivo da função e dos requisitos a ela associados, utilizados na posterior elaboração do anúncio da vaga.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se, assim, com a receção do pedido de necessidade das chefias, estando ao encargo da equipa de Serviços Partilhados Corporativos até ao momento em que os candidatos chegam à fase das entrevistas finais com o cliente interno. As entrevistas finais são subsequentes às entrevistas com a equipa de recursos humanos, sendo agendadas por esta mediante o feedback posterior ao envio dos pareceres ao cliente. Após as entrevistas finais, as chefias com a necessidade selecionam o candidato que consideram ser melhor adequado, informam a equipa de Serviços Partilhados Corporativos e, juntos, alinham a proposta de trabalho a ser

apresentada ao selecionado. Considerando que o candidato a aceita, dá-se início à gestão da contratação do novo colaborador e notificam-se todos os restantes candidatos que não foram selecionados. Se, por outro lado, for recusada (mesmo após negociação) e, se não existir interesse do cliente interno em nenhum dos outros candidatos finais, reinicia-se o processo de recrutamento e seleção.

Elaboração e Publicação de Anúncios

Recolhidas as necessidades e as informações essenciais para a divulgação da oportunidade, inicia-se a execução do anúncio (ver anexo D).

Os anúncios são introduzidos por uma breve mensagem sobre a Foodify, na qual se procura transmitir a cultura orientadora da organização, seguindo-se a apresentação da função e da equipa em que a mesma se irá exercer - o local de trabalho não é explicitado no corpo do anúncio, mas é partilhado nas páginas web em que este estará publicado. Posteriormente, e indo ao encontro do que afirmam Ariza-Montes e colaboradores (2004), torna-se fundamental descrever, de modo descomplicado e sucinto, as principais responsabilidades e atividades da função, bem como os requisitos eliminatórios e/ou preferenciais. Adicionalmente, é acrescentada uma secção que dá a conhecer as competências pessoais desejadas no perfil que a empresa procura. Por fim, é destacado o compromisso de Diversidade e Inclusão da empresa, que pretende salientar a importância dada pela Foodify à integração de perfis e talentos únicos e diferenciados.

Elaborado o anúncio, recorre-se a uma das plataformas internas da Foodify para o publicar. Assim, cria-se nela uma nova vaga com o nome da função, o local de trabalho a ela associado e o corpo de texto elaborado, e publica-se o anúncio, automaticamente, nas redes internas e no website público da organização, através dos quais os candidatos interessados poderão submeter a sua candidatura. Reforça-se a divulgação externa através da publicação do anúncio no *LinkedIn*, dado este constituir-se como um meio extremamente utilizado na procura de oportunidades profissionais e, conseqüentemente, um canal eficaz na atração de candidatos potencialmente interessados.

Triagem Curricular

Após a publicação do anúncio, segue-se um período de espera para que o mesmo seja notado e respondido por candidatos interessados. De acordo com Billsberry (2007), o processo de recrutamento termina no momento em que se inicia a triagem das

candidaturas ao anúncio, dando lugar ao processo de seleção. Esta triagem é realizada com o propósito de eliminar candidatos que não cumpram os requisitos básicos descritos no anúncio e, conseqüentemente, de agilizar todo o processo de seleção posterior (Peretti, 1998).

Tendo isto em conta, todas as candidaturas recebidas estavam disponíveis para análise na categoria “Novas candidaturas” dos respectivos processos em aberto, na plataforma interna de recrutamento e seleção, sendo que todo o processo de seleção era gerido neste software. Após submeter os currículos a uma leitura cuidadosa, triavam-se os candidatos da seguinte forma: aqueles que não respeitavam os critérios essenciais (e.g., anos de experiência em x área) eram eliminados do processo, sendo transferidos para a secção “Triagem - Sem interesse”; aqueles que não só cumpriam os requisitos mínimos, como também possuíam outros complementos considerados vantajosos para a função, avançavam para a secção seguinte: “Entrevista telefónica - Preencher dados”; os restantes que respeitavam os critérios básicos, mas que, comparativamente aos que avançavam, não se destacavam, eram categorizados como “Triagem - Com interesse”, permanecendo nela até surgir a necessidade de serem reconsiderados. A triagem dos processos em aberto estagna quando se avança uma quantidade significativa de candidatos nele, uma vez que a urgência recai sobre direccionar os esforços para as fases seguintes da seleção, de modo a que as vagas sejam preenchidas o mais celeremente possível.

Entrevistas de Pré-seleção

Os candidatos triados para a secção “Entrevista telefónica - Preencher dados” são, subsequentemente, contactados por chamada telefónica no sentido de se realizar uma entrevista breve de pré-seleção, que permita esmiuçar o trabalho desenvolvido na triagem curricular. Este é um momento em que se despistam candidatos que não estão totalmente alinhados com o que se espera deles - ou, inversamente, com o que eles próprios esperam da oportunidade e da empresa -, através da validação do conteúdo exposto nos seus currículos e da apresentação da função (Billsberry, 2007).

O contacto telefónico inicia-se com o enquadramento da chamada e com a averiguação da disponibilidade do candidato para o momento - caso não seja possível realizar a entrevista no imediato, marca-se um novo horário para o efeito. Prosseguindo-se o instante, é pedido ao candidato que exponha brevemente o seu percurso académico e profissional e, sempre que pertinente, colocam-se dúvidas de modo a validar os aspetos

necessários do currículo. Posteriormente, são questionadas as suas motivações para a candidatura realizada (quer para a função, como para a empresa a que está a concorrer). De seguida, é feita uma breve apresentação da oportunidade e esclarecidas eventuais dúvidas que o candidato tenha relativamente a ela. Sequencialmente, questiona-se o candidato relativamente às suas competências técnicas (e.g., inglês), à sua zona de residência, à sua disponibilidade para iniciar o exercício de funções, bem como para as exercer no local de trabalho em causa, e à sua expectativa salarial. Finaliza-se, abrindo um espaço para aspetos que não tenham sido abordados, ou esclarecidos, explicando as fases seguintes do processo e os *timings* previstos para as mesmas, e agradecendo a disponibilidade do candidato para o momento.

As informações recolhidas durante a entrevista telefónica são registadas na plataforma interna de recrutamento e seleção e, consoante as mesmas, decide-se se o candidato deve avançar ou não. Caso avance, estando as expectativas de ambas as partes alinhadas, o seu perfil é movido para a categoria “1.ª Entrevista - Agendamento pendente”; caso seja eliminado do processo - por exemplo, por não estar interessado nas condições de trabalho, por ter uma expectativa salarial significativamente superior ao valor estabelecido, por lhe ter surgido uma outra oportunidade irrecusável, entre outras -, altera-se o seu estado para “Entrevista telefónica - Sem interesse”.

Entrevistas

A fase do processo de seleção que se segue prende-se com as entrevistas online ou presenciais com a equipa de Serviços Partilhados Corporativos, das quais resultará uma *shortlist* de candidatos a ser enviada ao cliente interno. A seleção propriamente dita é da responsabilidade das chefias que enviaram o pedido de recrutamento inicial, e ocorre numa etapa posterior.

Peretti (1998) caracteriza estas entrevistas enquanto um momento formal que envolve o candidato numa conversa dedicada a avaliar os seus conhecimentos técnicos, bem como aspetos de índole comportamental. No âmbito do estágio, as entrevistas realizadas seguiram uma semi-estrutura, contrastando com as entrevistas estruturadas e não estruturadas, por combinar nelas tanto questões abertas como fechadas, permitindo aos recrutadores discorrer dos temas propostos em entrevista (Boni & Quaresma, 2005). As entrevistas semi-estruturadas assumiram um papel fundamental no recrutamento desempenhado no estágio, uma vez que se destacam por focarem a abordagem do

“porquê”, em vez do “quanto”, o que é essencial para aceder ao lado mais humanizado do candidato (Fylan, 2005).

A partir dos resultados da etapa anterior de pré-seleção e através dos contactos telefónicos disponibilizados nos currículos, contactam-se os candidatos incluídos na categoria “1.ª Entrevista - Agendamento pendente”, no sentido de agendar uma entrevista online ou presencial com os mesmos. Estas entrevistas são orientadas por um guião (ver anexo E), cujo propósito não é apenas o de orientar o momento, mas também o de servir como meio de registo das informações a recolher na entrevista. Este guião (ver anexo E) foi desenvolvido após a observação e o acompanhamento das primeiras entrevistas do estágio e encontra-se dividido em seis partes:

(1) Informações Relevantes

Antes da entrevista começar, prepara-se o guião com dados que identifiquem o candidato, o processo de recrutamento em causa e a data presente. É, ainda, disponibilizada a caixa de texto “observações”, com o intuito de registar nela aspetos de natureza disposicional, como a personalidade ou o estilo de interação social do candidato, observados durante a entrevista. Aspetos relacionados com a adequação do candidato ao momento (e.g., vestuário, linguagem, espaço físico envolvente, no caso de se realizar a entrevista online) são, igualmente, inseridos neste tópico.

(2) Bloco 1

Inicia-se, então, a entrevista, com as boas-vindas ao candidato, agradecendo a sua presença e fazendo algumas perguntas de circunstância. Posteriormente, as recrutadoras apresentam-se enquanto membros de Serviços Partilhados Corporativos e explicam de que modo intervêm, enquanto recursos humanos, na gestão da equipa para a qual se está a recrutar.

(3) Bloco 2

Após o momento introdutório anterior, segue-se um bloco de questões que se subdivide em três secções:

(3.1.) Começa-se por pedir ao candidato que descreva o trajeto académico e profissional que percorreu até à data. O que pode aparentar ser um monólogo dá lugar a uma conversa, na qual se recebem as informações dadas pelo candidato, mas também se partilham questões sobre a temática, com o intuito do mesmo responder

às dúvidas dos recrutadores que não ficaram esclarecidas com o currículo ou nas fases anteriores do processo de seleção (e.g., motivos de saída de empresas anteriores). De seguida, são abordadas as motivações do candidato, tanto quanto à função como à sua integração na Foodify, bem como as áreas de interesse profissional que visualiza no seu presente e futuro de carreira, e o seu envolvimento noutros processos de recrutamento (se sim, em que tipo de áreas e empresas).

(3.2.) As perguntas da secção anterior interligam-se com o propósito de conhecer o passado profissional do candidato e que tipo de futuro espera para si. Já as deste segmento distinguem-se por focarem o presente profissional que une os recrutadores e o candidato ao momento da entrevista. As perguntas que se seguem dizem, então, respeito às expectativas que o candidato guarda relativamente à função (e.g., “Com que ideia ficaste da função? Como imaginas uma semana nela?”) e, com elas, surge de forma natural a oportunidade de aprofundar o motivo do recrutamento (e.g., reforço de equipa para um projeto, saída de um colaborador, licença de maternidade), o tipo de tarefas a desempenhar, o modelo de trabalho em uso e apresentação da equipa e do departamento que o esperam se for selecionado.

(3.3.) As últimas questões que compõem o segundo bloco pretendem clarificar aspetos fundamentais no alinhamento das expectativas de ambas as partes, incidindo sobre as expectativas salariais do candidato, sobre a sua disponibilidade geográfica (averiguar a zona de residência e a flexibilidade para o local de trabalho estabelecido) e temporal (esclarecer quando poderá iniciar o exercício profissional) para a função, bem como respetivos constrangimentos que possam existir.

(4) Bloco 3

De seguida, enquadra-se o candidato de que, para além das temáticas abordadas até ao momento, é tão ou mais relevante compreendê-lo a nível de (4.1.) competências técnicas e (4.2.) comportamentais e, partindo de tal, dá-se continuidade à entrevista:

(4.1.) Numa primeira instância, questiona-se o candidato relativamente às suas competências informáticas e linguísticas.

(4.2.) Prontamente, pede-se ao candidato que hipotetize uma situação em que os recrutadores tivessem a oportunidade de conhecê-lo através dos seus amigos, colegas e chefias, e pergunta-se que aspetos positivos acerca de si é que as pessoas destes círculos destacariam. É, ainda, pedido ao candidato que descreva um episódio da sua

vida em que considere que colocou essa/s característica/s em prática e de que modo. Decorrente deste episódio, são colocadas perguntas de índole comportamental, remetendo para o comportamento exibido no passado pelo candidato, seja ele em contexto profissional ou académico. O pretendido é alcançar uma maior capacidade preditiva, através da compreensão da natureza personalística da pessoa, com base em acontecimentos que já ocorreram, e não tanto colocar questões situacionais que hipotetizem situações futuras, pois estas são suscetíveis de serem influenciadas pela deseabilidade social (T. Rebelo, comunicação pessoal, Novembro 4, 2020). Este exercício é repetido para os aspetos que crê poder melhorar em si, porém, questiona-se o candidato relativamente às estratégias que tem vindo a utilizar para se superar e desenvolver no que respeita aos aspetos referidos.

(5) Bloco 4

O quarto bloco é o “início do fim” da entrevista, na medida em que as informações que se procura recolher do candidato estarão já, à partida, registadas, mas adia-se o encerramento do momento para se dar espaço a potenciais dúvidas ou temas que o candidato ainda não viu abordados.

(6) Bloco 5

Concluídos os tópicos do ponto anterior, esclarece-se o candidato quanto às etapas futuras do processo de seleção e respetivos *timings*. Agradece-se novamente a sua presença na entrevista, salienta-se a abertura e disponibilidade para entrar em contacto com os recrutadores caso surjam dúvidas posteriores e finaliza-se o momento.

Elaboração de pareceres

É com base nas notas retiradas da entrevista com o candidato que se desenvolve um parecer sintetizado sobre o mesmo. Este parecer assume a forma de texto corrido e inclui nele um resumo das respostas às questões colocadas pelos recrutadores, bem como as observações registadas no bloco “informações relevantes” (ver anexo E).

Este procedimento repete-se para todos os candidatos que participaram nas entrevistas e os pareceres são enviados num mesmo e-mail, com os respetivos currículos anexados, ao cliente interno que efetuou o pedido de necessidade à equipa de Serviços Partilhados Corporativos, no sentido de recolher feedback sobre quem deverá avançar no processo ou não.

Acolhimento e Integração

O *onboarding*, amplamente conhecido na literatura como socialização organizacional, trata-se de um processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, de modo a ajudá-los a adquirir os conhecimentos, competências e comportamentos que se praticam na organização. Este é um passo fundamental que deve ser dado de forma cautelosa e dedicada, pois consoante o seu sucesso, pode resultar no desenvolvimento de colaboradores eficazes, satisfeitos com o seu trabalho e com um compromisso organizacional bem estabelecido (permanecendo mais tempo na organização) ou, por outro lado, levar a uma saída prematura dos colaboradores ou à sua ineficácia profissional, potencialmente reiniciando o processo de recrutamento e seleção para a função em causa, o que gera perda de recursos e de tempo (Bauer & Erdogan, 2011).

De acordo com Walker e colaboradores (2012), a relação do colaborador recém-contratado com a organização começa a desenvolver-se antes do seu primeiro dia de trabalho, nomeadamente com a experiência de recrutamento que o mesmo absorveu enquanto era apenas candidato. Assim, o processo de recrutamento e seleção não é indissociável do processo de acolhimento e integração, pois influencia-o. É, também, com esta noção presente que, na equipa de Serviços Partilhados Corporativos o *onboarding* de um novo colaborador é, geralmente, assegurado pelo membro que geriu e realizou o processo de recrutamento, dando continuidade ao desenvolvimento da ligação, ainda prematura e pouco sólida, do colaborador com a empresa.

Os processos de acolhimento e integração acompanhados no estágio tiveram a duração formal de seis meses e assentaram em táticas de socialização individualizadas. Após a sessão de acolhimento do seu primeiro dia, o novo colaborador inicia o seu exercício de funções e tenta, de forma autodidata e proativa, estabelecer as suas próprias relações e compreender a cultura, normas e expectativas da organização (Jones, 1986). Podemos, então, desconstruir o *onboarding* da Foodify em três grandes atividades: o primeiro dia de acolhimento, a elaboração da *newsletter* mensal e as sessões de *follow-up*.

Primeiro Dia de Acolhimento

As impressões deixadas pela organização no primeiro dia de trabalho de qualquer colaborador irão, naturalmente, influenciar a sua perceção da mesma, durante os meses que se seguem, e, como tal, é importante preparar este dia de modo a ser recordado como uma memória única e agradável (Krasman, 2015). No primeiro dia de trabalho do colaborador, é a equipa de Serviços Partilhados Corporativos que o recebe, nomeadamente o membro que ficou responsável pelo seu processo de recrutamento e seleção. O primeiro dia de acolhimento é, então, iniciado numa sala de reuniões com as felicitações e boas-vindas ao novo membro da organização.

Através de suporte audiovisual, apresenta-se a história e a estrutura da empresa, os valores e a cultura pelos quais esta se pauta e os seus eixos estratégicos. De seguida, é abordado o ciclo de Recursos Humanos (e respetivo cronograma anual) que intervém na gestão das pessoas não só da sua equipa, como também de todos os departamentos da empresa - planos de formação, avaliação de desempenho de colaboradores e chefias, pagamento do prémio e gestão orçamental. Adicionalmente, faz-se uma apresentação dos seus benefícios, das plataformas utilizadas na Foodify e de que forma pode aceder às mesmas. O último tópico da apresentação prende-se com informações que podem ser relevantes para o colaborador, como a localização de estacionamento, horários de transportes públicos relevantes, informações sobre os cartões de refeição, entre outros. Termina-se este momento com um vídeo no qual se retrata a realidade dos vários mundos da Foodify, com testemunhos e feedback de colaboradores reais, no sentido de motivar o colaborador para o percurso que acaba de iniciar.

Após esta apresentação, entrega-se um kit de boas-vindas ao colaborador - que contém não só o seu material de trabalho (computador, telemóvel e credencial), como também alguns brindes (mochila, auriculares, caderno de notas, caneta e garrafa de água) -, bem como se procede à assinatura do contrato de trabalho.

Terminada a sessão formal de acolhimento, guia-se o colaborador pelos espaços comuns da empresa (e.g., copa, cantina, casas-de-banho) e, posteriormente, pelo piso onde está alocado o departamento a que pertence. Neste momento, dá-se a apresentação do colaborador à sua equipa e entrega-se, à sua chefia, a responsabilidade de pôr em prática a formação e o acompanhamento de que este necessita.

Elaboração da Newsletter Mensal

A chegada do novo colaborador não é vivida meramente por si e pela sua equipa. Mensalmente, é enviada a toda a empresa uma *newsletter* que abarca os colaboradores que iniciaram, no mês anterior, o seu percurso na Foodify. Esta iniciativa é colocada em prática com o intuito de partilhar as novas chegadas à organização e de dar a conhecer os novos colegas àqueles que já se “instalaram”, viabilizando e encorajando o networking interno (Conger & Fishel, 2007; Gallagher & Sias, 2009).

A equipa de Serviços Partilhados Corporativos desenvolve a *newsletter* mensal das áreas de negócio à sua responsabilidade, incluindo nela uma fotografia e uma breve apresentação de cada recém-chegado. Esta apresentação é redigida de modo a dar a conhecer, aos leitores, a equipa a que os recém-chegados pertencem e a chefia a quem reportam, bem como mostrar um lado mais pessoal e informal dos colaboradores, através de um texto simples e criativo, que incide sobre as suas respostas às perguntas “qual é o teu lado B/curiosidades/hobbies?” e “qual o teu maior sonho?”.

Sessões de Follow-up

O *onboarding* não termina no primeiro dia do novo colaborador ou após a divulgação da sua chegada numa *newsletter*, aliás, é durante os três meses seguintes que algumas das etapas mais relevantes do processo ocorrem. Para além destes três meses, e apesar dos melhores esforços que possam ser feitos, podem sempre surgir adversidades e problemas significativos que requeiram o contínuo acompanhamento do colaborador como, por exemplo, não estar satisfeito com a função ou sentir que está a ter dificuldades na integração com a equipa ou empresa (Krasman, 2015).

Neste sentido, a equipa de Serviços Partilhados Corporativos complementa o processo de *onboarding* com a realização de três sessões de *follow-up* com o colaborador - a primeira é realizada um mês depois da sua chegada, a segunda dá-se no terceiro mês e a última após seis meses -, com o intuito de recolher feedback sobre a sua integração na empresa, através da resposta às seguintes perguntas:

- Qual o balanço que fazes destes meses de integração?
- Como avalias a tua integração na empresa?
- Consideras que a função e as tarefas que estás a desempenhar correspondem às tuas expectativas?
- O que achaste do teu Plano de Integração?

- Sentes que estás a ter o acompanhamento necessário por parte da chefia?
- Como está a ser a tua integração com os restantes colegas?
- Consideras que o acompanhamento dos Recursos Humanos tem ido ao encontro das tuas expectativas?
- Que sugestões de melhoria podes apontar?

Geralmente, as respostas dadas pelo colaborador geram, de forma natural, a pergunta a colocar-se de seguida, de forma a interligar e a acompanhar os assuntos falados com as questões colocadas. Deste modo, o momento começa com a primeira questão referida acima e termina com a última, porém o seu desenrolar não segue uma ordem criteriosa das perguntas apresentadas.

Atividades de *Team Building*

Caracterizado como um processo contínuo e de múltiplas vertentes, o *team building* torna-se num meio para as equipas analisarem o seu funcionamento e gerarem modos de atuação e objetivos que desenvolvam a sua eficácia enquanto grupo (Yukelson, 1997; Baker, 1979). Estas ações pressupõem que melhores resultados são alcançados quando a equipa participa no planeamento e na implementação da mudança, ao invés de quando esta é imposta externamente (Salas et al., 1999), pois permite que os membros do grupo estabeleçam um compromisso maior com os objetivos a alcançar individual e coletivamente (Liebowitz & De Meuse, 1982).

Este tipo de intervenção é útil e oportuno quando se verifica que, numa equipa, a carência de eficácia se constitui numa adversidade ao bom funcionamento e desempenho do grupo, traduzindo-se em situações como, por exemplo, baixa produtividade, conflitos interpessoais, falta de interesse, reclamações de outrem sobre o incumprimento dos deveres da equipa ou, inclusive, da resposta deficitária da equipa às necessidades dos outros (Hanson & Lubin, 1988).

No entanto, o tipo de ações de *team building* realizadas no estágio não se prenderam com o cariz da definição que podemos encontrar na literatura, mas sim com eventos compostos por atividades lúdicas cujo propósito era o de proporcionar um momento recreativo e de descontração entre os seus participantes. Neste sentido, foram planeados e concretizados dois eventos distintos, que serão abordados de seguida.

People Christmas Event '21

A equipa de Serviços Partilhados Corporativos ficou responsável pela organização do evento de Natal da direção de Recursos Humanos. Numa fase inicial, planeou-se realizar um jantar de Natal presencial, com dinâmicas e jogos, para o qual se recolheram orçamentos de espaços físicos, de catering e de atividades lúdicas proporcionadas por empresas competentes no tema. No entanto, com as atualizações da pandemia, cancelou-se o evento presencial, surgindo a ideia de o adaptar ao meio digital.

Foram, então, realizadas várias reuniões entre os membros da equipa de Serviços Partilhados Corporativos no sentido de planear, em duas semanas, a concretização desafiante de um momento online e divertido, no qual as cerca de 300 pessoas que compunham a direção de Recursos Humanos conseguissem interagir e sentir-se incluídas, num evento de duas horas de duração e que cumprisse o orçamento estipulado.

A decisão recaiu sobre a simplificação do evento, lançando-se um desafio a todas as equipas de Recursos Humanos com o jogo “Equipa Oculta”, no qual cada equipa tinha de representar outra, a si atribuída aleatoriamente. As equipas tinham conhecimento de quem teriam de representar, mas não de quem as ia retratar a elas, sendo o objetivo da atividade adivinhá-lo no dia do evento. Foram, ainda, “recrutados” dois colaboradores de Recursos Humanos para desempenharem o papel de mestres de cerimónia e guiarem o evento, tendo estes participado na preparação do mesmo, através da simulação online do momento. De modo a propiciar a participação dos envolvidos, estabeleceu-se que, no final do evento, iria decorrer uma votação para a “melhor representação” e que a equipa vencedora ganharia um prémio simbólico. Adicionalmente, foi criado um formulário online direcionado à recolha de feedback após o evento. Definiu-se, ainda, que o momento se finalizaria com a passagem da palavra à administradora executiva responsável pelo departamento de Recursos Humanos.

People Sunset

O propósito deste evento era o de juntar os colaboradores da direção de Recursos Humanos no primeiro evento presencial, desde a pandemia, no qual não se pretendia propriamente desenvolver atividades de grupo, mas sim proporcionar um espaço agradável de convívio entre as pessoas, acompanhado de alguns petiscos e bebidas.

Planeou-se que o evento decorreria num estabelecimento de restauração junto à praia, ao final da tarde, com o propósito de se assistir ao pôr-do-sol. Apesar do intuito ser

o de criar um ambiente leve e descontraído, sem conceber momentos estruturados de atividades, chegou-se à conclusão que seria interessante desenvolver algum tipo de dinâmica que unisse o evento do início ao fim e, como tal, surgiu a ideia de realizar “entrevistas flash”. Esta dinâmica consistiu na abordagem aleatória de convidados, por uma equipa de “repórteres Foodify” (um operador de câmara e um ou dois entrevistadores), composta por colaboradores do departamento de Recursos Humanos, previamente selecionados e enquadrados, no sentido de colocar questões engraçadas e criativas aos participantes sobre temas diversos. Estas imagens seriam, posteriormente, utilizadas para um vídeo promocional interno. Adicionalmente, chegou-se a um consenso relativamente a um *dress code* desafiante: os participantes teriam de vestir uma peça de roupa branca e um acessório criativo combinado entre as suas equipas de trabalho. À semelhança do *People Christmas Event '21*, o evento finalizaria com umas breves palavras da administradora executiva responsável pelo departamento.

Suporte à Equipa de Formação

Enquanto espinha dorsal da organização, os colaboradores merecem ter o seu desenvolvimento de competências e conhecimentos assegurado e valorizado pela organização em que operam. Tal não se justifica, apenas, por estes serem a base de todos os processos que envolvem o sucesso do coletivo, mas também por esse mesmo desenvolvimento ser um fator crítico que dita a vantagem competitiva das empresas no mercado global atual (Rodriguez & Walters, 2017).

Gerida pelos Recursos Humanos, a área de formação serve o propósito de amplificar a eficiência dos colaboradores (Jehanzeb & Bashir, 2013), transformando o desempenho atual no desempenho desejado, através do desenvolvimento de competências que facilitem o alcance dos objetivos da organização (Elnaga & Imran, 2013). Na Foodify, a estrutura do departamento de Recursos Humanos (ver anexo B) evidencia um departamento - Estratégia e Desenvolvimento - que integra nele a equipa de Formação, que se dedica exclusivamente a planear, gerir e concretizar as formações que podem e devem ser cumpridas por todos os colaboradores da empresa.

Os planos de formação de colaboradores são desenvolvidos anualmente e começam a ser trabalhados em dezembro do ano anterior, no entanto, as tarefas associadas ao seu planeamento e concretização ocorrem durante o ano inteiro. A equipa de Serviços Partilhados Corporativos, à semelhança das outras equipas do departamento de Gestão de

Pessoas, é responsável pela recolha das necessidades de formação das áreas que acompanha, de modo a transmiti-las à equipa de Formação, para que esta proceda ao planeamento da formação necessária e útil a essas mesmas áreas. Formalmente, esta recolha de necessidades é realizada de dezembro a janeiro do ano seguinte, junto das chefias das áreas acompanhadas. A partir de janeiro, inicia-se a inscrição dos colaboradores nas formações, prolongando-se esta fase até abril. Posteriormente, o papel de Serviços Partilhados Corporativos é o de supervisionar e conferir a efetiva participação dos colaboradores nas formações, sendo esta tarefa realizada ao longo dos restantes meses do ano, até ao mês de dezembro, reiniciando o ciclo nesse mês. Fora estas tarefas, é também da responsabilidade de Serviços Partilhados Corporativos recolher necessidades extras de formação que possam surgir durante o ano.

De acordo com esta linha temporal, seria de esperar que fossem acompanhadas e suportadas todas as fases do processo de desenvolvimento dos Planos de Formação no decorrer do estágio, no entanto, dados imprevistos naturais inerentes ao mundo organizacional, não foi possível cumprir com o inicialmente estipulado. Desta forma, durante o estágio, a intervenção neste tópico prendeu-se com a atualização da base de dados dos colaboradores das áreas de negócio que Serviços Partilhados Corporativos acompanha (saídas e entradas até à data), posterior recolha das suas necessidades de formação para o ano de 2022, junto das respetivas chefias, bem como recolha das necessidades de formação às quais não foi dada resposta no ano de 2021, no sentido de compreender a sua inclusão no Plano de Formação de 2022. Adicionalmente, foi dado suporte à equipa da área de Formação na inscrição de algumas chefias numa ação formativa sobre liderança.

Categorização de Inquéritos

No sentido de melhor compreender a forma como os colaboradores pensam, sentem e se comportam em relação à empresa, a equipa de Recursos Humanos Analíticos (do departamento de Estratégia e Desenvolvimento) tem ao seu encargo a aplicação de um inquérito bimestral rigoroso, que auxilia a previsão da retenção de talento e do desempenho dos trabalhadores da Foodify (Yaneva, 2018).

Este inquérito assenta na métrica *Employee Net Promoter Score* (eNPS) e baseia-se na perspectiva fundamental de que, através da utilização de uma escala de onze pontos (0-10), os colaboradores podem ser divididos em três categorias - Promotores, Passivos

e Detratores. Os promotores são colaboradores entusiastas e leais à empresa, capazes de influenciar potenciais colaboradores a ingressarem nela, mais propensos a permanecerem na organização a médio prazo, e apresentam as suas necessidades profissionais satisfeitas. De acordo com o sistema de pontuação descrito, em que 10 é muito provável e 0 não é de todo provável, os promotores pontuam com 10 e 9. Os colaboradores passivos são a maior incerteza da empresa, pois apesar de poderem estar satisfeitos e serem produtivos, não estão ligados a ela, sendo facilmente seduzidos pela concorrência e mais propensos a desvincularem-se da organização. A esta categoria correspondem os valores 8 e 7 da escala. Por último, os detratores são colaboradores infelizes e que insistem em partilhar a sua insatisfação com colegas e potenciais colaboradores, estando presos à sua relação com o empregador por, por exemplo, falta de alternativas ou conveniência. Os detratores pontuam, no sistema de pontuação apresentado, entre o valor 6 e 0, inclusive (Yaneva, 2018).

Após a aplicação do inquérito ao núcleo operacional da Foodify, apoiou-se a equipa de Recursos Humanos Analíticos na categorização qualitativa das respostas por extenso, dadas pelos colaboradores. Através da base de dados utilizada, foi associada a cada uma destas respostas uma categoria qualitativa como, por exemplo, remunerações/compensações adequadas ou desadequadas, bom ou mau desenvolvimento profissional e de carreira, equilíbrio ou desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, humanização ou falta de humanização/preocupação/respeito pela empresa, entre várias outras. Posteriormente, foram enviadas as categorizações realizadas à equipa responsável pelo processo, para que a mesma pudesse dar-lhe continuidade.

Realização de *Benchmarking*

Enquanto “ferramenta essencial para a melhoria contínua da qualidade” (Dattakumar & Jagadeesh, 2003, p. 176), o *benchmarking* assume um papel prioritário na prática organizacional (Hong et al., 2012). Surge com o objetivo de, através da comparação empresarial, interna à organização ou externa à mesma (concorrência), identificar processos e resultados passíveis de serem melhorados e implementar estratégias que lhes deem resposta, de modo a que se atinjam os objetivos de desempenho pretendidos (C. Carvalho, comunicação pessoal, Abril 6, 2021).

O *benchmarking* realizado no âmbito do estágio surge no seguimento de um processo de recrutamento e seleção que ainda estava a decorrer e no qual, particularmente,

existia alguma dificuldade em atrair e selecionar candidatos que cumprissem os critérios do pedido do cliente interno. Neste sentido, a chefia que havia realizado o pedido da necessidade mencionada, solicitou um *benchmarking* que incidisse sobre o estudo da função no mercado nacional. Este *benchmarking* foi desenvolvido através do aproveitamento das informações recolhidas, em entrevista telefónica de pré-seleção, junto dos candidatos ao processo de recrutamento em causa. O propósito era o de analisar a função com base nos seguintes critérios dos candidatos: género, anos de experiência profissional, área e grau de formação superior, denominação da função na empresa atual, o nome e o distrito da própria empresa onde colaboram, expectativa salarial, benefícios de que usufruem, posse (ou não) de veículo profissional (e, se sim, em que moldes), e modelo do formato de trabalho (e.g., híbrido).

Os resultados foram expostos em formato PowerPoint, alertando-se para a reduzida amostra da qual se recolheram os dados e destacando que, também por tal, não foram inferidas conclusões. O envio do documento ficou a aguardar aprovação da chefia de Serviços Partilhados Corporativos, não tendo existido acompanhamento dos passos dados posteriormente.

Centros de Avaliação

Para Rupp e colaboradores (2015), os *assessment centers* - ou centros de avaliação - traduzem-se numa avaliação padronizada do comportamento dos seus avaliados, através de exercícios de simulação comportamentais, sendo não só adequados para fins de recrutamento e seleção ou de investimento na formação dos avaliados, como também para identificar e reconhecer o potencial de progressão na carreira destes (Gaugler et al., 1987). De acordo com o trabalho desenvolvido por Rupp e colaboradores (2015), todos os programas do centro de avaliação devem conter os dez elementos essenciais de seguida descritos.

(1) Análise das construções comportamentais a avaliar

As construções a serem avaliadas num centro de avaliação são, vulgarmente, designadas como dimensões e competências comportamentais, e traduzem-se num composto de comportamentos relevantes para a função em causa e para o sucesso no desempenho desta, sendo estes observáveis, verificáveis e passíveis de serem classificados, de uma forma fiável e lógica. Neste sentido,

Eurich (2009) evidencia vários métodos úteis na análise destas construções, entre os quais servem de exemplo a descrição do posto de trabalho, a entrevista ou questionário aos avaliados/supervisores e a observação dos avaliados no desempenho das suas funções.

(2) Classificação do comportamento

Os comportamentos observados pelos avaliadores durante o *assessment center* (e.g., nos exercícios de simulação) devem ser classificados de acordo com as construções comportamentais estabelecidas.

(3) Múltiplas componentes de avaliação

Os centros de avaliação devem ser operacionalizados através de uma multiplicidade de componentes, podendo ser concretizados na sua totalidade por meio de exercícios de simulação comportamental ou pela combinação destes com outras técnicas como, por exemplo, testes, entrevistas e questionários.

(4) Ligação entre as construções avaliadas e as componentes de avaliação

Deve ser desenvolvida uma matriz que mapeie as construções comportamentais avaliadas em cada componente. Paralelamente, torna-se relevante o estabelecimento de evidências que sustentem as inferências realizadas ao longo do processo, desde a análise das construções comportamentais até à escolha das componentes que as irão avaliar.

(5) Exercícios de simulação

Os centros de avaliação devem proporcionar aos avaliadores um leque de momentos capazes de despoletar comportamentos dos avaliados, que sejam observáveis e relevantes para a avaliação das construções comportamentais, e é crucial que alguns destes momentos sejam viabilizados através de exercícios de simulação.

(6) Avaliadores

Cada avaliado deve ser submetido a observação e avaliação por múltiplos avaliadores, sendo importante respeitar a diversidade entre estes, através da valorização das suas diferenças em características como a idade, género ou etnia.

(7) Formação de avaliadores

Os avaliadores escolhidos devem receber a formação necessária para desempenharem o seu papel no *assessment center*, devendo a mesma incluir instruções sobre os objetivos do centro de avaliação, as construções comportamentais a avaliar e os comportamentos a elas associados, os componentes do centro de avaliação a utilizar, os materiais nos quais poderão documentar, classificar e avaliar os comportamentos, bem como os seus direitos e responsabilidades.

(8) Gravação e Pontuação de Comportamentos

As observações comportamentais realizadas no *assessment center* devem ser alvo de registo (e, se apropriado, classificação ou pontuação) pelos avaliadores, cumprindo a precisão temporal dessas observações. Posteriormente, é requerido que estes elaborem um relatório respeitante às informações que recolheram, sendo de extrema importância que as classificações, pontuações e relatórios desenvolvidos estejam de acordo com as construções comportamentais estabelecidas e validadas inicialmente.

(9) Integração de dados

A integração dos dados deve ser baseada numa discussão coletiva entre os avaliadores, na qual se combinem e reúnam as observações e/ou classificações dos comportamentos realizadas por cada um sobre cada qual dos avaliados.

(10) Padronização

O modo como são administradas as componentes do centro de avaliação deve ser padronizado, pois, caso contrário, corre-se o risco de desigualar as oportunidades dadas aos avaliados para mostrarem comportamentos relevantes para as construções comportamentais estabelecidas.

No período de estágio, foram acompanhados dois *assessment centers* que se planejaram e concretizaram segundo as orientações anteriormente descritas. Destes, apenas se procederá à abordagem de um, dado o propósito e planeamento de ambos se assemelharem entre si e o centro de avaliação restante ter sido concretizado numa fase posterior ao término do estágio. O *assessment center* a ser descrito foi realizado com o

objetivo de identificar e reconhecer o potencial de progressão na carreira dos colaboradores da equipa X, prendendo-se com a avaliação de construções comportamentais de liderança, combinada com a avaliação de competências técnicas de *Excel* (relevantes para o departamento em que a equipa X se inseria). Nele participaram dois avaliadores, pertencentes à equipa de Serviços Partilhados Corporativos e coincidentes com os dois desenvolvedores do centro de avaliação. Este decorreu ao longo de quatro momentos, que se distinguem pelas construções comportamentais e técnicas que se pretendiam avaliar.

O primeiro momento consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas a todos os avaliados, nas quais ambos os avaliadores estavam presentes, e cujo intuito era o de conhecer, sobretudo, o passado e as perspetivas futuras profissionais de cada um, bem como as competências comportamentais que percecionavam de si. As entrevistas realizadas seguiram, quase na sua totalidade, o guião já desconstruído em tópicos anteriores (ver anexo E), excluindo-se as duas últimas secções do Bloco 2 (relativas à função e às questões mais objetivas sobre expectativa salarial, disponibilidade para iniciar funções, etc.) dado não serem adequadas ao momento.

O segundo momento contou com uma avaliação de competências Excel através de um teste desenvolvido internamente por colaboradores experientes no domínio, cujos resultados seriam pontuados por estes, no qual os avaliadores cumpriram um papel de supervisão e orientação temporal para o limite de tempo definido.

O terceiro momento baseou-se num exercício de simulação coletivo, designado como “Voo Perdido”, no qual se pretendia avaliar o desempenho dos colaboradores a nível da comunicação, argumentação, gestão de stress e de situações imprevistas, e influência de grupo. Nesta dinâmica, todos os colaboradores tiveram de imaginar que tinham comprado um bilhete do mesmo voo para o dia seguinte, no entanto, devido a algumas condições imprevistas, apenas um deles poderia seguir nesse mesmo voo. Desta forma, cada colaborador representou uma personagem (distribuída aleatoriamente) com os respetivos motivos que os levariam a ter de apanhar o voo ao invés de todos os restantes - as personagens foram construídas previamente pelos avaliadores. Tendo isto em conta, as personagens reuniram-se e tiveram que defender o seu motivo, em grupo, de modo a convencer as restantes personagens da sua prioridade. Após discussão em grupo, o grupo

teve de decidir quem deveria apanhar o voo. A intervenção dos avaliadores baseou-se na instrução e orientação do exercício e controlo temporal.

O quarto momento diz respeito a dois exercícios de simulação individual, no qual cada um dos avaliadores ficou responsável pela administração destes a metade do grupo de avaliados. Estes exercícios assentavam numa dinâmica de *role-play*, na qual o colaborador deveria assumir o papel de chefia e o avaliador contracenaria com ele em papel de colaborador/subordinado. Cada exercício era introduzido pelo avaliador, antes de entrar em personagem, e tinham a eles associados critérios de avaliação definidos que respeitavam a classificação do comportamento. O objetivo dos exercícios era compreender que tipo de liderança era assumido pelo avaliado, bem como as suas competências de comunicação, empatia, sentido crítico e resolução de problemas.

Terminado o *assessment center*, os avaliadores aguardaram os resultados da prova de Excel e juntaram-se em “discussão de consenso”, na qual integraram os dados recolhidos e desenvolveram relatórios referentes a cada um dos avaliados, que foram enviados à chefia dos respetivos.

Entrevista de Saída

As entrevistas de saída assumem um papel preponderante na desvinculação de um colaborador com a organização, na medida em que ajudam a mesma a compreender de que formas pode melhorar, bem como apreciam e valorizam o colaborador pelo que deu à organização e, no melhor dos cenários, podem fazê-los ficar (Frase-Blunt, 2004). O desejo e decisão de saída de um colaborador pode estender-se a múltiplos motivos, entre eles má estrutura organizacional, barreiras de comunicação, compensação e benefícios, fracas perspectivas de crescimento, falta de um emprego desafiador, entre outros (Maranan Jr., 2022). Independentemente do seu motivo, os colaboradores devem ser apreciados e respeitados, e deve ser-lhes proporcionado um momento de diálogo, antes da sua partida, relativamente às suas razões (Jadhav, 2017).

A equipa de Serviços Partilhados Corporativos promove este momento através de entrevistas de saída que cobrem tópicos relacionados com o motivo da saída, a classificação da função, a relação com as chefias, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e/ou progressão, a remuneração e benefícios, e os melhores e piores aspetos da sua função. Estas entrevistas incluem, igualmente, a recolha de informações sobre o novo emprego e organização do colaborador, bem como a

promoção de boas relações públicas (Lefkowitz & Katz, 1969). Relativamente à sua estrutura (ver anexo F), as entrevistas de saída conjugam tanto perguntas estruturadas como não estruturadas, pois se as primeiras tornam mais fácil a deteção de tendências problemáticas, as segundas podem fornecer respostas inesperadas e ajudar a identificar áreas críticas imprevistas, contribuindo igualmente para a valorização do colaborador através da abertura e disponibilidade dadas em entrevista para o ouvir livremente. A combinação destas duas abordagens permite às empresas sondarem mais eficazmente áreas de insatisfação frequentes, ao mesmo tempo que deixam espaço para respostas inesperadas (Spain & Groysberg, 2016).

Capítulo 3: Reflexão Crítica

Apresentada a entidade de acolhimento e as atividades desenvolvidas no período de estágio, resta proceder a um balanço de todo o percurso realizado, que incidirá sobre (I) os conhecimentos e competências desenvolvidos com o estágio, (II) pontos fortes e fracos e as estratégias empreendidas para superação dos obstáculos sentidos, e (III) principais contributos do estágio para a organização de acolhimento.

I

Antes de qualquer reflexão sobre as competências e conhecimentos desenvolvidos por meio do estágio realizado, é relevante compreender como estes conceitos são representados na literatura. Roe (2002) propõe um modelo arquitetónico de competências, concebido para se aplicar a qualquer ocupação, que pode ajudar a responder à questão de como delinear as qualificações que os psicólogos organizacionais devem ter. O autor define a competência como “uma capacidade aprendida para desempenhar adequadamente uma tarefa, dever ou papel” (Roe, 2002, p. 206), salientando nela a noção de que se relaciona com um tipo específico de trabalho a ser realizado num determinado ambiente de trabalho, bem como a noção de que integra em si vários tipos de conhecimentos, capacidades e atitudes adquiridos, tipicamente, durante a educação.

Os conhecimentos, as capacidades e as atitudes diferem das competências na medida em que são mais elementares, ou seja, podem ser desenvolvidos e avaliados isoladamente e aplicados em múltiplas competências. Os conhecimentos dizem respeito às várias teorias e dados empíricos produzidos dentro dos diferentes campos da psicologia. As capacidades aplicam-se à comunicação oral e escrita, observação e escuta,

análise de problemas, aplicação de estatísticas e métodos, utilizando softwares informáticos, entre outros. Por último, as atitudes relacionam-se com precisão, integridade, autocrítica, compromisso, responsabilidade, respeito e tolerância para com os outros, ética, orientação de serviço, entre outros. Roe (2002) complementa o seu modelo com os conceitos de habilidades, traços de personalidade, e outras características mais estáveis do indivíduo, que se traduzem nas disposições de base a partir das quais o indivíduo adquire conhecimentos, capacidades e atitudes, assim como competências.

O artigo supracitado descreveu apenas o modelo arquitetónico de competências e enumerou alguns exemplos típicos de competências, conhecimentos, capacidades, entre outros. Mais tarde, Bartram e Roe (2005) conjugam esforços e propõem uma lista taxonómica de competências primárias na prática profissional de psicologia organizacional (ver anexo F). Desta forma, o presente segmento da reflexão crítica aborda, em primeira instância, as principais habilidades desenvolvidas no estágio que serviram de base para serem adquiridas novas capacidades - tanto as habilidades como as capacidades mencionadas partem dos exemplos dados por Roe (2002). Estas capacidades tornaram-se, igualmente, alvo de progresso durante o período de estágio e, juntamente com os conhecimentos e atitudes adquiridos ao longo do curso, permitiram a aquisição e o desenvolvimento de algumas das competências profissionais primárias, no exercício da psicologia organizacional, estipuladas por Bartram e Roe (2005).

Habilidades Desenvolvidas

A publicação de anúncios nas redes externas, como o *LinkedIn*, proporcionou o desenvolvimento do pensamento criativo, dado existir a necessidade de serem aprimoradas maneiras apelativas que atraíssem potenciais candidatos para os anúncios, com um texto que os cativasse, de modo a quererem saber mais sobre a oportunidade e candidatarem-se. A elaboração da *newsletter* reforçou o desenvolvimento desta habilidade, pois todos os meses se desenvolveu uma breve apresentação escrita, criativa e informal, sobre cada novo membro da empresa, com algumas curiosidades sobre eles, de modo a dá-los a conhecer aos restantes colaboradores da Foodify de uma forma cativante. As reuniões de planeamento dos eventos de *team building* também participaram na evolução do pensamento criativo, dado as mesmas envolverem debates de ideias inovadoras que fossem capazes de responder à necessidade lúdica dos próprios eventos. Por último, os *assessment centers* organizados foram, igualmente, importantes

na progressão da criatividade, visível no planeamento dos exercícios de simulação, individuais e coletivos, realizados.

A atenção distribuída foi outra habilidade potenciada através das entrevistas, pois era necessário captar e anotar as informações que o candidato/avaliado dava e, simultaneamente, pensar em perguntas para lhe fazer relativamente a elas ou cruzar e comparar essas informações com o seu currículo.

Por fim, a inteligência emocional foi amplamente desenvolvida devido às ocasionais situações de *stress* que surgiam com o grande volume de processos de recrutamento, as rejeições de candidatos em fases finais ou as alterações de pedidos de perfis de candidatos pelo cliente interno (que demoravam o processo e, por vezes, até o reiniciavam). O suporte à equipa de formação contribuiu, também, para o desenvolvimento desta habilidade, na medida em que as adversidades que surgiam nela e que limitavam o cumprimento das atividades previstas neste domínio, obrigaram a que fosse feito um exercício de empatia e de compreensão para com a mesma. A entrevista de saída a que se assistiu foi uma experiência que enriqueceu, igualmente, a inteligência emocional, dado esta ter proporcionado um momento direcionado para o colaborador e para a compreensão dos seus sentimentos associados aos motivos de desvinculação com a empresa.

Capacidades Desenvolvidas

As entrevistas realizadas nos domínios de Recrutamento e Seleção e de *Assessment Centers* fizeram com que a capacidade de observação se desenvolvesse, mediante a leitura e interpretação da comunicação não verbal dos candidatos/avaliados.

Apesar do trabalho em equipa ter sido desenvolvido ao longo de todo o estágio através do apoio e envolvimento constante da equipa acolhedora, o planeamento dos eventos de *team building* e dos centros de avaliação podem ser destacados como as principais atividades que potenciaram esta capacidade, devido ao grande sentido de cooperação e entajuda exigidos na organização eficaz dos momentos.

A capacidade de escuta foi, também, fomentada durante o percurso de estágio, através das reuniões de *follow-up* e da entrevista de saída, pois a essência destes momentos reside na compreensão dos momentos pelos quais o colaborador está a passar dentro da empresa, através da escuta ativa do que o mesmo tem para expor.

Competências Profissionais Primárias Desenvolvidas

A especificação de objetivos (ver anexo F) prende-se com a competência de interagir com o cliente, com o propósito de definir os objetivos do serviço que será prestado. Apesar de não terem sido numerosas, a competência de definição de objetivos (ver anexo F) foi adquirida e desenvolvida, ao longo do estágio, através das reuniões de preparação dos *assessment centers*, nas quais se reuniu com o cliente interno, no sentido de estabelecer a meta a alcançar com a atividade: utilizar os centros de avaliação como meio para identificar e reconhecer o potencial de progressão na carreira dos colaboradores da equipa X. O desenvolvimento desta competência foi reforçado com as reuniões de preparação das atividades de *team building*, nas quais existiu o igual esforço de definição de objetivos: planejar e concretizar eventos compostos por atividades lúdicas, cujo propósito era o de proporcionar um momento recreativo e de descontração entre os seus participantes.

O *assessment* (ver anexo F) está relacionado com o estabelecimento de características relevantes de indivíduos, grupos, organizações, e situações através de métodos apropriados. Neste sentido, a competência de avaliação individual foi desenvolvida através das entrevistas realizadas no âmbito dos processos de recrutamento e seleção, e a competência de avaliação grupal progrediu com a as entrevistas e exercícios de simulação dos *assessment centers*.

O desenvolvimento (ver anexo F) traduz-se no desenvolvimento de serviços ou produtos, com base em teoria psicológica e métodos, para a utilização pelos clientes ou psicólogos. O amadurecimento deste domínio foi potenciado pelo desenvolvimento das atividades de *team building*, enquanto serviço a ser proporcionado ao cliente interno, neste caso, o departamento de Recursos Humanos. Através das reuniões de preparação e planeamento, nas quais se definiu o objetivo dos eventos, a identificação dos intervenientes relevantes (e.g., os mestres de cerimónia ou os repórteres das “entrevistas flash”), a análise e a respetiva adaptação aos requisitos e restrições (e.g., ser online) e a avaliação dos eventos relativamente à sua utilidade, custos e satisfação do cliente (e.g., questionário de feedback), foi possível desenvolver as competências de definição e análise de requisitos, de conceção e de avaliação (ver anexo F).

A comunicação (ver anexo F) diz respeito ao fornecimento de informação aos clientes, de uma forma que seja adequada para satisfazer as suas necessidades e

expectativas. Neste sentido, as sessões de acolhimento do primeiro dia de recém-chegados, mediadas pelos meios orais e audiovisuais adequados, bem como as entrevistas realizadas no âmbito do recrutamento e seleção, tiveram um grande impacto na melhoria desta competência. Relativamente ao desenvolvimento da competência de redação de relatórios, os pareceres desenvolvidos e enviados aos clientes internos, relativamente ao feedback de candidatos aos processos de recrutamento e seleção abertos de acordo com os pedidos de necessidade enviados pelas chefias, bem como os relatórios desenvolvidos com as informações recolhidas dos avaliados nos *assessment centers*, foram atividades fundamentais.

II

Para além das competências desenvolvidas, torna-se igualmente relevante realizar um balanço crítico que incida sobre os aspetos fortes e débeis do percurso de estágio, bem como sobre as estratégias empreendidas na superação destes últimos.

Uma das dificuldades sentidas prendeu-se com a carência de autonomia em atividades que envolvessem abordar, aprofundadamente, vagas ou a própria empresa - como em entrevistas e em sessões de acolhimento de novos colaboradores. Esta adversidade foi despoletada pelo conhecimento pouco sólido que se possuía relativamente à empresa e às práticas das funções para as quais se recrutou. Assim, no sentido de se solucionar esta problemática, foram elaborados apontamentos a partir das explicações que a equipa de Serviços Partilhados Corporativos dava, sobre as vagas e a empresa, aos candidatos em processos de recrutamento. Outra debilidade encontrada foi a inibição e o nervosismo de falar ao público, nomeadamente em entrevistas, tendo esta situação sido ultrapassada através da preparação e prática de um guião, bem como a exposição contínua a este tipo de momentos. A limitação do cumprimento de algumas das atividades previstas é, igualmente, considerada como um ponto menos positivo, dado estas estarem dependentes de fatores alheios à equipa acolhedora, nomeadamente no suporte à área de Formação e na organização de eventos de *team building* - o primeiro por não ser um domínio de intervenção direta equipa de Serviços Partilhados Corporativos, mas sim uma área que esta suporta; e o segundo por estar sujeito a pedidos e necessidades dos clientes internos da Foodify. Uma vez que este constrangimento está relacionado com o modo como os processos e as responsabilidades das equipas da

empresa estão estabelecidos, foi desafiante desenvolver uma estratégia clara e eficaz que conseguisse ultrapassá-los.

Relativamente a aspetos positivos, destacam-se a abertura e a disponibilidade da equipa acolhedora para se adaptar às necessidades do estágio, respondendo sempre aos pedidos realizados com grande prontidão. Adicionalmente, salienta-se o interesse dos colaboradores de Serviços Partilhados Corporativos em introduzirem novos desafios ao estágio, de modo a enriquecê-lo com outras atividades para além das previstas. Por último, existe um esforço no alinhamento das práticas de Recursos Humanos da equipa de Serviços Partilhados Corporativos com a literatura estudada ao longo do curso, o que possibilitou encontrar uma realidade semelhante à descrita nas teorias abordadas no ano letivo anterior.

III

O estágio realizado na Foodify foi uma oportunidade de aprendizagem não só para o estagiário acolhido como, também, para a própria empresa. O facto deste percurso prático-pedagógico ter sido proporcionado no decorrer do curso, posterior à lecionação das teorias da psicologia organizacional, despertou um lado crítico e curioso capaz de questionar a forma como alguns processos são desenvolvidos na Foodify. Este sentido crítico contribuiu para que as questões que surgiram fossem debatidas coletivamente com os colaboradores da entidade acolhedora, de modo a compreender que alterações ou melhorias poderiam ser realizadas para o aprimoramento das práticas de Recursos Humanos da empresa. Os eventos organizados, os anúncios de vaga publicados, as *newsletter* escritas e os exercícios de simulação dos *assessment centers* planeados foram enriquecidos com o pensamento criativo posto em prática durante o estágio, habilidade esta que contribuiu com perspetivas e ideias renovadas para o desenvolvimento das atividades. Outro aspeto que se traduziu como contributo para Foodify deriva, diretamente, de um trabalho académico desenvolvido numa das unidades curriculares contempladas no plano de estudos do curso. Este trabalho incidiu sobre a gestão do tempo e tornou-se útil no desenho de um dos exercícios de simulação dos *assessment centers* planeados.

Considerações Finais

Serviu o presente trabalho para compreender o fruto do culminar dos anos de formação profissional adquiridos nos últimos cinco anos. Entre eles destaca-se, naturalmente, o período de mestrado, que permitiu conhecer e aprofundar as temáticas de psicologia das organizações e do trabalho, inesgotáveis no valor que acrescentam ao mundo organizacional. Foi, principalmente, através dele que se fomentaram e desenvolveram as “competências básicas” necessárias para a prática supervisionada realizada (Roe, 2002), pois contribuiu para o apuramento do sentido crítico nos domínios de interesse a serem desempenhados no estágio, para a solidificação do compromisso e desenvoltura do estagiário no meio ocupacional, e para a concretização da ética e deontologia profissional que qualquer psicólogo organizacional deve seguir. Também no seio pessoal, o mestrado concretizou marcos relevantes, nomeadamente, o de compreender e saber gerir fenómenos organizacionais que se espelham no quotidiano comum (e.g., liderança, conflitos grupais, ergonomia), bem como a valorização do indivíduo enquanto peça fundamental no sucesso coletivo.

A formação profissional inicial deve proporcionar, aos que a partir de si desenvolvem as “competências básicas”, a oportunidade de imergirem no contexto profissional de interesse, no qual possam, através da supervisão de psicólogos qualificados, praticar as aprendizagens do percurso académico sem a responsabilidade total sobre o cliente. O mestrado em Psicologia Organizacional não se distanciou desta premissa, promovendo um momento prático-pedagógico através do estágio curricular realizado. Este, com o acompanhamento do estagiário, a estimulação do seu feedback e reflexão, e o esclarecimento constante de questões técnicas e éticas, contribuiu para a aquisição das “competências iniciais” do estudante, permitindo-o desenvolver a transição de uma prática supervisionada para uma prática independente (Roe, 2002).

Esta foi uma oportunidade deliciosamente desafiante de evoluir, com as adversidades naturalmente inerentes que, não existindo, não enriqueceriam o percurso realizado da mesma forma. Todos os obstáculos foram encarados como possibilidades de crescimento e amparados pelo incansável acompanhamento prestado ao estudante. Assim, o culminar dos anos anteriores de aprendizagem deu, igualmente, origem a um futuro de intermináveis desfechos, todos eles recheados de competência e vontade de dar ao mundo organizacional o que se recebeu também dele.

Referências Bibliográficas

- Ariza-Montes, J., Gutiérrez, A. C., & Fernández, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: Fundamentos, procesos e técnicas en práctica*. McGraw-Hill.
- Baker, H. K. (1979). The hows and whys of team building. *The Personnel Journal*, 58(6), 367–370.
- 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>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Billsberry, M. (2007). *Experiencing recruitment and selection*. John Wiley & Sons.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Ed. rev.). Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Fishel, B. (2007). Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process. *Human Resource Management Review*, 17(4), 442-454. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.005>

- Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 176-209. <https://doi.org/10.1108/14635770310477744>
- Devaney, E. (s. d.). *The illustrated guide to organizational structures*. HubSpot. Recuperado a 24 Junho, 2022.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., & Thornton, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387-407. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9123-3>
- Frase-Blunt, M. (2004, Agosto 1). Making exit interviews work. *HR Magazine*. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0804agenda_empstaffing.aspx
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. In J. Miles, & P. Gilbert (Eds.), *A handbook of research methods for clinical and health psychology* (pp. 65-78). Oxford University Press.
- Gallagher, E. B., & Sias, P. M. (2009). The new employee as a source of uncertainty: Veteran employee information seeking about new hires. *Western Journal of Communication*, 73(1), 23-46. <https://doi.org/10.1080/10570310802636326>
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493-511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>

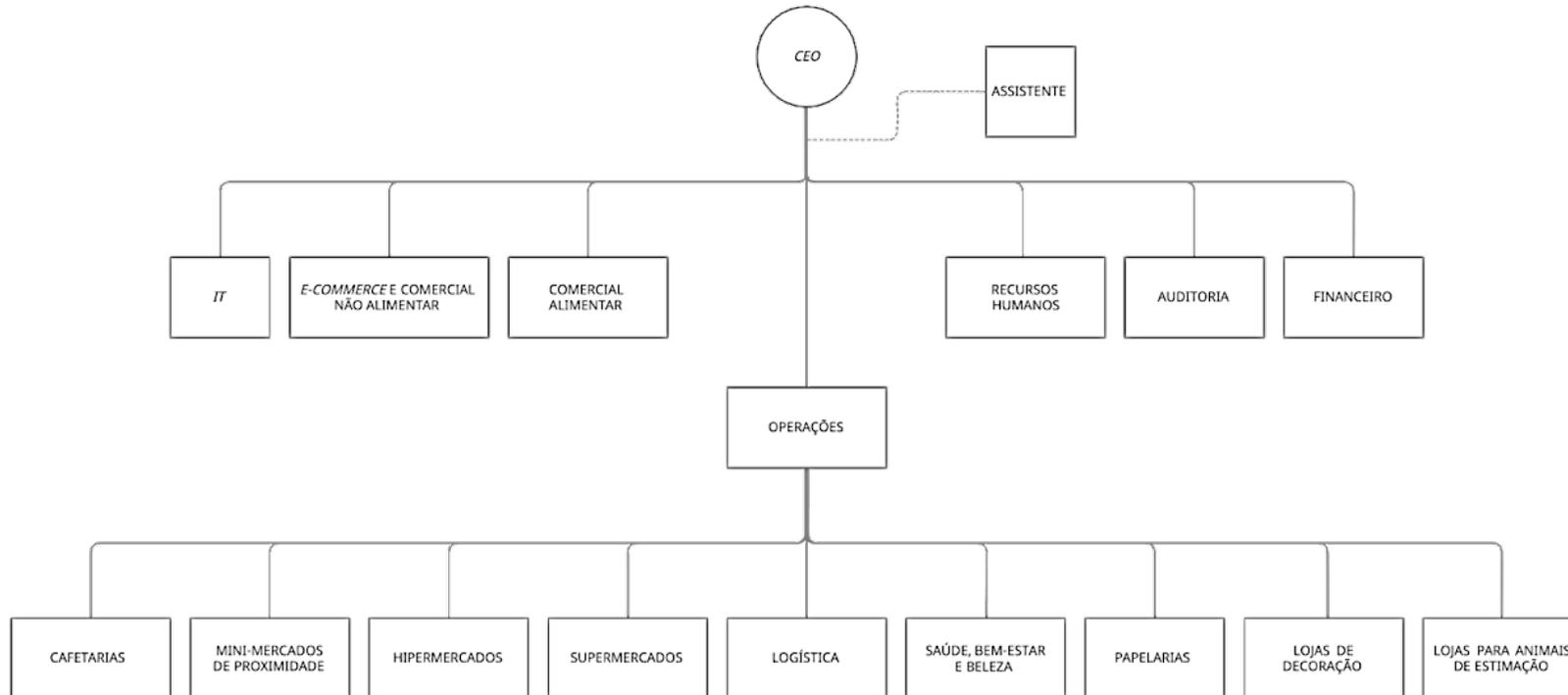
- Hanson, P. G., & Lubin, B. (1988). Team building as group development. In W. B. Reddy & K. Jamison (Eds.), *Team building: Blueprints for productivity and satisfaction*. (pp.76-78). National Institute for Applied Behavioral Science.
- Hong, P., Hong, S.W., Jungbae Roh, J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 444–462. <https://doi.org/10.1108/14635771211257945>
- Jadhav, R. (2017). Exit interviews - A unique chance to analyze the opinions of departing employees. *Splint International Journal of Professionals*, 4(6), 40-43.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Krasman, M. (2015). Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Lefkowitz, J., & Katz, M. L. (1969). Validity of exit interviews. *Personnel Psychology*, 22(4), 445-455. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00345.x>
- Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The application of team building. *Human Relations*, 35(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/001872678203500102>
- Maranan Jr, R. B. (2022). A review of literature on the effectiveness and applicability of exit interviews. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(3), 1079-1081. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6452145>

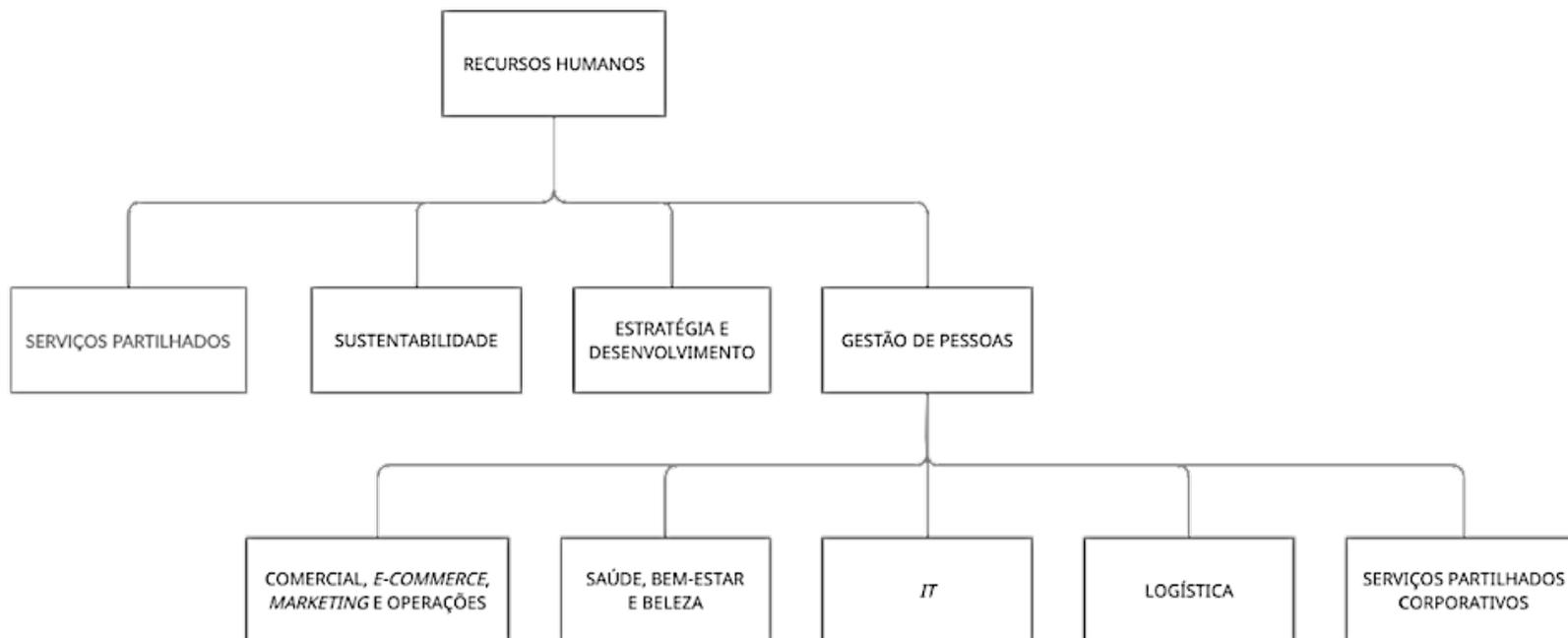
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações* (A. S. Brooker Trad.). Dom Quixote. (Obra original publicada em 1979)
- Mirvis, F., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e conseqüentes*. [Tese de doutoramento não publicada].
Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e selecção de Pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp.441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
<http://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>
- Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192-202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., Hirose, S., Kleinmann, M., Kudisch, J. D., Lanik, M., Jackson, D. J. R., Kim, M., Lievens, F., Meiring, D., Melchers, K. G., Pendit, V. G., Putka, D. J., Povah, N., Reynolds, D., ... Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment

- center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.
<https://doi.org/10.1177/0149206314567780>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329.
<https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Spain, E., & Groysberg, B. (2016, Abril). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1325–1347.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0196>
- Yaneva, M. (2018). Employee satisfaction vs. employee engagement vs. employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221-227.
<https://doi.org/10.26417/ejes.v10i1.p228-235>
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73-96. <https://doi.org/10.1080/10413209708415385>

Anexos

Anexo A
Exemplar da estrutura da organização



Anexo B**Exemplar da estrutura do departamento de Recursos Humanos**

Anexo C
Cronograma de atividades

Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Recrutamento e Seleção							
Acolhimento e Integração							
		Recolha de necessidades de Formação	Inscrição dos colaboradores nas Formações			Supervisão da realização da Formação	
Ações de <i>Team Building</i>							

Anexo D
Exemplar dos anúncios de vagas

[NOME DA FUNÇÃO] (M/F)

[LOCALIZAÇÃO]

Submeter candidatura

[Mensagem sobre a cultura organizacional da Foodify]

Estamos à procura de um/a **[NOME DA FUNÇÃO] (M/F)**, para a nossa equipa de **[NOME DA EQUIPA]**!

O teu dia a dia será preenchido por:

[RESPONSABILIDADE 1]

[RESPONSABILIDADE 2]

...

Se tens...

[REQUISITO 1]

[REQUISITO 2]

...

E apresentas...

[COMPETÊNCIA PESSOAL 1]

[COMPETÊNCIA PESSOAL 2]

...

Ficamos à espera do teu CV!

[Mensagem sobre o compromisso de Diversidade e Inclusão da Foodify]

Anexo E

Exemplar de estrutura de entrevista

INFORMAÇÕES RELEVANTES		
Nome		Função
Data		
Observações		
BLOCO 1		
Boas-vindas e apresentação das recrutadoras		
BLOCO 2		
Percurso académico/profissional		
Motivações		
Áreas profissionais de interesse		
Envolvimento noutros processos		
Expectativas da função		
Explicação da função		
Zona de residência		
Disponibilidade geográfica		
Disponibilidade para iniciar funções		
Expectativa salarial		
BLOCO 3		
Competências informáticas		
Competências linguísticas		
Aspetos positivos + Exemplos		
Aspetos a melhorar + Exemplos		
BLOCO 4		
Dúvidas do candidato		
BLOCO 5		
Próximos passos e encerramento da entrevista		

Anexo F

Exemplar de guião de entrevista de saída

DADOS DO COLABORADOR			
Nome		Nº de colaborador	
Data de admissão		Data de saída	
		Função	
		Situação contratual	

SAÍDA			
Iniciativa da empresa		Iniciativa do colaborador	
Se, por iniciativa da empresa, a saída está relacionada com algum dos temas seguintes:			
Desempenho		Absentismo	Dimensionamento

EXPECTATIVA/DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL			
O que mais te atraiu quando aceitaste a nossa oferta de emprego?			
Modelo de Trabalho		Empregador de referência	Localização
Condições salariais		Desafio profissional	Estabilidade/segurança
Outro (Qual?)			
Comentários qualitativos			

BALANÇO DA EXPERIÊNCIA NA COMPANHIA			
Qual o balanço que fazes do período em que trabalhaste na Foodify?			
(Menos positivo) 1 2 3 4 5 (Mais positivo)			
Comentários qualitativos			
Em que medida a função que estavas a desempenhar correspondeu às tuas motivações e expectativas?			
(Corresponde pouco) 1 2 3 4 5 (Corresponde muito)			
Comentários qualitativos			
Que aprendizagens, a nível pessoal e profissional, retiraste da tua passagem pela Foodify?			
Comentários qualitativos			
Como caracterizas o relacionamento e o apoio recebido pela tua equipa direta de trabalho?			
(Muito insatisfatório) 1 2 3 4 5 (Muito satisfatório)			
Comentários qualitativos			
Como caracterizas o relacionamento e o apoio recebido pela tua chefia?			
(Muito insatisfatório) 1 2 3 4 5 (Muito satisfatório)			
Comentários qualitativos			
No exercício da tua função, sentiste-te, em algum momento, alvo de discriminação por parte da empresa?			
Comentários qualitativos			

MOTIVOS DE SAÍDA			
Qual o motivo que te levou a tomar a decisão de deixares de trabalhar connosco?			
Benefícios		Inadaptação por saúde	Cultura organizacional
Regresso ao país de origem		Falta de oportunidades de formação	Mudança de residência
Desafio profissional mais aliciante		Modelo de trabalho	Falta de reconhecimento
Falta de espaço para sugerir/innovar		Condições salariais	Inadaptação à função
Falta de espírito de equipa		Falta de transporte	Estilo de liderança da chefia
Ausência de progressão de carreira		Equilíbrio vida pessoal/profissional	Estabilidade/segurança
Outro (Qual?)			
Se seleccionaste mais do que um motivo, pedimos que ordenes de forma decrescente (do mais importante para o menos importante).			
Comentários qualitativos			
Qual é a probabilidade de nos recomendar a um amigo ou colega?			
(Nada provável) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Extremamente provável)			
Tens alguma sugestão a fazer?			
Comentários qualitativos			
Podes partilhar para onde vais trabalhar e quais as condições que te foram oferecidas?			
Comentários qualitativos			

Anexo G

Competências Profissionais Primárias do Psicólogo Organizacional (adaptado de Bartram & Roe, 2005)

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 afectam diretamente aspectos seleccionados da situação, de acordo com a 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.

