



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Maria Paula da Silva Marinho de Oliveira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado  
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor  
Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Setembro de 2022

## **Agradecimentos**

Aos meus amigos, que estiveram presentes ao longo de toda a jornada acadêmica, passando por dificuldades e felicidades comigo, tornando-se uma família substituta. À minha família e à minha mãe, que sempre acreditaram e deram apoio a tudo que me propusesse a fazer.

Aos meus professores do mestrado, especificamente Dr. Paulo Renato, que sempre estiveram dispostos a ajudar e a compreender as dificuldades dos alunos, orientando com sabedoria durante o caminho do curso.

## Índice

1. Introdução.....	01
1.1 Objetivo e Enquadramento do Estágio Curricular.....	01
1.2 Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	01
1.3 Estrutura de Mintzberg.....	02
1.4 Domínios das Atividades do Estágio.....	05
2. Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	05
2.1 Criação de Conteúdos.....	05
2.2 Ciclo de Formação.....	07
2.2.1 Atividade 1.....	08
2.2.2 Atividade 2.....	08
2.2.3 Atividade 3.....	10
2.2.4 Atividade 4.....	11
2.2.5 Atividade 5.....	12
2.2.6 Atividade 6.....	12
2.2.7 Atividade 7.....	13
2.2.8 Atividade 8.....	13
2.3 <i>Team Building</i> .....	14
2.3.1 Atividade 1.....	16
2.3.2 Atividade 2.....	17
2.3.3 Atividade 3.....	17
2.3.4 Atividade 4.....	18
2.3.5 Atividade 5.....	18
2.3.6 Atividade 6.....	18
2.3.7 Atividade 7.....	20
3. Análise Global do Estágio.....	20
3.1 Críticas e Sugestões à Entidade de Acolhimento.....	20
3.2 Etapas do Estágio Curricular e Seus Pontos Positivos e Negativos.....	22
3.3 Competências Desenvolvidas.....	24
4. Conclusão.....	26
5. Referências Bibliográficas.....	30
6. Anexos.....	34

6.1 Anexo A.....	34
6.2 Anexo B.....	35
6.3 Anexo C.....	36
6.4 Anexo D.....	37
6.5 Anexo E.....	38
6.6 Anexo F.....	39
6.7 Anexo G.....	40

## Relatório de Estágio

### Objetivo e Enquadramento do Estágio Curricular

O estágio curricular para estudantes do Ensino Superior, especificamente para finalistas, é uma das etapas mais importantes do processo de formação. Muitas vezes, é a primeira ligação entre a vida académica e a profissional, contribuindo na sustentação das teorias aprendidas ao longo do curso, já que as mesmas são postas em prática. Para além disso, permite que o aluno seja inserido no mercado de trabalho, experienciando e aprendendo novas competências que podem ser fundamentais ao seu futuro profissional, desenvolvendo então, a identidade deste indivíduo nesse domínio da vida.

Neste âmbito, o presente relatório é uma forma de expor e refletir sobre o estágio curricular anual realizado durante o segundo ano do Mestrado em Psicologia Organizacional na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. A organização Team Building – Formação e Gestão Comportamental é a entidade de acolhimento escolhida e teve a Dra. Vera Fernandes, desempenhando a função de Diretora Executiva, como orientadora do local da entidade.

Este documento começa com uma apresentação sobre a empresa escolhida para realizar o estágio, assim como um enquadramento da estrutura da mesma. A seguir, há a descrição das atividades realizadas ao longo deste percurso com um embasamento teórico. Depois, ocorre uma análise global do estágio, realizando críticas e sugestões quanto às tarefas experienciadas. Ainda neste tópico, é descrita as fases e como estas foram vivenciadas, destacando pontos altos e baixos e superações. São evidenciadas também as competências desenvolvidas e adquiridas ao longo do estágio, e o que acredito ter fornecido à organização de acolhimento. Por fim, termino o relatório com uma conclusão geral.

### Apresentação da Entidade de Acolhimento

A Team Building – Formação e Gestão Comportamental, localizada em Porto e fundada em 2006, promove seis serviços: *Team Speaker*, *Team Experience*, *Team Training*, *Team Consulting*, *Team Care* e *Team Events*. Destes, a organização possui um maior enfoque no *Team Experience*, ou seja, eventos corporativos com o intuito de construir ou fortalecer *softs skills* (e.g., comunicação, liderança, gestão de equipas) e potencializar relações nos e entre grupos. Ademais, há uma concentração na área do *Team*

*Training*, relacionado com as ações de formação em diversos domínios (e.g., cursos de línguas, gestão de empresas, especialização dos colaboradores).

Brevemente, quanto aos outros serviços, o chamado *Team Speaker* relaciona-se com apresentações de palestras motivacionais a profissionais de empresas clientes. *Team Consulting* é um acompanhamento e alinhamento estratégico realizados para com clientes. Já o *Team Care* tem o mesmo objetivo que o *Team Experience*, mas é potenciado para ajudar instituições de caridade. Por fim, *Team Events* é o chamado serviço de A a Z, ou seja, a empresa deve ser responsável em todas as tarefas e áreas necessárias para realizar um evento corporativo (e.g., procurar local para evento, contratar *catering*, atrações, atividades).

Como qualquer organização, é possível evidenciar e distinguir Missão, Visão e Valores. Sua Missão é aplicar o conhecimento e experiência às organizações e intervir pelo bem-estar organizacional. Destaca-se como Visão: conseguir potenciar a mudança e garantir resultados e melhores performances aos clientes. Por fim, pode-se identificar como Valores: excelência e persistência, coesão, paixão pelo comportamento.

### **Estrutura de Mintzberg**

De acordo com Perotti e Vasconcellos (2005):

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais (p. 2).

Assim, saber criar e entender as estruturas de organizações é importante para demonstrar que tipo de coordenação do trabalho, de comunicação, de comportamentos dos colaboradores, de hierarquização e de operação será encarado.

“Henry Mintzberg é um dos escritores mais influentes no domínio da gestão, particularmente sobre o tema da estratégia” (Matheson, 2009, p. 1148). Nesse sentido de estruturas organizacionais, ele formulou o termo de configuração, ou seja, para conseguir criar uma estrutura eficaz é necessário refletir sobre os vários elementos presentes numa organização, que devem estar interligados e trabalharem de forma conjunta para um fim comum (Mintzberg, 1980).

Segundo Mintzberg (1980), existem cinco partes de uma organização para criar diferentes configurações: “o núcleo operacional, o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e o apoio logístico” (p. 322). Há também seis mecanismos de coordenação básicos que interligam cada parte da configuração: “o ajustamento mútuo, a supervisão direta, a standardização dos processos, dos resultados, das qualificações” (p. 322) e a das normas” (Mintzberg, 1980). Tais fatores, em conjunto com outros que não foram mencionados, são importantes para formalizar e perceber o tipo de configuração de uma organização, havendo, de acordo com Mintzberg (1980), cinco principais tipos: “Estrutura Simples, Burocracia Mecanicista, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adocracia” (p. 322).

Por meio dessas configurações, é possível perceber os problemas e ajudar a compreendê-los dentro de uma empresa, assim como o funcionamento e prováveis mudanças da mesma, devendo sempre procurar o melhor tipo para cada organização (Mintzberg, 1980). Contudo, é preciso compreender que na prática torna-se difícil ter uma organização com apenas um tipo de estrutura/configuração, geralmente são estruturas híbridas. Assim como, pode ocorrer uma transição estrutural ao longo do tempo devido a diversos fatores (Aguiar & Martins, 2006).

A partir dessa breve identificação e explicação sobre as estruturas de Mintzberg (1980), é possível classificar o local de acolhimento do estágio curricular, a empresa Team Building – Formação e Gestão Comportamental. Como dito anteriormente, há vários fatores que podem influenciar tal escolha de identificação. Assim, pela maior parte, a empresa pode ser definida como uma Estrutura Simples.

A primeira evidência é que esta organização não apresenta as partes de tecnoestrutura e de apoio logístico, sendo formada apenas pelo vértice estratégico e o centro operacional, já que o primeiro está representado pelo fundador da empresa e pela Dra. Vera Fernandes que são a chamada Direção e responsáveis por decisões finais de projetos. Os restantes dos colaboradores estão posicionados no centro operacional, não havendo algo intermediário como gestores por exemplo.

Percebe-se então, a reduzida hierarquização do trabalho e quase nenhuma divisão do mesmo, não apresentando setores ou equipas diferentes dentro da empresa de forma destacada. Sendo estas características, segundo Mintzberg (1980), relacionadas a uma Estrutura Simples.

Em seguida, pode-se evidenciar entre os mecanismos de coordenação citados, o de ajustamento mútuo. Apesar do comum destaque da supervisão direta em Estruturas Simples, o mecanismo de ajustamento foi identificado ao longo do período estagiado (Mintzberg, 1980). Este está presente entre todos os colaboradores através da comunicação informal e da coordenação do trabalho ser definida pelos funcionários, mesmo que a decisão final fique por conta do superior (Mintzberg, 1980).

No caso da supervisão direta, ela é bem visível em relação a novos colaboradores ou estagiários da empresa, já que sempre há um responsável pelo trabalho e tarefas destes. No caso deste estágio, todas as tarefas eram conferidas pela Dra. Vera Fernandes ou algum outro colaborador com mais anos na empresa, assim como também era preciso mostrar o produto final dessas atividades aos mesmos.

Ainda no tema de mecanismos, não foi possível atingirem o nível de standardização dos processos/serviços de forma eficaz. Mesmo que haja tentativas de manterem tal padrão, ainda são utilizadas e necessárias a comunicação informal entre colaboradores e a supervisão direta para praticamente todos os projetos e serviços aos clientes. Podendo-se dizer então que a Team Building é uma empresa dinâmica e conseqüentemente orgânica (Mintzberg, 1980).

Outra indicação, chamado por Mintzberg (1980) de fator de contingência, da empresa ser uma Estrutura Simples, é que ela é uma organização pequena, contendo mais ou menos dez colaboradores. Contudo, é uma empresa formada desde 2006, mas não parece ter demonstrado grandes mudanças nas estruturas.

Há pouca formalização, o que não seria algo comum em organizações mais antigas. Isso pode se dar ao fato de ocorrer interferências de um meio envolvente instável, mudando tipos de clientes e de atividades, e assim, não criando uma constância e nem formalizando as relações e comportamentos (Mintzberg, 1980). Características estas comuns a uma Estrutura Simples. Além disso, cria-se, como dito anteriormente, uma organização mais orgânica e flexível, devido a tais inconstâncias (Mintzberg, 1980).

Também é possível salientar que a Team Building pode ser considerada, de certa forma, uma empresa empreendedora. Mintzberg (1980) afirma que:

A empresa é agressiva e muitas vezes inovadora, buscando continuamente ambientes de risco onde as burocracias hesitam em operar. Mas também tem o cuidado de permanecer em um nicho de mercado que seu empresário possa

compreender plenamente. As empresas empreendedoras geralmente são pequenas, para que possam permanecer orgânicas e seus empreendedores possam manter um controle rígido. (p. 332).

Entretanto, é importante realçar que é possível visualizar essa organização como uma estrutura de Adocracia, pois esta apresenta várias características e mecanismos similares a uma Estrutura Simples, mas diferencia-se principalmente no sentido de especialização dos colaboradores e a maior descentralização de poder (Mintzberg, 1980). O que, em algumas estâncias, pode relacionar-se com a empresa Team Building. Por exemplo, não é percebido na mesma uma real relevância para “princípios clássicos da gestão” (p. 337), em que todos os colaboradores têm uma voz em cada projeto ou tarefa realizada (Mintzberg, 1980).

### **Domínios das Atividades do Estágio**

Desde outubro de 2021 até maio de 2022, foram trabalhados três domínios no estágio, cada um com diferentes atividades e tarefas, que serão explicitadas nos próximos tópicos. Identifica-se tais domínios como: criação de conteúdos, ciclo de formação e *team building*.

A área identificada como criação de conteúdos, realizada, especialmente, nos primeiros meses do estágio, tinha como objetivo gerar materiais relacionados com psicologia e desenvolvimento pessoal para o *site* e redes sociais da empresa.

Quanto aos outros dois domínios, estes foram experienciados ao longo dos oito meses, criando-se um envolvimento e proficiência quanto aos assuntos. O ciclo de formação é, nomeadamente, ter contacto com todo o ciclo formativo profissional desenvolvido em contexto empresarial. Já a área de *team building* pode ser descrita como o contacto “com o planeamento, organização e desenvolvimento de ações de formação *outdoor* e *indoor* de *team building*” (Plano de Atividades do Estágio, p. 2).

### **Atividades Desenvolvidas no Estágio**

#### **Criação de Conteúdos**

Segundo Klein (1999), “escrever é uma das atividades instrucionais mais atrativas” (p. 203). Esse ato ajuda a desenvolver o cognitivo do indivíduo, ou seja, sua capacidade de pensar de forma crítica, de compreensão, de criação de estratégias e de apreensão de novos conhecimentos (Klein, 1999).

Para compreender esse desenvolvimento, foi criada, por Bereiter e Scardamalia (1987), uma diferenciação entre escrita em desenvolvimento e escrita adulta, esta última é quando ocorre a transformação do conhecimento (Carvalho, 2011). Ou seja, é uma reflexão, não apenas uma associação, em que se leva em conta seu contexto e meio envolvente (e.g., tipo de destinatário, situação/tema a escrever, tipo de linguagem) (Carvalho, 2011). “Pela escrita, o indivíduo é levado a reprocessar conceitos, a colocar hipóteses, a interpretar e sintetizar, a confrontar ideias, o que promove necessariamente a emergência de estratégias cognitivas mais complexas” (Carvalho, 2011, p. 223).

Rivard (1994) afirma que:

A permanência da palavra escrita, a explicitação necessária para uma comunicação escrita eficaz, a riqueza de ferramentas discursivas para refinar ideias, e a natureza ativa da escrita convergem para fazer da escrita um processo extremamente poderoso para moldar o pensamento. (p. 970).

Assim, a partir dessa breve explicitação da importância da escrita na aprendizagem, é possível entrar neste domínio trabalhado no estágio, que em grande parte tem a ver com o poder da escrita e aprender com a mesma. Já que cada artigo ou comunicação escrita era distinto do outro, alguns sendo mais teóricos, mais informativos, com uma linguagem mais simples, ou mais formais. Ajudando assim, a desenvolver mais a aprendizagem e como dito anteriormente, o próprio cognitivo.

Esse domínio de Criação de Conteúdos tinha como objetivo o desenvolvimento de temas e conteúdos para as redes sociais da Team Building. A primeira atividade interligada foi escrever um artigo sobre aprendizagem experiencial da abordagem de David Kolb fundamentada em 1984. Esta teoria “concebe o aprendizado como o processo pelo qual ocorre o desenvolvimento do indivíduo” (Cerqueira, 2008, p. 111). No entanto, o objetivo do artigo para a rede social da empresa devia ser curto, fácil de entender tal abordagem e que tivesse o enfoque de aprendizagem pela experiência e a reflexão que cada indivíduo realiza sobre cada situação.

Depois de realizado esse primeiro artigo, várias outras comunicações foram criadas para a *newsletter* da Team Building. Tais conteúdos foram desenvolvidos por meio de pesquisas em artigos e livros publicados, experiências pessoais e aprendizagens em aulas durante o percurso de Licenciatura e Mestrado em Psicologia. Além disso, foi também baseado em *workshops* promovidos pela organização para empresas clientes,

presenciando apresentações e explicações sobre os temas por meio de professores contratados pela empresa.

Alguns destes temas desenvolvidos foram: comunicação eficaz e funcional, *skills* para entrevistas e produtividade no trabalho. No caso do primeiro assunto, foi elaborado tanto um curto artigo quanto um top 10 princípios de um comunicador eficaz (veja Anexo A), interligando com assertividade, linguagem corporal, empatia e escuta ativa.

A temática de comunicação possui várias vertentes, que podem ser visualizadas e aplicadas em diversos domínios da vida (e.g., informalmente, formalmente, no trabalho, entre amigos, em apresentações), incluindo o tópico de gestão de grupos e de *team building*. Segundo Barlett et al. (1999), “Comunicação - a frequência e qualidade da troca de informação - é também relacionada com a eficácia da equipa” (p. 300). Ou seja, quanto maior a comunicação funcional, mais resultados positivos uma equipa pode desfrutar (Barlett et al., 1999).

### **Ciclo de Formação**

"Formação refere-se a uma abordagem sistemática à aprendizagem e desenvolvimento para melhorar eficácia individual, de equipa e organizacional" (Aguinis & Kraiger, 2009, p. 425). Há vários estudos que comprovam os benefícios de formações sobre a performance de colaboradores, equipas e a organização como um todo. Algumas dessas vantagens são nomeadamente: mudanças positivas de comportamentos, aumento da motivação, comprometimento, produtividade, apreensão de competências mais tácitas e de conhecimentos estratégicos (i.e., saber como aplicar um conhecimento específico em cada tipo de situação) (Aguinis & Kraiger, 2009). Além disso, segundo Salas et al. (2012), “As atividades de formação e desenvolvimento permitem às organizações a se adaptar, competir, sobressair, inovar, produzir, se assegurar, melhorar o serviço, e atingir objetivos” (p. 74), representando, assim, uma vantagem competitiva no mercado.

O ciclo ou o sistema de formação deve ser planejado e pensado no antes, no durante e no depois. Primeiro, é preciso uma análise de necessidades na empresa que receberá a formação, tanto no sentido do indivíduo quanto da organização como um todo. Ainda nesse pré curso, é necessário preparar o clima da organização para adotar a formação (e.g., organizar horários e cronogramas, comunicar e informar os colaboradores quanto ao curso e preparar os comportamentos e atitudes de gestores e superiores). (Burke & Hutchins, 2007; Aguinis & Kraiger, 2009).

Já durante a formação, deve-se “permitir uma mentalidade correta do formando, seguir princípios instrucionais adequados e utilizar a tecnologia de forma sensata” (Salas et al., 2012, p. 80). Por fim, no após, destacar-se-á a avaliação da formação, em vários critérios (e.g., reações, aprendizagem, lucro), para perceber nos resultados, pontos positivos e negativos. (Burke & Hutchins, 2007; Aguinis & Kraiger, 2009).

### ***Atividade 1***

Como dito no tópico anterior, algumas dessas formações e *workshops* foram presenciadas, e foi possível perceber em cada formando o interesse e compreensão do conteúdo apresentado, através de expressões e participações dos mesmos. Assim, foi inferido que os *workshops* que mantinham exercícios práticos sempre depois de alguma explicação, os alunos conseguiam apreender mais o conteúdo, ficando mais motivados. No caso das formações que não havia quase nenhuma interação prática, o oposto ocorria, ou seja, parecia que os formandos não compreendiam e mostravam desinteresse. Tal diferença de aprendizagens pode ser explicada, de acordo com Aguinis & Kraiger (2009), através das formações de erros, ou seja, permitir que os formandos pratiquem e cometam erros, aprendendo com os mesmos, através de exercícios práticos e perguntas, aumentando também a autoeficácia e a autorregulação dos alunos.

Para além disso, é presumível destacar que alguns *workshops* e formações tinham uma grande duração (e.g., 4 horas seguidas de conteúdo sem intervalo, 8 horas de conteúdo com intervalo para almoço) o que acabava desencadeando uma *sobrecarga cognitiva*. De acordo com Burke e Hutchins (2007), a teoria de sobrecarga cognitiva “reconhece que os limitados recursos cognitivos dos alunos devem ser considerados por *designers* instrucionais para implicações de transferências” (p. 275). Ou seja, foi experienciado e notado que só é possível ficar atento e, conseqüentemente, aprender os conteúdos apresentados até certa quantidade de tempo, devendo-se assim, criar uma maior divisão de carga horária e revisar a temática, por parte do formador, retirando informações desnecessárias (Burke & Hutchins, 2007).

### ***Atividade 2***

Foi dada a responsabilidade de gerir grande parte da organização de formações e *workshops* com as empresas clientes. Por exemplo, contactar com formadores para conseguir perceber o melhor tipo de contexto e conteúdo de aulas, dependendo de cada turma de colaboradores. Assim como, organizar o cronograma de todos os cursos

desenvolvidos e as listas de assiduidade, para contabilizar e conseguir, no final, emitir os certificados.

Tais tarefas podem estar relacionadas aos fatores primários que influenciam a *transferência*. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), “transferência é a medida em que novos conhecimentos e competências aprendidas durante a formação são aplicados no trabalho” (p. 461). Burke e Hutchins (2007), citam três desses fatores: “características dos formandos, concepção e entrega da intervenção, e influências do ambiente de trabalho” (p. 264).

No caso do primeiro fator, não parece ter sido efetivado de fato pela parte da Team Building na maioria das vezes. Contudo, pode ser que tenha sido realizada tal pesquisa sobre os formandos pela própria empresa cliente. Há apenas uma situação em que foi percebido interesse nesse fator de transferência, ocorrido na visita à organização cliente que será citada em *Atividade 3*. “Capacidade intelectual do formando, autoeficácia relativamente à tarefa de formação, nível motivacional, bem como as variáveis de emprego/carreira e traços de personalidade” (p.266) são algumas das características dos colaboradores que deveriam ser percebidas e levadas em conta antes de uma formação ser aplicada (Burke & Hutchins, 2007).

A concepção e entrega da intervenção inclui “identificação das necessidades de aprendizagem, a identificação de objetivos de aprendizagem, relevância do conteúdo, instrução proeminente de estratégias e métodos, estratégias de autogestão” (Burke & Hutchins, 2007, p. 272). É preciso que realize, então, uma avaliação e uma pesquisa sobre problemas de desempenhos e perceber áreas mais necessitadas na empresa, para assim conseguir escolher uma formação com o conteúdo que faça sentido (Burke & Hutchins, 2007). Tal etapa foi explorada principalmente em contacto com os formadores, contudo, novamente, não foi algo aprofundado em conjunto com os colaboradores e superiores das empresas clientes, o que provavelmente acabava prejudicando os resultados finais ou, até mesmo, não alterando em nada nas performances.

As palavras-chave para a escolha de estratégias e métodos de uma formação são: *feedback* e prática. O efeito da primeira nas transferências foi confirmado no estudo com recrutadores navais de Lee e Kahnweiler (2000) em que perceberam que os participantes que receberam *feedback* realizaram uma melhor performance no trabalho. Já quanto à prática, sua implicação já foi citada na *Atividade 1* durante a realização do próprio estágio.

Quanto à influência do ambiente de trabalho é algo que vem sendo explorada nas investigações sobre transferência, que envolve o clima organizacional, as relações entre pares e responsabilidades recebidas. Como já mencionado e explicado, não foi notado que nem a Team Building nem os gestores das empresas clientes realizam uma pesquisa sobre cada departamento que receberá as formações, o que contribui para a não ocorrência de transferência de aprendizagens ao trabalho dos colaboradores. Além disso, Burke e Hutchins (2007) afirmaram que “mais estudos empíricos poderiam reforçar as alegações de que a formação estrategicamente ligada a objetivos organizacionais melhora a transferência para o trabalho” (p. 280).

Algo ainda relacionado com o fator de ambiente de trabalho é o elemento da oportunidade de o colaborador desempenhar. A falta de oportunidade em colocar as competências aprendidas nas formações na prática é um grande limitador da transferência (Burke & Hutchins, 2007). Foi visto durante o estágio curricular que, em algumas empresas clientes, os gestores davam opções de *workshops* e formações aos seus colaboradores. Assim, estes últimos escolhiam uma temática que estivesse mais relacionada com sua área de trabalho e não algo que não conseguisse utilizar depois em suas tarefas. Apesar de tal aspeto ainda não ser algo tão aprofundado como deveria ser (i.e., analisar as áreas e tarefas dos colaboradores, dar formações relacionadas e gerar essas oportunidades de desempenho), já é algo que pode motivar os funcionários a realizarem as formações.

### **Atividade 3**

Outra atividade em destaque e já mencionada foi visitar, junto com a formadora, uma empresa cliente para compreender como funciona as divisões e relações entre equipas, os desfalques nas performances dos colaboradores, para ajudar a construir uma formação mais personalizada. Realizando perguntas e retirando informações de alguns colaboradores. Além de escrever um relatório sobre tais informações apreendidas (veja Anexo B).

Contudo, tal pesquisa e, de certa forma, tal avaliação só foi vista para essa organização, o que pode ter prejudicado os resultados e a retenção dos benefícios das formações pelos colaboradores de outras empresas clientes. Assim, complementando o que já foi dito na *Atividade 2*, seria necessário, segundo Aguinis e Kraiger (2009), realizar uma avaliação mais aprofundada nessas organizações para entender suas necessidades e

conseguir estabelecer o tipo de formação e seu objetivo, além de verificar se os colaboradores estarão preparados e motivados para a mesma.

#### **Atividade 4**

Ainda no domínio de ciclo de formação, foi realizada uma análise de informação com base em estatística descritiva (i.e., utilizando média, moda, mediana, desvio padrão) para um curso de uma faculdade cliente. Nomeadamente, era em relação aos inquéritos de satisfação para os formandos quanto às disciplinas e formadores do curso.

Os questionários apresentaram uma escala de tipo *likert*, de 1 a 5, englobando critérios de avaliação, quer das várias unidades curriculares (e.g., atualidade e interesse dos temas abordados, metodologia de ensino e avaliação, documentação, bibliografia e casos disponibilizados, disponibilização de testes e exames e sua correção, tempo de correção dos testes e trabalhos, apreciação geral), quer dos diferentes docentes que as lecionam (e.g., apreciação geral, relacionamento com alunos, domínio dos temas abordados, pontualidade). A partir dos resultados, criou-se gráficos e relatórios sobre cada professor e cadeira, exibindo também a análise à média global da avaliação dos alunos no que concerne à unidade curricular e respetivo docente. Informando então, qual seria a formação que obteve o melhor resultado em percentagem, e qual a mais negativa (Veja Anexo C).

Tal atividade pode estar relacionada à última fase de um sistema de formação. O modelo de Kirkpatrick (2009) “ajuda a determinar o tipo de informação que deve ser coletada e também responde a quatro importantes perguntas” (p. 129) associadas aos seus quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados (Du, 2021). Os dois primeiros são realizados antes de voltar ao trabalho e os outros são após alguns meses, sendo assim, muitas vezes ignorados por demandar um pouco mais de esforço (Du, 2021).

O primeiro nível (i.e., reação) é onde as reações dos formandos são relevantes, ou seja, medirá a satisfação dos alunos e a perceção dos mesmos quanto às aulas (Farjad, 2012). Tal etapa deve ser realizada logo após a formação e pode ser transmitida através de questionários ou entrevistas para com os participantes (Farjad, 2012). Assim, pode-se logo perceber que tal nível é o que está presente na atividade mencionada acima; já que foi feita por meio de inquéritos de satisfação dos alunos, assim que o curso terminou.

Percebendo, então, se os mesmos gostaram ou não, desde os conteúdos até os métodos utilizados pelos docentes.

Contudo, como mencionado, há mais três níveis. Fariad (2012) afirma:

A aprendizagem pode ser descrita como a medida em que as atitudes dos participantes mudam, os seus conhecimentos aumentam ou as suas competências são alargadas como consequência da formação. Uma terceira avaliação é o de mudanças no comportamento ou desempenho do trabalho. Isto envolve o estudo da mudança de comportamento no trabalho que tem lugar como resultado da formação. A avaliação de nível quatro tenta avaliar a formação em termos de resultados da organização. (p. 2839)

Principalmente os dois últimos níveis são de extrema importância para conseguir perceber se a formação foi eficaz ou não, tanto para o indivíduo como para a organização. Entretanto, não foi visto na Team Building nenhum destes ao longo dos oito meses de estágio. Fazendo com que não tenha tantas informações válidas que poderiam melhorar as formações promovidas pela empresa. Havendo um retorno de expectativas muito raso, por só apresentar o primeiro nível do modelo. Precisando assim, a organização incorporar em suas avaliações tais níveis para uma melhor entrega de trabalho.

#### ***Atividade 5***

Durante todo o percurso foi utilizado o Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), que “constitui-se como uma plataforma de registo das ações de formação no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)” (DGEEC, 2017). Nela eram criadas e registradas todas as formações com suas respectivas informações (e.g., data, local, tipo de módulo, resumo do conteúdo e objetivos, tipo de avaliação). Também eram geradas as ações dessas formações, com seus referentes alunos. Quando se concluía um curso, de acordo com cada avaliação, emitia-se os certificados dos formandos (veja Anexo D).

#### ***Atividade 6***

Outra responsabilidade era escrever relatórios e resumos sobre cada formação ou *workshops* dadas para as empresas clientes que participava (veja Anexo E). Como também, organizar os *dossiers* de cada empresa, sempre ao final de cada curso. Nestes, deveriam conter: a identificação da formação (e.g., data de realização, localização, tipo de metodologia, resumo do conteúdo), a qualificação do formador, o cronograma do

curso, a distinção dos formandos, a assiduidade, exemplos de tarefas e diapositivos disponibilizados ao longo da formação, a avaliação final e os resultados, a avaliação de satisfação dos alunos e por fim os certificados emitidos.

Aqui pode-se mencionar também o modelo de Kirkpatrick (2009), mais especificamente o seu segundo nível: aprendizagem. Como já citado na Atividade 4, tal etapa de avaliação relaciona-se bastante com os conhecimentos desenvolvidos pelos formandos devido as formações. Nesses *dossiers* apresentam as avaliações realizadas tanto antes dos cursos iniciarem, para perceber o nível de aprendizagem da turma (i.e., pré-teste), como também é realizado ao final, para conseguir reconhecer a evolução dos formandos para com o conteúdo (i.e., pós-teste). Vale destacar que ao longo do estágio, tais testes deveriam ser revisados algumas vezes com os formadores.

#### ***Atividade 7***

Especialmente nos primeiros meses do estágio, foi necessário sugerir à organização novas temáticas e nomes para as formações (e.g., *design thinking*, comunicação assertiva, *powerful speaking*, liderança e influência, gestão de *stress*) que estariam presentes no programa de cursos para empresas clientes. Pesquisando e desenvolvendo resumos e sinopses, em inglês e português, como mostrado no Anexo E.

#### ***Atividade 8***

Ao longo de todo o percurso do estágio curricular, dependendo da demanda de pedidos de clientes para formações e *workshops*, foram criados, pesquisados e desenvolvidos tópicos, exemplos práticos, abordagens e conteúdos (e.g., gestão das emoções e resiliência, gestão da qualidade de vida e suas ferramentas, motivação intrínseca e extrínseca, teoria de autodeterminação, liderança, comunicação assertiva, produtividades, criatividade e inovação) (veja Anexo F).

Por exemplo, no caso de formações que apresentam a temática de liderança para gestores e superiores, são importantes para gerar uma boa relação em equipas e para aumentar a produtividade e performance da organização. Por exemplo, Dvir et al. (2002) realizaram um estudo com as Forças de Defesa de Israel, em que os líderes incorporaram os ensinamentos de uma formação de liderança transformacional (i.e., os líderes inspiram e motivam seus colaboradores, estimulam intelectualmente e consideram os indivíduos) (Aguinis & Kraiger, 2009). Promovendo, ao final da implementação, nas suas equipas de

cadetes uma maior motivação, um aumento da moralidade e de empoderamento (Aguinis & Kraiger, 2009).

Uma das ferramentas de qualidade mais mencionada, quando pesquisava sobre o tal tema, foi os 5s's de *kaizen*. “O conceito de *kaizen* foi introduzido no Japão em 1950, quando o governo e a direção tinham a sensação de que havia um problema na sua gestão atual e uma falta de mão-de-obra pendente” (Gupta & Jain, 2014, p. 23). Tal técnica está relacionada com melhoria contínua e otimização de espaço, especialmente em contexto empresarial. Nomeadamente, os 5s's são etapas para a organização e melhora da qualidade (e.g., agilizam processos, clarificam o ambiente, diminui desperdícios): utilização (*seiri*), organização (*seiton*), limpeza (*seiso*), padronização (*seiketsu*) e disciplina (*shitsuke*) (Gupta & Jain, 2014). Esta seria uma sugestão para aplicar em todas as empresas, incluindo a Team Building, o que melhoraria a eficácia de atividades e tarefas realizadas pelos colaboradores.

### **Team Building**

Para introduzir tal tema, segue uma afirmação de Klein et al. (2009):

O *team building* é uma das intervenções de desenvolvimento de grupo mais frequentemente aplicadas nas organizações hoje em dia. É amplamente utilizado e vem em muitas formas, incluindo experiências ao ar livre e atividades com discussões em grupo sobre o processo de interior. (p. 2)

O *team building* pode ser visto como uma formação que é mais focada em equipas. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), os *trainings* mais eficazes são aqueles que promovem competências cognitivas e interpessoais em conjunto a competências psicomotoras, com algo mais prático. Ou seja, pode-se relacionar com as atividades *team building* em que têm o objetivo de desenvolver algumas competências cognitivas, e principalmente interpessoais, sendo algo mais motor e ativo. Contudo, há uma diferença perceptível entre formações em grupo e os *team buildings*. O primeiro é geralmente “formal e sistemático” (p. 3), sendo organizado em um contexto relacionado ao trabalho dos colaboradores, como já mencionado no tópico anterior (Klein et al., 2009). Já o segundo é o oposto, “não visa competências, não é sistemática por natureza, e é tipicamente feita em ambientes que não se aproximam do ambiente de desempenho real” (Klein et al., 2009, p. 3).

Vários benefícios podem ser visualizados devido a essas atividades como: melhoria na comunicação, no relacionamento entre colaboradores, na resolução de

problemas, na gestão de conflitos, maior coesão da equipa, colaboração das lideranças, motivação (Barlett et al., 1999; Khan & Wajidi, 2019). O que leva ao foco principal das empresas ao escolher realizar *team buildings*: aumentar a eficiência e a produtividade da organização, gerando maior competitividade no mercado, mas permitindo que seus colaboradores estejam motivados e satisfeitos em suas funções (Khan & Wajidi, 2019).

O *team buiding* pode ser realizado *indoor* ou *outdoor*, pode ter mais movimentação, ou ser algo mais estável, talvez sendo realizado no ambiente de trabalho, ou em um lugar inusitado fora do contexto usual (Barlett et al., 1999). Contudo, como Barlett et al. (1999) afirmam:

O procedimento é semelhante, independentemente do ambiente: para estimular a interação do grupo, o grupo trabalha em conjunto em alguma tarefa na qual deve resolver problemas ou superar barreiras. Esta atividade fornece uma base de discussão na qual são ensinadas competências de equipa e são identificados comportamentos de equipa eficazes. (p. 301)

Para poder contextualizar o tema e o que a empresa do local de estágio promove, seguem alguns exemplos de atividades em grupo da Team Building com algumas competências que podem ser usadas e desenvolvidas pelos colaboradores.

O *Kart Race* tem como objetivo montar em equipa um carrinho de madeira que funcione carregando uma pessoa e a outra o empurrando, contendo uma corrida no final entre grupos. Dentro desta dinâmica, há a necessidade de realizar uma análise de funções (i.e., identificar as funções e delegar um membro para cada qual). Outra *skill* revelada é a de liderança em que um indivíduo da equipa terá que representar e exercer esse papel. Tal líder deve ao mesmo tempo ser assertivo e um bom ouvinte dos demais membros, influenciando a direção do comportamento dos outros de uma forma determinante. Por exemplo: gerar motivação, resiliência e otimismo para manterem o ritmo da construção e não desistirem quando surgir algum problema, seja no planeamento ou durante a corrida. A coesão da equipa é destacada, devendo haver sinergia, no sentido de todas as tarefas e funções ocorrerem de forma harmonizada. O *feedback* e a escuta ativa serão sempre necessários ao longo da atividade e fazem diferença nas responsabilidades. Por fim, pode ser pensada na gestão de tempo, ou seja, é preciso desenvolver no planeamento, estimativas de quanto cada etapa na construção do *kart* pode durar, incorporando possíveis imprevistos.

A dinâmica chamada 4 Bolas tem um objetivo simples, mas que muitas vezes pode ser difícil concretizar. O grupo tem oito bolas de tênis para passarem entre os membros durante um minuto sem deixar cair nenhuma no chão, contudo há sempre algumas regras para dificultar (e.g., não poder passar a bola à pessoa diretamente ao seu lado, não ficar com duas bolas ao mesmo tempo, o grupo tem que sempre formar um círculo). Nesta atividade percebe-se a importância da coesão da equipa, em que todos os elementos devem ter compreendido a estratégia proposta entre eles e criarem uma sintonia. Novamente o *feedback* e a escuta ativa são *skills* bem necessárias a serem desenvolvidas na dinâmica, já que os participantes devem escutar as instruções do monitor e respeitar o momento de fala de cada indivíduo para expor sua ideia. O que se interliga a ter uma comunicação funcional, em que durante a estratégia, devem criar uma forma de comunicação que todos compreendam e incorporem no momento da atividade (e.g., uso de linguagem corporal).

### ***Atividade 1***

Durante todo o período de estágio, foi necessário antes de qualquer realização das formações *team building*, uma pesquisa sobre a história, valores, missão e visão da empresa que era feita a proposta. Escrevendo um resumo e procurando ícones para conseguir visualizar melhor seu conceito, para depois compartilhar com os demais colaboradores da Team Building.

Da mesma forma que já foi mencionada no tópico do Ciclo de Formação, será novamente destacada a importância da pesquisa para compreender o tipo de cliente, qual a forma de trabalhar dos mesmos, o que eles mais valorizam entre seus colaboradores e organização como um todo e, assim, tentar retirar o que mais eles estão carecendo ou precisando reforçar (Burke & Hutchins, 2007), para conseguir promover uma formação efetiva aos participantes. Toda essa análise será complementada e finalizada através da reunião com os gestores da empresa cliente, citada a seguir na Atividade 2, onde estes vão mostrar suas preocupações e maiores necessidades das equipas.

Por exemplo, em uma das propostas foi pedido, na reunião com o cliente, para focarmos os *team buildings* e discursos realizados durante o evento no tema de resistência à mudança. Entretanto, antes do cliente realizar tal requerimento e informar a situação de sua empresa, já através das redes sociais e do *site* da organização, foi possível perceber que a empresa estava estabelecendo algumas mudanças, relacionadas à introdução de

tecnologias mais avançadas e a um novo local de trabalho. Podendo-se pensar que alguns colaboradores estariam receosos ou ansiosos quanto a tais transformações, e assim conectar-se com a resistência à mudança.

### **Atividade 2**

Depois de alguns meses de trabalho, foi pedida a presença e participação em reuniões com alguns clientes. Nelas eram informadas as restrições por parte do cliente (e.g., número de participantes, datas, localização, objetivo do evento), como também eram exploradas algumas ideias dos tipos de atividades a serem desenvolvidas. Sendo, nessas reuniões, possível perceber como funciona tal contacto e relação.

### **Atividade 3**

Antes e depois de eventos de *team building*, ocorria uma reunião entre colaboradores da organização para discutir a gestão das dinâmicas, novas ideias, situações que possam melhorar, pontos positivos e negativos de cada etapa da realização do evento. Sendo necessário participar ativamente com opiniões e sugestões.

Tais reuniões podem e devem ser chamadas de *brainstormings*, ou seja, como o próprio nome diz, uma chuva de ideias. Apesar de muitas vezes as regras não serem expostas nessa dinâmica, ainda é perceptível as regras de Osborn (1957), segundo Putman e Paulus (2009), elas reiteram ao grupo que este deve desenvolver ideias antigas, gerar novas ideias, mesmo que pareçam estranhas, e a não criticar as mesmas, para, no final, expor o maior número possível de sugestões.

No entanto, tal conceito pode por vezes ser ineficaz, por exemplo, como própria experiência, nos primeiros meses no estágio não demonstrava confiança e segurança, ou não encontrava abertura de espaço de fala para dar opinião ou ideias sobre o trabalho. Contudo, tal situação mudou, devido a maior motivação gerada tanto por mim como pela Dra. Vera Fernandes e o restante dos colegas colaboradores. “Facilitadores formados que ajudam a gerir a interação do grupo também parecem frequentemente aumentar o desempenho de brainstorming de grupos” (p. 24), tal afirmação de Putman e Paulus (2009), ajuda a ratificar tal melhoria na dinâmica.

Assim como também ocorre o chamado *Social Loafing*, quando a pessoa não tem o mesmo senso de responsabilidade (i.e., não exerce muito esforço sobre a tarefa) estando em grupo, o que não aconteceria caso trabalhasse sozinho (Putman & Paulus, 2009). Tal efeito foi visto várias vezes nas dinâmicas de *team building* para empresas clientes, onde

alguns colaboradores exerciam praticamente todas as tarefas ou sugeriam ideias sozinhos. Quando ocorria tal situação, era necessário tentar motivar e atentar os participantes que não interagiam, assim como em casos em que os indivíduos procuravam se expressar, mas não conseguiam devido a outros membros da equipe (i.e., falar na vez do outro, não escutar o próximo). “Os efeitos positivos do *brainstorming* de grupo podem ocorrer quando outros membros do grupo são uma fonte de motivação ou uma fonte de estimulação cognitiva” (Putman & Paulus, 2009, p. 24).

Uma sugestão para não acontecer tais situações tanto nessas atividades *team building* como na própria empresa (e.g., se sentir ansioso ao falar, não ter confiança de expor ideias, não fazer esforço) é incentivar o *brainwriting*, em vez do anterior. Tem a mesma ideia e intenção do *brainstorming* (i.e., gerar o máximo de ideias), mas as sugestões são escritas, possuindo algumas vantagens como: conseguir expressar as ideias de forma mais clara e coesa, todos os membros da equipa conseguem se destacar, é algo mais direto e assertivo, é mais rápido e muitas vezes produz mais conteúdo (Litcanu et al., 2015).

#### **Atividade 4**

Foi necessário gerar sugestões (e.g., novas perguntas, músicas, pequenas atividades) para algumas dinâmicas, realizando uma pesquisa sobre a empresa cliente para promover uma atividade personalizada. Assim como desenvolver novas atividades em grupo, relacionado com *skills* como liderança, gestão de equipa, comunicação, assertividade.

#### **Atividade 5**

Outra tarefa realizada ao longo de todo o percurso foi procurar e contactar locais para promover os eventos de *team building*, atrações e *caterings*. Além disso, era feita a divisão de equipas de colaboradores da empresa cliente para os eventos. De forma geral, tal formação era realizada de uma maneira que sempre houvesse pessoas de diferentes departamentos, idades e gêneros num mesmo grupo. Tal ação tinha o intuito de aproximar as pessoas e não gerar segregações.

#### **Atividade 6**

Durante os oito meses de estágio, foram desenvolvidos e promovidos os eventos de *team building* para empresas clientes, sendo importante participar e intervir em todas as dinâmicas, seja para grupos menores com 30 ou 40 pessoas, seja para grupos maiores

com mais de 250. Dinamizando por várias vezes tais atividades de forma independente e autónoma.

Com o envolvimento e observação de todos esses eventos e procedimentos *team building*, foi possível notar quais são os melhores critérios e formas de realizar tais dinâmicas. Por exemplo, há várias competências que podem ser desenvolvidas pelos colaboradores dependendo do tipo de atividade (e.g., cognitivas, afetivas, processuais, de desempenho) (Klein et al., 2009), mas de forma geral, as mais perceptíveis no momento do ato são as afetivas (e.g., estabelecimento de vínculos, confiança, empatia). Isso pode ser confirmado por Klein et al. (2009) que declararam:

Com base nas características gerais dos *team buildings*, (por exemplo, que o *team building* desenvolve relações interpessoais, confiança mútua, e comunicação aberta entre os membros da equipa), é provável que o *team building* tem um efeito maior nos resultados afetivos do que qualquer outro tipo de resultado. (p. 14)

Outro preceito analisado foi quanto ao tamanho dos grupos nesses procedimentos. Klein et al. (2009) acreditam e provaram em seu experimento que equipas maiores têm maiores benefícios cognitivos que as pequenas. Entretanto, como dito acima, consegui observar tanto dinâmicas com equipas menores quanto com maiores, e acredito que as com menor número de membros pareceram ter melhores resultados, compreenderam melhor os objetivos e foi possível, como observadora, perceber todos as competências sendo desenvolvidas (e.g., comunicação, liderança, gestão de tempo, coesão, harmonia, *feedback*, solução de problemas). Salas et al. (1999) corroboram com tal opinião, já que em seus estudos notaram que é mais fácil ter resultados positivos em grupos menores se comparado com maiores.

Foi percebido durante essas participações em dinâmicas, que por muitas vezes os colaboradores dessas empresas não sabiam do que participariam e como consequência se demonstravam desmotivados, desinteressados, ou não entendiam o objetivo final e vantagens dessas atividades (e.g., conseguir desenvolver novas *skills*, melhorar relações entre colaboradores). Algo que poderia maximizar os efeitos benéficos nesses *team buildings*, segundo Aguinis e Kraiger (2009), seria que antes da realização desses eventos, deveria ser feita uma preparação para formação a tais colaboradores, explicando o que e como iria decorrer e quais são os valores desse tipo de atividade. Isso faria com que a

ansiedade diminuísse e os mantivessem envolvidos e motivados para realizar as dinâmicas e posteriormente suas tarefas no trabalho (Aguinis & Kraiger, 2009).

Agora, retornando à vertente de transferência mencionada e explicada no tópico de Ciclo de Formação, mais especificamente ao fator da influência do ambiente de trabalho. Intrinsecamente está, conforme Burke e Hutchins (2007), o apoio e participação de supervisores que são de suma importância sobre a aprendizagem dos colaboradores. Tal condição foi visível em parte nas formações (i.e., várias vezes os superiores também recebiam os *trainings*), mas, sobretudo, nas atividades de *team building*. Nessas últimas era possível perceber a maior motivação, interesse e participação por parte dos colaboradores quando seus superiores realizavam as tarefas e se mostravam entusiasmados e proativos, além de proporcionarem apoio afetivo aos outros.

Burke e Hutchins (2007) informaram que “os investigadores identificaram comportamentos de apoio dos gestores, tais como discutir novas aprendizagens, participar das formações, proporcionar encorajamento e treino aos formandos sobre a utilização de novos conhecimentos e aptidões no trabalho, como contribuintes salientes para uma transferência positiva” (p. 281).

#### **Atividade 7**

Após às atividades, assim como as formações e *workshops*, desenvolvia um pequeno relatório sobre cada dinâmica realizada e o evento como um todo. Realçando pontos positivos e negativos, explicando como funcionou a coordenação de cada atividade e destacando as opiniões dos formandos, através de inquéritos de satisfação (e.g., aspectos que mais valorizou; sugestões de melhorias; notas para cada momento da dinâmica), após a realização do evento (veja Anexo G). Para, depois, trazer tais circunstâncias ao restante da equipa da empresa Team Building nas reuniões citadas na Atividade 3.

Tal tarefa realizada vai de acordo com Aguinis e Kraiger (2009), que afirmam ser importante que todos os benefícios e pontos positivos e negativos sejam documentados para maximizar essas formações. Essas informações sobre os *team buildings* podem aumentar a percepção das vantagens por todos os envolvidos (e.g., colaboradores, formadores, gestores) (Aguinis & Kraiger, 2009).

### **Análise Global do Estágio**

#### **Críticas e Sugestões à Entidade de Acolhimento**

Durante os oito meses de estágio curricular realizado na empresa Team Building, foi possível identificar alguns métodos ou pontos menos positivos quanto à gestão de algumas áreas em que participei. Algumas vezes, consegui expressar minha opinião aos outros colaboradores; contudo na maior parte ou não tive coragem ou espaço de fala. Assim, seguem algumas preocupações que observei ao longo do estágio, para além das que foram mencionadas anteriormente neste relatório.

A primeira é no domínio de *team building*, mais especificamente após a realização dessas dinâmicas em eventos para empresas clientes. Como já dito, participei e presenciei várias dessas atividades, e na grande maioria das vezes não era realizada uma reflexão sobre as competências percebidas e desenvolvidas, e como estas poderiam ser usadas no contexto do trabalho destes colaboradores. Se era expressado algo pela equipa Team Building, mostrava-se raso e com pouco embasamento, ou não haviam realizado uma gestão de tempo correta e no final da dinâmica não era possível proceder tal reflexão. Além disso, com equipas maiores, parecia que um evento para desenvolver atividades *team building* tornava-se apenas uma dinâmica corporativa comum e divertida, sem realmente alguma aprendizagem por trás. Para reiterar tal opinião e importância dessa pós atividade, segue uma afirmação de Barlett et al. (1999):

Esta atividade fornece uma base de discussão na qual são ensinadas competências de equipa e são identificados comportamentos de equipa eficazes.

Para facilitar a transferência, os membros da equipa refletem então sobre a forma como podem utilizar estas competências no trabalho real do grupo. (pp. 301-302)

Outro parecer, ainda na área de *team building*, é que ao longo de pesquisas sobre tal temática para o presente relatório, percebi que há modelos que destacam componentes específicas de atividades *team building*. Por exemplo, Klein et al. (2009) citaram alguns como: estabelecimento de objetivos (i.e., foco na motivação dos colaboradores e na participação desses na identificação de metas), relações interpessoais (i.e., foco na comunicação, na coesão do grupo, no *teamwork*, na gestão de conflitos e na confiança), clarificação de papéis (i.e., foco na análise de cada função, nas características individuais dos colaboradores, no comportamento e na ambiguidade de papéis) e solução de problemas (i.e., foco na realização de tarefas que desenvolvem o pensamento crítico dos colaboradores).

Contudo, não é percebido na Team Building dinâmicas que enfatizem, durante o decorrer das mesmas, tais modelos. Talvez fosse preciso identificar melhor o que cada atividade promove e tentar colocá-las em *clusters* dos tipos acima, a fim de ajudar a melhorar o serviço ao cliente no momento das propostas, ou seja, escolher um *team building* de acordo com a necessidade e pedido da empresa cliente. Entretanto, vale ressaltar que, mesmo Klein et al. (2009) alegam que a maioria desses *team buildings* não têm uma construção ou modelo puro, e sim um conjunto de tudo.

Acredito também que é preciso evidenciar que algumas empresas clientes, quando fazem pedidos de formações, não parecem realizar uma profunda análise de necessidades entre seus departamentos, funções e colaboradores. Além disso, é sabido que, apesar de não inalienável, realizar *trainings* é um requisito legal nas empresas, preocupando-se apenas com as 40 horas obrigatórias por colaborador, dando maior importância ao custo da implementação. Tal circunstância pode originar resultados menos positivos tanto para a organização como um todo, como para seus colaboradores, que não estarão realizando uma formação com finalidade no contexto do trabalho real.

Por fim, cito novamente a importância da avaliação após *training*. Como mencionado no relatório, apenas são realizados na Team Building os níveis 1 e 2 do modelo de avaliação de Kirkpatrick (2009), ou seja, o de reação e o de aprendizagem. Estes são mais rasos e não salientam os ganhos reais das formações. Assim, era preciso que, ou a própria empresa cliente ou a Team Building, promovesse o serviço de avaliação de níveis 3 e 4, identificados como comportamento e resultados respectivamente. É sabido, de acordo com aprendizagem nas aulas no Mestrado em Psicologia Organizacional de Intervenção Psicológica no Desenvolvimento de Recursos Humanos, que tais níveis são os mais impactantes para uma avaliação, e é onde visualiza-se o valor adquirido das formações (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

Devendo então conceber, depois de alguns meses do fim da formação, técnicas para medir os desempenhos dos colaboradores, no caso no nível 3, e o impacto na organização, para o nível 4. Por exemplo, realizar entrevistas e questionários com funcionários, observar o ambiente de trabalho, criar registros de desempenho e relatórios que refletem tanto o comportamento quanto os objetivos organizacionais (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

### **Etapas do Estágio Curricular e Seus Pontos Positivos e Negativos**

Ao iniciar o estágio curricular, criei expectativas do que iria vivenciar. Estava a realizar o que foi proposto pelo local de acolhimento (e.g., criação de conteúdo, emissão de certificados, participação de atividade *team building*). Contudo, ao mesmo tempo, desempenhava tarefas que eram mais simples (e.g., organizar materiais, *kits* para atividades, responder *emails*), que não dependiam de muito conhecimento e experiência, ou seja, não eram desafiantes suficientes para evoluir profissionalmente. Para além disso, sentia que, mesmo nesses deveres, não possuía nenhuma autonomia (e.g., sempre precisava confirmar com os outros colaboradores quanto ao que fazia, mesmo sendo fáceis). No entanto, hoje posso perceber que tal situação não era apenas da autoria da empresa, mas também era minha responsabilidade.

Assim, ainda nos meses de outubro e novembro, contactei o orientador da faculdade e expus os meus receios e frustrações. Em sua resposta, o professor, com uma visão externa, sábia e calma, aconselhou-me a reunir com a orientadora da Team Building, para que apresentasse tal sentimento. Além disso, também me assegurou, que eu estava a realizar atividades que eram importantes ao meu desenvolvimento como profissional.

Seguindo o conselho do orientador, expressei minha opinião à Dra. Vera Fernandes, admitindo que gostaria de estar mais inserida nas atividades e na dinâmica da empresa, e também de ser mais desafiada. Após tal conversação, foi percebida rapidamente algumas mudanças: realizava mais tarefas que tinham um maior nível de dificuldade e fui introduzida cada vez mais às áreas da Team Building.

Nessa primeira fase, de outubro a dezembro, apesar desse ponto negativo, com uma maior proatividade, resiliência e apoio de ambos os orientadores, foi possível superar tal obstáculo ao meu desenvolvimento no estágio.

Na segunda etapa, especificamente nos meses de janeiro e fevereiro, já me encontrava mais inteirada sobre o funcionamento da empresa e as tarefas que me eram dadas. Ademais, já era visível a crescente autonomia e responsabilidades, mesmo que ainda não totalmente. Contudo, apesar desse lado positivo, alguns dias eram mais monótonos e com serviços não diferenciados, ou seja, realizava as mesmas atividades. Tal situação também foi exposta durante as reuniões em grupo com o orientador da faculdade, e percebi que em qualquer profissão essas frustrações poderiam surgir, devendo permanecer motivada e proativa.

Agora, quanto à última fase (i.e., março a maio), já era presenciado mais pontos positivos do que negativos. Tinha total autonomia e confiança, tanto da minha parte como da parte da Team Building, ao realizar tarefas relacionadas com o domínio de formação e de eventos *team building*. Em consequência, tornava-me mais motivada para efetuar as atividades e para expor ideias e opiniões quanto aos serviços da empresa, sem me sentir julgada ou ansiosa.

Vale destacar outros pontos, positivo e negativo, que surgiram ao longo do estágio. Um lado menos favorável foi que, inicialmente, nas expectativas do estágio desenvolvidas pela orientadora, foram apresentados os domínios de palestras e de consultoria. Contudo, não participei de nenhuma delas, tornando-se algo decepcionante, por ser relacionado ao meu curso. Todavia, é importante salientar que, desde o início, fui acolhida por todos colaboradores da empresa, sempre dispostos a ajudar e a ensinar. Tal cenário perdurou e até mesmo melhorou, sentindo-me parte da Team Building.

### **Competências Desenvolvidas**

Nesse tópico serão apontadas algumas competências desenvolvidas e/ou adquiridas ao longo do estágio curricular, através das atividades realizadas. Elas estarão, maioritariamente, relacionadas às competências necessárias de um psicólogo organizacional. Além disso, devo explicitar como pude utilizá-las a favor do local de acolhimento.

A primeira a ser mencionada é uma competência primária, ou seja, “aqueles relacionados com o conteúdo psicológico do processo da prática profissional” (EuroPsy, 2015, p. 40). A chamada “Análise de Necessidades” (p. 42), que está incluída na “Especificação de Objetivos” (EuroPsy, 2015, p. 42), foi desenvolvida por mim durante as Atividades 2 e 3 do Ciclo de Formação e na Atividade 1 do tópico *Team Building*. Como dito anteriormente, foram realizadas análises de necessidades com os clientes de uma forma mais superficial. Entretanto, quando decorreu a visita à empresa cliente, foi possível desenvolver uma pesquisa sobre as necessidades e problemas de uma forma mais profunda, criando assim uma formação de acordo com o contexto. Depois, houve no *team building* as pesquisas sobre os clientes. Nesse sentido, nos últimos meses do estágio, contribuí com tal competência, a partir do que aprendi tanto no mestrado quanto na própria prática com a empresa.

Outra que faz parte da “Especificação de Objetivos” (p. 42) e que foi revelada é a competência de “Estabelecimentos de Objetivos” (EuroPsy, 2015, p. 42). Ela foi adquirida, como explicitado na Atividade 2 do *Team Building*, durante as reuniões que participava com os clientes a fim de perceber quais seriam as melhores atividades a serem realizadas de acordo com as necessidades identificadas. Assim, após algum tempo, conseguia contribuir com uma segunda opinião para a *Team Building*, devido a tal competência adquirida.

Agora, inseridas no “Desenvolvimento” (p. 42), de acordo com o EuroPsy (2015), estão as competências “definição dos serviços ou produtos e análise de requisitos” (p. 42) e “conceção de serviço ou produto” (p. 42). A primeira foi introduzida especialmente na Atividade 3 da *Team Building*, através das várias reuniões que eram realizadas entre colaboradores para gerir e conceber as atividades de *team building*. No final do estágio, já era possível contribuir com minha própria visão e experiência vinda dessa competência. Já a segunda foi obtida e desenvolvida tanto na atividade anterior, como também nas 4 e 5 do tópico *Team Building*, já que pesquisava elementos para projetar os eventos propostos. Ademais, as atividades 7 e 8 do Ciclo de Formação podem ser enquadradas no meu envolvimento com tal competência, visto que procurava e escrevia conteúdos específicos para a realização de formações.

Ainda no “Desenvolvimento” (p. 42), posso destacar o “teste do serviço ou produto” (p. 42) e “avaliação do serviço ou produto” (EuroPsy, 2015). Estas puderam ser adquiridas durante a testagem, e consequente avaliação, que eu e os colaboradores realizávamos sobre as novas dinâmicas de *team building* a serem implementadas. Assim, fornecia minha ajuda e opinião das mesmas.

Segundo o EuroPsy (2015), na “Intervenção” (p. 42) há duas competências realçadas: “intervenção indireta” (p. 42) e “implementação de serviço ou produto” (p. 42). Ambas foram adquiridas na Atividade 6 do tópico *Team Building*, em que realmente há a realização do nosso serviço. O objetivo das atividades *team building* era desenvolver uma aprendizagem nos participantes, seja de forma direta ou indireta, o que condiz com tais *skills*.

Outra competência primária é a “Avaliação Final” (p. 42), que como já dito anteriormente, deveria ter sido mais bem explorada (EuroPsy, 2015). Durante a Atividade 4 do tópico de Ciclo de Formação, foi possível desenvolver através da avaliação de

primeiro nível. Contudo, admito que tanto eu, como a empresa poderíamos ter promovido maior importância sobre tal competência.

A “Comunicação” (p. 43) também foi uma *skill* desenvolvida ao longo do estágio, através do fornecimento de informações e respostas aos clientes quanto às suas necessidades (EuroPsy, 2015), seja por meio de *emails*, relatórios e telefonemas. Relacionada a tal competência e também desenvolvida, está a “Relações Profissionais” (p. 44) que é uma transversal, isto é, relacionada “com a atividade profissional em geral e que o psicólogo na prática deve saber demonstrar para além das competências primárias” (EuroPsy, 2015, p. 43).

A competência de “Estratégia Profissional” (EuroPsy, 2015, p. 43) também foi adquirida por mim, através dos obstáculos internos e externos citados anteriormente, em que consegui desenvolver soluções, e de certa forma, estratégias aos mesmos. Com elas, foi possível demonstrar o meu melhor comportamento e fornecer meus conhecimentos à empresa de acolhimento.

Para terminar com as competências de um psicólogo, destaco a “Auto-Reflexão” (EuroPsy, 2015, p. 44). Acredito desenvolvê-la desde o início do estágio, sendo mais explorada e estabelecida no fim e agora, durante a realização do presente relatório; refletindo sobre toda a aprendizagem e os estudos do mestrado postos em prática durante o estágio, percebendo equívocos e acertos.

### **Conclusão**

As duas vertentes, teórica e prática, do Mestrado em Psicologia Organizacional foram de extrema importância na minha evolução como indivíduo, como profissional e como aluna. As duas são complementares, ou seja, se não houvesse a realização do estágio curricular não conseguiria perceber como é a prática do que foi estudado. O contrário também é verdadeiro; sem possuir os conhecimentos adquiridos das unidades curriculares, não compreenderia as técnicas e métodos, tão pouco atingiria meu potencial para entregar à empresa de acolhimento.

Contudo, obstáculos surgiram nesse percurso, como já mencionado no tópico de Etapas do Estágio Curricular, sejam eles de minha responsabilidade, sejam circunstâncias incontroláveis. Neste último, destaca-se a pandemia do vírus Covid-19. Todo o mundo estava desprevenido quanto a tal doença; não sabíamos o que fazer, como se proteger e, no meu caso, como continuar com as aulas e com meu percurso acadêmico.

Ainda no final da Licenciatura de Psicologia, mudamos a nossa forma de trabalhar e de aprender. Tal adaptação inicialmente foi difícil, mas com o esforço de todos os envolvidos foi possível proceder. Então, quando o Mestrado foi iniciado já estávamos acostumados e preparados para possíveis imprevistos devidos à pandemia (e.g., realizar disciplinas e provas *online*, a possibilidade de cancelamento das aulas), não havendo realmente problemas que atrapalhassem nossa jornada como alunos.

Todavia, logo foi preciso começar a procura do local para o estágio curricular com o intuito de complementar nosso percurso como estudantes de psicologia. Havia a preocupação sobre como funcionaria a prática no contexto de pandemia. Posso afirmar agora que foi perceptível os contratempos na empresa Team Building devido a tal doença. Por exemplo, não realizávamos tantos *team buildings* presenciais, prejudicando tanto a organização como a minha aprendizagem. Ademais, em dezembro e janeiro, precisávamos trabalhar remotamente; em consequência, havia pontos positivos (e.g., menor preocupação com o vírus, melhor gestão de tempo) e negativos (pouca construção de relacionamentos entre colaboradores, maior monotonia). Entretanto, com a melhora da pandemia, nos últimos meses, surgiram novos serviços presenciais, podendo nesses momentos perceber o funcionamento da empresa de acolhimento em contexto normal.

Durante a realização do presente documento, transcorreram-se reflexões tanto sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, quanto ao que foi aprendido no mestrado, seja em forma de *skills* ou de conhecimentos. Pude perceber como alguns conteúdos apresentados no primeiro ano estavam direta e indiretamente interligados com o que fui realizando no percurso na Team Building. Destaco a unidade curricular Intervenção Psicológica no Desenvolvimento de Recursos Humanos como a mais articulada aos meus deveres práticos; já que, como mencionado anteriormente, uma das temáticas mais salientadas nas aulas foi sobre formação (e.g., modelo de Kirkpatrick). Através desse conhecimento prévio, consegui compreender e me adaptar melhor às atividades do ciclo de formações da empresa.

Posso citar também a disciplina Estruturas e Processos Organizacionais que abordou assuntos de gestão de conflitos e liderança. O entendimento junto com anotações e artigos disponibilizados nas aulas, ajudaram-me a formalizar os conteúdos tanto para as redes sociais, quanto para formações da entidade de acolhimento. Ademais, tal unidade

também proporcionou apoio na criação do presente relatório com as estruturas de Mintzberg.

Quanto à Intervenção em Psicologia do Trabalho, esta possibilitou uma melhor intercessão com temáticas sobre *stress*, ergonomia, motivação e riscos psicossociais, que foram alvos de pesquisa para a Team Building, seja para formações, *workshops* ou atividades *team building*. Já a cadeira de Intervenção nas Organizações facilitou o trabalho sobre resistência à mudança decorrida na Atividade 1 do tópico *Team Building*.

Entretanto, o mestrado me ensinou para além de conhecimentos teóricos e abordagens; nele pude desenvolver em mim, competências e modos de agir e pensar que foram aperfeiçoadas nesse estágio, e que serão aproveitadas na minha carreira profissional. Por exemplo, com trabalhos em grupo, aprendi a operar com vários tipos de opiniões e visões, gerir conflitos, o tempo de tarefas, de ser mais assertiva e saber tomar decisões.

Finalmente, saliento também *softs skills* desenvolvidas ao longo do estágio. Aprimorei a minha gestão de tempo, através das várias tarefas e prazos dados. A comunicação foi outra competência bastante explorada durante todo o período, já que foi necessário me relacionar e aprender formas de comunicação com cada tipo de indivíduo e de meio (e.g., clientes, colegas colaboradores, superiores, em grupos, por *email*). Também destaco que, no final, com toda a autonomia e confiança, consegui desenvolver minha assertividade sobre as tarefas e opiniões dadas. Para além disso, algo impactante para mim como indivíduo e futura profissional, refleti sobre a importância de conseguir ter proatividade e de dar meu melhor em tudo que experimentar ou pedirem.

Nessa produção do relatório, foram vistas algumas dificuldades como a de identificar enquadramento teórico nas atividades e tarefas realizadas no estágio. Ademais, foi notado que a evidência empírica sobre a temática *team building*, apesar de ampla, não pareceu ser muito aprofundada e apresentava diferentes opiniões sobre o efeito real desse procedimento, deixando-me insegura e com dúvidas do que era correto. No entanto, permaneci resiliente, motivada e com foco, sentimentos que desenvolvi no estágio, para conseguir procurar tais explicações e terminar mais uma etapa da minha jornada como profissional, garantindo uma boa finalização.

Assim, concluo todo o meu percurso como mestranda em Psicologia Organizacional, sabendo que me foi dado e aproveitado todos os ensinamentos, práticas,

experiências, obstáculos e superações. Transferindo essa completude, mencionada tanto nesse tópico como nos anteriores, sobre novos trabalhos e empresas na minha futura carreira como psicóloga das organizações.

### Referências Bibliográficas

- Aguiar, A. B., & Martins, G. A. (2006). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONG's paulistas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 51-64. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000400005>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. doi: [10.1146/annurev.psych.60.110707.163505](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505)
- Bartlett, A. L. B., Probbler, J., & Mohammed, S. (1999). The effect of team-building on team process and performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 299–311. <https://doi.org/10.1177/109634809902300305>
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1987). *The Psychology of Written Composition*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. doi: [10.1177/1534484307303035](https://doi.org/10.1177/1534484307303035)
- Carvalho, J. A. B. (2011). Escrever para aprender: Contributo para a caracterização do contexto português. *Interacções*, 7(19), 219-237. <https://doi.org/10.25755/int.480>
- Cerqueira, S. T. C. (2008). Estilos de aprendizagem de Kolb e sua importância na educação. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 1(1), 109–122.
- Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (3 de julho de 2017). *Sobre o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*. DGEEC.

- Du, J. (2021). Research and practice of training effect evaluation system based on Kirkpatrick Model—Taking teacher training system of Zhejiang Open University as an example. *Chinese Studies*, *10*, 123-146.  
<https://doi.org/10.4236/chnstd.2021.102009>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 735–744. doi:[10.5465/3069307](https://doi.org/10.5465/3069307)
- EFPA (2015). EuroPsy; *Certificado Europeu de Psicologia*.  
[https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/europsy\\_regulamento.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/europsy_regulamento.pdf)
- Farjad, S. (2012). The evaluation effectiveness of training courses in university by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr University). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *46*, 2837–2841. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.573>
- Gupta, S., & Jain, S. K. (2014). The 5S and kaizen concept for overall improvement of the organisation: a case study. *International Journal of Lean Enterprise Research*, *1*(1), 22-40.
- Khan, M. R., & Wajidi, A. (2019). Role of leadership and team building in employee motivation at workplace. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, *9*(1), 39-49.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. K. (2009). The Kirkpatrick four levels: a fresh look after 50 Years 1959 – 2009.

- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Klein, P. (1999). Reopening inquiry into cognitive processes in writing-to-learn. *Educational Psychology Review*, 11(3), 203-270. <https://doi.org/10.1023/A:1021913217147>
- Lee, C. D., & Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of a mastery learning technique on the performance of a transfer of training task. *Performance Improvement Quarterly*, 13(3), 125–139.
- Litcanu, M., Prostean, O., Oros, C., & Mnerie, A. V. (2015). Brain-writing vs. brainstorming case study for power engineering education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 387–390. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.452>
- Matheson, C. (2009). Understanding the policy process: The e work of Henry Mintzberg. *Public Administration Review*, 69(6), 1148-1161. DOI:[10.1111/j.1540-6210.2009.02072.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02072.x)
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organizations design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Oliveira, M. P. S. M. (2022). Plano de Atividades de Estágio.
- Perrotti, E., & Vasconcellos, E. P. G. (2005). Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(2), 1 – 17. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20050402002>

- Putman, V. L., & Paulus, P. B. (2009). Brainstorming, brainstorming rules and decision making. *Journal of Creative Behavior*, 43(1), 29–40. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01304.x>
- Rivard, L. P. (1994). A review of writing-to-learn in science: Implications for practice and research. *Journal of Research in Science Teaching*, 31(9), 969-983. <https://doi.org/10.1002/tea.3660310910>
- 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>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

## **ANEXOS**

### **Anexo A**

#### **10 Princípios do Comunicador Eficaz**

1 - Assertividade

Transmita o que pensa e sente, adequando a mensagem ao contexto e interlocutor.

2 - Escuta Ativa

Ouçã para perceber e não para responder.

3 - Empatia

Sinta e compreenda a perspectiva do outro.

4- Body Language

Utilize o tom de voz, expressões faciais e os membros do seu corpo para reforçar o que está a dizer.

5- Comunicação Positiva

Recorra a palavras que abram caminhos e possibilidade na relação e no futuro.

6 - Feedback

Certifique-se que tem retorno da mensagem que está a transmitir.

7 - Rapport

Adeque as palavras que usa, os movimentos que faz e o ritmo da sua interação a quem se dirige.

8 - Timing

Comunique no momento certo; não deixe para amanhã o que pode dizer hoje.

9 - Reconhecer o contexto

Escolha o melhor canal, momento e contexto para o tipo de mensagem que quer transmitir.

10 - Reuniões consigo

Reflita sobre o feedback que recebe das suas interações. Melhoria contínua é possível, também na comunicação.

## Anexo B

### Resumo do Relatório da Visita à Empresa Cliente

- Chegada às 15:25, atendidas pela colaboradora do departamento da Qualidade na empresa. Foram apresentados os três prédios que pertencem a organização e que comporta os 130 colaboradores em Portugal.
- Visita ao prédio principal: algumas salas de equipas/departamentos, principalmente as que lidam com o cliente externo. As que desenvolvem o *designer* e o *software* para as máquinas a serem criadas para os clientes
- No local em que são embaladas tais máquinas, compreendemos um pouco mais sobre o que a organização promove (constrói especialmente máquinas de testagem que outras empresas irão usar para testar seus materiais e peças) e como ela funciona. Para além disso, percebemos quais os clientes internos de alguns departamentos, ou seja, a quem um grupo recebe a tarefa.
- Depois, vamos até uma das salas de reuniões (com uma mesa grande no meio e audiovisual) em que serão realizadas as formações. Lá, é apresentado para nós um organograma com todos os departamentos e pessoas da empresa. Nesse momento, compreendemos um pouco mais sobre os clientes internos e como funciona todo processo complexo, e o fluxo de produção de um pedido do cliente.
- Também é apresentada a quantidade de colaboradores em cada equipa, por exemplo: Suporte técnico – 5 pessoas, Eletrônica – 6 pessoas, Mecânica – 10 pessoas, Montagens – 21 pessoas...
- É reconhecido pela colaboradora que a empresa está tendo algumas dificuldades em relação a retenção de talentos, então eles estão tentando mudar as mentalidades dos colaboradores. Muitos deles têm problemas de entender como uma equipa e como sistema da empresa funciona. Há muitas hierarquias e algumas vezes eles ficam confusos a quem responder.
- É dito que logo que um colaborador chega na empresa/é contratado, ele terá uma formação sobre todo o sistema da organização e como esta funciona, para além disso eles sempre têm a mão documentos para entender os valores e dinâmicas da empresa.
- Quanto a formação de Sensibilização, o ideal seria conseguir que todos ou pelo menos um colaborador de cada equipa estivessem presentes nas sessões, especialmente no primeiro módulo. Devendo escolher as 92 pessoas a irem nas formações. Devem ser criadas turmas heterogêneas para o curso.
- Tivemos contacto com os gestores de algumas áreas, em que falaram sobre como é realizado o trabalho e como se sentem quanto a demanda de tarefas.

## Anexo C

## Exemplos da Análise Estatística de Unidades Curriculares e Docentes

## Inquéritos Rececionados por U.C.



Neste gráfico apresentam-se a taxa de resposta aos inquéritos de satisfação recebidos que avaliam quer os critérios associados às unidades curriculares, quer os docentes. Desta forma, temos que a percentagem de respostas mais elevada é de 27% em “Inovação e Empreendedorismo”. Por outro lado, a percentagem mais baixa – 4% - pertence às unidades “Gestão e Equipas de Vendas”, “Estratégias de Desenvolvimento Internacional” e “Sistemas de Informação de Gestão”

5

## Avaliação Critérios Unidades Curriculares

Mediana, Moda e Desvio Padrão

Unidade Curricular	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Apreciação geral	4,15	4,30	1,01
Tempo de correção dos testes e trabalhos	4,00	4,80	1,12
Disponibilização (quantidade e timing) de testes e exames (próprio ano e anos anteriores) e sua correção	4,00	4,80	1,35
Documentação, bibliografia e casos disponibilizados	4,05	4,30	0,88
Metodologias de ensino e avaliação	4,00	4,00	1,02
Atualidade e interesse dos temas abordados	4,55	4,80	0,85

Nesta tabela encontram-se a síntese da análise à Mediana, Moda e Desvio Padrão relativamente à avaliação das unidades curriculares nos diferentes aspetos que as compõem, apresentados previamente em gráficos.

25

## Anexo D

## Site SIGO com Criação de Formações e Ações

**siGO** TEAM BUILDING - Formação Profissional e Gestão Comportamental, Unipessoal, Lda. Sair

Entidade: [REDACTED]

**ADICIONAR MÓDULO**

\* Código: (8 c.)   Activo

\* Designação: (150 c.)

\* Área de Formação:

\* Descrição: (500 c.)  
 8. Reported Speech  
 9. Conjunctions  
 10. Prepositions, Prepositional Verbs and Phrasal Verbs  
 11. Inversion of the Subject  
 12. Vocabulary (2 Horas)

\* Tipo de Avaliação:  \* Duração (hh:mm):  :

**siGO** Sair

Entidade: [REDACTED]

**AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Curso:  Liderança Mobilizadora e Inovadora

Cód. Admin.: [REDACTED] Estado:  Intenção

Regime:  Dt. Início:  Dt. Fim:  N° Formandos:

Curso	Entidade	Plano de Formação	Estados

\* Área de Formação:

\* Curso:

Exige Validação Curricular Completa  Exige Nota Final

Formação decorre numa entidade externa/local externo

\* Entidade onde decorre a formação:

\* Morada:  Morada

\* Código Postal:

\* Concelho:

\* Data de Início:   \* Data de Fim:

\* Regime de Funcionamento:  Diurno  Pós-laboral  Misto

## Anexo E

### Sugestões de Temas e Sinopses para Formações

---

Como se motivar e motivar outros

**How self-motivation and motivation of your team can lead to engagement**

**Self-motivation and the motivation of your team and its path to commitment**

**Building engagement/commitment through motivation**

**Sinopse:**

O trabalho não deve ser algo apenas para a sobrevivência, para isso não acontecer é necessário ter a competência de se automotivar e de motivar o seu time. Devendo aprender fatores que contribuem ou não para a motivação dos colaboradores e de si próprio. Por meio da motivação de todos, cria-se um ambiente de empoderamento, de satisfação, de confiança e, especialmente, de comprometimento organizacional. Este último é um vínculo criado com a empresa, que se transforma em empenho, lealdade, identidade, assim como também gera uma vantagem competitiva à organização. Por isso, é importante conhecer e implementar fatores que geram a motivação de todos.

Work should not only be something for survival, but for that not to happen you need to have the competence to self-motivate and motivate your team. You must learn factors that contribute or not to the motivation of your employees and yourself. By motivating everyone, an environment of empowerment, satisfaction, trust, and especially organizational commitment is created. The last one is a bond created with the company, which is transformed into engagement, loyalty, and identity, as well as generating a competitive advantage for the organization. Therefore, it is important to know and implement factors that generate motivation for everyone.

## Anexo F

### Exemplo de Dicas de Produtividade para Apresentar em Formações

#### 1- Mindfulness + Consistência

É importante sempre estar consciente e atento. Olhe para si mesmo e entenda suas emoções e como estão a lhe afetar. Realize essas ações de uma forma consistente.

#### 2- Foque no que tem controle

Perceba e tenha ações voltadas para o que pode controlar, seja em tarefas do trabalho ou do dia a dia. Isso gera uma maior motivação e satisfação. Escreva o que tem e o que não tem controle sobre sua vida, veja o que pode mudar.

#### 3- Crie uma rotina

Divida seu horário, entre horas de trabalho, de lazer e de socializar. Coloque um despertador para começo e fim do horário laboral. Siga de forma consistente essa rotina, especialmente em teletrabalho.

#### 4- Desfaça de coisas desnecessárias

Isso vale para a sua secretária, gavetas, para os e-mails. Guarde só o essencial. Não acumule o caos e crie um espaço agradável.

#### 5- Escreva ideias ou tarefas que são inesperadas

Tenha sempre um bloco ou caderno ao lado para fazer essas anotações que surgem de repente e volte para sua tarefa. Depois de terminar o que estava a fazer, pode resolvê-las. Lembre que escrever dá uma sensação de conforto e controle.

#### 6- Cuide da sua postura

Se seu cérebro começar a perceber a dor, ele focará nesse desconforto, afetando assim sua produtividade. Alongue-se sempre, especialmente logo que acorda.

#### 7- Não seja multitarefas

A sensação de fazer várias coisas ao mesmo tempo é diferente de estar realmente fazendo. Seu cérebro não consegue focar em várias tarefas ao mesmo tempo. Ser multitarefas gera erros e cansaço ao final do dia.

#### 8- Treine seu foco

Realize exercícios de mindfulness no dia a dia. Meditações ou práticas mais informais e rápidas. Aprenda a perceber algo que te distraia e foque no que é preciso. Desligue as distrações no trabalho, especialmente notificações do telemóvel.

#### 9- Entenda seu corpo e mente

Saiba seu cronotipo. Perceba quando é o seu pico de ativação durante o dia. Marque para esses momentos atividades que exigem mais de você.

#### 10- Tenha blocos de tempo

Divida e dedique um tempo específico para determinado tema ou atividade. Faça a estratégia de micro pausas: 55 minutos de trabalho e 5 minutos para uma pausa e desfocar da tarefa.

#### 11- Faça um planejamento

Crie um plano de ação. Escreva todos os seus projetos, objetivos e tarefas do mês. Atribua prioridades para as ações e objetivos. Inclua um time budget realista para as tarefas. Separe um tempo nesse plano para imprevistos. Não se esqueça do seu horário de sono. Seja consistente e siga as prioridades.

#### 12- Press Pause

Caso esteja sentindo que não está a conseguir focar na tarefa ou que pareça estar tudo desorganizado. Pause, pare o que está tentando fazer, reflita por um momento e depois volte com a mente limpa e organizada.

#### 13- Apanhe sol

Logo de manhã abra a janela e pegue, por uns 15 minutos, um pouco de sol. Para conseguir o efeito de acordar positivamente.

## Anexo G

### Parte de Relatório Sobre Dinâmica de Teatro

Por favor, avalie de 1 a 5 os seguintes aspetos do encontro de 25 de março



## Feedback da Team Building

### Aspetos Positivos:

- Exercício do aquecimento.
- Dar alguma estrutura/apoio a cada grupo.

### Mudanças para o futuro:

- Atividade das cadeiras não funcionou e foi desconfortável. É preciso melhorar o enquadramento e realmente criar uma história sobre ela.
- As falas serem obrigatórias nas cenas da peça. Além de ser preciso um plano B, ou seja, já ter uma estrutura com exemplos de falas para grupos menos confiantes/extrovertidos.
- Haver uma melhor continuidade da peça e conseguir ter mais personagens principais, em que todos os participantes possam se destacar.
- Existir grupos menores para as encenações, conseqüentemente diminuí os figurantes.
- Talvez receberem o vídeo da apresentação apenas um tempo depois.